De AI-bestuurder aan tafel: innovatie of de ultieme bestuurlijke luiaard?

Het is een godswonder dat de gemiddelde zorgbestuurder nog strak in het pak áán de vergadertafel zit en er niet murw geslagen onder ligt. Week in, week uit worstelt het bestuur zich door stapels pagina's aan dossiers, dashboards en strategische nota's. En wat is het resultaat? Besluiten die te vaak worden genomen op basis van een combinatie van verouderde data, onderbuikgevoel en bestuurlijke tunnelvisie. Ondertussen strooien zorgorganisaties met miljoenen aan 'innovatieve AI-pilots', terwijl de eigen besluitvorming nog in de vorige eeuw vastzit. Moeten we wachten tot een kille robot de voorzittershamer overneemt, of durven we nu al in de spiegel te kijken en de nieuwe werkelijkheid onder ogen te zien?

Laten we scherp zijn: een AI-bestuurder is geen futuristisch spookbeeld, maar een logisch antwoord op menselijk onvermogen. Een slim taalmodel kent geen vriendjespolitiek, heeft geen last van een opspelend ego en raakt niet geïntimideerd door een mondige medische staf. Binnen drie seconden vergelijkt een algoritme de wachttijden in de kliniek met de uitstroom van verpleegkundigen en de financiële prognoses.

Toch schuilt hier een gevaarlijk misverstand. Een algoritme voelt geen empathie, kent de ethische spanning op de werkvloer niet en begrijpt niets van de menselijke maat. Wie de bestuurstafel volledig overlaat aan nullen en enen, degradeert de zorg tot een kille efficiëntiemachine. AI moet geen bestuurder wórden, maar de ongenadige luis in de pels zijn die het menselijke bestuur scherp houdt.

Hoe dichtbij is deze toekomst?

De fabel dat dit pas over twintig jaar speelt, is een gevaarlijke misvatting. Al in 2014 kreeg een algoritme genaamd VITAL formeel stemrecht in het bestuur van een venture capital-fonds in Hongkong.

In de Nederlandse zorg zit er misschien nog geen fysieke robot aan de eikenhouten tafel, maar de AI-schaduwbestuurder draait op de achtergrond al volop mee. Bestuurders die besluiten nemen zonder met AI ondersteunde data driven scenario's plegen simpelweg een bestuurlijke wanprestatie.

Vijf concrete RvT-adviezen

Als lid van de Raad van Toezicht (RvT) of Raad van Commissarissen (RvC) kunt u niet langer ja knikken vanaf de zijlijn. U heeft de plicht om de digitale transformatie van het bestuur kritisch te sturen.

- **Eis AI-geletterdheid in de RvT-profielschets:** maak digitale en technologische competentie een harde eis bij de werving van nieuwe toezichthouders, in plaats van een vrijblijvend extraatje.
- **Zet AI in als 'advocaat van de duivel':** verplicht de Raad van Bestuur om bij grote strategische of financiële investeringen een door AI gegenereerde risicoanalyse voor te leggen die menselijke wensgedachten doorprikt.
- **Toets op ethiek en data-hygiëne:** vraag door op de herkomst van data. Welke vooroordelen (bias) en aannames zitten er in de algoritmes die het bestuur gebruikt om besluiten te onderbouwen?
- **Bewaak de menselijke maat:** zie erop toe dat technologische efficiëntie en snijden in kosten nooit de overhand krijgen op de kwaliteit van zorg en de werkdruk van de zorgprofessionals.
- **Audit de algoritmes periodiek:** laat de bestuurlijke besluitvormingssoftware regelmatig door een onafhankelijke externe partij testen op veiligheid, privacy en transparantie.

Tot slot

Een AI-robot hoeft niet op de stoel van de bestuurder te zitten, zolang de menselijke bestuurder maar niet denkt en handelt als een geautomatiseerde robot, maar gebruik maakt van AI om zijn eigen bestuurlijke kwaliteit te verhogen en te borgen. ■



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