

Versnelling van de adoptie en impact van AI in de publieke sector



Hoe AI als transformationele verandering grote delen van onze samenleving raakt

In november 2024 heeft de Staatssecretaris Zsolt Szabó van Digitalisering en Koninkrijksrelaties De Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS) aangekondigd welke zich richt zich op overheidsbrede opgaven op het gebied van digitalisering. Bij de introductie van NDS is de 1 overheids-gedachte benoemd.

Elementen die we terug mogen verwachten in NDS zijn onder andere de digitale dienstverlening aan burgers en bedrijven, inzet van technologie om digitale kansen te pakken en de risico's te verkleinen. Denk hierbij aan de ontwikkelingen op het gebied artificiële intelligentie (AI), cloud en datagedreven werken, maar ook onderwerpen als onze digitale weerbaarheid.

Artificiële intelligentie (AI)

Op dit moment is elke overheidsorganisatie op zoek naar productiviteitsvoordeel en besparing van middelen met behulp van AI. Het wordt gezien als de enige manier waarop we met lagere overheidsuitgaven toch de noodzakelijke verbeteringen in de dienstverlening aan burgers kunnen bewerkstellingen.

Bestuurders dienen zich hierbij te realiseren dat AI meer omvat dan een simpele technologie-verandering. De inzet van AI vergt een transformatie die kritieke processen en besluitvorming raakt. AI moet zorgvuldig gepland, beheerd en geïmplementeerd worden om de verwachte operationele voordelen en medewerkers-tevredenheid te verbeteren, terwijl de waarde voor burgers niet uit het oog verloren mag worden.



De mensen op straat zien geen losse overheidsorganisaties maar alleen dé overheid. En juist deze mensen moeten het uitgangspunt zijn bij alles wat we als overheid aan digitale technologie inzetten.”

- Staatssecretaris Koninkrijksrelaties en Digitalisering, **Zsolt Szabó**





Sta stil bij “de kunst van het mogelijke”

Voordat we enkele observaties en lessen uit de publieke sector met u delen, is het belangrijk om even stil te staan bij “de kunst van het mogelijke”.

Hoewel AI al vele jaren bestaat, heeft de specifieke tak van AI gebaseerd op grote taalmodellen – ook wel generatieve AI genoemd – een grote verandering

teweeggebracht. Generatieve AI of GenAI kent een razendsnelle ontwikkeling. Elke paar weken worden door technologie-reuzen als Microsoft, Google, Apple en Meta nieuwe gratis én betaalde diensten gelanceerd voor het genereren van taal, foto's, video's, muziek en meer. De start-up OpenAI en ontwikkelaar van ChatGPT is enkele maanden terug gewaardeerd op een duizelingwekkend bedrag van 160 Miljard Euro.

Deze diensten zijn vandaag de dag al goed toepasbaar ter ondersteuning van kantoor-medewerkers bij dagelijkse taken, zoals het schrijven van documenten, vergaderverslagen en het samenvatten van stukken. De impact zal aanzienlijk groter worden door een sterke integratie met kantoorautomatiseringstools voor agendabeheer en het bewerken van documenten en spreadsheets en alle andere applicaties die we elke dag gebruiken.

Zo ontketent Copilot voor Microsoft 365 door deze integratie een revolutie in hoe dagelijkse taken worden afgehandeld. Het helpt dubbel werk te voorkomen en helpt medewerkers om saai werk uit hun takenpakket te verwijderen of schrijftaken sneller af te ronden, waardoor minder tijd wordt besteed aan handmatig en repetitief werk en meer tijd vrijkomt om te focussen op meer bevredigend werk. Kortgezegd helpt het mensen de resultaten te leveren waarvoor ze de bij de overheid zijn gaan werken.

Onlangs de hoge potentie om medewerkers-tevredenheid te verbeteren zien we dat overheids-organisaties schoorvoetend de eerste stappen zetten in het aanbieden van AI copilots aan hun medewerkers. Veelal in pilots met relatief kleine groepen gebruikers, gedreven vanuit de ICT afdeling.

Voor de burger heeft AI eveneens een grote impact, in het bijzonder voor de personalisatie van overheids-diensten en hoe extern gerichte publieke dienstverleners ondersteuning aan burgers bieden. We hebben een toename gezien in publieke organisaties (Rijk, gemeenten, provincies, waterschappen en publieke dienstverleners) die generatieve AI gebruiken als een effectieve manier om veel informatie en complexe processen te ontsluiten. Het vermogen van AI om patronen over verschillende systemen heen te ontdekken en snel informatie uit meerdere bronnen te halen, stelt overheden in staat om sneller, betere antwoorden op vragen van burgers te geven. Hierin kunnen overheden in potentie nog een stap verder gaan door interne informatie en informatie van burgers samen te brengen en voor individuele gevallen specifieke antwoorden te genereren met AI.

Nog belangrijker is dat het kan leiden tot compleet nieuwe operationele modellen die veel stappen in de processen en werkwijzen die we vandaag zien overbodig maken. Het Huis van Thorbecke wordt verregaand gedigitaliseerd. Dit zal organisaties helpen hun operationele processen te optimaliseren, kosten te verminderen en opgebouwde digitale schuld (legacy IT systemen) te verlichten. Dit zijn geen vergezichten, maar AI oplossingen en integraties die vandaag beschikbaar zijn.

Bestuurders van publieke organisaties dienen zich te realiseren dat AI geen ICT thema is. Zij dienen de “kunst van het mogelijke” zelf te verkennen en omarmen als een belangrijke eerste stap in de voorbereiding op de Digitale transformatie van hun organisatie.

Stel kaders op voor het verantwoord gebruik van AI

De potentiële toepassingsgebieden van AI zijn talrijk. Als u begint met innovatie projecten en het uitvoeren van experimenten, dient u interne stakeholders en burgers de garantie kunnen bieden dat u verantwoordelijk en ethisch handelt.

Eind 2023 is door de vorige staatssecretaris Digitalisering en Koninkrijksrelaties het voorlopige standpunt van de Nederlandse overheid met betrekking tot het gebruik van generatieve AI door Rijksorganisaties naar de Tweede Kamer gestuurd. Samengevat stelt dit standpunt dat inzicht in de risico's, zoals privacy, gegevensbescherming, auteursrecht en inclusie noodzakelijk is en er behoefte bestaat aan heldere richtlijnen. Voor elke unieke casus moet vooraf een uitgebreide risicoanalyse worden uitgevoerd, waarbij gekeken wordt naar de Data Protection Impact Assessment (DPIA) en Impact Assessment Mensenrechten en Algoritmes (IAMA). De uitkomsten hiervan moeten ter advies worden voorgelegd aan respectievelijk de departementale Chief Information Officer (CIO) en Functionaris Gegevensbescherming.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen niet-gecontracteerde generatieve AI-toepassingen (zoals ChatGPT, Bard en Midjourney), die doorgaans niet aan de gestelde wetgeving voldoen, en (door de Nederlandse overheid) gecontracteerde toepassingen. Niet-gecontracteerde generatieve AI-toepassingen zijn in principe niet toegestaan tenzij aantoonbaar is dat zij aan de wet voldoen. De staatssecretaris zette uiteen dat dit voorlopig standpunt niet bedoeld is als categorisch verbod op generatieve AI technologie,



maar als een kader waarbinnen veilig en verantwoord geëxperimenteerd kan worden. Er zijn afgelopen jaar Handreikingen gepubliceerd voor Rijksorganisaties en Gemeenten hoe om te gaan met (generatieve) AI.

Daarnaast is in de zomer van 2024 de EU AI Act van kracht geworden. De EU AI Act stelt geharmoniseerde regels vast voor de ontwikkeling, het op de markt brengen en het gebruik van AI binnen de Europese Unie (EU). De EU AI Act is ook van toepassing op overheden, vooral wanneer zij kunstmatige intelligentie (AI) systemen gebruiken die vallen onder de categorie van hoog risico. Bijzondere aandacht wordt besteed aan hoog-risico AI-systemen die worden gebruikt in essentiële openbare diensten, zoals in de strafrechtelijke sfeer door rechtshandavings instanties, en in andere gevoelige gebieden zoals onderwijs, werkgelegenheid, en immigratie. Deze systemen

moeten voldoen aan strikte regulering en door een conformiteitsbeoordeling gaan voordat ze worden ingezet, om ervoor te zorgen dat ze veilig zijn en de fundamentele rechten respecteren.

Maar ook voor de inzet van gecontracteerde AI diensten voor dagelijkse kantoorautomatisering zoals Copilot voor Microsoft 365 en de ondersteuning van niet-essentiële dienstverlening aan burgers is het van belang oog te houden voor de verantwoorde inzet van AI.

Het hebben van heldere kaders biedt vertrouwen aan uw medewerkers en stelt ze in staat om de eerste stappen te zetten in de ontdekkingsreis wat AI persoonlijk voor hen kan betekenen¹. De eerder genoemde handreikingen en de beschikbare trainingen (www.it-academieoverheid.nl) bieden hiervoor een solide basis.

1) En het zal u niet verbazen dat KPMG een “Trusted AI” expertiseteam heeft dat klanten helpt de kaders en ontwikkelprogramma's op te zetten voor het verantwoord en compliant gebruik van AI.



De adoptie en impact van AI zal een transformerend effect hebben op de publieke sector

In zo'n groot toepassingsgebied van AI is het lastig een begin te maken. Het helpt publieke organisaties om hun focus te versmallen naar een aantal specifieke gebieden waar AI waarde kan toevoegen. Het is cruciaal om in een vroegtijdig stadium concrete knelpunten of verbeterpunten te identificeren in de dienstverlening en AI "use cases" te definiëren die een probleem oplossen of een verbetering teweegbrengen.

Bij het identificeren van use cases is het van belang vooraf bewijs te verzamelen van de waarde voor de organisatie. Daarom vindt u het misschien nuttig om een aantal dimensies te overwegen, zoals het niveau van *Impact op de burger* en *Waar in de organisatie* AI wordt ingezet (front-, midden-, backofficefuncties). Als de meeste van uw use cases zich de backoffice afspelen, met beperkte impact op de dienstverlening aan de burger, zult u het mogelijk moeilijk vinden om momentum te creëren voor de bredere transformatie.

Het betrekken van uw teams om use cases te definiëren en vervolgens in "proof of concepts" uit te werken, kan een kritisch onderdeel zijn van het totale verandermanagement.

Stel de kaders voor het verantwoord gebruik van AI en het identificeren en prioriteren van waardevolle use cases niet op in een vacuüm – doe het tegelijkertijd als u begint te experimenteren met use cases. Zo kunt u de kaders en de governance praktischer en relevanter maken voor medewerkers en andere belanghebbenden.

Geef extra aandacht aan verandermanagement en implementeer systematisch

Beschouw het langs kaders inzetten van AI daar waar het de meeste waarde oplevert niet als een technologische verandering, maar als een belangrijke stap in de Digitale transformatie van uw organisatie. Daarom dienen alle gebruikelijke aspecten van verandermanagement worden overwogen, van belanghebbenden tot financiering, van risicobeheer tot het creëren van energie en enthousiasme. Zodra aan deze randvoorwaarden is voldaan, zou het veranderprogramma in staat moeten zijn om gemakkelijk de volgende vragen te beantwoorden;

- Is de inzet van AI gerelateerd aan een probleem of gebruikscase die reëel en belangrijk is, zodat het de aandacht krijgt die het verdient?
- Is de AI routekaart duidelijk en bij voorkeur zelf-financierend?
- Zijn er snelle baten in het AI-plan die niet alleen de dienstverlening verbetert, maar ook besparingen helpt realiseren?
- Draagt het werk rondom AI bij aan het opbouwen van vertrouwen en het verlagen van risico's voor de meer complexe veranderingen en Digitale transformatie?

Elk AI-plan bestaat uit vele stappen en fasen. Waar je ook bent op de reis, het opstellen van een gestructureerd plan is cruciaal voor een effectieve implementatie, adoptie en evaluatie van de inzet van AI in uw organisatie.

Houd de mensen – medewerkers en burgers in het hart van de transformatie

Het is inmiddels bewezen dat AI in de publieke sector de ervaring van burgers aanzienlijk kan verbeteren. Slimme chatbots bieden toegang tot hoogwaardige informatie, waardoor ze het grootste deel van de routinematigere vragen van burgers kunnen afhandelen. AI ondersteunde contentgeneratie vergemakkelijkt digitale interacties die op maat zijn gemaakt voor verschillende doelgroepen. Interactie via chatbots en online diensten leidt tot snellere reactietijden en minder zoeken door burgers naar de juiste kanalen en oplossingen. Zo hoeven burgers niet langer lange lijsten van veel gestelde vragen door te lezen om te vinden wat ze nodig hebben.

AI zal ook de werkervaring van medewerkers verbeteren. Callcenter medewerkers kunnen informatie uit gesprekken eenvoudig vastleggen en samenvatten met AI, waardoor de bellende burger de situatie niet hoeft te herhalen. Met bijvoorbeeld de Azure OpenAI-services kunnen documenten en brieven eenvoudig in meerdere talen worden vertaald en worden aangepast aan de taalbeheersing van de diverse doelgroepen. Dit bespaart niet alleen kosten en tijd, maar helpt ook de begripsvorming van burgers in soms complexe overheidsprocessen te verbeteren. Het is bijna ironisch dat AI overheidsorganisaties helpt de communicatie met burgers ‘menselijker’ en begrijpelijker te maken, met een vriendelijkere toon en minder juridisch of vaktechnisch jargon.



Met AI is nu al veel mogelijk, maar het is ook belangrijk om de verwachtingen van medewerkers te temperen die de meer routineachtige aspecten van hun werk graag overgenomen zien worden door AI. En evengoed de verwachtingen van burgers te sturen die in de media over de magie van AI lezen en in hun persoonlijke leven mogelijk al verregaand steunen op AI toepassingen.

Door ons voortdurend te realiseren dat in al dit werk de mens centraal staan, wordt de transformerende werking van AI in onze maatschappij tastbaar en zichtbaar.

Dit artikel is een bewerking [Accelerating the Adoption and Impact of AI in public sector](#), origineel geschreven door Microsoft en KPMG, Dr. Janak Gunatilleke - Directeur, Hoofd Healthcare Data Analytics, KPMG UK en Alan Lewis - General Manager Publieke Sector, Microsoft UK

Contact

Meer informatie?

Benieuwd naar meer details of andere vragen? Wij gaan graag in gesprek.
Neem contact op met een van onze experts.



Ruben de Wolf

Partner Data & Analytics

dewolf.ruben@kpmg.nl
+31 (0)20 656 80 32



Deborah Hofland

Partner Public Sector

hofland.deborah@kpmg.nl
T +31 (0)70 338 24 21



www.kpmg.nl



Alle verstrekte informatie in dit document is van algemene aard en is niet gericht op de omstandigheden van een individu of bedrijf. Hoewel we ernaar streven de meest nauwgezette en tijdige informatie te verstrekken, kan er geen garantie worden gegeven dat dergelijke informatie correct is op de datum waarop deze wordt ontvangen noch dat deze in de toekomst nauwkeurig zal blijven. Derhalve dienen op basis van dergelijke informatie geen handelingen te worden verricht zonder passend professioneel advies na een grondig onderzoek van de specifieke situatie. In dit document hebben de termen "wij", "ons" en "onze" betrekking op KPMG. Sommige of alle hierin beschreven diensten zijn mogelijk niet toegestaan voor KPMG-auditcliënten, aan hen gelieerde ondernemingen of gerelateerde entiteiten.

© 2025 KPMG N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap en lid van de wereldwijde KPMG-organisatie van onafhankelijke ondernemingen gelieerd aan KPMG International Limited, een Engelse vennootschap "limited by guarantee".

Januari 2025

Alle rechten voorbehouden.