

Directiekamer verliest controle in het tijdperk van massa-intelligentie!

De tijd dat medische expertise veilig achter de muren van uw zorginstelling verschanst zat, is voorbij. We zijn beland in het tijdperk van massa-intelligentie. Waar kennis vroeger een schaars en duur goed was, is het nu een spotgoedkope bulkgrondstof geworden. Voor u als toezichthouder betekent dit één ding: de 'gesloten burcht' van uw organisatie ligt onder vuur.

Massa-intelligentie is een grillig beest. Aan de ene kant zien we de democratisering van expertise. De patiënt stapt de spreekkamer binnen met een AI-analyse die de arts soms degradeert tot een veredelde administratieve kracht. Aan de andere kant kampen we met de vervuiling van de waarheid. De AI-hallucinatië is de nieuwe kwakzalverij, maar dan met een sausje van technologische autoriteit.

Het is pijnlijk om te zien hoe organisaties AI nog steeds behandelen als een 'leuk IT-project' voor de afdeling automatisering. Dat is een strategische blunder. Terwijl u debatteert over de aanschaf van een nieuwe MRI-scanner, typt een oververmoeide verpleegkundige patiëntgegevens in een onbeveiligde chatbot om een ontslagbrief te genereren. AI schrijft inmiddels de troostwoorden voor de laatste levensfase. De vraag is: waar eindigt de efficiëntie en waar begint de ontmenselijking?

Uw toezicht op de schop

Onze zorginstellingen kraken in hun voegen omdat ze gebouwd zijn op de aanname dat de professional de enige bron van waarheid is. Als RvT (Raad van Toezicht) moet u drie fundamentele verschuivingen erkennen:

1. **Validatie boven kennis:** expertise is niet langer het bezitten van informatie, maar het kunnen filteren van de ruis. Uw toezicht moet verschuiven van 'hebben we genoeg dokters?' naar 'hoe borgen we de menselijke maat in een zee van geautomatiseerde besluiten?'
2. **De crisis van de authenticiteit:** in een wereld van deepfakes en AI-gegenereerde rapportages is de waarheid vloeibaar. Hoe weet u als RvT of de incidentrapportage die op uw tafel ligt, niet door een algoritme is gladgestreken om de KPI's te halen? Authenticiteit is uw nieuwe schaarse goed.
3. **Governance van de chaos:** wachten op centrale regulering vanuit Den Haag of Brussel is een recept voor irrelevantie. De macht is verschoven. Elke patiënt en elke medewerker heeft meer rekenkracht in zijn broekzak dan uw hele organisatie tien jaar geleden. U bestuurt geen hiërarchie meer, maar een knooppunt in een chaotisch netwerk.

5 lessen voor moderne toezichthouder

Om niet te verworden tot een ceremoniële instantie die toekijkt hoe de organisatie de controle verliest, dient u de volgende stappen te zetten:

- **Stop met de IT-focus:** haal AI uit de portefeuille van 'ICT' en zet het midden op de strategische agenda. Het is geen software-vraagstuk, maar een existentieel governance-vraagstuk.
- **Eis een AI-ethiek kader:** vraag de Raad van Bestuur niet naar

de kosten, maar naar de kaders. Wie is verantwoordelijk als een algoritme een verkeerde diagnose stelt die door de arts blindelings is overgenomen?

- **Toets op 'algoritmische geletterdheid':** heeft de organisatie een programma om medewerkers (en patiënten) te leren hoe ze kritisch met AI-output omgaan? Blind vertrouwen is wellicht gevaarlijker dan totale afwijzing.
- **Valideer de informatiebronnen:** stel kritische vragen over de herkomst van de data in uw eigen bestuursrapportages. Worden deze gevoed door menselijke observatie of door geautomatiseerde samenvattingen?
- **Accepteer de machtsverschuiving:** stop met het bevechten van de 'mondige patiënt met AI'. Faciliteer de dialoog over hoe deze nieuwe intelligentie de zorgrelatie kan versterken in plaats van te ondermijnen.

5 stellingen voor een goed gesprek

Maar u kunt ook eerst beginnen met het binnen een gesprek brengen van dit onderwerp in uw raad met het bestuur, aan de hand van bijvoorbeeld de volgende vijf stellingen:

1. 'Een RvT die AI nog steeds als een 'IT-onderwerp' op de agenda heeft staan, is bestuurlijk nalatig.'
2. 'Binnen vijf jaar is de AI-analyse van de patiënt betrouwbaarder dan het eerste oordeel van de gemiddelde arts.'
3. 'Efficiëntie via AI is een sigaar uit eigen doos als we de menselijke waardigheid in de laatste levensfase weg-automatiseren.'
4. 'Toezichthouders kunnen de echtheid van hun eigen bestuursrapportages niet meer garanderen in een deepfake-economie.'
5. 'De zorgorganisatie als hiërarchisch instituut is dood; we zijn slechts een knooppunt in een chaotisch netwerk van data.'

Ik wens u veel plezier en inzicht met dit gesprek. De zorg heeft niet langer een monopolie op kennis, maar een gedeelde verantwoordelijkheid in een wereld waar intelligentie overal is. ■



Henk van der Stelt is professioneel toezichthouder in de zorg met de portefeuilles financiën en AI/digitalisering.

