

De opkomst van de kunstmatige medewerker

Een kwalitatief onderzoek naar de bereidheid van HR-medewerkers om AI te gebruiken
binnen de gemeente Rotterdam.

Anne Mooldijk | 662921

Erasmus Universiteit Rotterdam

Master Management van HR en Verandering

Scriptiebegeleidster: dr. Joëlle van der Meer

Tweede beoordelaar: dr. Alissa van Zijl

Juni 2025, Rotterdam

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie “De opkomst van de kunstmatige medewerker”. Deze scriptie is geschreven ter afronding van de master Management van HR en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Tijdens een van de colleges Strategisch HRM werd mijn interesse gewekt voor de opkomst van AI in het HR-werkveld: hoe beïnvloedt een dergelijke technologie een werkveld waar menselijke interactie zo van belang is? Met dit onderwerp in gedachten ben ik op zoek gegaan naar een geschikte stageorganisatie. Al snel kwam ik in contact met de gemeente Rotterdam, waar ik mijn onderzoek heb mogen uitvoeren.

Ik wil alle collega's bij de gemeente Rotterdam bedanken voor de waardevolle ervaringen die ik daar heb mogen opdoen. Enerzijds voor de leerzame stagewerkzaamheden en anderzijds voor de ondersteuning die ik heb ontvangen bij het schrijven van mijn scriptie. Daarnaast wil ik ook alle respondenten bedanken voor hun bijdrage aan mijn onderzoek. In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleidster, Lucianne Vermeulen, bedanken. Onze samenwerking heb ik als heel prettig ervaren. Haar kennis, motiverende woorden en vertrouwen hebben mij ontzettend geholpen bij het schrijven van mijn scriptie. Dankzij haar is mijn interesse in veranderkunde verder gegroeid.

Daarnaast wil ik mijn scriptiebegeleidster, dr. Joëlle van der Meer, bedanken voor de waardevolle feedback. Bij een dergelijk actueel onderwerp was het soms lastig om de juiste richting te bepalen. Dankzij haar mondelinge en schriftelijke feedback wist zij mij steeds een stap verder te brengen in het proces.

Ik wens u veel leesplezier bij het lezen van deze scriptie.

Anne Mooldijk

Rotterdam, 29 juni 2025

Samenvatting

De nieuwe technologie *Artificial Intelligence* (AI) ontwikkelt zich razendsnel, ook binnen de publieke sector. Binnen *Human Resource Management* (HRM) zijn verschillende mogelijkheden om AI te gebruiken, bijvoorbeeld bij werving en selectie, training en ontwikkeling en het voorspellen van verloop. Tegelijkertijd brengt deze snelgroeiende technologie ook uitdagingen met zich mee, zoals ethische dilemma's en niet-transparante besluitvorming. In publieke organisaties zijn deze risico's extra van belang vanwege de noodzaak tot publieke verantwoording. Ondanks de toenemende rol van AI binnen HRM heeft nog weinig onderzoek plaatsgevonden naar de bereidheid van HR-medewerkers in de publieke sector om deze technologie te gebruiken. Het doel van dit onderzoek is daarom om inzicht te krijgen in welke factoren de bereidheid beïnvloeden en of deze factoren tot bereidheid verschillen binnen de HR-domeinen instroom, doorstroom en uitstroom. Dit wordt onderzocht aan de hand van het *Technology Acceptance Model* (TAM). Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

'Hoe beïnvloeden waargenomen bruikbaarheid, waargenomen gebruiksgemak en de houding ten opzichte van Artificial Intelligence de bereidheid van HR-medewerkers om AI te gebruiken, en hoe verschillen deze factoren tussen de HR-domeinen in-, door- en uitstroom?'

Om deze vraag te beantwoorden zijn 28 semigestructureerde interviews gehouden bij HR-medewerkers van de gemeente Rotterdam. Hierbij zijn medewerkers uit de HR-domeinen in-, door- en uitstroom gesproken om de verschillen in bereidheid te onderzoeken. Uit de interviews blijkt dat de bruikbaarheid van de technologie afhankelijk is van de werkzaamheden waarvoor deze wordt ingezet. De technologie wordt als gebruiksvriendelijk ervaren, al is er behoefte aan training en een veilige (interne) omgeving. Bij complexe systemen ontstaan sneller uitdagingen, waardoor het gebruiksgemak mede afhangt van het type technologie. De meeste medewerkers hebben een positieve houding ten opzichte van AI, wat hun bereidheid vergroot om de technologie daadwerkelijk te gebruiken. Dit leidt ertoe dat een aantal respondenten al gebruikmaakt van Generatieve AI. Echter, bereidheid leidt niet altijd tot daadwerkelijk gebruik. De verdere toepassing van AI wordt belemmerd door ontbrekende richtlijnen en visie, het behouden van menselijke intelligentie, juridische en ethische risico's en de rol van de leidinggevende. Respondenten geven aan behoefte te hebben aan een duidelijke visie en strategie om binnen deze kaders op een veilige wijze te experimenteren. Daarnaast roept de

inzet van AI vragen op over het behoud van de menselijke intelligentie binnen het werkproces.

Op basis van deze factoren zijn drie aanbevelingen geformuleerd:

1. Ontwikkel een duidelijke visie en strategie op AI met een actieve rol voor HR waarin aandacht is voor het menselijke aspect van de verandering, zoals het behouden van menselijke intelligentie.
2. Zorg voor structurele AI-trainingen die aandacht besteden aan zowel de risico's als mogelijkheden van AI.
3. Stimuleer gecontroleerd experimenteren met AI op teamniveau zodat teams kunnen ontdekken waar AI van meerwaarde is, zonder dat publieke waarden uit het oog worden verloren.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Samenvatting	2
H1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Relevantie	8
1.4 Leeswijzer	9
H2. Theoretisch kader.....	10
2.1 Artificial Intelligence.....	10
2.2 Bereidheid tot AI-gebruik.....	12
2.3 AI-toepassingen per HR-domein.....	13
2.4 Conceptueel model	17
H3. Methodologie	18
3.1 Onderzoeksontwerp	18
3.2 Casusomschrijving	18
3.3 Dataverzameling	19
3.4 Respondenten selectie	19
3.5 Operationalisering.....	21
3.6 Data-analyse.....	23
3.7 Betrouwbaarheid en validiteit.....	24
3.8 Ethiek en privacy.....	25
H4. Resultaten en analyse	26
4.1 Beschrijvende analyse	26
4.2 Verklarende analyse	34
4.3 Analysemodel.....	37
H5. Conclusie en discussie	38
5.1 Beantwoording hoofdvraag	38
5.2 Discussie	40

5.3	Aanbevelingen.....	41
	Bijlage 1: Interviewgids	49
	Bijlage 2: Codeboom	53

H1. Inleiding

Dit hoofdstuk begint met de aanleiding voor het onderzoeksonderwerp, gevolgd door de probleemstelling. Vervolgens worden de wetenschappelijke, bestuurskundige en maatschappelijke relevantie besproken. Het hoofdstuk sluit af met een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Artificial Intelligence (AI) ontstond in de jaren 1950, toen wetenschappers begonnen met het ontwikkelen van intelligente machines (Kaushal et al., 2023). De afgelopen jaren is de technologie razendsnel gegroeid, waarbij de komst van Generatieve AI heeft geleid tot een toename in de belangstelling (Dwivedi et al., 2021). AI kan grote hoeveelheden data verwerken, patronen herkennen en beslissingen nemen (Ahn & Chen, 2021). Doordat AI in staat is om taken op een mensachtige manier uit te voeren en zichzelf leert en corrigeert, wordt het gezien als een middel om productiviteit te verhogen, arbeid te verlichten, tijd te besparen en de kwaliteit van werk te verbeteren (Kim et al., 2024; Vu & Lim, 2021).

Ook in de publieke sector is de interesse sterk toegenomen gezien de potentie om interne processen en publieke dienstverlening te verbeteren (Misuraca et al., 2021). Toch is er weinig empirisch inzicht in de daadwerkelijke inzet en impact van AI in de publieke sector. Dit komt mede door de risico's zoals zorgen over transparantie, baanverlies, privacy, veiligheid en ethische dilemma's zoals eerlijkheid, bias en inclusie (Zuiderwijk et al., 2021). Omdat publieke organisaties moeten voldoen aan transparantie, stabiliteit en verantwoording verlopen innovaties vaak trager (Janssen & Van der Voort, 2016).

Een succesvolle AI-implementatie blijkt niet alleen afhankelijk van technische haalbaarheid, ook de bereidheid van medewerkers om de technologie te gebruiken is van belang (Ahn & Chen, 2021; Prikshat et al., 2024; Tandon et al., 2024). De huidige literatuur richt zich voornamelijk op de bereidheid binnen de private sector, terwijl implementatie afhangt van de organisatorische context (Sirait et al., 2024). Daarom is empirisch onderzoek naar de factoren tot bereidheid in de publieke sector noodzakelijk.

Binnen *Human Resource Management* (HRM) groeit de interesse in AI doordat het processen zoals werving, onboarding en prestatie management kan optimaliseren (Johnson et al., 2022). Ondanks de risico's zal het gebruik van AI naar verwachting toenemen en positief bijdragen aan de toekomst van HRM (Vrontis et al., 2021). Onderzoek naar bereidheid binnen HRM is echter schaars. Doordat AI-acceptatie taakafhankelijk is (Haesevoets et al., 2025) wordt

in dit onderzoek onderzocht of er verschillen bestaan in de bereidheid tussen de HR-domeinen in-, door- en uitstroom.

Om de bereidheid te onderzoeken, wordt gebruikgemaakt van het *Technology Acceptance Model* (TAM). Volgens dit model beïnvloeden waargenomen bruikbaarheid en gebruiksgemak de houding ten opzichte van de technologie, die vervolgens de bereidheid beïnvloedt (Davis, 1989). Het TAM is daarmee geschikt om de bereidheid van HR-medewerkers in de publieke sector te onderzoeken.

1.2 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is om te begrijpen hoe factoren uit het TAM de bereidheid van HR-medewerkers beïnvloeden om AI te gebruiken, en hoe dit verschilt per HR-domein. Hiervoor is een kwalitatieve casestudy uitgevoerd binnen de gemeente Rotterdam, waarbij 28 semigestructureerde interviews zijn afgenomen. Dit leidt tot de volgende hoofdvraag en deelvragen:

“Hoe beïnvloeden waargenomen bruikbaarheid, waargenomen gebruiksgemak en de houding ten opzichte van Artificial Intelligence de bereidheid van HR-medewerkers om AI te gebruiken, en hoe verschillen deze factoren tussen de HR-domeinen in-, door- en uitstroom?”

Theoretische deelvragen:

1. Wat is Artificial Intelligence en hoe wordt AI gedefinieerd binnen publieke organisaties en binnen publiek HRM?
2. Wat zijn de kerncomponenten van het TAM en hoe verklaren deze de bereidheid om AI te gebruiken?
3. Welke toepassingen van AI zijn er binnen de HR-domeinen in-, door- en uitstroom?

Empirische deelvragen:

1. Hoe ervaren HR-medewerkers de bruikbaarheid en het gebruiksgemak van AI, en op welke wijze beïnvloeden deze ervaringen hun houding en bereidheid om AI te gebruiken?
2. Op welke manier verschillen de ervaringen van HR-medewerkers met betrekking tot gebruiksgemak, bruikbaarheid, houding en bereidheid om AI te gebruiken tussen de HR-domeinen in-, door- en uitstroom?
3. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan op basis van de onderzoeksresultaten?

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Waar de focus voorheen lag op technologische AI-implementatie, groeit de aandacht voor het betrekken van medewerkers bij een duurzame implementatie (Mergel et al., 2019). Tegelijkertijd is weinig bekend over de individuele factoren die de bereidheid beïnvloeden, vooral binnen publiek HRM (Ahn & Chen, 2021; Tandon et al. 2024; Vrontis et al., 2021). Onderzoek richt zich vaak op algemene houdingen ten opzichte van AI, terwijl bereidheid taakafhankelijk is (Haesevoets et al., 2025). Door het TAM kwalitatief te onderzoeken biedt dit onderzoek verdiepend inzicht in de onderliggende motieven en contextuele verschillen binnen publiek HRM. Daarmee worden twee hiaten in de literatuur gevuld: het gebrek aan empirisch onderzoek naar factoren die bereidheid beïnvloeden (Haesevoets et al., 2025; Van Noordt & Misuraca, 2022), en het beperkte inzicht in hoe deze bereidheid verschilt tussen HR-domeinen.

1.3.2 Bestuurskundige relevantie

AI biedt kansen voor de publieke sector, maar de implementatie verloopt trager dan in de private sector (Desouza et al., 2019). Publieke organisaties opereren binnen een context die wordt gekenmerkt door risicomijding, bureaucratie, publieke verantwoording en beperkte middelen (Janssen & Van Der Voort, 2016). Deze kenmerken maken innovaties zoals AI vaak moeilijker. Tegelijkertijd blijkt dat de bereidheid van medewerkers een cruciale rol speelt in de implementatie van AI binnen de publieke sector (Haesevoets et al., 2025).

Hoewel voorzichtigheid belangrijk is, mag het de innovatie niet belemmeren (Janssen & Van Der Voort, 2016). Een verantwoorde en succesvolle implementatie vereist inzicht in de factoren die de bereidheid van publieke HR-medewerkers beïnvloeden (Haesevoets et al., 2025). De resultaten bieden concrete handvatten voor de praktijk om AI-implementatie beter af te stemmen op de bereidheid van de medewerkers, en daarmee bij te dragen aan een effectievere AI-implementatie in het openbaar bestuur.

1.3.3 Maatschappelijke relevantie

De komst van AI in de publieke sector roept maatschappelijke vragen op over ethiek, transparantie, publieke verantwoording en de toekomst van werk (Budhwar et al., 2023). Publieke organisaties dienen met innovaties rekening te houden met publieke belangen en waarden, vooral wanneer innovaties gepaard gaan met het gebruik van persoonsgegevens van burgers. Dit vertraagt veranderingen, maar is noodzakelijk om maatschappelijk vertrouwen te behouden (Desouza et al., 2019). Tegelijkertijd wordt de implementatie van AI gezien als een noodzakelijke stap om bij te blijven met maatschappelijke en technologische ontwikkelingen,

en om in te spelen op maatschappelijke behoefte (Johnson et al., 2022). Dit onderzoek draagt bij aan een verantwoorde AI-implementatie door inzicht te geven in de factoren die de bereidheid van medewerkers beïnvloeden. Door hierop in te spelen zonder publieke waarden uit het oog te verliezen, ontstaat ruimte voor een zorgvuldige implementatie van AI.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bestaat uit een theoretisch kader waarin bestaande theorieën worden besproken. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethode toegelicht en worden de concepten geoperationaliseerd. Hierna volgen de resultaten en analyse van de kwalitatieve data. Het onderzoek sluit af met een conclusie, discussie en concrete aanbevelingen.

H2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk bespreekt de centrale concepten van AI binnen de publieke sector en HRM, licht de TAM-factoren toe die bereidheid beïnvloeden, behandelt AI toepassingen binnen HRM en sluit af met een conceptueel model op basis van de literatuur.

2.1 Artificial Intelligence

AI wordt gezien als sleuteltechnologie van de vierde industriële revolutie, waarbij technologische innovaties invloed hebben op organisatorische processen (Jöhnk et al., 2020; Na et al., 2022). Ondanks toenemende belangstelling ontbreekt een eenduidige definitie van AI. Dwivedi et al. (2021) stellen dat er één constante is: machines worden steeds beter in het overnemen van specifieke taken en functies die traditioneel door mensen worden uitgevoerd, zowel in de samenleving als op de werkvloer. Dit onderzoek hanteert de definitie van Russell en Norvig (2010): ‘AI is een technologie die een machine in staat stelt om menselijke intelligentie na te bootsen, inclusief het vermogen om waar te nemen, te redeneren, te leren en te interageren.’

Dankzij recente ontwikkelingen in geavanceerde machine learning-algoritmen en de beschikbaarheid van grote datasets, kunnen AI-systemen patronen herkennen, voorspellingen doen en autonome beslissingen nemen (Desouza et al., 2019). Hierdoor kan de snelheid, efficiëntie en nauwkeurigheid vergroot worden binnen organisaties (Basu et al., 2022; Budhwar et al., 2023). Generatieve AI is een nieuwe bijzondere vorm van AI die content creëert op basis van wat het systeem heeft geleerd uit bestaande datasets. Dit brengt gevolgen met zich mee voor het management, werknemers en de samenleving als geheel (Budhwar et al. 2023).

2.1.1 AI in de publieke sector

AI wordt beschouwd als een krachtige innovatie die de overheid kan versterken (Ahn & Chen, 2021). Binnen de publieke sector kan AI bijdragen aan kostenbesparing, lagere werkdruk en hogere productiviteit doordat routinetaken geautomatiseerd worden en medewerkers ondersteund kunnen worden met aanbevelingen van AI-systemen (Mikalef et al., 2019; Sirait et al., 2024). Ondanks deze voordelen staat de implementatie van AI binnen publieke organisaties nog in de kinderschoenen. Publieke organisaties zijn traditioneel gericht op stabiliteit, voorspelbaarheid en verantwoording, waardoor zij minder flexibel zijn in het omgaan met snelle technologische veranderingen (Janssen & Van der Voort, 2016). Daarnaast worden deze organisaties geconfronteerd met uitdagingen zoals uiteenlopende belangen, beperkte middelen en een sterke nadruk op ethiek, waardoor zorgen over privacy, transparantie en

inclusie leiden tot terughoudendheid in het toepassen van AI (Ahn & Chen, 2021; Desouza et al., 2019; Sun & Medaglia, 2019). Zo kan het onduidelijk zijn hoe een algoritme tot een beslissing komt, wat botst met de noodzaak tot transparantie en eerlijkheid in besluitvorming in de publieke sector (Desouza et al., 2019).

Deze factoren belemmeren een effectieve implementatie (Desouza et al., 2019). Hierdoor hebben nog weinig effectstudies plaatsgevonden waardoor de verwachte positieve effecten nog niet empirisch zijn bewezen (Sun & Medaglia, 2019; Van Noordt & Misuraca, 2022). Daarnaast hangen de effecten af van factoren zoals het moment van implementatie, het type AI, de gebruikte data en de context (Van Noordt & Misuraca, 2022), waardoor het moeilijk is om algemene uitspraken over de impact te doen. Hoewel het van belang is dat innovaties zoals AI zorgvuldig worden ingezet om fouten te vermijden, mag het de innovatie binnen publieke organisaties niet weerhouden (Janssen & Van der Voort, 2016), vooral omdat verantwoord gebruik van AI de organisatie kan verbeteren (Misuraca et al., 2021). De implementatie van AI wordt binnen de publieke sector steeds minder als een keuze gezien, maar als een noodzakelijke stap om bij te blijven met maatschappelijke en technologische ontwikkelingen (Johnson et al., 2022).

AI kan de beleidsvorming, de dienstverlening en het interne management versterken. Zo kan AI binnen het interne management worden ingezet voor het beheren van middelen, personeel en processen (Van Noordt & Misuraca, 2022). Door prestaties te analyseren, inefficiënties op te sporen en repetitieve taken te verminderen, draait AI bij aan betere organisatorische en individuele prestaties (Pencheva et al., 2020). Deze toepassingen benadrukken het toenemende belang van AI binnen HRM.

2.1.2 AI in Human Resource Management

AI verandert de manier waarop HRM wordt ingericht doordat algoritmen steeds beter in staat zijn cognitieve taken uit te voeren. Zo kan AI grote hoeveelheden werknemersdata verwerken, de efficiëntie van HR-activiteiten verbeteren en besluitvorming ondersteunen (Kim et al., 2024). Dit biedt kansen om processen zoals werving en selectie, onboarding en loopbaanontwikkeling te optimaliseren (Johnson et al., 2022; Kaushal et al., 2023). Daarnaast kan AI repetitieve en administratieve taken automatiseren, waardoor HR-professionals meer ruimte krijgen voor strategisch en mensgericht werk. Daarmee fungeert AI steeds vaker als een ‘algoritmische collega’ (Almeida et al., 2025; Budhwar et al., 2023; Johnson et al., 2022). Deze verschuiving vraagt om een nieuwe invulling van HR-rollen, waarin technologische ondersteuning en menselijke oordeelsvorming elkaar aanvullen (Vrontis et al., 2021).

Toch is onderzoek naar de toepassing van AI binnen publiek HRM beperkt (Chilunjika et al., 2022; Johnson et al., 2022), terwijl juist in dit domein ethische dilemma's en risico's directe gevolgen kunnen hebben voor medewerkers. Zo kan *algorithmic bias* bestaande vooroordelen in besluitvorming onbedoeld versterken, bijvoorbeeld in geautomatiseerde selectieprocessen (Agarwal, 2018). Wanneer AI-systemen geen rekening houden met transparantie, diversiteit en inclusie, komt dit in conflict met publieke waarden zoals gelijke behandeling en rechtvaardigheid (Desouza et al., 2019; Tandon et al., 2024).

Ondanks deze uitdagingen zal AI een blijvend onderdeel vormen van de toekomst van publiek HRM (Johnson et al., 2022; Vrontis et al., 2021). Naast institutionele kenmerken van publieke organisaties speelt ook de bereidheid van medewerkers een belangrijke rol: de houding ten opzichte van AI is cruciaal omdat dit direct invloed heeft op de bereidheid om AI te gebruiken (Haesevoets et al., 2025; Mergel et al., 2019).

2.2 Bereidheid tot AI-gebruik

Het succes van AI hangt niet alleen af van de technologie, maar ook van de bereidheid van medewerkers om deze te gebruiken (Ahn & Chen, 2021; Mergel et al., 2019). Tot op heden is er nog weinig onderzoek gedaan naar de individuele factoren die AI-acceptatie beïnvloeden (Johnson et al., 2022; Tandon et al., 2024; Vrontis et al., 2021), met name binnen publiek HRM. Het inzicht in de bereidheid van HR-professionals om AI te gebruiken is beperkt, terwijl dit juist cruciaal is gezien de groeiende rol van AI binnen HRM. Inzichten in deze individuele factoren helpen zowel bij het effectief implementeren van AI, als het ondersteunen van een duurzame organisatorische verandering in de publieke sector (Mergel et al., 2019). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het TAM een geschikt raamwerk biedt om de bereidheid van HR-medewerkers verder te onderzoeken (Almeida et al., 2025; Kelly et al., 2023; Na et al., 2022).

2.2.1 *Technology Acceptance Model*

Het TAM van Davis (1989) speelt een cruciale rol in het verklaren van individuele gebruikersacceptatie van technologie binnen organisaties, en is een veelgebruikt model in empirische studies om het gebruik van IT-systemen bestuderen (Almeida et al., 2025; Davis & Venkatesh, 1996; Lee et al., 2003). Het model is ontwikkeld vanuit de *Theory of Reasoned Action* (Ajzen & Fishbein, 1975), het eerste model dat psychologische factoren benoemde in technologische acceptatie (Tanantong & Wongras, 2024).

Het TAM stelt dat waargenomen bruikbaarheid en waargenomen gebruiksgemak de bereidheid tot gebruik beïnvloeden. Waargenomen bruikbaarheid is de mate waarin iemand

gelooft dat de technologie de werkprestaties verbetert. Volgens Davis et al. (1989) wordt dit beoordeeld op basis van de mate waarin de technologie bijdraagt aan productiviteit, effectiviteit, werkprestaties en nut. In AI-context kan dit gaan over betere besluitvorming of automatisering (Almeida et al., 2025). Waargenomen gebruiksgemak verwijst naar de mate waarin de technologie eenvoudig te gebruiken is en weinig inspanning vereist (Davis, 1989). Dit betreft het leren werken met de technologie, de gebruiksvriendelijkheid en het ontwikkelen van vaardigheden (Davis et al., 1989). Het ontbreken van training, begeleiding en voortdurende ondersteuning kan de bereidheid van AI belemmeren (Tanantong en Wongras, 2024).

Waargenomen bruikbaarheid verwijst naar de mate waarin AI het werk vergemakkelijkt, terwijl waargenomen gebruiksgemak gaat over hoe eenvoudig AI te leren en te gebruiken is. Beide factoren beïnvloeden de houding ten opzichte van de technologie, die op haar beurt de bereidheid bepaalt. Ajzen & Fishbein (1975) definiëren houding als ‘positieve of negatieve gevoelens die een individu heeft bij een technologie’. Het is geen gedrag op zich, maar een neiging die invloed heeft op bepaald gedrag. Een positieve houding zorgt voor een succesvolle implementatie en effectief gebruik van AI (Ahn & Chen, 2021), terwijl twijfels en misvattingen het gebruik van AI kunnen belemmeren (Suseno et al., 2021). De houding functioneert daarmee als een schakel tussen de waargenomen technologische eigenschappen en de uiteindelijke bereidheid (Almeida et al., 2025). Volgens Ghani et al. (2019) wordt de houding gemeten aan de hand van de mate waarin de medewerker positieve of negatieve gevoelens heeft over het gebruik van de technologie en of de technologie het werk interessanter maakt. Deze houding beïnvloedt de bereidheid, oftewel de intentie om de technologie daadwerkelijk te gebruiken (Davis, 1989; Venkatesh et al., 2012). Almeida et al. (2025) stellen dat bereidheid onderzocht kan worden via drie indicatoren: of de medewerker van plan is de technologie te gebruiken, deze in de komende jaren wil blijven gebruiken en het zo vaak mogelijk wil gebruiken.

Hoewel het TAM handvatten biedt om individuele acceptatie te verklaren, is de bereidheid om AI te gebruiken afhankelijk van de context waarin de technologie wordt toegepast (Sirait et al., 2024). Het type taak speelt hierin een belangrijke rol (Haesevoets et al., 2025). In de volgende paragraaf wordt daarom verder ingegaan op hoe AI binnen HRM kan worden ingezet en waarom het relevant is om de houding en bereidheid per HR-domein te onderzoeken.

2.3 AI-toepassingen per HR-domein

Volgens Haesevoets et al. (2025) hangt de bereidheid om AI te gebruiken af van het type taak. Taken die ‘harde’ vaardigheden vereisen, zoals data-analyse of het verwerken van declaraties zijn vaak technisch, repetitief en voorspelbaar en daardoor geschikt voor automatisering.

‘Zachte’ vaardigheden, zoals empathie, communicatie en oordeelsvorming, bijvoorbeeld bij personeelsbeoordeling, zijn minder eenvoudig over te nemen door AI. Deze taken die zachte vaardigheden vereisen gaan gepaard met ethische afwegingen, complexiteit en contextgevoeligheid, waardoor AI hier eerder wordt gezien als een ondersteunend hulpmiddel dan als autonome beslisser.

Om deze reden is het relevant om te onderzoeken of de bereidheid tot het gebruik van AI verschilt tussen de drie personeelsstromen van het HR-proces: de werving, selectie en onboarding van nieuwe medewerkers (instroom), het ontwikkelen en doorgroeien binnen de organisatie (doorstroom) en het vertrek uit de organisatie (uitstroom). Johnson et al. (2022) richten zich specifiek op de mogelijkheden van AI binnen publiek HRM, zoals werving en selectie, onboarding, training en ontwikkeling, prestatie management en verloop. In dit onderzoek worden deze toepassingsgebieden als uitgangspunt genomen, omdat deze aansluiten op de context van publieke organisaties.

2.3.1 Instroom

Werving en selectie

Werving en selectie omvat het aantrekken, screenen en selecteren van kandidaten (Almeida et al., 2025). In de publieke sector verloopt dit via gestandaardiseerde beoordelingsmethoden zoals schriftelijke toetsen en gestructureerde interviews om objectiviteit, transparantie en gelijke behandeling te waarborgen (Llorens, 2021). Hoewel de aanpak subjectiviteit moet beperken, sluit het niet altijd goed aan op de diverse kenmerken van sollicitanten. Daarnaast kunnen gesprekken alsnog gekleurd worden door bias of willekeurige beslissingen van medewerkers (Johnson et al., 2022).

Potentiële toepassingen van AI zijn automatische cv-screening uitvoeren op basis van vooraf gedefinieerde criteria, gegevens anonimiseren ter voorkoming van bias en sollicitatiegesprekken deels automatiseren via chatbots en videoanalyse (Johnson et al., 2022; Llorens, 2021). AI-chatbots en virtuele assistenten versterken de communicatie met kandidaten door vragen te beantwoorden, interviews te plannen en vacature-informatie te delen. Dit verhoogt zowel de operationele efficiëntie als de kandidaatervaring dankzij consistente en tijdige communicatie (Almeida et al., 2025). Deze repetitieve werkzaamheden vallen onder harde vaardigheden, waar AI goed toepasbaar is (Haesevoets et al., 2025). Daarentegen stelt Haesevoets et al. (2025) dat menselijke oordeelsvorming, zoals bij sollicitatiegesprekken, minder geschikt is voor AI.

Tegelijkertijd brengt AI ook risico's met zich mee binnen publieke werving en selectie. AI kan ongelijkheden versterken wanneer beslissingen worden genomen op basis van historische, bevooroordeelde data. Wanneer beslissingen in het selectieproces worden genomen door een AI-systeem waarvan onduidelijk is hoe het tot die keuze komt (een *black-box*), ontbreekt het aan transparantie. Ook kunnen kandidaten die niet digitaal vaardig zijn worden buitengesloten (Johnson et al., 2022). Daarnaast kan weerstand van recruiters, bijvoorbeeld door angst voor baanverlies of wantrouwen in technologie, de implementatie van AI belemmeren (Almeida et al., 2025). Het is daarom essentieel om inzicht te krijgen in de houdingen en percepties van recruiters ten aanzien van AI, juist omdat hun werkzaamheden zowel routinematige als contextgevoelige taken omvatten, waarbij AI soms geschikt is, maar in andere werkzaamheden minder passend lijkt.

Onboarding

Een goede onboarding zorgt ervoor dat een nieuwe medewerker zich snel betrokken voelt bij de organisatie, snel productief is en op lange termijn verbonden blijft aan de organisatie. Binnen overheidsorganisaties verloopt onboarding vaak generiek, met beperkte functiegerichte training en leren in de praktijk (Johnson et al., 2022). Hierbij is de uitdaging om zowel een taakgerichte training te combineren met sociale integratie. AI biedt mogelijkheden om onboarding te versnellen en te verbeteren: met bestaande data kunnen algoritmes gepersonaliseerde onboardingsprogramma's samenstellen, afgestemd op de rol en achtergrond van een medewerker (Johnson et al., 2022). Daarnaast kunnen chatbots 24/7 antwoord geven op veelgestelde vragen, of proactieve berichten sturen als herinnering van taken die nog moeten worden afgerond. Zo raken de nieuwe medewerkers sneller vertrouwd met de organisatie (Johnson et al., 2022).

Onboarding omvat zowel harde als zachte componenten. Technische, repetitieve taken zoals informatie verstrekken of vragen beantwoorden maken AI kansrijk. Voor sociale integratie en persoonlijke begeleiding lijkt AI minder toepasbaar (Haesevoets et al., 2025). Ook bij onboarding is het daarom belangrijk om de percepties te onderzoeken, omdat deze de bereidheid tot AI-gebruik beïnvloeden.

2.3.2 Doorstroom

Training en ontwikkeling

Net zoals bij onboarding gebruiken overheidsorganisaties bij de training en ontwikkeling vaak een generieke aanpak, waarbij het trainingsaanbod onvoldoende aansluit op functietaken of persoonlijke ontwikkeling (Johnson et al., 2022). AI biedt mogelijkheden om het leertraject in

de publieke sector te optimaliseren. AI-gestuurde systemen kunnen individuele leerbehoeften identificeren, waardoor trainingen gepersonaliseerd kunnen worden (Kaushal et al., 2023). Hierdoor kunnen persoonlijke leertrajecten continu ontwikkeld worden op basis van loopbaantrajecten en prestaties. Het identificeren van leerbehoeften en het afstemmen van trainingsaanbod is een technisch en datagedreven proces waarbij AI toepasbaar kan zijn. Onderzoek naar de percepties over deze bruikbaarheid is daarom van belang.

Prestatiemanagement

Prestatiemanagement heeft als doel goed functioneren te belonen en slecht functioneren aan te pakken. In de publieke sector gebeurt dit jaarlijks via beoordelingsgesprekken, maar dit proces heeft een aantal beperkingen zoals beoordelaarsbias en ongeschikte beoordelingsmethoden (Johnson et al., 2022). Daarom kan AI het prestatimanagement optimaliseren door continu (complexe) prestatiegegevens en 360 graden feedbacksystemen te analyseren, besluitvormingssystemen efficiënter in te richten op basis van grote hoeveelheden kwalitatieve en kwantitatieve data, en automatisch leermodules aan te bieden bij geconstateerde prestatieproblemen. Dit verlaagt de tijdsdruk van managers (Budhwar et al., 2023; Johnson et al., 2022; Kaushal et al., 2023). Ook bij prestatimanagement bestaat het risico van een black-box, bijvoorbeeld wanneer evaluaties onvoldoende worden toegelicht (Johnson et al., 2022). AI kan prestatietingen ondersteunen met dataverwerking, wat onder harde vaardigheden valt (Haesevoets et al., 2025). Hierdoor is het ook bij prestatimanagement van belang om de percepties over AI-gebruik te onderzoeken.

2.3.3 Uitstroom

Verloop

Overmatig personeelsverloop is een grote kostenpost voor organisaties door zowel het productiviteitsverlies als de kosten voor werving, selectie en het inwerken van een nieuwe medewerker (Johnson et al., 2022; Kaushal et al., 2023). Onderzoekers richten zich daarom op het vroegtijdig signaleren van vertrekintenties en het voorspellen van vrijwillig verloop door middel van AI (Johnson et al., 2022; Vrontis et al., 2021).

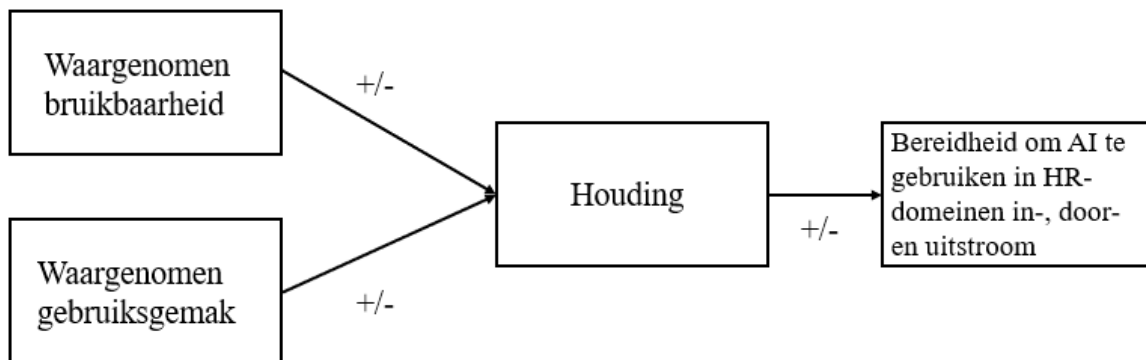
Het analyseren van personeelsdata om verloop te voorspellen is een technische taak en valt daarmee onder harde vaardigheden (Haesevoets et al., 2025). De verwachting is dat AI in dit domein effectief kan worden ingezet. Van alle HR-domeinen lijkt uitstroom het minst onderzocht wat betreft AI-toepassingen, terwijl het grote gevolgen heeft voor publieke organisaties. Dit benadrukt het belang om inzicht te krijgen in de bereidheid van HR-medewerkers om juist in deze fase AI te gebruiken.

2.4 Conceptueel model

Uit het theoretisch kader blijkt dat waargenomen bruikbaarheid en waargenomen gebruiksgemak gezien worden als belangrijke factoren die de houding ten opzichte van de technologie beïnvloeden (+/-). Verwacht wordt dat een positieve houding de bereidheid bevordert, terwijl een negatieve houding de bereidheid belemmert (+/-). Aangezien AI-toepassingen per HR-domein verschillen, wordt verwacht dat bereidheid ook per domein kan verschillen. Op basis van deze verwachtingen is een conceptueel model opgesteld:

Figuur 1

Conceptueel model



H3. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethode, de casusomschrijving, de dataverzamelmethode en de selectie van respondenten toegelicht. Vervolgens worden de variabelen geoperationaliseerd en wordt meer toelichting gegeven op de data-analyse. Het hoofdstuk sluit af met toelichting op hoe betrouwbaarheid, validiteit, ethiek en privacy is gewaarborgd.

3.1 Onderzoeksontwerp

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de houding en bereidheid van HR-medewerkers om AI te gebruiken. Hiervoor is een kwalitatieve casestudy uitgevoerd binnen één publieke organisatie. Aangezien er nog weinig bekend is over welke factoren de bereidheid van HR-medewerkers binnen een publieke organisatie beïnvloeden, is het van belang om onderliggende perspectieven, ervaringen en gevoelens te onderzoeken. Een kwalitatieve onderzoeksmethode sluit hierbij aan omdat deze is gericht op het verzamelen van percepties, ervaringen en gedragingen om zo een dieper inzicht te krijgen in een fenomeen (Creswell & Creswell, 2023). Ook het vergelijken van HR-domeinen vereist inzicht in motieven, ervaringen en contexten die bereidheid beïnvloeden. Daarbij kan worden doorgevraagd naar onderliggende motieven voor contextuele verschillen.

Dit onderzoek is enerzijds deductief van aard, omdat op basis van bestaande theorieën verwachtingen worden geformuleerd over factoren die de bereidheid van HR-medewerkers om AI te gebruiken beïnvloeden, en deze vervolgens onderzocht worden door empirie (Van Thiel, 2014). Anderzijds is het onderzoek inductief van aard omdat op basis van interviews nieuwe inzichten kunnen ontstaan over factoren die de bereidheid beïnvloeden, en wordt verkend of deze factoren tot bereidheid verschillen tussen de HR-domeinen (Van Thiel, 2014).

3.2 Casusomschrijving

Dit onderzoek is uitgevoerd van februari tot en met juni 2025 bij de gemeente Rotterdam, een van de vier grootste gemeenten van Nederland. De organisatie telt ongeveer 16.000 medewerkers, verdeeld over zes clusters. De casus is afgebakend tot het cluster Bestuurs- en Concernondersteuning (BCO), waar op dit moment verschillende ontwikkelingen plaatsvinden zoals een nieuwe HRO-strategie, een bezuinigingsopgave genaamd *Kiezen voor Rotterdam* en de aanbesteding van een nieuw HR-systeem.

Tegelijkertijd groeit binnen de organisatie de aandacht voor AI. De gemeente Rotterdam volgt de richtlijnen van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Momenteel is het gebruik van Microsoft Copilot toegestaan, mits er geen persoonsgegevens worden verwerkt. Als een van de vier grootste gemeenten van Nederland beschikt de gemeente Rotterdam in vergelijking met andere gemeenten over meer kennis, middelen en menskracht om de mogelijkheden van AI te verkennen. Hierdoor vormt de gemeente Rotterdam een relevante casus voor het verkennen van de houding en bereidheid van HR-medewerkers om AI te gebruiken.

3.3 Dataverzameling

Voor het verkrijgen van data zijn 28 semigestructureerde interviews afgenomen. Deze methode biedt structuur om de factoren te ondervragen, maar laat ruimte open om afwijkende vragen te stellen waardoor diepgang gecreëerd kan worden (Van Thiel, 2014). Door het stellen van open en brede vragen werd de mogelijkheid gecreëerd om dieper op de inhoud door te vragen. Hierbij komt zowel het deductieve als inductieve karakter van dit onderzoek naar voren. De interviewvragen zijn opgesteld op basis van de operationalisering van de variabelen (zie paragraaf 3.5 *Operationalisering*) en sluiten aan op het theoretisch kader (Van Thiel, 2014). In *Bijlage 1: Interviewgids* is de interviewleidraad te vinden. De vragen voor de verschillende HR-domeinen zijn op dezelfde manier geformuleerd, zodat de betrouwbaarheid en validiteit gewaarborgd wordt (Van Thiel, 2014).

De interviews zijn individueel afgenomen om sociaal wenselijke antwoorden te beperken. Daarnaast is gestreefd om alle interviews op locatie af te nemen; alleen wanneer dit niet mogelijk was, is het interview via Microsoft Teams gehouden.

3.4 Respondenten selectie

Voor het werven van respondenten is gebruik gemaakt van *purposive sampling*, waarbij de steekproef is samengesteld op basis van theoretisch relevante criteria (Van Thiel, 2014). Op basis van de literatuur zijn verschillende HR-processen geïdentificeerd waarin AI een rol kan spelen, zoals werving en selectie, onboarding, training en ontwikkeling, prestatie management en verloop. Gezien de verwachte toepasbaarheid van AI binnen deze processen zijn de interviews gericht op deze specifieke onderdelen. Aangezien het HR-domein uitstroom alleen bestaat uit het onderdeel verloop, zijn hiervoor minder respondenten geïnterviewd dan bij de domeinen instroom en doorstroom, die uit twee processen bestaan.

Vanwege ontwikkelingen binnen de organisatie is ervoor gekozen de selectie van de respondenten niet door de onderzoeker te laten plaatsvinden. In plaats daarvan zijn teamleiders of senioren benaderd met het verzoek om respondenten zo willekeurig mogelijk te selecteren,

om daarmee te streven naar randomisatie. Hoewel volledige willekeurigheid bij kwalitatief onderzoek niet het doel is en generaliseerbaarheid beperkt blijft, is met deze aanpak gestreefd naar een zo breed mogelijke spreiding van perspectieven. Dit vergroot de kans dat de bevindingen representatief zijn voor de onderzochte processen. De geselecteerde medewerkers zijn vervolgens per e-mail benaderd met het verzoek om deel te nemen aan het interview.

Tabel 1 geeft een overzicht van de respondenten.

Tabel 1

Respondentenoverzicht

Respondent	Team	Functie	Domein
1	HR Recruitment	Adviseur mobiliteit	Instroom
2	HR Recruitment	Adviseur mobiliteit	Instroom
3	HR Recruitment	Adviseur mobiliteit	Instroom
4	HR Recruitment	Adviseur mobiliteit	Instroom
5	HR Recruitment	Adviseur mobiliteit	Instroom
6	HR Recruitment	Adviseur mobiliteit	Instroom
7	HR EPD	Medewerker HR beheer	Instroom
8	HR Instroom	Medewerker HR beheer	Instroom
9	HR Beleving Medewerkersreis	Adviseur mobiliteit	In-, door- en uitstroom
10	HR Beleving Medewerkersreis	Administratieve ondersteuning	In-, door- en uitstroom
11	HR Beleving Medewerkersreis	Adviseur mobiliteit	In-, door- en uitstroom
12	HR Leiderschapsontwikkeling	Strategisch adviseur	Doorstroom
13	HR Concern & Bestuur L&O	Teamleider	Doorstroom
14	HR Concern & Bestuur L&O	Teamleider	Doorstroom
15	HR Concern & Bestuur L&O	Teamleider	Doorstroom
16	HR Concern & Bestuur L&O	Teamleider	Doorstroom

17	HR Advies	Adviseur leren & ontwikkelen	Doorstroom
18	HR Advies	Adviseur leren & ontwikkelen	Doorstroom
19	HR Advies	Adviseur leren & ontwikkelen	Doorstroom
20	HR Ontwikkelen & Mobiliteit	Adviseur mobiliteit	Doorstroom
21	HR Ontwikkelen & Mobiliteit	Adviseur mobiliteit	Doorstroom
22	HR Ontwikkelen & Mobiliteit	Adviseur mobiliteit	Doorstroom
23	HR Control & Analytics	Product owner	Uitstroom
24	HR Control & Analytics	HR-business analist	Uitstroom
25	HR Control & Analytics	Beleidsadviseur	Uitstroom
26	HR Control & Analytics	HR-business analist	Uitstroom
27	HR Control & Analytics	HR-business analist	Uitstroom
28	HR Control & Analytics	HR-business analist	Uitstroom

3.5 Operationalisering

Door het operationaliseren van theoretische concepten worden de variabelen meetbaar gemaakt (Van Thiel, 2014). Hierdoor wordt duidelijk wat wordt gemeten (de variabelen met theoretische definitie) en hoe het wordt gemeten (de dimensies en indicatoren). Dit wordt in *Tabel 2* weergegeven.

Tabel 2

Operationaliseringstabel

Variabele	Definitie	Dimensies	Indicatoren
Waargenomen bruikbaarheid	De mate waarin een individu gelooft dat zijn/haar werkprestaties zullen	Productiviteit	- AI bespaart tijd in werkzaamheden - AI vermindert handmatig werk

	verbeteren wanneer de technologie gebruikt wordt (Davis, 1989).	Effectiviteit	- AI vervangt routinetaken - AI helpt betere en snellere beslissingen te nemen - AI helpt bij het verbeteren van werkprestaties
		Nuttig voor mijn werk	- AI is een nuttig hulpmiddel - AI zou het makkelijker maken om mijn werk te doen
Waargenomen gebruiksgemak	De mate waarin een individu gelooft dat het gebruik van het systeem weinig of geen moeite zal kosten (Davis, 1989).	Leren werken met nieuwe technologie	- AI is makkelijk te leren - Er zijn voldoende tools beschikbaar om AI te leren gebruiken
		Gemakkelijkheid van gebruik	- Het gebruiken van AI vereist weinig inspanning - AI is gebruiksvriendelijk
Houding	De positieve of negatieve gevoelens die een individu heeft bij de technologie (Ajzen & Fishbein, 1975).	Gevoelens t.o.v. nieuwe technologie	- AI roept gevoelens op zoals nieuwgierigheid, enthousiasme of weerstand
		Waardering	- AI wordt gezien als een positieve of negatieve toevoeging aan het werk
		Graag mee willen werken	- Ziet AI als collega - Ziet AI als bedreiging
Bereidheid	De bereidheid of intentie van een individu om de technologie daadwerkelijk te gebruiken (Davis,	Bereidheid om het nu te gebruiken	- Is bereid AI nu te gebruiken (indien tools beschikbaar)
		Bereidheid om de komende jaren de tools te gebruiken	- Is bereid AI in de toekomst te gebruiken - Verwacht AI regelmatig te gebruiken in de toekomst

	1989; Venkatesh et al., 2012).	Bereidheid om de tools de komende jaren zo vaak mogelijk te gebruiken	- Zou AI in de toekomst zo vaak mogelijk willen gebruiken
HR-domeinen in-, door- en uitstroom	Instroom	Werving en selectie	- AI kan wel/niet worden ingezet bij werving en selectie
		Onboarding	- AI kan wel/niet worden ingezet bij onboarding
	Doorstroom	Training en ontwikkeling	- AI kan wel/niet worden ingezet bij training en ontwikkeling
		Prestatiemanagement	- AI kan wel/niet worden ingezet bij prestatie management
	Uitstroom	Verloop	- AI kan wel/niet worden ingezet bij verloop

3.6 Data-analyse

Na het verzamelen van de data zijn de interviews geanalyseerd. Met toestemming van de respondenten zijn de interviews opgenomen zodat de tekst nauwkeurig kon worden getranscribeerd met de transcriptversie in Microsoft Word. De transcripties zijn geanalyseerd in ATLAS.ti, waarin de data is opgeslagen en gecodeerd. Door middel van coderen wordt structuur aangebracht in de verzamelde kwalitatieve data. De transcripties worden gecodeerd aan de hand van drie stappen (Van Thiel, 2014). De eerste stap is open coderen: hierbij zijn zowel codes op basis van de operationaliseringstabel gevormd als codes op basis van nieuwe inzichten die tijdens de analyse naar voren kwamen. De tweede stap is axiaal coderen, waarbij patronen en relaties tussen codes werden geïdentificeerd. De laatste stap is selectief coderen, waarbij de kerncodes die centraal staan bij het beantwoorden van de hoofdvraag zijn belicht (Van Thiel, 2014). In *Bijlage 2: Codeboom* is de codeboom toegevoegd waarin de gebruikte codes staan vermeld.

3.7 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van een onderzoek is afhankelijk van de nauwkeurigheid en de consistentie waarmee variabelen worden gemeten (Van Thiel, 2014). Een hoge betrouwbaarheid houdt in dat herhaling van het onderzoek tot vergelijkbare resultaten leidt. In dit onderzoek zijn verschillende methoden toegepast om de betrouwbaarheid te waarborgen. Allereerst zijn op basis van het theoretisch kader de concepten geoperationaliseerd. Deze vormden de basis van de interviewleidraad (zie *Bijlage 1: Interviewgids*), die als leidraad diende tijdens alle interviews. Deze leidraad verhoogt de consistentie tussen interviews en daarmee de repliceerbaarheid van het onderzoek (Creswell & Creswell, 2023; Van Thiel, 2014). Daarnaast is de interviewgids getest op betrouwbaarheid en validiteit door middel van een proefinterview met een veranderkundige binnen de organisatie. Op basis daarvan zijn enkele vragen aangepast en toegevoegd.

Aangezien AI nog relatief nieuw is, is aan het begin van ieder interview een definitie van AI gedeeld zodat het in ieder interview over hetzelfde begrip ging. Om de betrouwbaarheid verder te versterken, is aan het eind van elk interview een samenvatting van het gesprek opgesteld, met ruimte voor correcties en aanvullingen door de respondenten.

Echter brengt het uitvoeren van semigestructureerde interviews uitdagingen met zich mee. Doordat de interviewer dieper in kan gaan op informatie en daarmee kan afwijken van de interviewgids, kunnen verschillende factoren belicht worden. Dit kan zorgen voor variatie in het verloop van de interviews. De interviewtranscripten zijn geanalyseerd met het softwareprogramma ATLAS.ti, waarbij dezelfde codeermethoden zijn toegepast om door een systematische aanpak de consistentie en betrouwbaarheid te vergroten (Van Thiel, 2014).

Validiteit verwijst naar de mate waarin de resultaten overeenkomen met de werkelijkheid. Interne validiteit verwijst naar de mate waarin de onderzoeker daadwerkelijk heeft gemeten wat hij/zij beoogde te meten (Van Thiel, 2014). De interne validiteit van kwalitatief onderzoek is hoog door de gedetailleerde informatie die tijdens de interviews verkregen wordt. Door de flexibiliteit van semigestructureerde interviews kan de onderzoeker doorvragen en controlevragen stellen waardoor misstanden worden voorkomen. Dankzij de operationalisatie van de variabelen die richting hebben gegeven aan de interviews is gemeten wat gemeten moest worden (Van Thiel, 2014).

Externe validiteit verwijst naar de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2014). De generaliseerbaarheid van dit onderzoek is laag doordat maar één case bestudeerd is en een kleine steekproef is geselecteerd. Hierdoor is het lastig om de bevindingen te

generaliseren naar andere situaties omdat de resultaten van toepassing zijn in de context waar de case onderzocht is (Flyvbjerg, 2006). Bij het werven van respondenten is de teamleider of senior gevraagd om op basis van randomisatie respondenten te selecteren. Hierdoor is geprobeerd om de generaliseerbaarheid binnen het team te vergroten. Ook is door het interviewen van medewerkers uit verschillende HR-processen binnen verschillende HR-domeinen gestreefd om zo'n breed mogelijk beeld te krijgen, wat de generaliseerbaarheid vergroot. Echter is het doel van kwalitatief onderzoek niet generaliseerbaarheid, maar het verkrijgen van diepgaande inzichten.

3.8 Ethiek en privacy

Gedurende dit onderzoek is meermaals rekening gehouden met ethiek en privacy. Na een korte introductie om de respondent op zijn/haar gemak te stellen (Van Thiel, 2014) ontvingen de respondenten het toestemmingsformulier. Hierin werd uitgelegd dat gegevens veilig en anoniem werden verwerkt, dat de data veilig opgeslagen werd en na 10 jaar na verwijderd zou worden. Ook werd benadrukt dat de data alleen voor academische doeleinden gebruikt zou worden. Om de anonimiteit te waarborgen kregen de respondenten een random respondentennummer (Creswell & Creswell, 2023). Hierdoor is op verschillende manieren rekening gehouden met de privacy van de respondenten.

H4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews beschreven en geanalyseerd. In de beschrijvende analyse wordt per HR-domein uiteengezet hoe respondenten AI ervaren op basis van het TAM. In de verklarende analyse wordt aan de hand van het TAM de overeenkomsten en verschillen tussen de HR-domeinen besproken en worden de uitkomsten vergeleken met de literatuur. Het hoofdstuk sluit af met een analysemodel.

4.1 Beschrijvende analyse

4.1.1 Instroom

Onder het HR-domein instroom vallen activiteiten die gericht zijn op het aantrekken en selecteren van personeel. Momenteel wordt ChatGPT of Microsoft Copilot al op individueel niveau ingezet bij het opstellen van vacatureteksten, bijvoorbeeld om deze te schrijven naar een bepaald taalniveau. Uit de interviews blijkt dat respondenten bredere mogelijkheden zien waarbij AI zou kunnen ondersteunen, zoals een arbeidsmarktanalyse, het verschuiven van reactieve naar proactieve wervingsstrategieën, het automatiseren van administratieve processen zoals het plannen van gesprekken of het bewaken van voortgang en het beoordelen en selecteren van kandidaten op basis van harde criteria. Ook wordt benoemd dat AI kan ondersteunen bij het opstellen van contracten of kan functioneren als chatbot die vragen van kandidaten beantwoordt. Zo geeft respondent 3 als voorbeeld:

“We hebben soms bulken vacatures: ik heb net gehoord iets van 250 reacties. Mensen kunnen dat eigenlijk niet echt meer goed selecteren. Dus dan kan je eerst selecteren op de harde criteria en dan kan je de selectie steeds kleiner maken. Daar kan je AI voor inzetten natuurlijk.” – Respondent 3, recruitment

Na de werving en selectie volgt administratieve verwerking zoals het opstellen van de arbeidsovereenkomst en het verwerken van documenten zoals een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG), paspoorten en loonheffingsverklaringen. Hierbij geven twee respondenten aan dat AI de werkprestaties niet zal verbeteren, omdat het huidige systeem deze werkzaamheden al kan uitvoeren.

Zodra een medewerker officieel in dienst is, vindt de onboarding plaats. Een respondent geeft aan dat een deel van het onboardingsprogramma centraal is georganiseerd, terwijl het andere deel afhangt van de invulling van de clusters. AI kan bijdragen aan het ontwikkelen van

een generiek onboardingsprogramma waarbij clusters specifiekere aanpassingen kunnen doen. Omdat er geen persoonsgegevens worden verwerkt, wordt verwacht dat AI hierbij ondersteuning kan bieden.

Doordat AI binnen het instroomdomein bij verschillende onderdelen inzetbaar is, verwachten respondenten dat er een verschuiving in werkzaamheden zal plaatsvinden. Doordat administratieve en repetitieve taken ondersteund kunnen worden door AI, komt meer tijd vrij voor de werkzaamheden waar menselijke intelligentie voor nodig is, zoals persoonlijke gesprekken met kandidaten. Zo zegt respondent 2:

“Als ik nu 50% van mijn tijd kwijt ben aan de administratieve kant, zoals de vacature publiceren en het registrerend beoordelen van kandidaten, en dat valt weg... Dan kan ik heel simpel twee keer zoveel mensen spreken in een week, waardoor je de menselijkere kant kan benadrukken.”

– Respondent 2, recruitment

Voor wat betreft *waargenomen gebruiksgemak* geven veel respondenten aan dat de basiscomponenten van AI makkelijk te gebruiken zijn en dat het een toegankelijke tool is, deze perceptie is met name gebaseerd op hun ervaringen met ChatGPT. Ondanks dat de technologie gemakkelijk te gebruiken is, wordt het formuleren van een juiste prompt als een uitdaging gezien. Prompting is het invullen van de juiste opdracht of vraag, waardoor generatieve AI het juiste antwoord kan geven. Meerdere respondenten geven aan behoefte te hebben aan een training om beter met AI te leren omgaan, zoals het maken van de juiste prompts. Momenteel wordt door respondenten ervaren dat er nog weinig trainingsaanbod is, wat soms tot frustratie leidt. Bijvoorbeeld bij respondent 2, die op eigen initiatief een training heeft aangevraagd:

“Je moet als organisatie erkennen dat het gebruikt wordt [...]. Dus dan kan je beter op voorhand in ieder geval wat handvatten geven, in plaats van dat je het nu loslaat. Dit is een training die we zelf hebben aangevraagd, het is niet een training die vanuit bovenaf is gezegd: ‘Hé, wij vinden dit belangrijk, iedereen van de gemeente moet deze training hebben gehad’. [...] dus er is nog niets vanuit de gemeente zelf gecommuniceerd over de mogelijkheden, valkuilen en eventuele toekomstplannen.” – Respondent 2, recruitment

Een aantal respondenten geven aan dat het, naast de huidige werkzaamheden en de veranderingen die plaatsvinden, zoals *Kiezen voor Rotterdam* en het nieuwe HR-systeem lastig

kan zijn om ook nog een nieuwe technologie te leren. Daarom moet er ook tijd vrijgemaakt worden voor het leren werken met AI. Respondent 6 zegt:

“We hebben die reorganisatie. [...] We gaan binnen een jaar over naar een ander systeem. [...] Hoe doe je dat met de mensen die je hebt terwijl er ook nog vacatures gevuld moeten worden? Ik ben absoluut bereid om eraan mee te werken, maar ik vraag me alleen af hoe dat nu past binnen het plaatje, [...] dat leg ik bij het MT.” – Respondent 6, recruitment

De houding van respondenten is overwegend positief, maar kent twee kanten. Enerzijds zijn veel respondenten nieuwsgierig en worden enthousiast door de tijdsbesparing, efficiëntie en mogelijkheden van AI. Anderzijds is de snelgroeïende technologie ook spannend door de onbekendheid van de risico's:

“Ik word er wel enthousiast van, ik word nieuwsgierig. Ik verwonder me ook elke keer van: wauw, dat kan ook nog. En tegelijkertijd denk ik ook oei, welke gevaren schuilen erachter? Die weet ik niet zo goed. Dat vind ik wel spannend.” – Respondent 5, recruitment

Hoewel er geen angst is voor baanverlies, hebben respondenten wel vragen over de veranderende rol van werkzaamheden. Alle respondenten benadrukken hierbij dat het menselijk aspect altijd van essentieel belang blijft. De *bereidheid* om de technologie daadwerkelijk te gebruiken is bij de meeste respondenten aanwezig, op twee respondenten na. Zij geven voorkeur aan het gebruik van menselijke intelligentie bij het uitvoeren van taken:

“Op werk gebruik ik het niet, daar maak ik gebruik van mijn eigen kennis wat ik vroeger op school heb geleerd.” – Respondent 8, onboarding

Eén van deze twee respondenten benoemt dat de technologie alleen gebruikt zou worden wanneer het een verplichting wordt. De meeste respondenten zijn bereid AI te gebruiken, waarbij een aantal medewerkers al onderzoek gedaan hebben naar de mogelijkheden binnen recruitment. Zo zegt respondent 2:

“Ik heb vorig jaar ook een inventarisatie gedaan bij een bedrijf wat zich specialiseert met hoe AI kan helpen binnen ons vak. En ja toen echt tot de conclusie gekomen dat er heel veel kan.”

[...] De beperkende factor is meer de gemeente zelf dan de medewerkers zelf.” – Respondent 2, recruitment

Daarnaast benoemen verschillende respondenten verdeeld over de domeinen dat de technologie er hoe dan ook gaat komen. Daarom wordt het belangrijk geacht om voor te bereiden op de verandering. Sommige respondenten maken hierbij de vergelijking met eerdere technologische veranderingen zoals e-mail. Deze gedachte zorgt ervoor dat medewerkers nog meer bereid zijn de technologie te gebruiken.

“Of je het wilt of niet, het gaat gebeuren. [...] Als je het niet doet of als de organisatie het niet doet, dan ga je achterlopen.” – Respondent 3, recruitment

Uit de interviews blijkt dat de bereidheid niet altijd leidt tot daadwerkelijk gebruik. De remmende factoren hebben te maken met (publieke) wetgeving zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Daarnaast missen respondenten duidelijk beleid en richtlijnen waarbinnen geëxperimenteerd kan worden. Vooral in het HR-domein instroom waar vaak gewerkt wordt met cv's geven respondenten aan dat ze geremd worden in het gebruik vanwege de privacyrisico's. Dit leidt bij sommige respondenten tot frustratie, zoals te zien bij respondent 3:

“De mogelijkheden zijn waanzinnig, maar momenteel mogen we niet zoveel.” – Respondent 3, recruitment

Daarnaast heeft een aantal respondenten een afwachtende houding, in de hoop dat het nieuwe HR-systeem over AI-componenten zal beschikken. Tot die tijd heeft het initiëren van AI-toepassingen volgens een paar respondenten geen zin, onder andere doordat het door de stroperigheid van de organisatie lang duurt voordat er verandering plaatsvindt. Tegelijkertijd gaven de meeste respondenten aan AI op eigen initiatief al toe te passen en de wens te hebben om dit breder te integreren binnen hun werkzaamheden. Deze publieke context belemmert hiermee niet zozeer de bereidheid, maar wel het daadwerkelijke gebruik.

4.1.2 Doorstroom

Het HR-domein doorstroom omvat de ontwikkeling en doorgroei van medewerkers. Hiervoor zijn medewerkers binnen leren & ontwikkelen, loopbaancoaching en teamleiders geïnterviewd.

Op het gebied van *waargenomen bruikbaarheid* wordt ook hier benadrukt dat werkprestaties verbeterd kunnen worden doordat administratieve en repetitieve taken overgenomen kunnen worden, waardoor meer menselijke gesprekken plaatsvinden. Loopbaancoaches geven aan dat AI ondersteuning kan bieden bij creatieve ideeën voor cv's en sollicitaties, of het doen van trainingssuggesties. Binnen leren & ontwikkelen wordt AI gezien als hulpmiddel voor het maken van filmpjes voor e-learnings, het bedenken van dagelijkse oefeningen, werkvormen of trainingen. Deze verandering van werkzaamheden zorgt voor sommige respondenten voor energiebehoud:

“Ik ben een jaar geleden uitgevallen vanwege een burn-out en toen had ik wel zoiets van: ik ga een heleboel dingen niet meer doen. AI helpt mij daarbij. Ik kan nu dingen uitbesteden waar ik zelf nog heel veel tijd aan kwijt zou zijn, dus het helpt mij om mijn energie te bewaren en mijn creativiteit voor andere dingen te benutten.” – Respondent 21, loopbaancoach

Teamleiders geven aan dat functioneringsgesprekken, bekend als *Personeelsgesprekken Rotterdam*, niet structureel verlopen. De frequentie en inhoud van deze gesprekken worden grotendeels bepaald door de teamleider en de medewerker zelf. AI zou hierbij kunnen ondersteunen door meer uniformiteit in het proces aan te brengen. Ook benoemen teamleiders dat AI kan ondersteunen bij strategische personeelsplanning, het digitaliseren van 360 graden feedback en grote hoeveelheden feedback analyseren. Daarnaast wordt benoemd dat AI op basis van data uit prestatie monitoringssystemen, teamresultaten kan analyseren. Teamleiders geven aan dat dit taakafhankelijk is: sommige taken zijn wel op deze manier te analyseren en andere taken zijn daarvoor minder geschikt:

“Hoe meet je het succes van iemands inzet op het organiseren van draagvlak?” – Respondent 16, prestatie management

Tot slot wordt er door medewerkers uit verschillende domeinen benoemd dat AI zou kunnen bijdragen aan interne mobiliteit, bijvoorbeeld via tools die helpen bij het matchen van medewerkers aan openstaande functies of projecten binnen de organisatie, een vraagstuk waar al lang geen grip op is. Binnen het HR-domein doorstroom wordt bij deze voorbeelden vaak een kanttekening gemaakt: bij het ontwikkelen en beoordelen van medewerkers spelen er vaak onderliggende factoren mee die AI niet kan waarnemen, waardoor het menselijk aspect onmisbaar blijft:

“Wat je dan krijgt is snel van: er is A dus als oplossing hebben we B. [...] Soms ligt het net ergens anders. Je kan zien dat een medewerker bijvoorbeeld slecht is in timemanagement en een cursus timemanagement aanbieden. Maar als daar onderliggend iets ligt, daar heb je dat stukje menselijkheid voor nodig om dat juist naar boven te halen. En daar is AI weer iets minder goed in.” – Respondent 20, loopbaancoach

Over *waargenomen gebruiksgemak* benoemen de respondenten dezelfde factoren als binnen instroom: trainingen zijn gewenst om de snelgroeïende technologie goed te kunnen gebruiken. Daarnaast is behoefte aan een veilige omgeving waarin AI gebruikt kan worden. Volgens de respondenten is het ook een kwestie van ermee aan de slag gaan door generatieve AI te proberen zoals ChatGPT of Microsoft Copilot.

Ook de *houding* van medewerkers komt overeen met de houding binnen het HR-domein instroom. Respondenten zijn enerzijds enthousiast over de mogelijkheden, maar zijn anderzijds ook terughoudend door juridische risico's zoals AVG, ethische risico's zoals transparantie en milieu, onbekendheid van de technologie en doordat richtlijnen nog niet duidelijk zijn:

“Ik zou meer duidelijkheid willen van: wat mag wel en wat mag niet? Want in principe ben ik al ambtelijk ongehoorzaam, omdat ik beleidsstukken of stukken voor de Raad deels met AI opstel. Althans, mijn inschatting is dat ik daar ambtelijk ongehoorzaam op ben, maar heel duidelijk is het niet. We hebben als je Windows/Microsoft opent Copilot erin staan, maar er wordt wel gezegd van gebruik hem niet. Dus dit zijn verschillende signalen die je krijgt.” – Respondent 15, prestatie management

Er ontstaan vragen over de rol van de menselijke factor in werkzaamheden, maar ook in dit domein wordt benoemd dat de menselijke factor essentieel blijft. De *bereidheid* om AI te gebruiken is bij de meeste respondenten aanwezig, zij experimenteren al met ChatGPT voor tekstuele werkzaamheden of het genereren van creatieve ideeën. Tegelijkertijd geven twee respondenten aan niet bereid te zijn om AI te gebruiken. Volgens hen is de technologie momenteel niet passend bij de werkzaamheden, bijvoorbeeld omdat de werkzaamheden vooral bestaan uit het houden van vergaderingen. Daarnaast geven de respondenten aan waarde te hechten aan menselijke intelligentie bij het uitvoeren van hun taken.

Toch blijft het daadwerkelijke gebruik beperkt, onder andere doordat persoonlijke gesprekken essentieel zijn bij onderliggende factoren in dit domein. Daarnaast ontbreken ook

hier duidelijke richtlijnen en beleid. Respondenten geven aan dat zij wachten op een startmoment om ermee aan de slag te gaan:

“Copilot, ik ken het, ik heb ervan gehoord, maar ik gebruik het niet, omdat ik ergens zoiets heb van: zelfs dat is nog niet helder wat de visie is. [...] Dus als ik zeg maar een GO, helderheid zou hebben vanuit de organisatievisie dan zou ik het veel meer gaan gebruiken. [...] Nu ben ik voorzichtig en daarom denk ik er binnen mijn werk bijna niet aan, terwijl ik het privé heel veel gebruik. Dus ik zou sneller en efficiënter kunnen zijn.” – Respondent 19, leren & ontwikkelen

4.1.3 Uitstroom

Het HR-domein uitstroom omvat het vertrek van medewerkers uit de organisatie. Hiervoor zijn vooral respondenten gesproken binnen het team HR Control & Analytics, die analyses uit kunnen voeren zoals het voorspellen van vrijwillig verloop. De meeste respondenten hebben een achtergrond in datagedreven werken, waardoor zij goed begrijpen hoe AI functioneert.

Binnen *waargenomen bruikbaarheid* zien de respondenten AI ook als een middel om efficiëntie van routinetaken te verhogen, waardoor medewerkers zich meer kunnen focussen op strategisch, adviserend of creatief werk. Momenteel wordt AI vooral gebruikt bij het genereren van tekst en codes. De respondenten benoemen dat AI kan bijdragen aan veel werkzaamheden zoals het maken van analyses, het opstellen van rapportages of het voorspellen van vrijwillige uitstroom. Ook hier wordt opgemerkt dat bij verloop vaak onderliggende redenen spelen, waardoor het persoonlijke gesprek noodzakelijk blijft. Dit roept vragen op over hoe de benodigde data kan worden verkregen. Het gaat hier vaak om kwalitatieve informatie, waarbij het verzamelen en gebruiken ingaat tegen de wet- en regelgeving, zoals data uit uitdiensttredingsgesprekken of medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO's). Momenteel is er geen verplichting om een uitdiensttredingsgesprek te voeren en wordt de inhoud van deze gesprekken (als ze al plaatsvinden) niet opgeslagen. Een andere factor die invloed heeft op de bruikbaarheid, is dat er vraag moet komen vanuit de organisatie om bijvoorbeeld een analyse te maken met behulp van AI. Als deze vraag niet komt kan het team HR Control & Analytics ook minder aan de slag met AI:

“Je hebt altijd met bepaalde opdrachtgeverschap te maken binnen de organisatie. Je moet natuurlijk alles wat je doet kunnen verantwoorden en dat is logisch binnen een gemeentelijke

organisatie, omdat alles wordt betaald vanuit belastinggeld. Betekent dat het vanuit de vraag moet worden opgehaald. [...]” – Respondent 27, Control & Analytics

Wat betreft het *waargenomen gebruiksgemak* geven vrijwel alle respondenten aan dat een AI-toepassing zoals ChatGPT of Microsoft Copilot erg gebruiksvriendelijk is, ook zonder technologische achtergrond. Door middel van trainingen kunnen de vaardigheden verder ontwikkeld worden. Tegelijkertijd geven respondenten aan dat de juiste tools niet aanwezig zijn, en hopen sommige medewerkers dat het nieuwe HR-systeem AI-componenten zal bezitten of dat een veilige interne omgeving het gebruik makkelijker kan maken:

“Je moet er 100% zeker van zijn dat jouw informatie die je daarin stopt, dat die niet landt bij een Open AI of bij een Meta [...]. Dus dat betekent dat je je modellen lokaal moet gaan opzetten. Dat hebben we volgens mij nu nog niet, dus ik denk voordat dat zover is, dan zijn we misschien wel twee jaar verder.” – Respondent 27, Control & Analytics

Daarbij maken veel respondenten een belangrijke nuance: het gebruiksgemak is afhankelijk van het type technologie. Complexere AI-toepassingen zoals voorspellende modellen of data-analyse vragen meer achtergrondkennis om de technologie en de uitkomsten beter te begrijpen, zo benoemt respondent 25:

“AI gebruikt allerlei wiskundige modellen die helpen voor de bedrijfsvoeringen en dienstverlening. Dat is wel moeilijk om dat goed te kunnen interpreteren. [...] Dat is iets lastiger dan ChatGPT gebruiken, een vraag stellen en kijken wat voor antwoord eruit komt.” – Respondent 25, Control & Analytics

De respondenten binnen uitstroom hebben een positieve *houding* ten opzichte van AI, mits menselijke intelligentie behouden blijft. AI wordt daarbij gezien als een hulpmiddel, niet als een vervanging. De respondenten verwachten dat met de komst van AI hun schakelfunctie tussen HR en IT verder versterkt wordt, wat als positief wordt ervaren. Toch zijn respondenten ook sceptisch om twee redenen. Ten eerste hebben zij op basis van eerdere technologische veranderingen ervaren hoe moeilijk het voor sommige collega's is om mee te gaan in technologische verandering, wat de acceptatie en het gebruik kan belemmeren. Ten tweede verliepen eerdere innovaties traag en moeizaam doordat ideeën langs veel besluitvormingslagen moeten, waardoor initiatieven niet altijd meer opgepakt worden:

“Ik heb het gezien met die eindvragenlijst... Als ik dit zou willen doen, dan weet ik dat het zo ontzettend veel energie gaat kosten om dat überhaupt op de juiste tafel te krijgen, en dan weet ik dat er een besluitvormingsproces achteraan komt van hier tot Tokio. Ik heb daar eigenlijk helemaal geen zin in, kost me te veel tijd en energie in deze organisatie” – Respondent 11, Beleving Medewerkersreis

Respondenten zijn *bereid* de technologie te gebruiken. Dit is onder andere te zien doordat een aantal respondenten Microsoft Copilot of ChatGPT al gebruikt voor eenvoudige taken waar geen privacyrisico's spelen. Tegelijkertijd worden verschillende redenen genoemd waarom AI nog niet breder wordt ingezet: juridische risico's zoals AVG, het ontbreken van beleid en richtlijnen en het uitblijven van concrete vraag vanuit de organisatie beperken het daadwerkelijke gebruik, ondanks de aanwezige bereidheid. Ook de rol van de leidinggevende beïnvloedt in hoeverre het gebruik van AI wordt gestimuleerd:

“Hoe de leidinggevende er tegenover staat: in hoeverre stimuleert hij/zij dat? En ruimte geeft om te ontdekken.” – Respondent 23, Control & Analytics

4.2 Verklarende analyse

In de verklarende analyse worden de HR-domeinen per TAM-onderdeel met elkaar vergeleken om overeenkomsten en verschillen in bereidheid zichtbaar te maken. Deze bevindingen worden vervolgens vergeleken met de inzichten uit de literatuur.

4.2.1 Waargenomen bruikbaarheid

Uit de interviews blijkt dat in alle drie de HR-domeinen AI wordt gezien als een nuttige technologie, vooral vanwege efficiëntie en tijdsbesparing. Hierdoor ontstaat meer ruimte voor strategisch en mensgericht werk. Doordat respondenten zien wat AI kan opleveren hebben zij een positieve houding ten opzichte van de technologie. Dit bevestigt de theorie van Davis (1989), waarin wordt gesteld dat bruikbaarheid van invloed is op de houding. Tegelijkertijd verschilt waargenomen bruikbaarheid per HR-domein, dit blijkt afhankelijk van taak- en contextuele factoren. Het domein instroom werkt veel met persoonsgegevens, waardoor bepaalde taken momenteel niet met AI ondersteund kunnen worden. In het domein doorstroom spelen gesprekken een rol met onderliggende factoren die AI niet kan achterhalen, maar mensen wel. Het HR-domein uitstroom kan AI inzetten als er concrete vragen worden gesteld vanuit de organisatie, wat nu nog ontbreekt.

Deze taakafhankelijke bruikbaarheid sluit aan bij de literatuur, waarin AI vooral geschikt is voor ‘harde’ vaardigheden welke gebruikt worden in administratief en repetitief werk, en minder voor ‘zachte’ vaardigheden zoals empathie en menselijke oordeelsvorming, bijvoorbeeld bij beoordelingsgesprekken (Haesevoets et al., 2025). Respondenten benadrukken daarnaast dat AI vooral als hulpmiddel of sparringpartner dient en niet als besluitvormer. Dit komt overeen met de literatuur waarin technologische ondersteuning een aanvulling is op menselijke oordeelsvorming en niet een vervanger, en dient daarmee als algoritmische collega (Budhwar et al., 2023; Vrontis et al., 2021). Deze verdeling roept bij medewerkers wel vragen op over het behoud van menselijke intelligentie en de toekomstige taakverdeling tussen mens en machine.

4.2.2 *Waargenomen gebruiksgemak*

Naast bruikbaarheid speelt waargenomen gebruiksgemak ook een belangrijke rol in de houding ten opzichte van AI. Vrijwel alle respondenten ervaren generatieve AI-toepassingen zoals ChatGPT en Microsoft Copilot als eenvoudig in gebruik, wat leidt tot een positieve houding (Davis, 1989). Tegelijkertijd benadrukken respondenten uit het HR-domein uitstroom dat dit gebruiksgemak afhangt van het type technologie. Huidige systemen zijn namelijk gebruiksvriendelijk, maar complexere systemen vragen meer training en begeleiding. Een veilige (interne) AI-omgeving zou volgens enkele respondenten het gebruik vergemakkelijken en tegelijkertijd zorgen voor meer veiligheid.

Respondenten uit alle domeinen geven aan behoefte te hebben aan trainingen die niet alleen de risico's van AI benoemen, maar ook praktisch zijn ingericht: hoe stel je de juiste prompts en welke kansen biedt AI? Het ontbreken van deze trainingen leidt bij sommige respondenten tot frustratie. Ook hier wordt het TAM bevestigd waarbij waargenomen gebruiksgemak invloed heeft op de houding (Davis, 1989). Door de snelle ontwikkelingen wordt aangegeven dat deze trainingen structureel moeten plaatsvinden om bij te blijven met de nieuwste ontwikkelingen. Hiermee wordt de theorie bevestigd dat trainingen het waargenomen gebruiksgemak vergroten, en dragen daarmee bij aan een positievere houding, wat uiteindelijk de bereidheid bevordert (Tanantong & Wongras, 2024).

4.2.3 *Houding*

Uit dit onderzoek blijkt dat vrijwel alle respondenten een positieve houding hebben ten opzichte van AI. In alle drie de domeinen benoemen respondenten dat generatieve AI eenvoudig te gebruiken is en voordelen oplevert zoals efficiëntie, tijdswinst en ondersteuning. Deze voordelen dragen bij aan een positieve houding, wat aansluit bij het TAM van Davis (1989),

waarin gesteld wordt dat bruikbaarheid en gebruiksgemak bijdragen aan een positieve houding. Tegelijkertijd vinden respondenten AI ook spannend omdat AI een snelgroeende technologie is die risico's met zich meebrengt en verschuivingen in werkzaamheden kan veroorzaken. Hierdoor ontstaan vragen over de verhouding tussen menselijke en kunstmatige intelligentie. Hoewel deze factoren de houding beïnvloeden blijft het algemene beeld positief, vooral doordat respondenten de voordelen van AI al in de praktijk ervaren.

Ondanks deze positieve houding is de houding van medewerkers soms afwachtend. Eerdere ervaringen met trage en moeizame innovaties leiden tot de verwachting dat ook deze innovatie moeizaam zal verlopen. Doordat ideeën langs verschillende belanghebbenden moeten, hebben sommige respondenten weinig energie om initiatieven op te pakken, wat leidt tot een afwachtende houding. Dit sluit aan op de literatuur waarin gesteld wordt dat publieke organisaties voorzichtig zijn met de implementatie van AI vanwege zorgen over privacy, transparantie en ethiek, en door de noodzaak om publieke waarden zoals verantwoording en stabiliteit te waarborgen, wat veranderingen vertraagt (Ahn & Chen, 2021; Desouza et al., 2019; Janssen & Van der Voort, 2016). Hoewel met deze waarden rekening moet worden gehouden, is het belangrijk dat deze niet tot een belemmering van innovatie leiden. De afwachtende houding van medewerkers heeft niet zozeer invloed op hun bereidheid om AI te gebruiken, maar zorgt er wel voor dat initiatieven minder snel worden opgepakt. Daarom is het van belang om innovatie te stimuleren, zonder publieke waarden uit het oog te verliezen.

4.2.4 Bereidheid

Vrijwel alle respondenten zijn bereid AI te gebruiken of doen dit al op kleine schaal. Deze bereidheid komt voort uit een positieve houding die, zoals het TAM beschrijft, wordt gevormd doordat AI als nuttig wordt ervaren en eenvoudig te gebruiken is (Almeida et al., 2025; Davis, 1989). Daarnaast geven respondenten aan dat de technologie “er toch wel gaat komen”. Dit versterkt het besef dat medewerkers bereid moeten zijn met AI te werken, aangezien het een blijvend onderdeel van HRM zal zijn (Vrontis et al., 2021).

Ondanks deze bereidheid beïnvloeden vier factoren het daadwerkelijk gebruik. Ten eerste is dat het behoud van menselijke intelligentie. Er zijn respondenten die, ondanks hun positieve houding, momenteel geen AI gebruiken. Zij geven aan de voorkeur te hebben voor menselijke intelligentie in hun werkzaamheden. Het behouden van menselijke intelligentie is daarmee een belemmerende factor doordat dit ervoor zorgt dat AI in de praktijk minder wordt ingezet.

Ten tweede leidt het ontbreken van beleid of strikte richtlijnen ertoe dat medewerkers zelf experimenteren met AI, juist omdat zij de voordelen al inzien. Hierdoor ontstaat *shadow-AI*: het gebruik van AI-tools zonder toezicht vanuit de organisatie, wat risico's met zich meebrengt, vooral in de publieke sector waar waarden zoals zorgvuldigheid, transparantie en verantwoording centraal staan. Te strikte of onduidelijke kaders werken averechts, waardoor juist meer risico wordt gelopen dan bij duidelijke experimenteerruimte. Bij sommige respondenten leidt de onduidelijkheid tot terughoudendheid in het daadwerkelijke gebruik. Zelfs medewerkers die de technologie graag willen gebruiken wachten op urgentie vanuit de organisatie om meer met AI te werken.

Ten derde benoemen respondenten de juridische en ethische risico's. Publieke organisaties hebben te maken met strenge wet- en regelgeving, bijvoorbeeld op het gebied van privacy. Doordat HR met veel persoonsgegevens werkt, wordt het daadwerkelijke gebruik belemmerd door bijvoorbeeld de AVG. Ook ethische risico's zoals transparantie en zorgen om milieu belemmeren het gebruik. Deze bevindingen sluiten aan bij de literatuur die stelt dat AI-implementatie afhankelijk is van de organisatorische context (Sirait et al., 2024). Terwijl veel onderzoeken zich richten op de private sector, laten deze resultaten zien dat publieke organisaties met aanvullende belemmeringen te maken hebben zoals bureaucratische processen, striktere wet- en regelgeving en het belang van publieke waarden. Deze context kan technologische innovaties belemmeren (Ahn & Chen, 2021; Desouza et al., 2019; Janssen & Van der Voort, 2016).

Ten vierde blijkt de rol van de leidinggevende van invloed op het daadwerkelijke gebruik. In teams waar experimenteren met AI wordt aangemoedigd, ontstaat meer ruimte voor toepassing. Waar deze stimulans ontbreekt, blijft het gebruik beperkt tot individuele initiatieven.

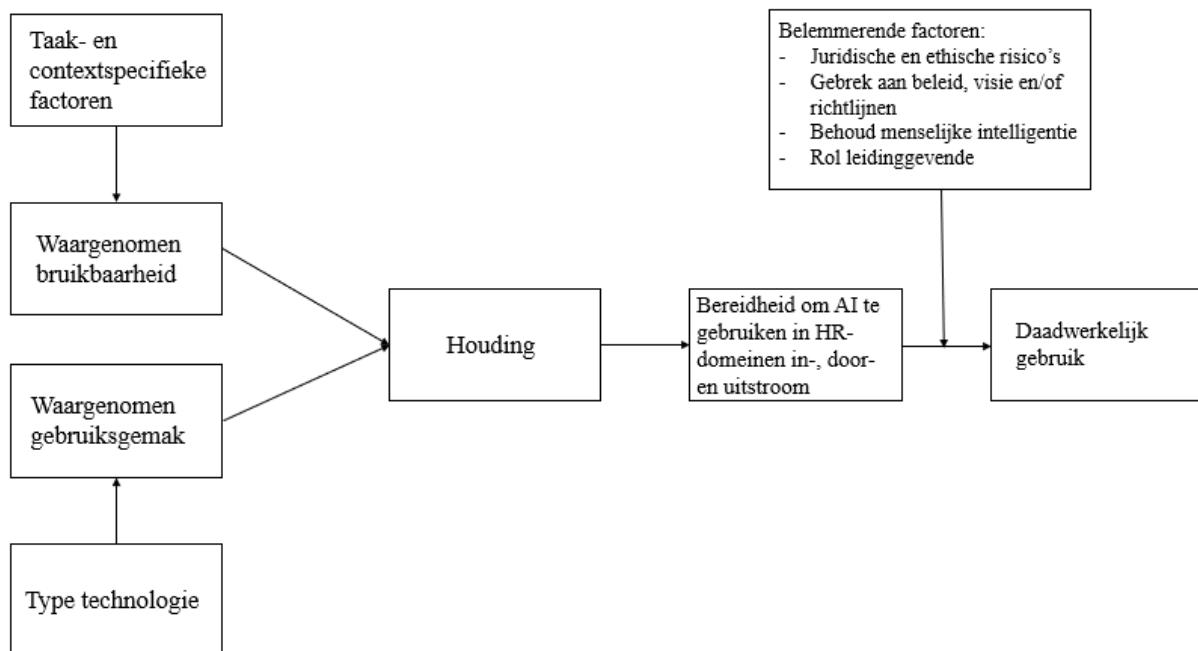
4.3 Analysemodel

Op basis van de resultaten is het oorspronkelijke conceptueel model aangepast tot een analysemodel. Uit de resultaten blijkt dat waargenomen bruikbaarheid afhankelijk is van taak- en contextspecifieke factoren waarin AI wordt toegepast, wat per HR-domein verschilt. Het type technologie beïnvloedt het ervaren gebruiksgemak. Beide inzichten zijn daarom opgenomen in het analysemodel. Waar het conceptueel model zich richtte op de bereidheid om AI te gebruiken, laten de resultaten zien dat juist het daadwerkelijke gebruik bepalend is om AI-gebruik in publieke organisaties goed te begrijpen. Bereidheid leidt niet altijd tot daadwerkelijk gebruik, onder andere door belemmerende factoren zoals juridische en ethische

risico's, het ontbreken van beleid, het belang van menselijke intelligentie en de rol van de leidinggevende. Daarom zijn zowel deze belemmeringen als het daadwerkelijk gebruik opgenomen in het analysemodel.

Figuur 2

Analysemodel



H5. Conclusie en discussie

Dit hoofdstuk omvat de conclusie van het onderzoek. Allereerst wordt de hoofdvraag beantwoord. Vervolgens wordt op het onderzoek gereflecteerd in de theoretische en methodologische discussie. Het hoofdstuk sluit af met aanbevelingen die voortkomen uit de resultaten.

5.1 Beantwoording hoofdvraag

Het doel van dit onderzoek is om antwoord te geven op de onderzoeksvraag: *‘Hoe beïnvloeden waargenomen bruikbaarheid, waargenomen gebruiksgemak en de houding ten opzichte van Artificial Intelligence de bereidheid van HR-medewerkers om AI te gebruiken, en hoe verschillen deze factoren tussen de HR-domeinen in-, door- en uitstroom?’*

Op basis van de resultaten kan ten eerste geconcludeerd worden dat vrijwel alle respondenten bereid zijn AI te gebruiken. De bereidheid wordt mede beïnvloedt door hun positieve houding, waarin waargenomen bruikbaarheid en waargenomen gebruiksgemak een

belangrijke rol spelen. AI wordt als efficiënt ervaren, het levert tijdsbesparing op en het dient als sparringpartner waardoor meer ruimte ontstaat voor strategische en mensgerichte taken. Tegelijkertijd geven respondenten aan dat het ontbreken van trainingen en een veilige (interne) AI-omgeving kan leiden tot frustratie. Met de komst van structurele trainingen en een veilige (interne) AI-omgeving kan het gebruiksgemak, en daarmee de houding, bevorderd worden. Doordat bestaande toepassingen eenvoudig te gebruiken zijn, hebben medewerkers overwegend een positieve houding. Hoewel de technologie ook als spannend wordt ervaren vanwege de snelle ontwikkelingen en de onzekerheden over de risico's, zijn respondenten vooral vanwege de waargenomen bruikbaarheid bereid AI te gebruiken. Tegelijkertijd geven sommige respondenten aan een afwachtende houding te hebben, mede door trage implementatieprocessen. Reeds opgedane ervaringen met AI dragen juist bij aan de bereidheid om AI te gebruiken.

Ten tweede blijkt uit de interviews dat bereidheid niet altijd leidt tot daadwerkelijk gebruik. Bijna alle respondenten geven aan bereid te zijn AI te gebruiken, maar duidelijke richtlijnen, visie en strategie vanuit de organisatie ontbreken. Dit zorgt enerzijds voor terughoudendheid bij medewerkers die AI graag willen gebruiken, en anderzijds voor het ontstaan van shadow-AI, waardoor risico's ontstaan. Ook het behoud van menselijke intelligentie, juridische en ethische risico's en de rol van de leidinggevende kunnen het daadwerkelijke gebruik belemmeren. Hierdoor is behoefte aan duidelijk beleid waarbij gestimuleerd wordt om veilig te experimenteren met AI zonder dat publieke waarden uit het oog worden verloren.

Ten derde kan geconcludeerd worden dat vooral op het gebied van waargenomen bruikbaarheid verschillen bestaan tussen de HR-domeinen. Binnen instroom vormt privacywetgeving een belangrijke beperking. Binnen doorstroom wordt AI minder bruikbaar geacht doordat onderliggende factoren van belang kunnen zijn tijdens gesprekken, iets wat AI momenteel nog niet kan detecteren. Binnen het domein uitstroom zien respondenten kansen voor analyse en ondersteuning, maar ontbreekt het aan de vraag, initiatief of mandaat vanuit de organisatie. Hoewel de waargenomen bruikbaarheid per HR-domein verschilt, blijken er binnen gebruiksgemak, houding en bereidheid geen grote verschillen tussen de HR-domeinen.

5.2 Discussie

5.2.1 *Theoretische discussie*

Aan het begin van dit onderzoek werd gesteld dat er nog weinig bekend is over de factoren die de bereidheid van HR-medewerkers in de publieke sector beïnvloeden om AI te gebruiken. Met dit onderzoek is geprobeerd die leemte op te vullen door vanuit het TAM te onderzoeken hoe waargenomen bruikbaarheid, waargenomen gebruiksgemak en houding de bereidheid tot het gebruik beïnvloeden. De resultaten bevestigen het TAM van Davis (1989): doordat AI als bruikbaar en gebruiksvriendelijk wordt ervaren hebben respondenten een positieve houding en zijn ze bereid AI te gebruiken.

Uit dit onderzoek blijkt dat bereidheid niet automatisch leidt tot daadwerkelijk gebruik, bijvoorbeeld door juridische risico's of het ontbreken van beleid en richtlijnen. Deze belemmeringen zorgen ervoor dat medewerkers die bereid zijn AI te gebruiken, hierin geremd worden. Het conceptueel model bleek passend om bereidheid te onderzoeken, maar de resultaten laten zien dat inzicht in waarom bereidheid niet altijd leidt tot gebruik essentieel is om de AI-implementatie beter te begrijpen. Daarom wordt aanbevolen om in vervolgonderzoek het daadwerkelijke gebruik en de context waarin AI wordt toegepast mee te nemen, zodat beter begrepen kan worden welke factoren de stap van bereidheid naar daadwerkelijk gebruik beïnvloeden. Dit kan helpen bij een verantwoorde implementatie van AI, waarin zowel de bereidheid van medewerkers als publieke randvoorwaarden worden meegenomen.

Doordat AI-technologieën in hoog tempo ontwikkelen en de beschikbaarheid van AI-tools ook snel verandert, is het van belang dat de bereidheid van medewerkers onderzocht wordt in verschillende fases. Dit onderzoek vond plaats aan de voorkant van de verandering, waarin AI binnen de organisatie nog nauwelijks was geïmplementeerd. Daarom zou het van toegevoegde waarde kunnen zijn om longitudinaal onderzoek uit te voeren om te onderzoeken hoe de bereidheid zich ontwikkelt wanneer AI meer wordt geïmplementeerd binnen de organisatie. Een dergelijk onderzoek kan aantonen of de positieve houdingen behouden blijven wanneer bijvoorbeeld de taakinhoud verandert.

Verder is gebleken dat waargenomen bruikbaarheid per HR-domein door taakafhankelijkheid verschilt, en daarmee de literatuur van Haesevoets et al. (2025) bevestigt. Aangezien de bruikbaarheid en daarmee de houding afhangt van het soort werk, is het van belang dat de AI-acceptatie niet generiek wordt benaderd. In dit onderzoek zijn, op basis van de toepassingsgebieden van Johnson et al. (2022), relatief weinig medewerkers met veel administratieve of repetitieve taken gesproken. Bij deze taken wordt verwacht dat AI een grote

rol kan spelen, wat invloed kan hebben op baanzekerheid. Vervolgonderzoek is nodig naar hoe waargenomen bruikbaarheid, waargenomen gebruiksgemak, houding, bereidheid en het daadwerkelijk gebruik verschilt per functietype. Een kwantitatief onderzoek kan hierbij helpen om de verschillen tussen administratieve functies, beleidsfuncties en/of functies met directe dienstverlening (waar publieke waarden direct van toepassing zijn) inzichtelijk te maken. Hierdoor ontstaat een breder beeld onder welke voorwaarden AI binnen de publieke organisatie toegepast kan worden.

5.2.2 *Methodologische discussie*

De selectie van respondenten is gebaseerd op de toepassingsgebieden zoals beschreven door Johnson et al. (2022), gedurende het onderzoek was dit een van de weinige bronnen over AI binnen HRM in de publieke sector. Deze toepassingsgebieden zijn verdeeld onder de HR-domeinen in-, door- en uitstroom. Echter zijn de domeinen in de praktijk uitgebreider dan de toepassingsgebieden die in dit onderzoek zijn bevraagd. Door deze afbakening zijn bepaalde functies en perspectieven onderbelicht gebleven.

Daarnaast vond dit onderzoek plaats aan de voorkant van de verandering. Hoewel het onderzoek zich richtte op AI in brede zin, ging het in de interviews vooral over generatieve AI zoals ChatGPT en Microsoft Copilot. Hierdoor zijn de resultaten vooral gebaseerd op deze toepassingen waarmee de respondenten zelf zijn gaan experimenteren. Vervolgonderzoek kan kijken naar hoe complexere vormen van AI zich verhouden tot waargenomen bruikbaarheid, waargenomen gebruiksgemak, houding en bereidheid zodra de technologie breder wordt toegepast in de organisatie.

5.3 Aanbevelingen

5.3.1 *Ontwikkel een heldere visie en strategie op AI met een actieve rol voor HR*

Veel respondenten zijn bereid AI te gebruiken, maar het ontbreekt aan duidelijke richtlijnen, een visie en een strategie vanuit de organisatie. De huidige richtlijnen zijn vooral gericht op wet- en regelgeving en worden opgesteld vanuit juridische en IT-kaders, waarbij weinig ruimte is om te experimenteren. Hoewel deze kaders essentieel zijn binnen publieke organisaties is een duidelijke visie nodig op de rol van AI in het werk. Deze visie moet niet alleen beschrijven wat wel en niet is toegestaan, maar dient ook aandacht te geven aan het behoud van menselijke intelligentie en de gewenste balans tussen mens en technologie.

Het is daarom van belang dat HR een actieve rol neemt in het formuleren van de visie en strategie rondom AI, zodat naast de technologische en juridische aspecten ook voldoende aandacht blijft voor het menselijke aspect in deze verandering. In een publieke organisatie draait

het niet alleen om efficiëntie of innovatie, maar vooral om het dienen van publieke waarden. De vraag is niet alleen wat AI kan betekenen voor de werkzaamheden, maar ook hoe de mens en de technologie op een verantwoorde manier kunnen samenwerken. Om deze visie blijvend te laten aansluiten op de praktijk, wordt aanbevolen structureel een multidisciplinair overleg te organiseren waarin juridische, technologische en mensgerichte perspectieven samenkomen.

5.3.2 Trainingen

Veel medewerkers experimenteren met generatieve AI zoals ChatGPT of Microsoft Copilot, vaak zonder duidelijke richtlijnen of ondersteuning vanuit de organisatie, wat leidt tot shadow-AI. Volgens artikel 4 van de AI-verordening (EU) 2024/1689 moeten organisaties waarin medewerkers met AI werken voldoen aan eisen op het gebied van AI-geletterdheid. Dit betekent dat medewerkers getraind moeten worden in het veilige gebruik van AI. Om risico's te beperken én kansen te benutten is het van belang om AI-geletterdheid structureel te verankeren binnen de organisatie. Trainingen moeten daarom niet alleen ingaan op richtlijnen en risico's maar ook op praktische vaardigheden en mogelijkheden van AI. Dit kan laagdrempelig, bijvoorbeeld door de Nationale AI-cursus die door het Ministerie van Binnenlandse Zaken wordt aangeboden, maar ook specifiek gericht op het type AI dat binnen bepaalde functies of afdelingen wordt gebruikt. Het team leren en ontwikkelen kan hierin een actieve rol nemen door AI-trainingen strategisch vorm te geven binnen het AI-beleid. Door regie te pakken op de inhoud en doorontwikkeling van deze trainingen, wordt niet alleen aan de wettelijke eisen voldaan, maar wordt ook gewerkt aan een toekomstbestendige organisatie. Door medewerkers hier actief te ondersteunen, wordt goed werkgeverschap versterkt en het veilige en verantwoorde gebruik van AI gestimuleerd.

5.3.3 Veilig experimenteren binnen teamverband

Zodra de visie op AI duidelijker is en medewerkers weten wat wel en niet is toegestaan, is het belangrijk om het gebruik van AI niet alleen top-down vorm te geven via beleid en strategie, maar teams actief te betrekken bij het verkennen van de mogelijkheden in samenwerking met de Chief Information Officer en de Functionaris Gegevensbescherming. Aangezien de bruikbaarheid van AI taak- en contextafhankelijk is, is het zinvol om vanuit teamverband te verkennen welke werkzaamheden ondersteund kunnen worden met AI, welke risico's dit met zich meebrengt en waar menselijke intelligentie van belang blijft. De organisatie kan dit proces ondersteunen door kennissessies of workshops te organiseren waarin bestaande en goedgekeurde AI-toepassingen gedeeld worden zodat teams kunnen leren van elkaars

ervaringen. Zo kan een chatbot die ontwikkeld is voor het Klantcontactcentrum mogelijk op een vergelijkbare manier worden ingezet voor nieuwe medewerkers tijdens onboarding.

Door te starten met een duidelijke visie, medewerkers te trainen in de mogelijkheden en risico's van AI en hen vervolgens op teamniveau te laten verkennen waar AI van toegevoegde waarde kan zijn, draagt de organisatie bij aan een verantwoorde inzet van AI binnen de gemeente Rotterdam.

Literatuurlijst

- Agarwal, P. K. (2018). Public administration challenges in the world of AI and bots. *Public Administration Review*, 78(6), 917–921. <https://doi.org/10.1111/puar.12979>
- Ahn, M. J., & Chen, Y. (2021). Digital transformation toward AI-augmented public administration: The perception of government employees and the willingness to use AI in government. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101664. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101664>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). A Bayesian Analysis of attribution Processes. *Psychological Bulletin*. <https://doi.org/10.1037/h0076477>
- Almeida, F., Silva, A. J., Lopes, S. L., & Braz, I. (2025). Understanding Recruiters' Acceptance of Artificial Intelligence: Insights from the Technology Acceptance Model. In *Appl. Sci.* (Vol. 15, p. 746) [Journal-article]. <https://doi.org/10.3390/app15020746>
- Basu, S., Majumdar, B., Mukherjee, K., Munjal, S., & Palaksha, C. (2023). Artificial Intelligence–HRM Interactions and Outcomes: A Systematic Review and Causal Configurational explanation. In *Human Resource Management Review* (Vol. 33, p. 100893) [Journal-article]. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100893>
- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., Boselie, P., Cooke, F. L., Decker, S., DeNisi, A., Dey, P. K., Guest, D., Knoblich, A. J., Malik, A., Paauwe, J., Papagiannidis, S., Patel, C., Pereira, V., Ren, S., . . . Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606–659. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524>
- Chilunjika, A., Intauno, K., & Chilunjika, S.R. (2022). Artificial intelligence and public sector human resource management in South Africa: Opportunities, challenges and prospects. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronsbestuur*, 20(0), a1972. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1972>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Sixth). SAGE Publications, Inc. <https://lccn.loc.gov/2022032270>
- Davis, F.D (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Q.* 1989, 13, 319–340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer Technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982–1003. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982>

- Davis, F. D., & Venkatesh, V. (1996). A critical assessment of potential measurement biases in the technology acceptance model: three experiments. *International journal of human-computer studies*, 45(1), 19-45.
- Desouza, K. C., Dawson, G. S., & Chenok, D. (2019). Designing, developing, and deploying artificial intelligence systems: Lessons from and for the public sector. *Business Horizons*, 63(2), 205–213. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.11.004>
- Dwivedi, Y. K., a, Hughes, L., a, Elvira Ismagilova, Gert Aarts, Crispin Coombs, Tom Crick, Yanqing Duan, Rohita Dwivedi, John Edwards, Aled Eirug, Vassilis Galanos, P. Vigneswara Ilavarasan, Marijn Janssen, Paul Jones, Arpan Kumar Kar, Hatice Kizgin, Bianca Kronemann, Banita Lal, Biagio Lucini, . . . Michael D. Williams. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. In *International Journal of Information Management* (Vol. 57, p. 101994). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–45
- Ghani, M. T. A., Hamzah, M., Ramli, S., Ab, W., Daud, A. W., Romli, T. R. M., & Mokhtar, N. N. M. (2019). A questionnaire-based approach on technology acceptance model for mobile digital game-based learning. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 5(14), 11-21.
- Haesevoets, T., Verschuere, B., & Roets, A. (2025). AI adoption in public administration: Perspectives of public sector managers and public sector non-managerial employees. *Government Information Quarterly*, 42(2), 102029. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102029>
- Janssen, M., & Van Der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>
- Jöhnk, J., Weißert, M., & Wyrski, K. (2020). Ready or not, AI comes— An interview study of organizational AI readiness factors. *Business & Information Systems Engineering*, 63(1), 5–20. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00676-7>
- Johnson, B. a. M., Cogburn, J. D., & Llorens, J. J. (2022). Artificial intelligence and Public Human Resource Management: Questions for research and practice. *Public Personnel Management*, 51(4), 538–562. <https://doi.org/10.1177/00910260221126498>

- Kaushal, N., Kaurav, R. P. S., Sivathanu, B., & Kaushik, N. (2023). Artificial intelligence and HRM: identifying future research Agenda using systematic literature review and bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, 73(2), 455-493.
- Kelly, S., Kaye, S. A., & Oviedo-Trespalacios, O. (2023). What factors contribute to the acceptance of artificial intelligence? A systematic review. *Telematics and Informatics*, 77, 101925.
- Kim, S., Khoreva, V., & Vaiman, V. (2024). Strategic Human Resource Management in the era of Algorithmic Technologies: key insights and future research agenda. *Human Resource Management*, 1–18. <https://doi.org/10.1002/hrm.22268>
- Lee, Y., Kozar, K. A., & Larsen, K. R. T. (2003). The Technology Acceptance Model: past, present, and future. In *Communications of the Association for Information Systems*, 12(1), 50. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01250>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Nathalie Haug. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. In *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mikalef, P., Fjørtoft, S. O., & Torvatn, H. Y. (2019). Artificial intelligence in the public sector: A study of challenges and Opportunities for Norwegian municipalities. In *Lecture notes in computer science* (pp. 267–277). https://doi.org/10.1007/978-3-030-29374-1_22
- Misuraca, G., Van Noordt, C., & Boukli, A. (2021). The use of AI in public services. *Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV 2020)*, 90–99. <https://doi.org/10.1145/3428502.3428513>
- Na, S., Heo, S., Han, S., Shin, Y., & Roh, Y. (2022). Acceptance Model of Artificial Intelligence (AI)-Based Technologies in Construction Firms: Applying the Technology Acceptance Model (TAM) in Combination with the Technology–Organisation–Environment (TOE) Framework. *Buildings*, 12(2), 90. <https://doi.org/10.3390/buildings12020090>
- Pencheva, I., Esteve, M., & Mikhaylov, S. J. (2020). Big Data and AI – A transformational shift for government: So, what next for research? *Public Policy and Administration*, 35(1), 24–44. <https://doi.org/10.1177/0952076718780537>
- Prikshat, V., Kumar, S., Patel, P., & Varma, A. (2024). Impact of organisational facilitators and perceived HR effectiveness on acceptance of AI-augmented HRM: an integrated TAM and TPB perspective. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/pr-04-2023-0303>
- Russell, S., and P. Norvig. 2010. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 3rd ed. New York, NY: Prentice Hall.

- Sirait, E., Zuiderwijk, A., & Janssen, M. (2024). The readiness of the public sector to implement AI: a Government-Specific framework. In *Lecture notes in computer science* (pp. 302–316). https://doi.org/10.1007/978-3-031-70274-7_19
- Sun, T. Q., & Medaglia, R. (2019). Mapping the challenges of Artificial Intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare. *Government information quarterly*, 36(2), 368-383. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008>
- Suseno, Y., Chang, C., Hudik, M., & Fang, E. S. (2021). Beliefs, anxiety and change readiness for artificial intelligence adoption among human resource managers: the moderating role of high-performance work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1209–1236. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1931408>
- Tanantong, T., & Wongras, P. (2024). A UTAUT-Based framework for analyzing users' intention to adopt artificial intelligence in human resource recruitment: A case study of Thailand. *Systems*, 12(1), 28. <https://doi.org/10.3390/systems12010028>
- Tandon, A., Dhir, A., Malik, A., Budhwar, P., & Kaur, P. (2024). Exploring the Duality of Perceptions: Insights into Uncertainties, Aversion and Appreciation Towards Algorithmic HRM. *Human Resource Management*, 1–34. <https://doi.org/10.1002/hrm.22263>
- Van Noordt, C., & Misuraca, G. (2022). Artificial intelligence for the public sector: results of landscaping the use of AI in government across the European Union. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101714. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101714>
- Van Thiel, S. (2014). Research methods in public administration and public management. In *Routledge Masters in Public Management* [Book]. Routledge.
- Venkatesh, V., Ph. D., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer Acceptance and use of Information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 157–178. <https://www.jstor.org/stable/41410412>
- Vrontis, D., Christofi, M., Vijay Pereira, Shlomo Tarba, Makrides, A., & Trichina, E. (2021). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *University of Nicosia, Nicosia, Cyprus; NEOMA Business School, Reims Campus, France; Birmingham Business School, University of Birmingham, University House, Birmingham, UK*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
- Vu, H. T., & Lim, J. (2021). Effects of country and individual factors on public acceptance of artificial intelligence and robotics technologies: a multilevel SEM analysis of 28-

country survey data. *Behaviour and Information Technology*, 41(7), 1515–1528.
<https://doi.org/10.1080/0144929x.2021.1884288>

Zuiderwijk, A., Chen, Y. C., & Salem, F. (2021). Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101577. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021>

Bijlage 1: Interviewgids

Introductie

Bedankt dat je tijd vrij hebt gemaakt om dit interview af te nemen. Mijn naam is Anne Mooldijk en ik ben aan het afstuderen voor de master Bestuurskunde, Management van HR en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik ben onderzoek aan het doen naar de bereidheid van HR-medewerkers om AI te gebruiken en welke factoren deze bereidheid beïnvloeden.

Dit interview zal ongeveer 60 minuten duren. Mochten er vragen zijn tijdens het interview stel deze dan gerust. Daarnaast kan je ten alle tijden aangeven dat je liever geen antwoord wil geven. Geef je toestemming om het gesprek op te nemen? De opname wordt alleen gebruikt voor onderzoeksdoeleinden, de data worden beveiligd opgeslagen. Daarnaast wil ik benadrukken dat de data anoniem wordt verwerkt. Jouw persoonlijke gegevens worden nergens benoemd.

Tot slot wil ik benadrukken het gaat over jouw gevoelens en houding met betrekking tot Artificial Intelligence. Daarom zijn er geen goede of foute antwoorden op de vragen.

Dan wordt de opname nu gestart.

Ik wil allereerst graag benoemen dat de termen AI, artificial intelligence en kunstmatige intelligentie allemaal hetzelfde betekenen.

Ook wil ik mijn definitie van AI met je delen: ‘Artificial Intelligence zijn slimme technologieën of computersystemen die taken kunnen uitvoeren die normaal menselijke intelligentie vereisen, zoals leren, redeneren en problemen oplossen. In het kader van dit interview gaat het vooral om AI-toepassingen die medewerkers ondersteunen of processen kunnen automatiseren binnen het werk.’ Dit gaat niet alleen om generatieve AI zoals ChatGPT of Copilot, maar bredere systemen die werkzaamheden ondersteunen.

Vragen

Introductievragen:

- Wat is je functie?
- In welk team werk je?
- Wat is je leeftijd?
- Hoe lang ben je in dienst bij de gemeente Rotterdam?
- Was er een reden waarom je mee wilde doen aan dit interview?
- In hoeverre ben je bekend met AI?

- Gebruik je AI momenteel voor werk/privé?
- Zo ja, wat zijn je ervaringen? Zo nee, waarom gebruik je het niet?
- Heb je een beeld in hoeverre AI toegepast kan worden binnen jouw functie?

Indien er weinig/geen toepassingen worden benoemd dan toepassingsvoorbeelden noemen:

- Werving en selectie:
 - Gerichter kandidaten identificeren via sociale media en online zoekgedrag.
 - Sollicitatieprocessen optimaliseren door bijvoorbeeld automatische cv-screening.
 - Efficiënter screenen door patronen in grote datasets te herkennen.
 - Interviewprocessen automatiseren met chatbots en AI-gebaseerde video-interviews.
- Onboarding:
 - Gepersonaliseerde onboardingsprogramma's ontwikkelen
 - Via een chatbot automatisch antwoord geven (24/7) op veelgestelde vragen
- Training en ontwikkeling:
 - Individuele leerbehoeften te identificeren en training te personaliseren.
 - Continue leertrajecten te ontwikkelen op basis van loopbaantrajecten en prestaties.
 - Werkplektraining in real-time te faciliteren. Bijvoorbeeld, als AI detecteert dat een klantenservicemedewerker niet voldoet aan gespreksprotocollen, kan direct een microlearning-module worden aangeboden.
 - AI-gedreven personeelsplanning kan loopbaantrajecten koppelen aan de competenties van succesvolle werknemers.
- Prestatiemanagement:
 - Uitgebreide datasets analyseren
 - Voortdurende feedback en prestatievoorspellingen geven
 - Automatisch leer- en verbeteringsmodules aanbieden bij detectie van prestatieproblemen.
- Verloop:
 - Risico's op personeelsverloop te identificeren en proactief salarisaanpassingen voor te stellen.
 - AI kan sociale profielen en elektronische communicatie analyseren om vroegtijdig vertrekintenties te detecteren.
- In hoeverre zie je deze voorbeelden als bruikbaar?

Waargenomen bruikbaarheid:

- In hoeverre verwacht je dat AI kan bijdragen aan tijdsbesparing of het verminderen van handmatig werk binnen jouw functie?
 - o Kan je een voorbeeld noemen van een taak waarbij dat mogelijk zou zijn?
 - o Of waarom niet?
- In hoeverre verwacht je dat AI kan bijdragen aan betere beslissingen te nemen?
 - o Kan je een voorbeeld noemen van situaties waarbij dat mogelijk zou zijn?
 - o Of waarom niet?
- Op welke manier denk je dat het gebruik van AI je werkprestaties kan beïnvloeden?
- In hoeverre zie je AI als een nuttig hulpmiddel om jouw dagelijkse werkzaamheden makkelijker te maken?

Waargenomen gebruiksgemak:

- Hoe makkelijk denk je dat het is om AI te leren gebruiken?
 - o Waarom denk je dat?
 - o Wat heb je nodig om het te leren gebruiken?
- Denk je dat het gemakkelijk is om AI toe te passen binnen je functie?
 - o Waarom wel of niet?
 - o Wat heb je nodig om AI toe te passen binnen je functie?
- Hoe gebruiksvriendelijk vind je AI?
 - o Wat maakt het voor jou gebruiksvriendelijk?

Houding:

- Zou je graag met AI willen werken (als je daartoe de middelen hebt)?
 - o Waarom wel/niet?
- Wat voor gevoelens roepen het idee van werken met AI bij je op?
 - o Kan je daar iets meer over vertellen?
- In hoeverre zie je AI een rol spelen naast jou en jouw werk in de organisatie?
 - o Wat voor gevoelens heb je daarbij?

Bereidheid:

- Verwacht je AI op korte termijn te gaan gebruiken in je functie?
 - o Waarom wel/niet?
- Denk je dat je in de komende jaren AI-tools gaat gebruiken in je functie?

- Waarom wel/niet?
- Voor welke taken wel/niet?
- Denk je dat je komende jaren AI zo vaak mogelijk zou gebruiken (als deze tools beschikbaar zijn)?
 - Waarom wel/niet?
- Welke voorwaarden zijn belangrijk om AI daadwerkelijk te kunnen en willen gebruiken?
 - Hoe kan de organisatie hierin ondersteunen?

Toepassing binnen domeinen:

- In hoeverre denk je dat AI ingezet kan worden bij werving en selectie?
- In hoeverre denk je dat AI ingezet kan worden bij onboarding?
- In hoeverre denk je dat AI ingezet kan worden bij training en ontwikkeling?
- In hoeverre denk je dat AI ingezet kan worden bij prestatie management?
- In hoeverre denk je dat AI ingezet kan worden bij verloop?

Overige factoren:

- Zijn er nog andere factoren die jouw bereidheid tot het gebruik van AI beïnvloeden die in dit interview nog niet aan de orde zijn gekomen?

Samenvatting + afsluiting

Ik wil je bedanken voor je deelname aan dit interview en de bijdrage die je hebt geleverd.

- Heb je nog aanvullingen op dit interview?
- Wil je reageren op het interview?
- Wil je een exemplaar van het eindrapport ontvangen?

Bijlage 2: Codeboom

Selectieve codes		Axiale codes	Open codes
Persoonskenmerken		Medewerker	Functie Team Leeftijd Jaren in dienst
Artificial Intelligence		Bekend met AI	Bekend met AI Niet bekend Gebruiken op werk Privégebruik Gebruik ChatGPT Gebruik Copilot
Technology Model	Acceptance	Waargenomen bruikbaarheid	AI vermindert handmatig werk AI bespaart tijd AI vervangt routinetaken AI helpt betere beslissingen te nemen AI helpt snellere beslissingen te nemen AI mag geen beslissingen nemen AI helpt bij verbeteren werkprestaties AI is nuttig AI maakt het werk makkelijker Ondersteuning administratieve taken Sparringpartner Meer ruimte voor mensgerichte/strategische taken Verschuiving taken Beperkte bruikbaarheid door privacy Beperkte bruikbaarheid door menselijke factoren Beperkte bruikbaarheid door ontbrekende vraag
		Waargenomen gebruiksgemak	AI vereist veel inspanning AI vereist weinig inspanning AI vereist veel tijd AI vereist weinig tijd Gebruiksvriendelijk Veilige omgeving Interne omgeving Training gericht op risico's Training gericht op kansen Digitale vaardigheden Formuleren prompts Ruimte/tijd om te experimenteren Ontbreken van trainingen Gebruik praktijkvoorbeelden Ambassadeurs

		Tools beschikbaar
		Te weinig tools beschikbaar
HR-domeinen	Houding	Positief Spannend Enthousiast Nieuwsgierig Voorzichtig Terughoudend Frustratie Zorgen over risico's Graag mee willen werken Kenmerken publieke organisatie Milieu Menselijke intelligentie Onbekendheid technologie Snelgroeierende technologie Technologie gaat er komen Schakelfunctie HR-IT Eerdere technologische veranderingen Geen angst voor baanverlies Positieve toevoeging aan het werk
	Bereidheid	Bereid om nu te gebruiken Niet bereid technologie nu te gebruiken Bereid om komende jaren te gebruiken Niet bereid technologie komende jaren te gebruiken Verplichting Bereid om zo vaak mogelijk te gebruiken Niet zo vaak mogelijk willen gebruiken Urgentie/prioriteit
Belemmeringen voor daadwerkelijk gebruik		Rol leidinggevende Beleid, strategie, richtlijnen Trage implementatieprocessen Publieke waarden
HR-domeinen	Instroom	Werving en selectie Onboarding
	Doorstroom	Training en ontwikkeling Loopbaancoaching Prestatiemanagement Interne mobiliteit
	Uitstroom	Verloop