

Onderzoeksrapport

Ontwikkelingen binnen digital agencies

Juni 2026



Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Onderzoeksopzet	4
3.	Doel van het rapport	4
4.	Resultaten	5
5.	Conclusie	15

Opgesteld door **ruttengoddijn**
voor **Dutch Digital Agencies**

Tweelingenlaan 1
5632 AW Eindhoven

Contactpersoon:
Marloes Rutten
06-23361080
marloes@ruttengoddijn.nl

www.ruttengoddijn.nl



1. Inleiding

De digitale sector bevindt zich in een periode van snelle verandering. Technologische ontwikkelingen, en met name de opkomst van AI, hebben grote impact op de manier waarop digital agencies werken, georganiseerd zijn en waarde creëren voor klanten. Rollen veranderen, klantvragen verschuiven en organisaties zoeken naar nieuwe manieren om medewerkers en klanten hierin mee te nemen en hun processen hierop aan te passen.

Vanuit onderwijsinstellingen groeit de behoefte aan meer inzicht in deze ontwikkelingen. Opleidingen willen beter begrijpen welke kennis, vaardigheden en competenties de komende jaren belangrijker worden binnen de arbeidsmarkt van digital agencies.

Om hier meer inzicht in te krijgen heeft DDA, in samenwerking met adviesbureau ruttengoddijs, onderzoek gedaan naar ontwikkelingen binnen de sector. Door middel van gesprekken met leden uit de branche en het jaarlijkse kengetallenonderzoek is inzicht verzameld in ontwikkelingen binnen het vakgebied, veranderingen in klantvragen, verschuivende rollen en vaardigheden, de impact van AI op organisaties en de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

Dit rapport brengt de belangrijkste inzichten uit deze gesprekken samen en combineert deze met uitkomsten uit het kengetallenonderzoek 2026 onder leden van DDA. Het doel van dit rapport is om inzicht te geven in de ontwikkelingen, verwachtingen en vraagstukken die van invloed zijn op de toekomstige arbeidsmarkt binnen de digitale sector.

2. Onderzoeksofzet

Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van meerdere bronnen: een combinatie van verdiepende interviews en het jaarlijkse kengetallenonderzoek van DDA.

2.1 Interviews

Er zijn gesprekken gevoerd met verschillende DDA-leden binnen de digitale sector, organisaties variërend in organisatietype en organisatiegrootte. Tijdens deze gesprekken is gesproken over ontwikkelingen binnen het vakgebied, de impact van AI, veranderingen in klantvragen, verschuivende rollen en vaardigheden, organisatieontwikkeling en de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

2.2 Kengetallenonderzoek

Naast de kwalitatieve gesprekken is gebruikgemaakt van de resultaten uit het jaarlijkse kengetallenonderzoek onder 130 leden van DDA. De uitkomsten uit dit onderzoek zijn gebruikt ter verdieping en onderbouwing van de inzichten die tijdens de gesprekken naar voren kwamen.

3. Doel van het rapport

Dit rapport heeft een verkennend en kwalitatief karakter. Het doel is niet om volledige voorspellingen te doen over de toekomst van de arbeidsmarkt, maar om inzicht te geven in de ontwikkelingen, verwachtingen en vraagstukken die momenteel spelen binnen digital agencies.

Door kwalitatieve inzichten uit de interviews te combineren met informatie uit het kengetallenonderzoek ontstaat een duidelijk beeld van de veranderingen die de sector momenteel doormaakt.

De opgehaalde inzichten en resultaten zijn tijdens de kennissessie op 8 juni 2026 verder besproken en verdiept.

4. Resultaten

4.1 Toekomst van het vakgebied

4.1.1 Ontwikkelingen binnen de digitale sector

Binnen de digitale sector is een duidelijke verschuiving zichtbaar van puur uitvoerend werk naar bredere, strategische regierollen. Waar agencies voorheen vooral werden ingezet voor development, traditionele programmeerwerkzaamheden, design en technische oplossingen, verwachten klanten tegenwoordig vaker dat agencies actief meedenken over innovatie, efficiëntie en strategische keuzes.

Het gaat daarbij niet langer uitsluitend over het ontwikkelen van een applicatie of technische oplossing, maar steeds vaker over het formuleren van een productvisie en het gezamenlijk ontwikkelen van een passende digitale strategie.

AI speelt hierin een belangrijke rol. Klanten vragen steeds vaker om AI-oplossingen, terwijl zij vaak nog zoekende zijn naar welke toepassingen voor hun organisatie daadwerkelijk relevant en waardevol zijn. Hierdoor verschuift de rol van bureaus steeds meer richting advisering, begeleiding en het opbouwen van langdurige samenwerkingen. Klanten zoeken een betrouwbare sparringpartner die helpt bij het verkennen van mogelijkheden, het maken van keuzes en het begeleiden van implementatie, adoptie en kennisontwikkeling rondom AI.

Deze ontwikkeling wordt ook bevestigd in het kengetallenonderzoek, waarin veel deelnemers aangeven dat de nadruk verschuift van uitvoerende productie naar een meer strategisch, adviserende en klantgerichte focus. Daarbij worden termen als consultancy, regievoering en het begeleiden van veranderprocessen regelmatig genoemd.

De toegevoegde waarde verschuift van bouwen naar begeleiden.

Veelgenoemde ontwikkelingen zijn:

- AI versnelt en automatiseert werkprocessen en vermindert repetitieve werkzaamheden;
- AI geeft daardoor meer ruimte voor creativiteit, strategie en innovatie;
- uitvoerend werk neemt af, bijvoorbeeld op het gebied van testen, design en programmeerwerk;
- rollen worden meer regie-, samenwerkings- en klantgericht;
- transparantie, security en methodisch werken worden belangrijker;
- de markt wordt competitiever en klanten kijken kritischer naar toegevoegde waarde, waardoor het steeds belangrijker wordt om impact, resultaten en meerwaarde met data en concrete inzichten te onderbouwen.

Deze ontwikkelingen vragen ook om andere vormen van leiderschap. Minder sturen vanuit inhoudelijke expertise, meer gericht op het geven van richting, het stimuleren van eigenaarschap, faciliteren van kennisdeling en ruimte bieden voor experimenteren en leren. Tegelijkertijd vraagt dit van leidinggevenden dat zij voldoende duidelijkheid en houvast blijven bieden en het gesprek kunnen voeren over zorgen, frustraties en onzekerheden die deze veranderingen met zich meebrengen.

4.1.2 Veranderende motivatie en werkbeleving

Hoewel AI processen versnelt en efficiënter maakt, benoemen deelnemers ook een spanningsveld tussen efficiëntie en vakmanschap. Waar technologie steeds meer uitvoerende taken overneemt, verschuift de menselijke toegevoegde waarde richting interpretatie, kwaliteitsbewaking, creativiteit en strategische keuzes. Volgens deelnemers heeft dit niet alleen invloed op werkzaamheden en processen, maar ook op motivatie, werkbeleving en samenwerking binnen teams. Sommige medewerkers omarmen AI als kans, terwijl anderen juist onzekerheid ervaren doordat werkzaamheden minder creatief of tastbaar aanvoelen.

Veelgenoemde ontwikkelingen zijn:

- sommige specialisten ervaren minder voldoening doordat werk verschuift van creëren naar controleren en reviewen;
- er ontstaat spanning tussen snelheid en efficiëntie enerzijds en vakmanschap anderzijds;
- teams verschillen sterk in adoptietempo;
- de snelheid van ontwikkelingen zorgt bij sommige medewerkers voor stress, onzekerheid en gevoelens van onrust;
- er is behoefte aan duidelijke begeleiding, perspectief en richting vanuit management en leiderschap;
- motivatieproblemen of burn-outklachten kunnen ontstaan wanneer medewerkers onvoldoende grip ervaren op veranderingen of moeite hebben zich aan te passen aan nieuwe manieren van werken.

4.1.3 Veranderende klantvragen en opdrachten

Deelnemers zien dat klantvragen de afgelopen jaren duidelijk zijn veranderd. Waar bureaus voorheen vooral werden gevraagd voor uitvoerende technische werkzaamheden, zoals development en het realiseren van concrete oplossingen, groeit de vraag nu naar begeleiding bij bredere en complexere vraagstukken.

Klanten hebben in toenemende mate behoefte aan ondersteuning bij:

- AI-integratie;
- efficiëntieverbetering;
- strategisch advies en innovatie;
- data- en securityvraagstukken.

Daarbij geven deelnemers aan dat klanten vaker experimenteren met AI-toepassingen en nieuwe technologieën, maar niet altijd beschikken over voldoende kennis, structuur of een duidelijke productvisie om deze ontwikkelingen duurzaam te implementeren. Hierdoor ontstaat regelmatig behoefte aan ondersteuning bij het vereenvoudigen, structureren en toekomstbestendig maken van bestaande oplossingen.

Naast technische expertise groeit ook de behoefte aan begeleiding en duiding. Klanten verwachten nadrukkelijker dat bureaus meedenken over impact, performance, innovatie en bedrijfsdoelstellingen, in plaats van uitsluitend uitvoering te leveren.

Uit de gesprekken en het kengetallenonderzoek komt daarnaast naar voren dat opdrachtgevers meer behoefte hebben aan:

- duidelijke uitleg over AI-toepassingen;
- inzicht in gebruikte methodieken en werkwijzen;
- transparantie rondom data, security en besluitvorming;
- partners die structuur, overzicht en vertrouwen bieden in een snel veranderende markt.

De nadruk komt daarmee minder te liggen op “bouwen” maar meer op “meedenken, richting geven en begeleiden”. Niet alleen het eindresultaat, maar ook het proces, de onderbouwing en de manier waarop oplossingen tot stand komen worden belangrijker.

4.1.4 Veranderende businessmodellen en waardecreatie

De deelnemers herkennen een duidelijke verschuiving van het traditionele uurtje-factuurtje-model, waarbij vooral wordt betaald voor uitvoering, naar vormen van value-based pricing en value-based selling. Daarbij wordt vaker gewerkt met abonnementen, tokens of prijsmodellen gebaseerd op toegevoegde waarde en langdurige samenwerking.

Het businessmodel verschuift van productgerichte oplossingen naar bredere dienstverlening, waarbij managed services, strategische consultancy, AI-implementaties, innovatie- en adviestrajecten en begeleiding rondom AI, security en digitale transformatie een grotere rol spelen.

De tijd die vrijkomt door met AI het werk sneller en efficiënter uit te voeren, wordt vaker ingezet voor innovatie, klantafstemming, procesverbetering en het begeleiden van veranderprocessen. Juist in deze activiteiten ontstaat volgens deelnemers steeds meer toegevoegde waarde.

Hierdoor verandert ook de aard van het werk. Professionals besteden minder tijd aan puur uitvoerende werkzaamheden en meer aan:

- afstemming en samenwerking;
- regie en organisatie;
- het effectief inzetten van AI;
- kwaliteitsbewaking en review, en
- strategisch meedenken met klanten.

Volgens deelnemers verschuift het werk daarmee meer ‘de breedte in’ in plaats van ‘de diepte in’. Dat vraagt niet alleen om andere proposities en prijsmodellen, maar ook om andere vaardigheden en verwachtingen richting medewerkers en klanten.

Uit het kengetallenonderzoek blijkt daarnaast dat verschillende agencies verwachten dat omzetgroei in de toekomst minder direct gekoppeld zal zijn aan groei in FTE. Al maakt processen efficiënter, waardoor organisaties met relatief kleinere teams meer waarde proberen te leveren.

Tegelijkertijd verschillen de verwachtingen over de impact op het personeelsbestand. Sommige organisaties verwachten verdere groei door nieuwe dienstverlening en klantvragen, terwijl andere organisaties juist rekenen op compactere teams door automatisering en een afname van uitvoerende werkzaamheden.

Vrijwel alle deelnemers verwachten dat rollen, functieprofielen en benodigde vaardigheden de komende jaren aanzienlijk zullen veranderen.

4.2 Vraag naar rollen en vaardigheden

4.2.1 Rollen en vaardigheden die belangrijker worden

Technische expertise blijft belangrijk, maar is steeds minder onderscheidend zonder sterke soft skills. Van developers, designers en marketeers wordt steeds vaker verwacht dat zij meedenken over strategie, processen, klantimpact en organisatievraagstukken. Daarmee beweegt hun rol van puur uitvoerend specialist naar die van sparringpartner, regisseur en verbinder tussen techniek, business en klant.

De toegevoegde waarde ligt daardoor minder in uitsluitend produceren of ontwikkelen, en meer in het richting geven aan processen, het beoordelen van kwaliteit, het effectief inzetten van technologie en het begeleiden van organisaties in technologische verandering.

Deelnemers verwachten dat vooral de volgende vaardigheden belangrijker worden:

- regievoering en coördinerende vaardigheden;
- communicatieve en sociale vaardigheden;
- strategisch en commercieel inzicht;
- klantgerichtheid en inzicht in de business van de klant;
- presentatie- en adviesvaardigheden;
- samenwerken en afstemming zoeken;
- veranderbereidheid, pro-activiteit, nieuwsgierigheid en leervermogen;
- het vermogen om nieuwe werkwijzen te omarmen en om te gaan met onzekerheid en verandering.

4.2.2 Nieuwe rollen en profielen

Naast de toenemende vraag naar AI-engineers, AI-specialisten, AI-consultants en AI-marketeers signaleren deelnemers ontwikkelingen in rollen en samenstelling van teams.

AI-vaardigheden geïntegreerd in bestaande functies

Voor vrijwel iedere functie wordt het belangrijker om AI effectief toe te passen binnen het eigen werk. AI wordt daarbij niet gezien als een losstaand specialisme, maar als onderdeel van dagelijkse werkzaamheden binnen bestaande functies en teams.

De functie zelf verandert niet altijd fundamenteel, maar wel de manier waarop werkzaamheden worden ingericht en hoe tijd wordt besteed.

AI-teams, innovatielabs en strategiehubs

Binnen organisaties ontstaan centrale teams van experts, trekkers en aanjagers die zich richten op AI-adoptie en innovatie. Voorbeelden die genoemd worden zijn:

- AI-teams;
- innovatielabs;
- strategiehubs;
- functies als Chief of Tech, en
- strategen.

Deze teams en rollen richten zich op het verkennen van nieuwe AI-mogelijkheden, het ontwikkelen van toepassingen en het stimuleren van collega's om hiermee aan de slag te gaan.

Bij grotere organisaties worden dergelijke teams vaker centraal georganiseerd, terwijl kleinere organisaties meestal werken met enkele functies als innovators, trekkers of aanjagers.

Technische expertise blijft belangrijk, maar soft skills bepalen steeds vaker het verschil.

Veranderende rol van leiderschap en People & Culture

De rol van leiderschap verandert zichtbaar. De nadruk ligt steeds meer op:

- kennisdeling stimuleren;
- medewerkers begeleiden in verandering;
- experimenteren faciliteren;
- eigenaarschap vergroten;
- gesprekken voeren over ontwikkeling en AI-gebruik.

Voorbeelden die genoemd worden zijn tweewekelijkse 1-op-1 gesprekken, intervisiemomenten, tech-sessies, kennissessies en lunchbijeenkomsten waarin ervaringen, experimenten en initiatieven worden gedeeld.

Veranderende rol van designteams

Ook binnen designteams zijn duidelijke verschuivingen zichtbaar. Deelnemers noemen onder andere:

- meer focus op strategie en conceptontwikkeling;
- grotere betrokkenheid bij sales en klantgesprekken;
- minder tijd kwijt aan repetitief uitvoerend werk;
- groeiend belang van creativiteit en innovatief vermogen.

Hoewel tooling sneller en slimmer wordt, verwachten deelnemers dat originele ideeën en een creatieve visie juist belangrijker worden.

Groeiend belang van data, security en compliance

Data, security en compliance worden steeds belangrijkere thema's binnen digitale dienstverlening. Redenen die hiervoor genoemd worden zijn onder andere:

- klanten ontwikkelen steeds meer zelf;
- AI-toepassingen brengen nieuwe risico's met zich mee;
- opdrachtgevers verwachten meer transparantie;
- het belang van data groeit om impact en toegevoegde waarde inzichtelijk te maken.

Verschillende organisaties investeren daarom in:

- aparte security- of complianceteams;
- methodieken rondom verantwoord AI-gebruik;
- interne richtlijnen;
- bewustwording rondom auteursrechten en AI-content.

Meerdere deelnemers geven aan dat AI steeds meer geïntegreerd raakt in bestaande functies en werkprocessen, in plaats van uitsluitend ondergebracht te worden in aparte specialistische rollen of teams.

In het kengetallenonderzoek worden daarnaast functies als AI ethics & compliance officers, data-specialisten en AI solution architects genoemd als opkomende profielen binnen de sector. Ook geven verschillende deelnemers aan dat de behoefte groeit aan senior professionals met sterke consultancyvaardigheden, inzicht in businessprocessen en het vermogen om klanten te begeleiden in verandertrajecten.

AI wordt minder een aparte functie en steeds meer onderdeel van iedere functie.

4.2.3 Taken die verdwijnen

Meerdere deelnemers benoemen dat vooral routinematige en sterk uitvoerende werkzaamheden onder druk komen te staan. Voorbeelden die genoemd worden zijn:

- testen en QA-taken;
- bepaalde junior development taken;
- puur uitvoerende specialistische programmeertaken;
- repetitieve designwerkzaamheden.

Met name de afname van uitvoerende juniortaken wordt in het kengetallenonderzoek regelmatig genoemd. Verschillende deelnemers verwachten dat standaard productiewerk, programmeerwerk en repetitieve werkzaamheden verder geautomatiseerd zullen worden. De juniorrol zal niet verdwijnen, maar het werk zal anders ingevuld worden.

Daarnaast is de verwachting dat traditionele scheidslijnen tussen disciplines verder vervagen. Rollen worden breder en vragen meer flexibiliteit, multidisciplinaire samenwerking en het vermogen om verschillende vakgebieden met elkaar te verbinden.

Ook uit het kengetallenonderzoek blijkt dat men verwacht dat functies in de toekomst minder specialistisch en breder inzetbaar worden.

4.3 Aanpassingen in organisaties

4.3.1 Organisaties in verandering

Veel organisaties zijn actief bezig met AI-adoptie en het begeleiden van medewerkers in deze veranderingen. Deelnemers noemen onder andere:

- het opzetten van veranderprogramma's;
- het aanbrengen van meer focus in teams en werkzaamheden, bijvoorbeeld onderscheid tussen sales, tech en delivery;
- structurele 1-op-1 gesprekken over AI-gebruik;
- het organiseren van lunchsessies en kennis- of techsessies;
- intervisiemomenten, coaching en begeleiding tijdens transitieprocessen;
- investeren in learning & development en leiderschapsontwikkeling, inclusief het vrijmaken van budgetten hiervoor.

Deelnemers geven daarbij aan dat nog niet alles volledig is uitgekristalliseerd en dat experimenteren, leren en aanpassen noodzakelijk blijven om mee te bewegen met de snelheid van technologische ontwikkelingen. Organisaties zoeken al doende naar nieuwe werkwijzen, toepassingen en samenwerkingsvormen.

Daarnaast is benoemd dat organisaties bewuster omgaan met onzekerheid, stress en weerstand binnen teams. Open gesprekken, begeleiding en reflectie worden gezien als belangrijke voorwaarden om medewerkers mee te nemen in veranderingen. Leidinggevenden spelen hierin samen met People & Culture/HR een belangrijke rol.

Sommige organisaties werken daarnaast met career coaches of teamcoaches die bewust niet als inhoudelijk expert worden ingezet, maar juist vanuit een andere discipline medewerkers begeleiden bij persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, gedrag en verandering. Hierdoor ontstaat meer ruimte voor gesprekken over:

- onzekerheid en werkdruk;
- samenwerking en teamdynamiek;
- motivatie en cultuur;
- de impact van veranderende werkzaamheden.

4.3.2 Werving & Selectie

Toenemende vraag naar senioriteit

Deelnemers geven aan dat vooral behoefte bestaat aan ervaren professionals en senioriteit en dat deze lastig te vinden zijn. Deelnemers noemen onder andere een tekort aan:

- senior UX-designers;
- senior (back-end) developers;
- ervaren consultants met commerciële vaardigheden.

Vooraf gezocht wordt naar professionals die:

- technische diepgang combineren met communicatieve vaardigheden, presentatievaardigheden en overtuigingskracht;
- beschikken over client-facing skills en de business van de klant begrijpen;
- strategisch kunnen meedenken;
- samenwerkingsgericht zijn en stevig in hun schoenen staan;
- een externe oriëntatie hebben;
- commerciële sensitiviteit hebben en kansen herkennen en benutten;
- een regierol kunnen pakken en breder kijken dan alleen hun eigen expertisegebied;
- initiatief tonen, proactief handelen en leergierig zijn.

Daarnaast wordt door meerdere deelnemers het belang van Nederlandse taalvaardigheid genoemd in klantcontact en samenwerking.

Ontwikkeling van starters

De ervaring van deelnemers is dat starters vaak:

- beschikken over goede presentatievaardigheden;
- leergierig zijn;
- adaptief vermogen tonen;
- snel nieuwe tooling oppakken;
- openstaan voor AI-toepassingen en hier vaak al ervaring mee hebben;
- bereid zijn om samen te werken en op kantoor aanwezig te zijn.

Tegelijkertijd missen starters volgens deelnemers regelmatig:

- communicatieve stevigheid;
- inzicht in business- en organisatieprocessen;
- klantgerichte en adviesvaardigheden;
- commercieel inzicht.

Starters moeten vaak nog leren hoe digital agencies functioneren en hoe zij effectief samenwerken met klanten en stakeholders én binnen multidisciplinaire teams. Interne begeleidingsprogramma's richten zich daarom nadrukkelijker op samenwerking, procesinzicht en persoonlijke ontwikkeling, in plaats van uitsluitend op technische inhoud. Daarnaast benadrukken deelnemers het belang van blijvend investeren in zowel junioren, medioren als seniors, zodat deze groepen zich in de nieuwe realiteit voldoende kunnen blijven ontwikkelen. Ook aanwezigheid op kantoor en informeel leren binnen teams zijn genoemd als belangrijke factoren in de ontwikkeling van medewerkers en het omgaan met veranderingen.

5. Aandachtspunten voor onderwijs

De gezamenlijke boodschap vanuit de branche is dat opleidingen naast technische vaardigheden sterker moeten inzetten op soft skills en professionele vorming.

Deelnemers adviseren onderwijsinstellingen daarom meer aandacht te besteden aan:

- gesprekstechnieken en communicatie vaardigheden;
- presentatievaardigheden, professionele stevigheid en overtuigingskracht;
- sociale vaardigheden en professioneel gedrag;
- commercieel bewustzijn en klantgericht werken.

Daarnaast wordt benadrukt dat studenten beter voorbereid mogen worden op de praktijk van digital agencies, waaronder:

- samenwerking binnen multidisciplinaire teams;
- omgaan met verschillende typen klanten en stakeholders;
- begrijpen van business- en organisatieprocessen;
- verantwoordelijkheid nemen.

Volgens deelnemers vraagt de sector daarnaast om professionals die kunnen functioneren in een snel veranderende omgeving en kunnen omgaan met onzekerheid, verandering en voortdurende technologische ontwikkelingen.

AI-geletterdheid ontwikkelt zich daarbij steeds meer van specialistische kennis naar een algemene basisvaardigheid binnen vrijwel alle functies in de digitale sector

5. Conclusie

AI zorgt binnen digitale agencies niet alleen voor technologische verandering, maar verandert fundamenteel de manier waarop organisaties werken, samenwerken en waarde creëren. Uit dit onderzoek blijkt dat de sector zich beweegt van een uitvoerend en productiegericht model naar een meer regisserende, adviserende en samenwerkingsgerichte manier van werken.

De rol van digital agencies verschuift daarmee van uitvoerend leverancier naar strategische digitale partner. Klanten verwachten meer en meer ondersteuning bij vraagstukken rondom AI, innovatie, data, security en digitale transformatie. Niet alleen het eindresultaat, maar juist ook het proces, de onderbouwing van keuzes en de vertrouwensrelatie worden belangrijker.

Tegelijkertijd verandert de aard van het werk binnen organisaties. Repetitieve en uitvoerende werkzaamheden worden vaker geautomatiseerd of ondersteund door AI, terwijl menselijke toegevoegde waarde beweegt richting creativiteit, kwaliteitsbewaking, strategisch inzicht, communicatie en regievoering. Hierdoor worden functies breder, multidisciplinairder en sterker gericht op samenwerking met klanten en andere disciplines.

De impact op werkgelegenheid laat daarbij geen eenduidig beeld zien. Sommige organisaties verwachten groei door nieuwe dienstverlening en klantvragen, terwijl andere organisaties juist rekenen op kleinere of efficiënter georganiseerde teams. Vrijwel alle deelnemers verwachten echter dat rollen, functieprofielen en benodigde vaardigheden de komende jaren aanzienlijk zullen veranderen.

Deze ontwikkelingen vragen niet alleen om technologische aanpassing, maar ook om organisatieontwikkeling en nieuw leiderschap. Organisaties investeren daarom nadrukkelijker in begeleiding, kennisdeling, experimenteren, learning & development en het ondersteunen van medewerkers bij verandering en onzekerheid.

Ook voor onderwijsinstellingen liggen er duidelijke aandachtspunten. Naast technische vaardigheden groeit de behoefte aan soft skills, commercieel bewustzijn, klantgerichtheid, presentatievaardigheden en communicatievaardigheden klantgerichte en het vermogen om multidisciplinair samen te werken. AI ontwikkelt zich van specialistische kennis naar een algemene vaardigheid binnen vrijwel alle functies in de digitale sector.

De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is dat de digitale sector niet zozeer toewerkt naar minder werk, maar naar ander werk. De professionals en organisaties die technologie weten te combineren met creativiteit, samenwerking, aanpassingsvermogen en strategisch denken, lijken het best voorbereid op de toekomst.

De digitale sector beweegt niet naar minder werk, maar naar ander werk



Research report

Developments within digital agencies

June 2026



Table of contents

1.	Introduction	3
2.	Research design	4
3.	Purpose of the report	4
4.	Results	5
5.	Conclusion	14

Prepared by **ruttengoddijn**
for **Dutch Digital Agencies**

Tweelingenlaan 1
5632 AW Eindhoven

Contact person:
Marloes Rutten
06-23361080
marloes@ruttengoddijn.nl

www.ruttengoddijn.nl



1. Introduction

The digital sector is undergoing a period of rapid change. Technological developments, and in particular the rise of AI, are having a major impact on the way digital agencies operate, are organised and create value for clients. Roles are changing, client demands are shifting, and organisations are seeking new ways to engage staff and clients in these changes and adapt their processes accordingly.

Educational institutions are seeing a growing need for greater insight into these developments. Study programmes want to better understand which knowledge, skills and competencies will become more important within the digital agency job market in the coming years.

To gain a better understanding of this, DDA, in collaboration with the consultancy firm Ruttengoddiijn, has conducted research into developments within the sector. Through interviews with industry members and the annual key figures survey, insights have been gathered into developments within the field, changes in client demands, shifting roles and skills, the impact of AI on organisations, and the alignment between education and the labour market.

This report brings together the key insights from these interviews and combines them with findings from the 2026 key figures survey of DDA members. The aim of this report is to provide insight into the developments, expectations and issues that will influence the future labour market within the digital sector.

2. Research design

This study drew on a variety of sources: a combination of in-depth interviews and the DDA's annual key figures survey.

2.1 Interviews

Discussions were held with various DDA members within the digital sector, representing organisations of varying types and sizes. During these discussions, topics covered included developments within the field, the impact of AI, changes in customer demands, shifting roles and skills, organisational development, and the alignment between education and the labour market.

2.2 Key figure survey

In addition to the qualitative interviews, the results of the annual key figures survey of 130 DDA members were utilised. The findings from this survey were used to deepen and substantiate the insights that emerged during the interviews.

3. Purpose of the report

This report is exploratory and qualitative in nature. The aim is not to make definitive predictions about the future of the labour market, but to provide insight into the developments, expectations and issues currently affecting digital agencies.

By combining qualitative insights from the interviews with information from the key figures survey, a clear picture emerges of the changes the sector is currently undergoing.

The insights and results gathered were discussed in further detail during the knowledge session on 8 June 2026

4. Results

4.1 Future of the field

4.1.1 Developments within the digital sector

Within the digital sector, there is a clear shift from purely operational work towards broader, strategic management roles. Whereas agencies were previously mainly engaged for development, traditional programming work, design and technical solutions, clients now increasingly expect agencies to actively contribute ideas regarding innovation, efficiency and strategic choices.

This is no longer solely about developing an application or technical solution, but increasingly about formulating a product vision and jointly developing a suitable digital strategy.

AI plays a key role in this. Clients are increasingly asking for AI solutions, whilst they are often still exploring which applications are actually relevant and valuable for their organisation. As a result, the role of agencies is shifting increasingly towards consultancy, guidance and building long-term partnerships. Clients are looking for a reliable sparring partner to help them explore possibilities, make choices and guide implementation, adoption and knowledge development around AI.

This development is also confirmed by the key figures survey, in which many participants indicate that the emphasis is shifting from operational production to a more strategic, advisory and customer-focused approach. Terms such as consultancy, project management and guiding change processes are regularly mentioned in this context

The added value is shifting from building to guiding

Frequently mentioned developments include:

- AI accelerates and automates work processes and reduces repetitive tasks;
- AI therefore creates more scope for creativity, strategy and innovation;
- executive work is decreasing, for example in the areas of testing, design and programming;
- roles are becoming more management-, collaboration- and customer-focused;
- transparency, security and a methodical approach are becoming more important;
- the market is becoming more competitive and customers are looking more critically at added value, making it increasingly important to substantiate impact, results and added value with data and concrete insights.

These developments also call for different forms of leadership. Less management based on technical expertise, and more focus on providing direction, encouraging ownership, facilitating knowledge-sharing, and creating space for experimentation and learning. At the same time, this requires managers to continue to provide sufficient clarity and guidance, and to be able to discuss the concerns, frustrations and uncertainties that these changes bring.

4.1.2 Changing motivation and perception of work

Although AI accelerates processes and makes them more efficient, participants also highlight a tension between efficiency and craftsmanship. As technology takes over more and more operational tasks, human added value is shifting towards interpretation, quality control, creativity and strategic decisions.

According to participants, this affects not only work activities and processes, but also motivation, work experience and collaboration within teams. Some employees embrace AI as an opportunity, whilst others feel uncertain because their work feels less creative or tangible.

Frequently mentioned developments include:

- some specialists feel less fulfilled because work is shifting from creation to checking and reviewing;
- there is a tension between speed and efficiency on the one hand and craftsmanship on the other;
- teams vary greatly in their pace of adoption;
- the pace of developments causes stress, uncertainty and feelings of unease among some employees;
- there is a need for clear guidance, perspective and direction from management and leadership;
- motivation issues or signs of burnout may arise when employees feel they lack control over changes or struggle to adapt to new ways of working.

4.1.3 Changing client requirements and projects

Participants note that client requirements have clearly changed in recent years. Whereas agencies were previously mainly called upon for technical implementation work, such as development and the delivery of concrete solutions, there is now a growing demand for guidance on broader and more complex issues.

Clients increasingly require support with:

- AI integration;
- efficiency improvements;
- strategic advice and innovation;
- data and security issues.

Participants also note that clients are experimenting more frequently with AI applications and new technologies, but do not always have sufficient knowledge, structure or a clear product vision to implement these developments sustainably. This regularly creates a need for support in simplifying, structuring and future-proofing existing solutions.

In addition to technical expertise, there is also a growing need for guidance and interpretation. Clients increasingly expect agencies to contribute ideas regarding impact, performance, innovation and business objectives, rather than merely delivering implementation.

The interviews and key figures analysis also reveal that clients have a greater need for:

- clear explanations of AI applications;
- insight into the methodologies and working methods used;
- transparency regarding data, security and decision-making;
- partners who provide structure, clarity and confidence in a rapidly changing market.

The emphasis is therefore shifting away from “building” and towards “contributing ideas, providing direction and offering guidance”. Not only the end result, but also the process, the rationale and the way in which solutions are developed are becoming more important.

4.1.4 Changing business models and value creation

Participants recognise a clear shift away from the traditional time-and-materials model, where payment is primarily for execution, towards forms of value-based pricing and value-based selling. This increasingly involves subscriptions, tokens or pricing models based on added value and long-term collaboration.

The business model is shifting from product-focused solutions to broader service provision, with managed services, strategic consultancy, AI implementations, innovation and advisory programmes, and support relating to AI, security and digital transformation playing a greater role.

The time freed up by using AI to carry out work more quickly and efficiently is increasingly being used for innovation, customer alignment, process improvement and guiding change processes.

According to participants, it is precisely in these activities that added value is increasingly being created.

This is also changing the nature of the work. Professionals are spending less time on purely operational tasks and more on:

- coordination and collaboration;
- management and organisation;
- the effective use of AI;
- quality control and review; and
- strategic consultation with clients.

According to participants, this means the work is shifting more ‘in breadth’ rather than ‘in depth’. This requires not only different propositions and pricing models, but also different skills and expectations of staff and clients.

The key figures survey also shows that various agencies expect revenue growth in the future to be less directly linked to growth in FTEs. AI makes processes more efficient, enabling organisations with relatively smaller teams to deliver greater value.

At the same time, expectations regarding the impact on the workforce vary. Some organisations expect further growth driven by new services and client demands, whilst others anticipate more compact teams due to automation and a reduction in operational tasks.

Almost all participants expect roles, job profiles and required skills to change significantly in the coming years.

4.2 Demand for roles and skills

4.2.1 Roles and skills that are becoming more important

Technical expertise remains important, but is becoming less of a distinguishing factor without strong soft skills. Developers, designers and marketers are increasingly expected to contribute ideas on strategy, processes, customer impact and organisational issues. As a result, their role is shifting from that of a purely operational specialist to that of a sparring partner, director and link between technology, business and the customer.

Consequently, the added value lies less in production or development alone, and more in steering processes, assessing quality, deploying technology effectively and guiding organisations through technological change.

Participants expect the following skills in particular to become more important:

- management and coordination skills;
- communication and interpersonal skills;
- strategic and commercial insight;
- customer focus and understanding of the customer's business;
- presentation and advisory skills;
- collaboration and coordination;
- willingness to embrace change, proactivity, curiosity and the ability to learn;
- the ability to embrace new ways of working and to cope with uncertainty and change.

4.2.2 New roles and profiles

In addition to the growing demand for AI engineers, AI specialists, AI consultants and AI marketers, participants have identified developments in roles and team composition.

AI skills integrated into existing roles

For virtually every role, it is becoming increasingly important to apply AI effectively within one's own work. AI is not seen as a separate specialism, but as part of daily tasks within existing roles and teams.

The role itself does not always change fundamentally, but the way in which work is organised and how time is spent does.

AI teams, innovation labs and strategy hubs

Within organisations, central teams of experts, leaders and drivers are emerging that focus on AI adoption and innovation. Examples mentioned include

- AI teams;
- innovation labs;
- strategy hubs;
- roles such as Chief of Tech; and
- strategists.

These teams and roles focus on exploring new AI opportunities, developing applications and encouraging colleagues to get started with them.

In larger organisations, such teams are more often organised centrally, whilst smaller organisations usually work with a few roles such as innovators, leaders or drivers.

Technical expertise remains important, but soft skills are increasingly making the difference

The changing role of leadership and People & Culture

The role of leadership is clearly changing. The emphasis is increasingly on:

- encouraging knowledge sharing;
- guiding employees through change;
- facilitating experimentation;
- increasing ownership;
- holding discussions about development and the use of AI.

Examples mentioned include fortnightly one-to-one meetings, peer review sessions, tech sessions, knowledge-sharing sessions and lunch meetings where experiences, experiments and initiatives are shared.

The changing role of design teams

Clear shifts are also visible within design teams. Participants mention, among other things:

- greater focus on strategy and concept development;
- greater involvement in sales and customer meetings;
- less time spent on repetitive operational work;
- the growing importance of creativity and innovative capacity.

Although tooling is becoming faster and smarter, participants expect that original ideas and a creative vision will actually become more important.

Growing importance of data, security and compliance

Data, security and compliance are becoming increasingly important themes within digital services.

- customers are increasingly developing solutions themselves;
- AI applications bring new risks;
- clients expect greater transparency;
- the importance of data is growing in order to provide insight into impact and added value

Various organisations are therefore investing in:

- dedicated security or compliance teams;
- methodologies for the responsible use of AI;
- internal guidelines;
- awareness of copyright and AI-generated content.

Several participants indicate that AI is becoming increasingly integrated into existing roles and work processes, rather than being confined exclusively to separate specialist roles or teams.

The key figures survey also identifies roles such as AI ethics & compliance officers, data specialists and AI solution architects as emerging profiles within the sector. Several participants also indicate that there is a growing need for senior professionals with strong consultancy skills, an understanding of business processes and the ability to guide clients through change processes.

AI is becoming less of a separate role and increasingly part of every role

4.2.3 Tasks that are disappearing

Several participants note that routine and highly operational tasks in particular are coming under pressure. Examples mentioned include:

- testing and QA tasks;
- certain junior development tasks;
- purely operational specialist programming tasks;
- repetitive design work.

In particular, the decline in junior operational tasks is regularly mentioned in the key figures survey. Several participants expect that standard production work, programming work and repetitive tasks will be further automated. The junior role will not disappear, but the work will be carried out differently.

In addition, it is expected that traditional boundaries between disciplines will continue to blur. Roles are becoming broader and require greater flexibility, multidisciplinary collaboration and the ability to connect different fields of expertise.

The key figures survey also shows that roles are expected to become less specialised and more versatile in the future.

4.3 Changes within organisations

4.3.1 Organisations in transition

Many organisations are actively working on AI adoption and supporting staff through these changes. Participants mention, among other things:

- setting up change programmes;
- bringing greater focus to teams and work, for example by distinguishing between sales, tech and delivery;
- regular one-to-one discussions about AI usage;
- organising lunch sessions and knowledge or tech sessions;
- peer review sessions, coaching and support during transition processes;
- investing in learning & development and leadership development, including allocating budgets for this.

Participants indicate that not everything has fully crystallised yet and that experimentation, learning and adaptation remain necessary to keep pace with the speed of technological developments.

Organisations are actively seeking new working methods, applications and forms of collaboration.

It has also been noted that organisations are dealing more consciously with uncertainty, stress and resistance within teams. Open discussions, guidance and reflection are seen as key conditions for involving employees in change. Managers, together with People & Culture/HR, play a key role in this.

Some organisations also work with career coaches or team coaches who are deliberately not deployed as subject matter experts, but rather guide employees in personal development, collaboration, behaviour and change from a different discipline. This creates more space for discussions about:

- uncertainty and work pressure;
- collaboration and team dynamics;
- motivation and culture;
- the impact of changing work tasks.

4.3.2 Recruitment and selection

Growing demand for senior staff

Participants indicate that there is a particular need for experienced professionals and senior staff, and that these are difficult to find. Among other things, participants mention a shortage of:

- senior UX designers;
- senior back-end developers;
- experienced consultants with commercial skills.

In particular, they are looking for professionals who:

- combine technical depth with communication skills, presentation skills and persuasiveness;
- possess client-facing skills and understand the client's business;
- can contribute strategically;
- are team-oriented and confident;
- have an outward-looking approach;
- possess commercial acumen and recognise and capitalise on opportunities;
- be able to take a leading role and look beyond their own area of expertise;
- show initiative, act proactively and be eager to learn.

In addition, several participants mention the importance of Dutch language skills in customer contact and collaboration.

Development of new entrants

Participants' experience is that new entrants often:

- have good presentation skills;
- are eager to learn;
- demonstrate adaptability;
- quickly pick up new tooling;
- be open to AI applications and often already have experience with them;
- be willing to collaborate and be present in the office.

At the same time, according to participants, new entrants often lack:

- strong communication skills;
- insight into business and organisational processes;
- customer-focused and advisory skills;
- commercial acumen.

New entrants often still need to learn how digital agencies operate and how to collaborate effectively with clients and stakeholders, as well as within multidisciplinary teams. Internal mentoring programmes therefore focus more explicitly on collaboration, process understanding and personal development, rather than solely on technical content.

In addition, participants emphasize the importance of continued investment in juniors, mid-level professionals, and seniors alike, so that these groups can continue to develop sufficiently in the new reality.

Physical presence in the office and informal learning within teams were also cited as important factors in staff development and coping with change.

5. Key considerations for education

The industry's collective message is that, in addition to technical skills, training programmes should place greater emphasis on soft skills and professional development.

Participants therefore advise educational institutions to pay more attention to:

- conversation techniques and communication skills;
- presentation skills, professional confidence and persuasiveness;
- social skills and professional conduct;
- commercial awareness and customer-focused working.

In addition, it is emphasised that students should be better prepared for the practical aspects of working in digital agencies, including:

- collaboration within multidisciplinary teams;
- dealing with different types of clients and stakeholders;
- understanding business and organisational processes;
- taking responsibility.

According to participants, the sector also requires professionals who can function in a rapidly changing environment and cope with uncertainty, change and ongoing technological developments.

AI literacy is increasingly evolving from specialist knowledge into a general basic skill within virtually all roles in the digital sector.

5. Conclusion

Within digital agencies, AI is not only driving technological change but is fundamentally transforming the way organisations operate, collaborate and create value. This research shows that the sector is moving away from an execution- and production-focused model towards a more strategic, advisory and collaborative way of working.

The role of digital agencies is thus shifting from that of an operational supplier to that of a strategic digital partner. Clients increasingly expect support with issues relating to AI, innovation, data, security and digital transformation. It is not just the end result, but also the process, the rationale behind decisions and the relationship of trust that are becoming more important.

At the same time, the nature of work within organisations is changing. Repetitive and operational tasks are increasingly being automated or supported by AI, whilst human added value is shifting towards creativity, quality assurance, strategic insight, communication and coordination. As a result, roles are becoming broader, more multidisciplinary and more strongly focused on collaboration with clients and other disciplines.

The impact on employment, however, does not present a clear-cut picture. Some organisations expect growth driven by new services and customer demand, whilst others anticipate smaller or more efficiently organised teams. Virtually all participants, however, expect roles, job profiles and required skills to change significantly in the coming years.

These developments require not only technological adaptation, but also organisational development and new leadership. Organisations are therefore investing more heavily in coaching, knowledge sharing, experimentation, learning and development, and supporting staff through change and uncertainty.

There are also clear areas of focus for educational institutions. In addition to technical skills, there is a growing need for soft skills, commercial awareness, customer focus, presentation skills, communication skills and the ability to collaborate across disciplines. AI is evolving from specialist knowledge into a general skill within virtually all roles in the digital sector.

The key conclusion from this research is that the digital sector is not so much moving towards less work, but towards different work. The professionals and organisations that manage to combine technology with creativity, collaboration, adaptability and strategic thinking appear to be best prepared for the future.

The digital sector isn't moving towards less work, but towards different work

