

PBLQ



Erasmus University Rotterdam
Making Minds Matter

AI-geletterd leiderschap: sturen op kansen én grenzen

Wolfgang Ebbers en Marian Biekart, NVVB jaarcongres 1 en 2 april 2026, Noordwijkerhout

PBLQ




Erasmus University Rotterdam
Making Minds Matter



Adviseur bij PBLQ, met focus op AI en algoritmen, en doet als duale promovenda aan de Erasmus Universiteit Rotterdam onderzoek naar AI-geletterdheid.

Marian Biekart MSc.

 › m.biekart@pblq.nl


 › 06 83099355


 › www.linkedin.com/in/marian-biekart



Adviesraadslid NVVB, bijzonder hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en principal adviseur bij PBLQ. Zijn focus ligt op digitaliseringsvraagstukken in de publieke sector.

Prof. Dr. Wolfgang Ebbers

 › w.ebbers@pblq.nl

 › 06 25015061

 › <https://www.linkedin.com/in/prof-dr-wolfgang-ebbers-1702793/>

Onze ervaring met opdrachten op het gebied van AI voor gemeenten



Kostenonderzoek naar de uitvoeringslasten van de implementatie van de AI-verordening met BZK en VNG



Rekenkameronderzoek naar het (verantwoord) gebruik van (algoritmen en) AI in Enschede, Utrecht en Eindhoven



(Ondersteunen bij) het opzetten van een **AI-geletterdheid aanpak** gemeente Amsterdam

In deze workshop gaan we in op:

- ▶ wat AI-geletterdheid *ongeveer* inhoudt
- ▶ wat het betekent voor leidinggevenden
- ▶ wat de AI-verordening van u vraagt
- ▶ hoe u richting geeft en medewerkers ondersteunt zonder zelf AI-expert te hoeven zijn

Reality check

AI gebeurt al op de werkvloer

- ▶ Copilot voor brieven
- ▶ samenvatten van dossiers
- ▶ analyse van aanvragen of sollicitatiegesprekken

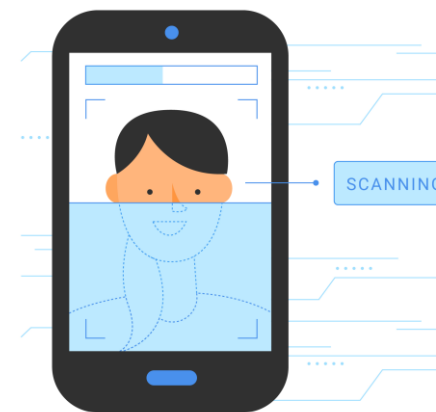
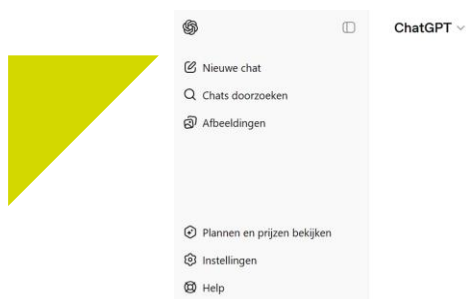
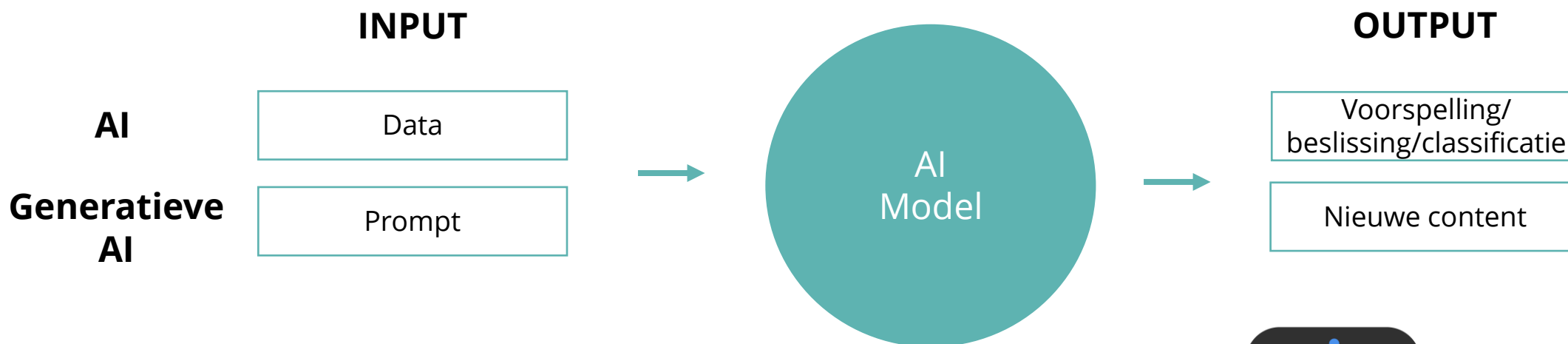
👉 Wie herkent dit?





Wat is AI-geletterdheid?

Wat is (generatieve) AI?



Waarom AI-geletterdheid?

AI ≠ andere technologie

Autonomie

Lerend vermogen

Ondoorgrondelijk-
heid



Definitie volgens Artikel 3(56) uit de AI-Verordening

AI-Vaardigheden, kennis en begrip die aanbieders, gebruiksverantwoordelijken en betrokken personen, rekening houdend met hun respectieve rechten en plichten in het kader van deze verordening, in staat stellen geïnformeerd AI-systemen in te zetten en zich bewuster te worden van de ***kansen en risico's*** van AI en de mogelijke schade die zij kan veroorzaken



Long & Magerko (2020)

Wat is AI?

1. Recognizing AI
2. Understanding Intelligence
3. Interdisciplinarity
4. General vs. Narrow

Wat kan AI?

5. AI's Strengths & Weaknesses
6. Imagine Future AI

Hoe werkt AI?

7. Representations
8. Decision-Making
9. Machine Learning Steps
10. Human Role in AI
11. Data Literacy
12. Learning from Data
13. Critically Interpreting Data
14. Action & Reaction
15. Sensors

Hoe moet AI gebruikt worden?

16. Ethics

Hoe zien mensen AI?

17. Programmability

AI-verordening adviseert (?) of verplicht AI-geletterdheid: Digital Omnibus inzake AI

Huidige situatie (art. 4):

*“Aanbieders en gebruiksverantwoordelijken van AI-systemen **nemen maatregelen** om, zoveel als mogelijk, te zorgen voor een toereikend niveau van AI-geletterdheid bij hun personeel en andere personen die namens hen AI-systemen exploiteren en gebruiken, en houden daarbij rekening met hun technische kennis, ervaring, onderwijs en opleiding en de context waarin de AI-systemen zullen worden gebruikt, evenals met de personen of groepen personen ten aanzien van wie de AI-systemen zullen worden gebruikt.”*

Voorgestelde wijziging (art. 4):

*“De Commissie en de lidstaten sporen aanbieders en **gebruiksverantwoordelijken** van AI-systemen **aan** maatregelen te nemen om te zorgen voor een toereikend niveau van AI-geletterdheid bij hun personeel en andere personen die namens hen AI-systemen exploiteren en gebruiken, en houden daarbij rekening met hun technische kennis, ervaring, niveau van onderwijs en opleiding en de context waarin de AI-systemen zullen worden gebruikt, evenals met de personen of groepen personen ten aanzien van wie de AI-systemen zullen worden gebruikt.”*

Let op: Met behoudt van de opleidingsverplichtingen voor gebruiksverantwoordelijken van AI-systemen met een hoog risico



Wat is AI-geletterdheid - voor leidinggeevenden bij gemeenten?

Uw teamlid gebruikt Copilot om een complex dossier (adresonderzoek / verhuizing / bezwaar) samen te vatten

► *En neemt vervolgens een besluit om een voorneem-brief te sturen*

👉 Wat zijn de kansen?

👉 Wat zijn de risico's?

bericht

123456

Resourc adres: Postbus 10007, 8000 GA Zwolle

Meneer Schoenmaker
Straatnummer 1A
1234 AA, ZWOLLE

Stadskantoor
Lidewegje 2
Postbus 10007
8000 GA, Zwolle
Telefoon: 14 038
adresonderzoeken@zwo.nl
www.zwo.nl

Ons kenmerk: 123456
Behandeld door: Team Adresonderzoeken
Datum: XX maand 20XX
Onderwerp: Voornemen uitschrijven BRP

Beste meneer Schoenmaker,

Wij denken dat u niet meer woont op het adres dat bovenaan deze brief staat. Daarover hebben wij u eerder een brief gestuurd. Helaas hebben wij uw nieuwe adres nog niet ontvangen. Als u geen nieuw adres aan ons doorgeeft, zijn wij van plan om u uit te schrijven. Dat kan vervelende gevolgen hebben. In deze brief leest u wat u moet doen.

Bent u niet verhuisd?
Neem dan contact met ons op. U kunt ons bellen op telefoonnummer (038) 498 5188. Of stuur een e-mail naar: adresonderzoeken@zwo.nl.

Bent u wel verhuisd?
Dan bent u verplicht om dat zo snel mogelijk door te geven:

- **Bent u verhuisd binnen Zwolle?** Geef dit dan door via www.zwo.nl/verhuizen. Of maak een afspraak op het stadskantoor. Dat kan via telefoonnummer (038) 498 5188 of via www.zwo.nl/afsprakenmaken.
- **Bent u verhuisd naar een andere gemeente?** Neem dan contact op met uw nieuwe gemeente om uw verhuizing door te geven.
- **Bent u verhuisd naar het buitenland?** Geef dit dan door via www.zwo.nl/verreke. Heeft u vragen? Bel dan (038) 498 5188. Belt u vanuit het buitenland? Bel dan +31 38 498 31 38.

Bent u het niet eens met deze brief?
Dan kunt u uw mening geven. Dat noemen we een zienswijze. Stuur uw zienswijze naar adresonderzoeken@zwo.nl. Doe dit uiterlijk 4 weken na de datum die bovenaan deze brief staat. Wij bekijken dan uw situatie opnieuw. Daarna nemen we een besluit.

1/2

bericht

! **Wat gebeurt er als u niets doet?**
Geeft u uw verhuizing niet door? En dient u geen zienswijze in? Dan besluiten wij over ongeveer 4 weken of we u uitschrijven uit de Basisregistratie Personen (BRP). We mogen u dan uitschrijven naar het buitenland, land Onbekend. Dat doen we vanaf de datum van deze brief.

De uitschrijving kan vervelende gevolgen hebben. U krijgt dan bijvoorbeeld geen uitkering of toeslagen meer. Uw zorgverzekering stopt. U kunt geen paspoort, rijbewijs of regelingen meer aanvragen. We kunnen u ook een boete geven. Die is maximaal € 325. Dat willen we graag voorkomen. Het is daarom belangrijk dat u uw verhuizing doorgeeft.

Wetten en regels
Voor deze brief kijken wij naar wetten en regels. Wilt u weten welke? Het gaat om:

- Wet BRP, artikel 2.39 en 2.43. Daar staat dat u uw verhuizing moet doorgeven aan de gemeente.
- Wet BRP, artikel 2.22. Daar staat dat wij u mogen uitschrijven naar land Onbekend.

Vragen
Heeft u vragen over deze brief? Neem dan contact met ons op. U kunt ons bellen op telefoonnummer (038) 498 5188. Wij zijn iedere werkdag van 9.00 tot 17.00 uur bereikbaar. Of stuur een e-mail naar adresonderzoeken@zwo.nl.


Als u ons belt of e-mailt, wilt u dan het kenmerk van deze brief doorgeven? Het kenmerk is 123456.

Met vriendelijke groet,

Peter Snoek
Sectiehoofd Burgerzaken

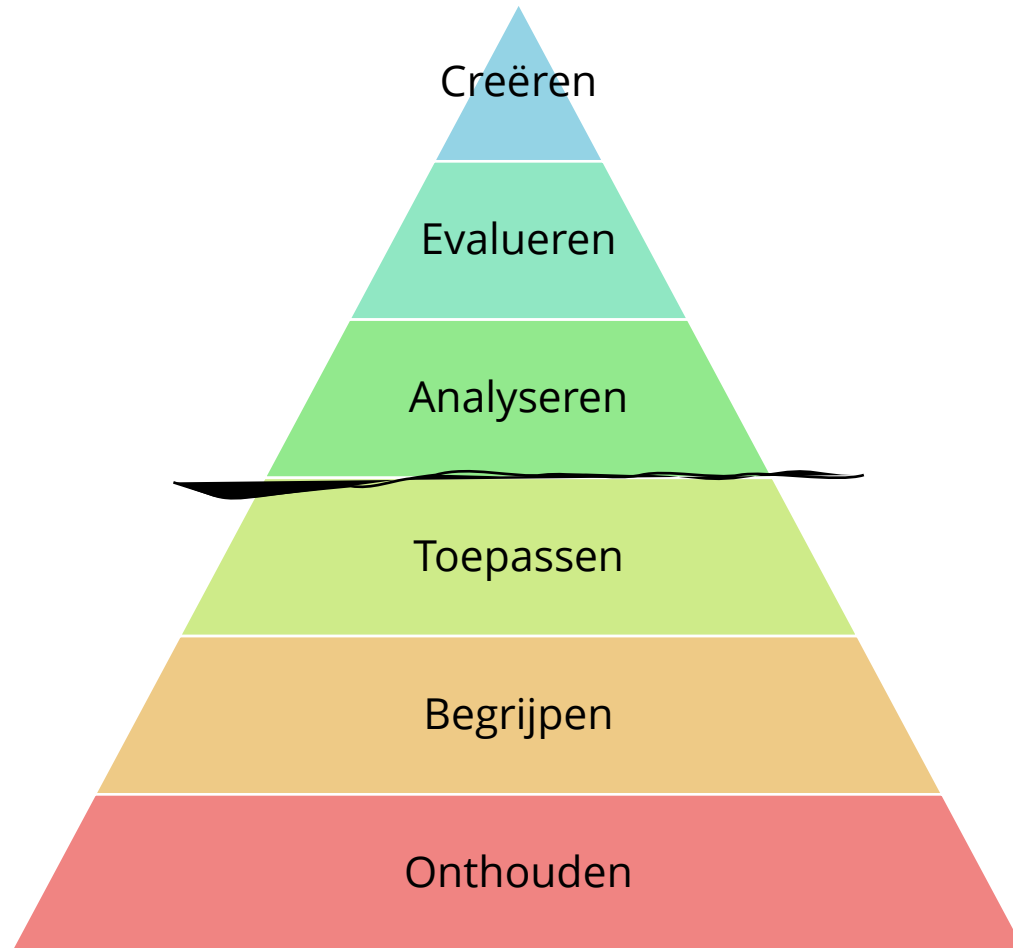
Voorlezen
Wilt u de brief laten voorlezen? Gebruik dan uw smartphone of tablet om de QR-code te scannen. Klik daarna op het plaatje met de luidspreker.

Lees voor



2/2

AI-geletterdheid aanpak Gemeente Amsterdam: koppeling met Bloom's taxonomie





Leerdoelen

Bloom-niveau	Leerdoel manager 11 tot 13	Voorbeeld
1. Onthouden	Kan kernbegrippen uit de AI-verordening, het Beheerskader Algoritmes van de gemeente Amsterdam, de Amsterdamse AI-visie en gemeentelijke strategie benoemen .	Een teamleider kan, in lijn met de bedoeling van de AI-verordening, toelichten dat bepaalde algoritmes als risicovoller worden aangemerkt en aangeven wat dit betekent voor de manier waarop het team hiermee werkt. De teamleider kan signalen over mogelijke hoog-risico-toepassingen vanuit het team bespreken en waar inschatten via QAA.
2. Begrijpen	Kan uitleggen wat de rol van een algoritme is in gemeentelijke werkprocessen en teamwerkzaamheden en welke risico's (o.a. bias, privacy) er zijn.	Een teamleider bespreekt met het team hoe een algoritme voor klachtencategorisering de kans tot over- of onderrepresentatie van bepaalde wijken in de hand kan werken - en legt uit welke bij de gemeente Amsterdam ter beschikking staande maatregelen er nodig zijn voor borgen van bijvoorbeeld inclusie en de kwaliteit van de dienstverlening.
3. Toepassen	Kan voorbeelden geven van hoe algoritmes de gemeentelijke werkprocessen en teamwerkzaamheden ondersteunt (bijv. planning, tekstanalyse, klantvragen).	Een teamleider laat een medewerker algoritmes gebruiken om historische meldingen openbare ruimte te analyseren, bespreekt vervolgens met het team de uitkomsten en past deze toe om besluitvorming over planning te verbeteren, met aandacht voor privacy en transparantie.
4. Analyseren	Kan in kaart brengen of een algoritme betrouwbaar, transparant en veilig wordt ingezet.	Een teamleider laat inzichtelijk maken hoe een algoritme voor verkeersdrukte tot besluiten komt en laat inzichtelijk maken welke afhankelijkheden bestaan tussen data-invoer (sensoren), externe leveranciers en de betrouwbaarheid van de voorspelling. De teamleider gebruikt deze analyse om het team te begeleiden in het zorgvuldig interpreteren van de uitkomsten en om risico's rond publieke waarden en compliance bespreekbaar te maken.
5. Evalueren	Kan een afweging maken tussen efficiëntie en menselijke maat in de inzet van algoritmes.	Een teamleider onderzoekt met de afdeling of algoritme-ondersteunde klantreacties daadwerkelijk bijdragen aan lagere werkdruk en betere dienstverlening. De teamleider signaleert dat de toon van automatisch gegenereerde antwoorden te zakelijk is en te weinig menselijke nuance bevat. Teamleider besluit op basis van deze afweging dat de toepassing moet worden bijgestuurd.
6. Creëren	Ontwikkelt en begeleidt een algoritme-verbetertraject in de eigen afdeling. Integreert algoritmes in het jaarplan van team of afdeling	Een teamleider ontwikkelt samen met de afdeling een set "algoritme-principes voor beleidsanalyse"(gebaseerd op de principes uit de Amsterdamse visie op AI en het Amsterdamse Beheerskader Algoritmes; waarin staat hoe datasets en algoritmen worden gecontroleerd op bias en hoe burgerparticipatie wordt meegenomen. De teamleider begeleidt het team vervolgens bij het verwerken van deze principes in werkwijzen en in het jaarplan, zodat verantwoord algoritme-gebruik structureel wordt geborgd.

Wat is AI-geletterd leiderschap heel in het kort?

Wel:

- ▶ goede vragen stellen
- ▶ risico's herkennen
- ▶ keuzes maken
- ▶ verantwoordelijkheid nemen

Niet

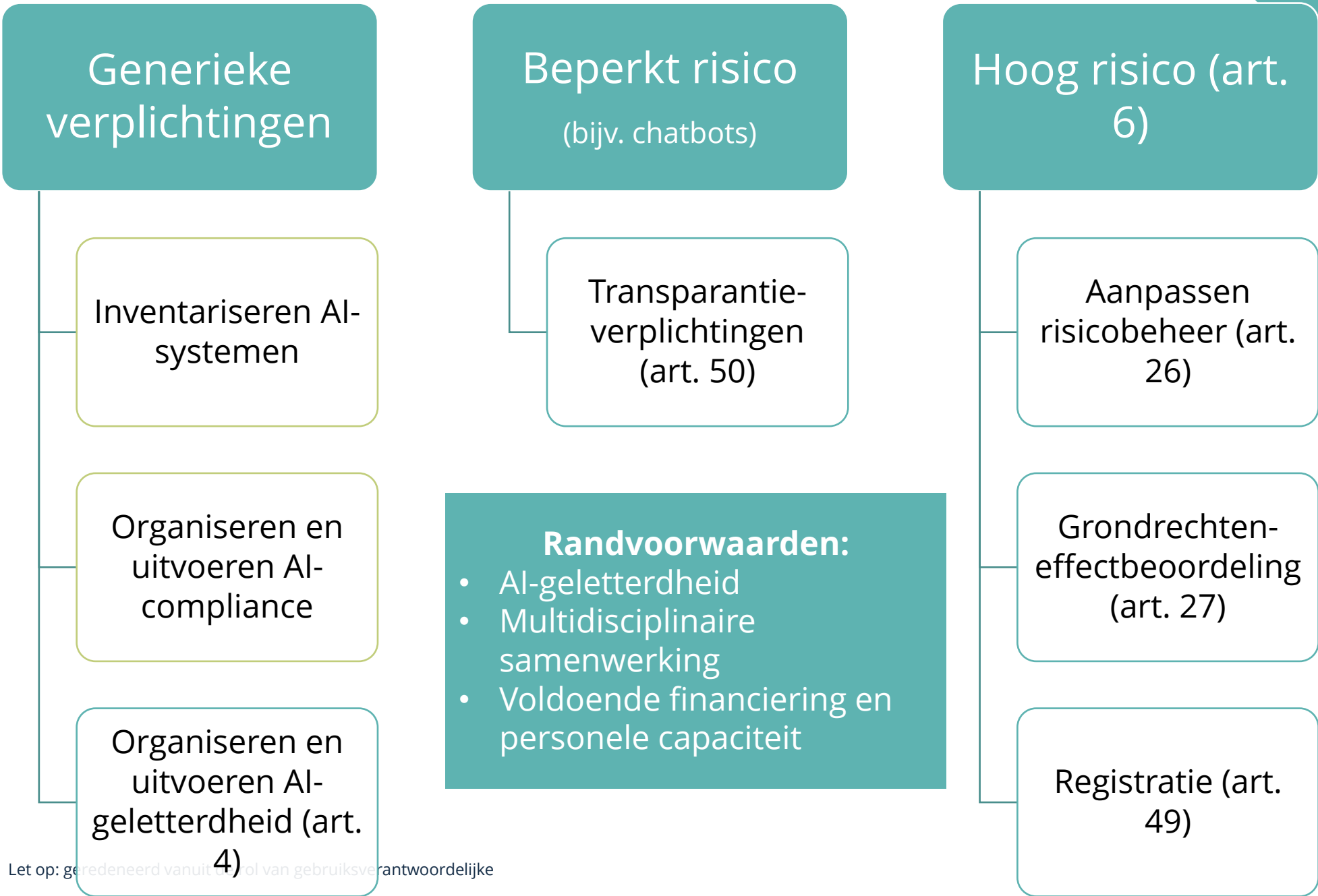
- ▶ zelf AI bouwen, programmeren, bijsturen



Wat vraagt de AI- verordening van je?

- onze interpretatie in de huidige situatie -





Let op: geredeneerd vanuit artikel 4 van gebruiksverantwoordelijke

Fictieve (!) case: Bibie wordt geïntegreerd met een module voor automatisch voorinvullen standaardbrieven

► Iets wat laag risico is, hoeft dat niet per se te blijven

👉 *Hoog risico gebieden Bijlage III AI-systemen:*

1. Biometrie
2. Kritieke infrastructuur
3. Onderwijs en beroepsopleiding
4. Werkgelegenheid, personeelsbeheer
5. **Toegang tot** en gebruik van essentiële particuliere en **publieke diensten** en uitkeringen:
 1. a) AI-systemen die bedoeld zijn om door of namens overheidsinstanties te worden gebruikt om te beoordelen of natuurlijke personen in aanmerking komen voor essentiële overheidsuitkeringen en -diensten, waaronder gezondheidsdiensten, of om dergelijke uitkeringen en diensten te verlenen, te beperken, in te trekken of terug te vorderen
6. Rechtshandhaving
7. Migratie-, asiel- en grenstoezichtbeheer
8. Rechtsbedeling en democratische processen





**Hoe help je je mensen -
zonder expert te zijn?**

Met de juiste houding bereik je al veel

- ▶ Stel vragen
- ▶ Haal experts erbij - FG's, AICO's, ISO's
- ▶ Maak AI bespreekbaar
- ▶ Organiseer reflectie (ook om model bij te sturen)
- ▶ Geef het goede voorbeeld

Houdingsdoel teamleider	Voorbeeld
	Dat zie je wanneer de teamleider...
Wil kritisch en reflectief omgaan met inzet AI omwille van risico's en afhankelijkheden	<ul style="list-style-type: none">• een concreet voorbeeld benoemt van een herhaalwerkzaamheid in het team (bijv. tekstsamenvattingen of documentanalyse) en laat zien hoe een AI-toepassing dit werkproces ondersteunt, inclusief aandacht voor afhankelijkheden (ook die met andere AI-initiatieven binnen de gemeente) of randvoorwaarden.
Wil proactief kansen en risico's rondom AI signaleren	<ul style="list-style-type: none">• in het teamoverleg een concreet werkproces aanwijst (bijv. planning of beantwoording van standaardvragen) en bespreekt of en hoe AI daar praktisch kan ondersteunen, inclusief mogelijke aandachtspunten of risico's.
Wil eigenaarschap nemen voor het borgen van publieke waarden	<ul style="list-style-type: none">• bij de start van een AI-toepassing in het team een ethische sessie initieert en toelicht hoe deze helpt om publieke waarden te borgen binnen het dagelijkse werkproces;• tijdens het gebruik van het algoritme blijft controleren of afspraken uit de ethische sessie worden nageleefd en tijdig bijstuurt bij nieuwe risico's of compliance-vraagstukken.
Wil transparant en iteratief werken in het gebruik van AI	<ul style="list-style-type: none">• de teamleider periodiek met het team de doelmatigheid van een concreet voorbeeld bespreekt van een AI-ondersteund werkproces (bijv. gebruik van AI bij besluitbrieven) en laat zien hoe het gebruik wordt aangepast op basis van ervaringen.
Wil relevante experts en belanghebbenden tijdig betrekken	<ul style="list-style-type: none">• de teamleider bij de inzet van een AI-toepassing in het team tijdig experts betrekt en concrete checkvragen stelt over het gebruik van AI binnen het teamproces.
Wil voorbeeldrol innemen bij veilig en verantwoord gebruik AI	<ul style="list-style-type: none">• actief voorbeelden deelt van hoe AI binnen het team of elders in de organisatie wordt gebruikt en teamleden faciliteert (workshops, inspiratiesessies, etc.) om deze toepassingen verantwoord toe te passen in hun werk.

Slotvragen aan jullie



Wie is al bezig met de implementatie van de AI-verordening?



Wie is aan de slag met AI-geletterdheid?

PBLQ



Erasmus University Rotterdam
Making Minds Matter



Adviseur bij PBLQ, met focus op AI en algoritmen, en doet als duale promovenda aan de Erasmus Universiteit Rotterdam onderzoek naar AI-geletterdheid.

Marian Biekart MSc.



› m.biekart@pblq.nl



› 06 83099355



› www.linkedin.com/in/marian-biekart



Adviesraadslid NVVB, bijzonder hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en principal adviseur bij PBLQ. Zijn focus ligt op digitaliseringsvraagstukken in de publieke sector.

Prof. Dr. Wolfgang Ebbers



› w.ebbers@pblq.nl



› 06 25015061



› <https://www.linkedin.com/in/prof-dr-wolfgang-ebbers-1702793/>