

AI in de bestuurskamer: van “we moeten er iets mee” naar een scherpe AI-visie

Waarom AI meer moet zijn dan dure smeerolie voor een oud systeem

Door Aris van Bijsterveldt - OPEXpro

In veel bestuurskamers wordt over AI gesproken in termen van optimalisatie: sneller verwerken, minder fouten, meer efficiency.

Dat is begrijpelijk en tegelijk precies waar het misgaat.

De echte kracht van AI zit níet in het fijnslijpen van het bestaande.

AI wordt pas strategisch interessant als je bereid bent om **het speelveld zelf opnieuw te tekenen**: andere dienstverlening, andere verdienlogica, andere manier van organiseren.

Zonder visie hierop verzandt AI in “beter doen wat we altijd al deden”.

Dan wordt het dure smeerolie voor een systeem dat eigenlijk aan vervanging toe is.

En ondertussen groeit het risico op nóg meer fragmentatie: elk team bouwt zijn eigen AI-oplossing, zonder dat het geheel er per sé beter van wordt.

Dit tweede artikel in de serie bouwt voort op “AI in de bestuurskamer: zonder visie geen verbetering” en legt de lat hoger: van optimaliseren naar herontwerpen.

Dit artikel maakt deel uit van een inspiratiecampagne voor bestuurders, in het kader van het executive leiderschapsprogramma - Innovatie & Transformatie met Data en AI, ontwikkeld in samenwerking met het Erasmus Centre voor Data Analytics, onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam. De centrale boodschap: AI is geen techno-dingetje, maar een kwestie van visie, strategie, keuzes en leiderschap in de bestuurskamer.

Optimaliseren is comfortabel – en een valkuil

Veel van de AI-initiatieven starten dicht tegen het bestaande aan.

Wat we al doen, moet simpelweg efficiënter:

- een paar minuten sneller per dossier,
- een paar procent minder fouten,
- een paar FTE minder nodig in de backoffice.

Dat levert zeker wat op. Maar strategisch verandert er weinig.

De klantreis blijft nagenoeg hetzelfde. De rol van de professional verandert niet echt.

Het business- of dienstverleningsmodel wordt niet fundamenteel herzien.

Juist dat is een valkuil:

je investeert fors in technologie om een **oud ontwerp** net iets soepeler te laten lopen,
terwijl concurrenten of nieuwe spelers AI gebruiken om het spel zélf te veranderen.

AI als motor voor een ander ontwerp

Een scherpe AI-visie gaat verder dan “hoe kunnen we onze bestaande processen optimaliseren?”.

Ze stelt vragen op een ander niveau:

- Als we vandaag opnieuw zouden beginnen, **hoe** zouden we onze dienstverlening dan inrichten met AI als gegeven?
- Welke onderdelen van onze huidige keten zouden we volledig **anders** kunnen ontwerpen, of zelfs kunnen overslaan?
- Welke **nieuwe vormen van waarde** kunnen we leveren aan klanten, burgers of partners, omdat AI nu mogelijk maakt wat voorheen onmogelijk was?

Denk aan:

- proactieve dienstverlening in plaats van reactieve afhandeling;
- maatwerkbesluiten die wél schaalbaar zijn;
- ecosystemen waarin data en AI meerdere partijen tegelijk slimmer maken;
- compleet nieuwe propositievormen (bijv. “as-a-service”-modellen) die zonder AI onbetaalbaar of onhanteerbaar zouden zijn.

Zonder dit soort vragen blijft AI keurig in de marge: nuttig, maar niet strategisch.

Fragmentatie: ieder zijn eigen AI-speeltje

Nog een reden waarom visie onmisbaar is, zonder gemeenschappelijk kompas wordt AI een versneller van fragmentatie.

Afdelingen, businessunits en stafclubs gaan zelf aan de slag:

- de HR-afdeling koopt een AI-tool voor recruitment,
- de klantenservice experimenteert met een chatbot,
- finance werkt met voorspellende modellen,
- operations bouwt een eigen planningstool met AI.

Elke oplossing kan op zichzelf prima zijn.

Maar als ze niet vanuit één ontwerp en één set principes zijn bedacht, ontstaat er een AI-lappendeken:

- verschillende datadefinities,
- verschillende normen voor uitlegbaarheid en risico,
- verschillende aannames over de rol van mens en AI.

Het resultaat: méér complexiteit, méér afhankelijkheid, méér kwetsbaarheid en geen coherent voordeel.

Een echte AI-visie doorbreekt dat.

Die zegt niet alleen wat je wél wilt, maar ook wat je níet meer accepteert: eilandoplossingen zonder bijdrage aan het geheel.

Wat hoort er dan wél in een scherpe AI-visie?

Vanuit dit disruptieve perspectief verschuiven de bouwstenen van je visie.

1 Horizon expliciet meenemen

Niet alleen: *“Hoe maken we huidige processen efficiënter?”*

Maar ook: *“Welke nieuwe diensten, rollen of verdienmodellen worden mogelijk met AI en welke daarvan willen wij claimen?”*

2 Bewuste keuzes over herontwerp

- Welke klantreizen gaan we de komende 3 jaar fundamenteel opnieuw ontwerpen, met AI als vertrekpunt?
- Welke interne ketens zijn zó verouderd dat optimaliseren niet meer genoeg is?

3 Architectuur boven point solutions

- Welke principes gelden voor álle AI-toepassingen (data, ethiek, mensrol, uitlegbaarheid)?
- Hoe zorgen we dat nieuwe initiatieven het geheel versterken in plaats van het verder versnipperen?

4 Rol van leiderschap in het “nieuwe verhaal”

- AI verplicht bestuurders om niet alleen kosten en risico's te managen, maar ook **verbeeldingskracht** te tonen: een verhaal schetsen over hoe werken, leren en waardelevering er in hun domein uit gaan zien.

Cruciaal inzicht voor leiders

I. Van AI als optimalisatie naar AI als ontwerpkeuze

Het cruciale omslagpunt. Zolang AI primair wordt gezien als hulpmiddel om het bestaande te verbeteren, blijft de impact beperkt. Pas als je AI inzet als **ontwerpkeuze** om je dienstverlening, operating model en rol in het ecosysteem opnieuw vorm te geven, wordt het strategisch relevant.

Dat vraagt om moed in de bestuurskamer:

- om te erkennen welke delen van het huidige systeem feitelijk “uitontwikkeld” zijn;
- om niet elk AI-budget te laten verdampen in kleine optimalisaties;
- om ruimte te reserveren voor experimenten die niet gaan over een half procent efficiency, maar over een ander soort waarde.

II. AI als toetssteen voor uw ambitie

AI maakt pijnlijk zichtbaar hoe ambitieus je werkelijk bent als bestuur. Gebruik je het vooral om het bestaande systeem iets beter te laten presteren? Of durf je het in te zetten om dat systeem zélf opnieuw te ontwerpen, ten gunste van klanten, medewerkers en samenleving?

Daarmee wordt AI een spiegel: reflecteert het een organisatie die zijn verleden slechts optimaliseert, of een organisatie die zijn toekomst ontwerpt?

De vraag voor de bestuurskamer is dan ook niet alleen “wat kunnen we met AI?”, maar vooral:

Als we AI vooral gebruiken om het bestaande een beetje efficiënter te maken, welke kansen op echt ander denken en anders organiseren laten we dan nu bewust liggen en durven we die verantwoordelijkheid te nemen?

Dit artikel is een uitnodiging om AI niet langer te zien als iets wat “ergens in de organisatie gebeurt”, maar als toetssteen voor leiderschap in de bestuurskamer. In de inspiratiecampagne en het leiderschapsprogramma dat we met het Erasmus Centre voor Data Analytics, onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam, ontwikkelen, staat precies die verschuiving centraal.

Voor meer informatie zie de volgende [link](#).

