Notitie bij 2025-M23

Efficiënte organisatie en slimme raad: verantwoorde inzet van AI binnen de gemeentelijke organisatie

Managementsamenvatting

De gemeenteraad heeft het college gevraagd uit te werken hoe kunstmatige intelligentie (AI) kan bijdragen aan een efficiëntere gemeentelijke organisatie. Daarbij is gevraagd aandacht te besteden aan kansen, risico's, ethische afwegingen en de mogelijkheid van een pilot.

De gemeente wil de mogelijkheden van AI benutten, maar kan zich niet veroorloven om afhankelijk worden van deze technologie. Daarnaast is AI is een van de middelen om efficiënter te werken, andere voorbeelden zijn: procesverbetering, automatische workflows en robotische procesautomatisering (RPA). Per proces moet worden bepaald welke oplossing het meest doelmatig is.

Binnen Twenterand wordt AI inmiddels toegepast via Microsoft Copilot Chat en via pilots binnen het sociaal domein en de bedrijfsvoering. De eerste ervaringen laten zien dat AI tijdswinst kan opleveren en bij draagt aan een meer uniforme werkwijze en vermindering van administratieve lasten. Zo wordt binnen het sociaal domein gewerkt aan een AI-agent, die zorgt voor administratieve verlichting bij het opstellen van ondersteuningsplannen. De inschattingen wijzen op een tijdsbesparing van ongeveer één uur per plan, op jaarbasis gaat het om ongeveer 1900 plannen. Tegelijkertijd wordt de meerwaarde van RPA onderzocht voor repetitieve werkzaamheden.

Verantwoorde toepassing vraagt om duidelijke randvoorwaarden. Nieuwe toepassingen moeten worden beoordeeld op juridische, organisatorische en ethische gevolgen. Daarbij zijn privacy, informatiebeveiliging, menselijke controle en transparantie belangrijke uitgangspunten. Daarnaast zijn governance, een AI-protocol, risicoclassificatie en voldoende specialistische capaciteit noodzakelijk voor verdere opschaling.

AI biedt kansen om de organisatie efficiënter en toekomstbestendig te maken. Door de lopende pilots zorgvuldig te monitoren kan ervaring worden opgedaan en kan onderbouwd worden besloten over eventuele verdere inzet.

1. Inleiding en aanleiding

In juli 2025 heeft de gemeenteraad de motie “Efficiënte organisatie en slimme raad: verkenning inzet AI” aangenomen. De raad heeft het college gevraagd te onderzoeken hoe AI kan bijdragen aan een efficiëntere gemeentelijke organisatie, met aandacht voor kansen, risico’s, ethische afwegingen en mogelijke pilots.

Belangrijk uitgangspunt is dat AI geen doel op zich is. Bij het verbeteren van werkprocessen wordt eerst gekeken of werkzaamheden kunnen worden geschrapt, vereenvoudigd daarna volgt een afweging om te kijken wat de meeste doelmatige manier is om het proces aan te pakken, daarbij kan AI een van de mogelijkheden zijn.

2. Juridisch en normatief kader

De inzet van AI binnen gemeenten wordt begrensd door Europese en nationale regelgeving. De Europese AI-verordening hanteert een risicogerichte benadering. Hoe groter het mogelijke effect op grondrechten, veiligheid of maatschappelijke belangen, hoe strenger de eisen die aan de toepassing worden gesteld.

Uiteraard blijft de AVG van toepassing wanneer persoonsgegevens worden verwerkt. Waar nodig moeten aanvullende maatregelen worden getroffen, zoals het uitvoeren van een Data protection impact assasment (DPIA) of een Impact Assessment Mensenrechten en Algoritmes (IAMA). En de algemene beginselen van behoorlijk bestuur blijven leidend.

3. Huidige inzet binnen Twenterand

Binnen de gemeente Twenterand is het beleid dat we alleen gebruikmaken van Microsoft copilot chat, deze is op een verantwoorde manier ingericht. Er is geïnvesteerd in AI-geletterdheid door middel van een organisatiebrede ontwikkeldag, trainingen en voorlichting over Microsoft Copilot Chat. Daarnaast lopen twee pilots: een AI-agent binnen het sociaal domein voor administratieve verlichting bij het opstellen van ondersteuningsplannen en een AI-agent binnen bedrijfsvoering voor B1-schrijfhulp en een consistente schrijfstijl.

Twenterand neemt deel aan een regionale AI-kenniskring en wisselt ervaringen uit met andere gemeenten. In de regio wordt verschillend omgegaan met de inzet van AI, er zijn gemeenten met een projectteam op Intelligent Process Automation, waar ook AI onder valt, anderen hebben een voltijds medewerker die bezig is met de inzet van AI, Twenterand heeft net als meerdere middelgrote gemeenten nog geen doelstelling uitgesproken en onderzoeken met de bestaande capaciteit de mogelijkheden.

4. Kansen voor efficiënter werken

AI kan medewerkers ondersteunen bij werkzaamheden waarbij grote hoeveelheden informatie moeten worden verwerkt. Toepassingen zijn onder meer het opstellen van conceptteksten, het samenvatten van documenten, ondersteuning bij rapportages, het terugvinden van informatie en ondersteuning bij communicatie met inwoners, daarbij is de kanttekening dat teksten gegenereerd door AI niet rechtstreeks worden gebruikt als communicatie naar inwoners. Naast AI onderzoekt de gemeente ook andere oplossingen om efficiënter te werken. Medewerkers kunnen hierdoor meer tijd besteden aan werkzaamheden waarbij menselijke beoordeling en contact met inwoners centraal staan.

Als de gemeente AI wil inzetten om processen efficiënter in te richten is eerst inzicht nodig in de belangrijkste werkprocessen. Zonder proceskennis en beschrijving is het moeilijk om te

bepalen waar AI daadwerkelijk toegevoegde waarde heeft en waar andere oplossingen doelmatiger zijn.

5. Risico’s en randvoorwaarden

Een eerste aandachtspunt is bias, Als de trainingsdata van een model menselijke vooroordelen of scheve verhoudingen uit het verleden bevat, neemt de AI dit over en kunnen er dus onbedoeld discriminerende teksten uitkomen. Daarnaast vraagt AI aandacht voor privacy en informatiebeveiliging. Ook bestaat het risico dat AI feitelijk onjuiste informatie genereert. Uitkomsten moeten daarom altijd worden gecontroleerd door medewerkers.

Voor verdere opschaling zijn zoals eerder benoemd duidelijke beleidskaders, governance, risicoclassificatie, privacy- en beveiligingstoetsing, AI-geletterdheid en voldoende ambtelijke capaciteit noodzakelijk.

Ook bestaat een strategisch risico van afhankelijkheid van een beperkt aantal grote leveranciers. De ontwikkeling van geavanceerde AI-modellen en infrastructuur vraagt investeringen van vele miljarden euro's. Het is te verwachten dat leveranciers deze investeringen in de toekomst zullen doorberekenen in de vorm van hogere licentie- en gebruikskosten.

6. Pilot

De gemeente heeft al invulling gegeven aan de wens uit de motie om ervaring op te doen met een pilot. De pilot binnen het sociaal domein richt zich op het ondersteunen van medewerkers bij het opstellen van ondersteuningsplannen.

De effecten van de pilot kunnen worden gemeten aan de hand van gebruiksfrequentie, kwaliteit van de output, ervaringen van gebruiksgemak en netto gerealiseerde tijdsbesparing. De resultaten bieden inzicht in de daadwerkelijke toegevoegde waarde van AI en vormen een basis voor eventuele verdere implementatie.

7. Toekomstperspectief en ontwikkelrichtingen

De gemeente kan ervoor kiezen de huidige lijn voort te zetten. In dat geval ligt de focus op het verder benutten van de bestaande mogelijkheden, het afronden van de lopende pilots en het vergroten van de kennis binnen de organisatie. Nieuwe toepassingen worden alleen ontwikkeld wanneer daar binnen de bestaande capaciteit ruimte voor is. Deze aanpak vraagt beperkte aanvullende middelen en biedt ruimte om ervaring op te doen, maar zal naar verwachting leiden tot een geleidelijke ontwikkeling met beperkte schaalgrootte.

Een tweede keuze kan zijn om de komende jaren gericht te investeren in het verkrijgen van inzicht in gemeentelijke processen. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar AI, maar ook naar andere mogelijkheden die bijdragen aan het doel om werkzaamheden efficiënter uit te voeren. Het uitgangspunt is daarbij het proces centraal staat en de meest doelmatige oplossing wordt gekozen. Door processen te analyseren ontstaat inzicht in waar de grootste efficiëntiewinst kan worden gerealiseerd en welke aanpak daarvoor het meest geschikt is. Hiervoor is een investering van ongeveer € 250.000 over een periode van twee jaar benodigd om extra capaciteit in te huren. Deze ontwikkelrichting biedt naar verwachting een goede balans tussen investering en structurele opbrengsten.

De meest ambitieuze ontwikkelrichting is een meerjarig programma gericht op digitale transformatie van de organisatie. In deze variant worden processen organisatie breed doorgelicht en waar mogelijk opnieuw ingericht. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar AI,

maar naar alle mogelijkheden die kunnen bijdragen aan een efficiëntere en toekomstbestendige organisatie. Onderdeel van deze ontwikkelrichting kan zijn dat wordt ingezet op een vorm van soevereine AI. Hierbij wordt niet uitsluitend gebruikgemaakt van diensten van commerciële aanbieders, maar wordt onderzocht of rekenkracht en AI-modellen geheel of gedeeltelijk in eigen beheer kunnen worden uitgevoerd, eventueel in samenwerking met andere gemeenten of regionale partners. Hierdoor ontstaat meer grip op data, wordt de afhankelijkheid van een beperkt aantal marktpartijen verminderd en kunnen toekomstige kostenstijgingen beter worden beheerst.

Een dergelijke aanpak vraagt om een projectteam voor een periode van 2 á 3 jaar, en daarnaast de kosten voor de aanschaf van hardware uitgaande van een opstelling waar ongeveer 10-50 medewerkers tegelijkertijd intensief gebruik maken van AI. Een bedrag van circa €1 miljoen tot €1,5 miljoen is daarbij niet ondenkbaar. Deze ontwikkelrichting kent de grootste organisatorische impact en biedt de meeste mogelijkheden om de arbeidsproductiviteit te verhogen en de organisatie voor te bereiden op toekomstige ontwikkelingen en aanhoudende arbeidsmarktkrapte.

De verschillende ontwikkelrichtingen sluiten elkaar niet uit. Het is mogelijk om vanuit de huidige situatie stapsgewijs door te groeien naar een meer procesgerichte aanpak en op basis van de opgedane ervaringen op een later moment te bepalen of een verdergaande digitale transformatie wenselijk en haalbaar is. Zonder verdere investeringen zal de gemeente verder gaan met de huidige lijn, en zal indien gewenst, de uitkomsten van pilots kunnen delen met de raad.