

Moet de commissaris machine learning leren?

We gaan in de vergadering van de Raad van Toezicht over naar het volgende agenda-onderwerp. De presentatie door een MT-lid en de beamer worden klaargezet. Mijn linkerbuurman gebruikt dit moment voor een vraag: “Henk, toen je drie jaar geleden die voltijds master Data Science in Tilburg ging volgen, vonden we dat allemaal wat raar. Nu kan ik geen dagblad meer open slaan of er is wel een artikel dat refereert aan big data, AI, machine learning of data mining. Moet ik als toezichthouder nu ook machine learning gaan leren?”

Een interessante vraag, die mij vaker wordt gesteld. Wat moet een lid van een Raad van Toezicht met die onderwerpen? Meestal stel ik mijn collega's gerust. Ze hoeven dat allemaal niet zelf te kunnen. Wel is het zeer relevant om te begrijpen welke impact deze ontwikkelingen kunnen hebben op je organisatie en hoe deze organisatie er mee om kan - of zelfs moet - gaan.

Vaak verwijst ik naar de uitstekende online cursus 'AI For Everyone' van Andrew Ng op Coursera. Een aanrader en nog gratis ook! Andrew Ng is AI-ondernemer en professor bij Stanford University. Hij was onder meer werkzaam als directeur op het terrein van AI, deep learning en machine learning bij Google Brain en Baidu. Hij is een autoriteit in AI en weet deze materie ook business-wise begrijpelijk te duiden.

AI-pareltjes

Als ik me verdiep in de AI-initiatieven in zorgorganisaties waar ik toezichthouder ben, kom ik nu al de mooiste pareltjes tegen. Zo sprak ik laatst met de CMIO Bart-Jan Verhoeff van het St. Jansdal-ziekenhuis. Hij heeft dankzij de geweldige bron van data uit het EPD zelf een neuraal netwerk gemaakt waarmee de kans op heropname binnen 30 dagen na ontslag uit een ziekenhuis voorspeld kan worden.

Dergelijke voorbeelden tonen hoe je big data en AI kunt inzetten om én de kwaliteit en veiligheid voor patiënten te vergroten én tegelijk efficiënter om te gaan met middelen (lees: inzet medewerkers en kosten). Maar er zijn nog veel meer mooie voorbeelden in de gezondheidszorg te vinden.

AI inbouwen

Maar hoe bouw je nu AI in je zorgorganisatie in? Dat is de hamvraag. Eerdergenoemde Andrew NG beschrijft in zijn cursus zijn AI Transformation Playbook een aanpak waarmee je AI in je eigen organisatie kunt stimuleren c.q. implementeren. De volgende onderdelen zijn te onderscheiden. Ik benoem ze eerst en licht ze dan toe:

1. Voer proefprojecten uit om momentum te creëren.
2. Bouw een AI-team binnen je eigen organisatie.
3. Zorg voor een brede AI-training in je organisatie.
4. Ontwikkel een AI-strategie.

- Het is van groot belang om de eerste projecten vooral op succes te selecteren, niet zozeer op belang, de hoogste toegevoegde waarde of het grootste probleem. Maak het niet te ingewikkeld. Het gaat er om binnen 6 à 12 maanden (al dan niet met externe hulp) zichtbaar te maken welke impact AI kan hebben op kwaliteit van zorg of werk van zorgmedewerkers. In deze fase creëer je geloofwaardigheid en bijna altijd ook enthousiasme.
- In de tweede stap creëer je een aparte gecentraliseerde eenheid met budget en gekwalificeerde medewerkers om voldoende kritische massa van expertise te waarborgen. Net zoals je een pot jam uitgesmeerd over 1.000 boterhammen niet meer proeft, is het zaak om schaarse middelen te concentreren en kennis en ervaring te stapelen.
- Van essentieel belang is training. Het gaat hier behalve om de AI-engineers vooral om de Raad van Bestuur, het MT en de managers van zorggroepen die te maken krijgen met AI-projecten. De RvB en MT worden getraind in onderwerpen zoals: wat is AI? Wat kan AI betekenen voor onze organisatie? Wat is een AI-strategie? Hoe allocer ik mijn resources? De volgende laag van managers die te maken krijgen met AI-projecten binnen hun afdeling, verdiept zich in het leidinggeven aan projecten. Hoe bepaal ik de richting van het project zowel inhoudelijk als technisch? Hoe allocer ik mijn resources? Op welke wijze monitor ik voortgang, etc.
- Tot slot is het van belang om organisatiebreed een AI-strategie te ontwikkelen.

Kortom, je hoeft zelf niet die cursus machine learning of programmeren te volgen. Maar op strategisch niveau deze onderwerpen met je Raad van Bestuur bespreken en hier vragen over kunnen stellen, zal in veel gevallen wel de nodige training en opleiding vragen. Ook van toezichthouders. ■



Henk van der Stelt is professioneel toezichthouder in de zorg met de portefeuilles financiën en ICT.

