

Verantwoord gebruik van generatieve AI

Randvoorwaarden en ethische keuzes voor beleid en dienstverlening

Datum	december 2025
Titel	Verantwoord gebruik van generatieve AI

Inhoud

Inleiding		3
	Aanleiding	3
	De Zwolse context	3
	Vraag aan de Ethische commissie	4
	Genomen stappen	4
1	Oriëntatie op het vraagstuk	5
1.1	Duiding van het vraagstuk	5
1.2	Ethische vragen	5
1.3	Stakeholders en betrokken partijen	6
1.4	Ethische dilemma's die spelen	7
1.5	Is deze ontwikkeling ook zonder GenAI mogelijk?	7
2	Ethische afweging	9
2.1	Wenselijkheid van (toepassing van) GenAI: wat levert het concreet op?	9
2.2	Grenzen van wat wenselijk is	10
2.3	Morele voorwaarden bij gebruikt van GenAI	11
2.4	Wat is het niveau van gebruik of implementatie waarbij GenAI duidelijk verwerpelijk is geworden?	11
3	Standpunten commissie	12

Inleiding

Aanleiding

De snelle opkomst van generatieve AI (GenAI) is veelvuldig aanwezig in het publiek debat. Generatieve toepassingen - zoals ChatGPT en Copilot - bieden medewerkers een digitale assistent die kan ondersteunen bij uiteenlopende taken: van het aandragen van nieuwe ideeën, het schrijven van teksten tot het genereren van analyses en adviezen. Deze technologische vooruitgang opent nieuwe mogelijkheden voor snellere en betere dienstverlening, maar brengt ook belangrijke vragen en verantwoordelijkheden met zich mee.

Na het raadsdebat op 27 mei 2024¹ heeft de wethouder Spaans toegezegd de omgang met generatieve AI (Artificial Intelligence) als onderwerp in te brengen bij de Ethische commissie. De raad heeft aangegeven dat hij digitale innovatie belangrijk vindt, vooral met inzet van AI. Tegelijkertijd heeft de raad een zorg geuit over grote energieverbruik voor de werking en training van de AI-modellen en voor het runnen van datacentra. Daarnaast heeft hij vraagtekens gezet over betrouwbaarheid van data en auteursrechten.

De Zwolse context

De gemeente Zwolle is geen uitzondering, er worden GenAI toepassingen incidenteel of structureel, op eigen initiatief van een medewerker of als een geïntegreerde toepassing binnen een werkproces gebruikt. Deze vrij toegankelijke technologieën worden in toenemende mate ingezet voor ondersteuning bij administratieve taken, tekstproductie en procesoptimalisatie.

De gemeente Zwolle verkent de inzet van technologie, waaronder bredere inzet van kunstmatige intelligentie (AI), als middel om maatschappelijke en organisatorische uitdagingen aan te pakken. Het doel is om onze gemeentelijke dienstverlening toekomstbestendig te organiseren en beter in te spelen op de arbeidsmarktkrapte. Daarbij staat de technologie nooit centraal, maar het vraagstuk dat we willen oplossen. AI wordt nadrukkelijk niet als doel op zich gezien, maar maakt – samen met Robotic Process Automation (RPA) en Microsoft 365 – deel uit van onze bredere gereedschapskist.

Een dedicated Hyperautomationteam, inclusief het Kenniscentrum AI, is het centrale loket binnen de gemeente dat eigen automatiseringsoplossingen ontwikkelt, waaronder virtuele assistenten (RPA); apps en procesoplossingen o.b.v. Microsoft 365-platform en met behulp van AI. Daarnaast vindt er centrale sturing plaats op wettelijke kaders, veiligheid, privacy en ethiek vanuit dit team.

Het team werkt vanuit het standpunt dat ontwikkeling van eigen oplossingen een alternatief biedt voor dure, externe software en zorgt ervoor dat oplossingen beter aansluiten bij de specifieke behoeften van de organisatie. Eén loket voorkomt

¹ [Raad themadebat Dienstverlening en Inwonersbetrokkenheid](#)

Datum	december 2025
Titel	Verantwoord gebruik van generatieve AI

versnippering, zorgt voor overzicht en samenhang, ondersteunt kennisdeling en bevordert gezamenlijke ontwikkelrichting die passend is binnen geldende richtlijnen.

Rond de tijd van het gesprek in de commissie liep er een pilot binnen de gemeente bij één afdeling met het oog op corporate-toepassing door Copilot. De eerste resultaten worden door medewerkers als positief en waardevol beoordeeld.

Vraag aan de Ethische commissie

Gebruik van generatieve AI zoals Copilot en ChatGPT in Zwolle:

Wat zijn de ethische beperkingen van ChatGPT en Copilot toepassingen bij dagelijks gebruik?

Genomen stappen

De interne 'Richtlijnen voor generatieve AI' voor de medewerkers zijn met de commissie gedeeld en is de stand van zaken vanuit het Hyperautomationsteam toegelicht. Tijdens de eerste bijeenkomst heeft de commissie verkend welke ethische vragen en dilemma's spelen bij het gebruik van deze technologie. In de tweede bijeenkomst zijn de standpunten van de commissie geformuleerd over hoe generatieve AI op een verantwoorde manier binnen de gemeente kan worden ingezet.

1 Oriëntatie op het vraagstuk

Tijdens de oriëntatie wordt onderzocht welke ethische vragen, dilemma's en betrokken partijen een rol spelen bij de inzet van generatieve AI.

1.1 Duiding van het vraagstuk

De commissie signaleert dat binnen de gemeente vaak de brede term AI wordt gebruikt, terwijl uit de verstrekte informatie, de toepassingen vrijwel uitsluitend betrekking hebben op het gebruik van LLM's (large language models). Dat kan verwarrend zijn, omdat AI veel meer omvat, zoals bijvoorbeeld beeldherkenning, predictive analytics, spraakherkenning, of beslissingsondersteunende systemen.

De commissie heeft stilgestaan bij wat er op dit moment van de commissie wordt verwacht. Op basis van de gestelde vraag *richt de commissie zich specifiek op generatieve AI, met de toepassingen zoals ChatGPT en Microsoft Copilot*. Andere vormen van AI vallen in deze verkenning nadrukkelijk buiten scope.

De commissie heeft ook stil gestaan bij het doen van ethische overwegingen over snel veranderende technologieën. Goed om daarbij te realiseren dat de commissie een *afweging maakt op basis van publieke waarden*, onafhankelijk van de ontwikkelstaat van technologie. Vanuit de waarde 'betrouwbaarheid' accepteren we, bijvoorbeeld, de hallucinaties van een systeem niet; en dat zullen we ook niet accepteren als technologie nog geavanceerder wordt.

Maatschappelijke normen kunnen veranderen en ook de impact van technologie kan verschuiven, maar dit gebeurt doorgaans geleidelijk en over een langere periode.

. De afweging is dus niet statisch in tijd. Twintig jaar geleden, bijvoorbeeld, vond men een mobiele telefoon niet nodig en nu is ons leven onvoorstelbaar zonder.

De commissie kijkt dus overstijgend naar wat we waarderen en wat we wenselijk achten bij deze technologie. Op details kunnen er verschillen ontstaan, maar de grote lijn blijft hetzelfde. We willen met elkaar, bijvoorbeeld, regie hebben over de technologie, onafhankelijk of het technologie A of technologie B is.

Daarnaast ziet de commissie het als haar taak om *kritisch naar de technologie te kijken voorbij de wetgeving, voorbij de praktische kansen* die de technologie oplevert.

Waar liggen we wakker van? Waar wordt het minder veilig? We willen tijdens de verkenning de grenzen opzoeken.

1.2 Ethische vragen

De commissie heeft geïnventariseerd welke ethische en maatschappelijke aandachtspunten inzet van GenAI met zich meebrengt.

Een van de vragen is hoe wordt omgegaan met **auteursrechten** en met de **bescherming van trainingsdata**. Daarnaast functioneren veel GenAI-systemen als een **black box**: de gebruiker kan de werking van het systeem niet (volledig) begrijpen of uitleggen, terwijl de gebruiker wél moeten bepalen of de gegenereerde output te vertrouwen en te gebruiken is.

Ook de **afhankelijkheid van commerciële leveranciers** is een aandachtspunt. De situatie wordt complexer als er sprake is van open-licentiemodellen. Wat betekent het gebruik van open-licentiemodellen voor een publieke organisatie die transparantie, veiligheid en continuïteit wil borgen? Hoeveel ruimte heb je om daarop te sturen?

Bovendien streeft de gemeente ernaar om duurzaam bezig te zijn. Is er in dit licht voldoende aandacht voor de **energie-impact van AI-gebruik**? Weegt het energiegebruik van AI op tegen inzet van een mens? Of kijk je naar de impact van AI in een bredere maatschappelijk perspectief: het totale energiegebruik voor de ontwikkeling en exploitatie van AI in het algemeen, tegenover energiegebruik van mensen?

Verder bestaat er **risico van bias** in AI-modellen. Dit is goed te zien aan de gegenereerde beelden door de modellen. De herkenbare voorbeelden zijn die van een vergrijsde man in pak als 'ambtenaar', een jonge man als 'arts in opleiding', hoewel uit de statistiek blijkt dat arts in opleiding - 70% vrouw is. Deze vertekeningen zitten ook in de teksten, kunnen zich opstapelen en terugkomen in de gegenereerde teksten. Hieruit vloeit de vraag over **verantwoordelijkheid**: in hoeverre accepteren we dat GenAI fouten mag maken? Wie draagt eindverantwoordelijkheid in dit geval?

De komst van GenAI verandert ook onze **manier van denken en communiceren**. AI-teksten zijn helder en overtuigend, maar vaak (te) generiek — waardoor creativiteit en nuance onder druk kunnen komen te staan. Zal dit op een lange termijn kunnen leiden tot het verlies van 'eigen' karakteristiek taalgebruik en lokale nuancering?

Vanuit het *inwonersperspectief* is de vraag welk voordeel inwoner daadwerkelijk heeft bij gemeentelijke AI-toepassingen en of zij hierom vragen. De bredere ontwikkeling leidt bovendien tot een veranderende verhouding tussen mens en machine: van registreren en corrigeren door de mens, naar systemen die zelf meeluisteren, meeschrijven en meedenken. Dit roept vragen op over **regie, wenselijkheid en de mate waarin AI menselijk werk vervangt** of inefficiënties wegneemt.

Tot slot verandert ook de **relatie tussen gemeente en inwoners**. AI maakt kennis toegankelijker, waardoor inwoners mondiger worden en meer vragen gaan stellen. De vraag rijst of inwoners AI gebruiken om hun vragen te formuleren, en of de gemeente AI gebruikt om te antwoorden. Zal dit tot de situaties leiden waarin AI met AI communiceert? Dit vraagt om duidelijke bestuurlijke keuzes over ethische inzet, transparantie en publieke waarden.

1.3 Stakeholders en betrokken partijen

De commissie bracht een brede groep stakeholders en andere partijen in kaart die direct of indirect geraakt worden door de inzet van GenAI:

- Ambtenaren: beleidsmakers, baliemedewerkers, communicatieafdelingen.
- Inwoners van de gemeente Zwolle, als gebruikers en ontvangers van AI-gefaciliteerde dienstverlening.

- De politiek en het bestuur, als sturende en verantwoordelijke organen.
- Leveranciers van AI-systemen, met name commerciële technologiebedrijven zoals Microsoft, OpenAI en leveranciers die LLM's inbouwen in hun applicaties.
- EU en landelijke overheid, als wetgevende en regulerende instanties.
- Data-leveranciers uit publieke bronnen, wereldwijd, waar de modellen deels op getraind zijn.
- Ketenpartners van de gemeente, zoals andere gemeenten, VNG, provincies, waterschappen enz.

1.4 Ethische dilemma's die spelen

Op basis van de eerste verkenning kan de commissie onderstaande ethische dilemma's benoemen:

- *Transparantie vs. gemak*: men gebruikt het systeem maar weet niet (precies) hoe het systeem werkt, je kunt de uitkomst niet (altijd) uitleggen.
Gerelateerd hieraan is ook een dilemma *makkelijk en snel vs. geborgd/ consciëntieus/ betrouwbaar* te benoemen.
- *Efficiëntie vs. betekenis*
Hoe zorgen we dat we ons doel niet voorbijschieten, als één systeem gaat iets produceren waarop een ander systeem gaat reageren.
- *Gemak vs. duurzaamheid*
Er ontstaat gemak bij het gebruik van LLM's. Tegelijkertijd kan vaak gebruik ervan leiden tot de energieverstopping.
- *Vertrouwen in het systeem vs. Vakmanschap/ deskundigheid*
Hoe voorkom je het 'blinde vertrouwen' in de uitkomsten van een systeem? Hoe blijft een medewerker kritisch bij het gebruik van GenAI? Hoe weet je dat de vermelde bronnen bestaan, juist en betrouwbaar zijn? Controleert iemand nog de bron?
Een treffend voorbeeld is het advies van een chatbot om lijn in de recepten te gebruiken. Na een onderzoek bleek het dat dit de interpretatie was van statistische informatie door het systeem. Veel vloggers gebruiken lijn om de gerechten mooi en "vast" te kunnen presenteren. Dat komt uit statistische analyse en wordt vermeld in de gegenereerde door AI recepten.
- *Doelgerichtheid vs. genuanceerdheid*
Hoe nauwkeurig moet een systeem zijn?
Dit is sterk afhankelijk van waarvoor je de uitkomsten gaat gebruiken. Ter illustratie enkele voorbeelden: marketingfilmpjes die overdreven onecht beeld schetsen; reclame op social media die publieke opinie gaat beïnvloeden. Zulke situaties pleiten voor om periodiek het gesprek met elkaar te voeren over hoe je het systeem gebruikt.

1.5 Is deze ontwikkeling ook zonder GenAI mogelijk?

De commissie is unaniem dat we ook zonder uitkomst van generatieve AI verder kunnen, maar niet met dezelfde snelheid, schaal, capaciteit of efficiëntie. Voorbeelden uit de zorgsector lieten zien dat automatische transcriptie of samenvattingen tijdrovend

Datum	december 2025
Titel	Verantwoord gebruik van generatieve AI

handwerk zouden vereisen zonder AI, wat de kwaliteit van de zorg beïnvloedt. In de gemeentelijke context kunnen moeilijk leesbare brieven vertaald worden naar begrijpelijke taal door mensen, maar dat vergt veel capaciteit. Tegelijkertijd lijken de GenAI-gegenereerde teksten steeds meer op elkaar en worden ze juist minder onderscheidend (iedereen genereert tekst met dezelfde technologie). Daarnaast is het beeld dat de creativiteit hierdoor ook verdwijnt.

Bij de inzet van GenAI is van belang om goed het verschil te duiden tussen de kerntaken van de gemeente (een leesbaar besluit produceren) en 'nieuwe' dienstverlening (zoals besluiten in meerdere talen beschikbaar maken).
Maak je dan andere keuze over inzet van GenAI?

2 Ethische afweging

2.1 Wenselijkheid van (toepassing van) GenAI: wat levert het concreet op?

De commissie heeft onderzocht welke positieve effecten de inzet van GenAI kan opleveren. Hieronder vind je de opsomming.

- Kwaliteit van dienstverlening
GenAI kan zorgen voor efficiënte werkuitvoering, wat bijdraagt aan het wegnemen van hoge werkdruk en het opvangen van personeelstekorten, zeker in een vergrijzende organisatie. Zo kan met minder medewerkers toch meer werk worden verzet en ruimte gemaakt voor inhoudelijker werk en er is meer tijd voor contact met inwoner.
- Dit kan besparing of verschuiving van publiek geld betekenen
Denk aan dure licenties die door de jaren heen nog duurder kunnen worden. Zijn die licenties terug te verdienen? Is er sprake van een nieuwe kostenpost?
- 24/7-beschikbaarheid
Inwoners kunnen buiten kantooruren contact hebben met de gemeente via AI-toepassingen zoals chatbots. Dit kan waardevol zijn voor ondernemers of werkenden.
- AI is nooit ziek.
- AI is altijd vriendelijk
- Je hoeft minder/ nooit te wachten
- Je krijg altijd antwoord
Kanttekening: dit hoeft niet altijd positief te zijn.
- Sparren over een onderwerp vanuit diverse perspectieven
Je krijgt bredere kijk op zaken en bredere kennis.
Voorbeelden: vragen stellen of feedback geven over een geschreven stuk vanuit diverse perspectieven, zoals bestuurder, manager, specialist (zoals verkeerskundige, jurist, verpleegkundige, arts enz.) of zorgverzekeraar.
- Versnellen van besluitvorming
Door betere voorbereiding van de stukken zal je sneller een 'compleet' stuk krijgen die sneller het besluitvormingsproces doorloopt.
- Publieke innovatie
Door AI verantwoord in te zetten, neemt de gemeente haar rol als moderne publieke organisatie serieus. Het kan ook aansluiten op de verwachting van de inwoner dat de gemeente haar dienstverlening moderniseert. Het is een feit dat verwachting over dienstverlening in de afgelopen jaren is veranderd: het moet duidelijk sneller.

Tot slot heeft de commissie stil gestaan bij de ontwikkelingen die worden getypeerd als samenleving van "Cool blue" (geautomatiseerde en menselijke dienstverlening gecombineerd) en samenleving van "Booking.com" (volledig geautomatiseerde dienstverlening).

Wat voor dienstverlener wil de gemeente zijn?

2.2

Grenzen van wat wenselijk is

De commissie stelt duidelijke grenzen aan de wenselijkheid van GenAI-gebruik:

- *Behoud van kwaliteit van de dienstverlening*
In commerciële dienstverlening maakt de klant een keuze met welk bedrijf hij in zee gaat, bijvoorbeeld naar een hotel met een receptioniste of een hotel met een kluisje voor de kamersleutel. In geval van gemeente ligt de keuze anders, de gemeente moet diverse groepen inwoners kunnen bedienen. Hierin maakt de gemeente zelf keuzes, het is daarom nog belangrijker dat deze grenzen uitlegbaar zijn. Een praktisch voorbeeld: de kwaliteit van de dienstverlening mag niet achteruitgaan.
- *Oneigenlijk gebruik*
GenAI moet ingezet worden daar, waar die waarde toevoegt. Gebruik je het als een geavanceerde versie van Google of gaat het om de taak die alleen GenAI kan uitvoeren?
- *Duurzaamheid*
De grens: de footprint van GenAI-gebruik groter is dan inzet van mensen voor dezelfde taak.
- *Menselijke regie*
Men moet regie willen houden op wat technologie doet. Het gaat verder dan de uitkomst kunnen uitleggen, idealiter zal men ook de richting willen bepalen.
- *Auteursrecht en overschrijding van legale grenzen*
Dit is een complexe discussie. Enigszins gaat het over de bronnen waarop AI is getraind. Het systeem kan ontwikkeld zijn ergens in het gebied waar veel mag, later wordt dit binnen de grenzen van Europa ingezet, waar juist veel aandacht is voor auteursrechtelijke bescherming. Hoe dan ook is het raadzaam om dit punt als een afwegingscriterium mee te nemen en per toepassing te beoordelen of dit vraagstuk speelt, en een risico-inschatting op schending van auteursrecht te maken. Op deze manier respecteer je auteursrecht en controleer je daarop, inclusief het handelen binnen de wetgeving.
Anderzijds rijst de vraag over auteursrecht van de output van GenAI.

Hoe groot de vraag over auteursrechten is, is afhankelijk van de toepassing. Bij het schrijven van beleidsteksten of maken van marketingcampagne, bijvoorbeeld, speelt auteursrecht een rol. Als je beleidsstukken doorzoekt en een antwoord formuleert op een vraag, is dit minder het geval omdat het om de formulering van een generieke tekst gaat.

Van belang is om op te letten als het criterium “in de stijl van” wordt toegepast bij het schrijven.

Een handvat uit de wetenschap: in de prompt vragen naar de bronvermelding en daarna ook de bron controleren. Zo hou je de regie.

- *Afhankelijkheid*
Afhankelijkheid kent meerdere dimensies: afhankelijkheid van één leverancier, en afhankelijkheid in kennis en vaardigheden van mensen of systeem.
De grens hierin is moeilijk te bepalen voor een algemene toepassing, wel in concrete gevallen.

2.3 Morele voorwaarden bij gebruik van GenAI

De commissie benoemt meerdere morele voorwaarden voor verantwoord gebruik:

- **Veilig gebruik**
Er moet geen data 'gelekt' worden en geen persoonsgegevens worden gedeeld (privacy).
- **Menselijke regie/verantwoordelijkheid**
Bij gebruik moet de menselijke rol en verantwoordelijkheid duidelijk zijn. Waar nodig zouden beperkingen aan het systeem gesteld moeten worden.
- **Ontwikkeling van SLM's**
Laatste tijd worden ook Small Language Models (SLM) ontwikkeld, waardoor de ecologische afdruk van zo'n model kleiner is. De impact van het gebruik van zo'n model zal in dit geval ook kleiner zijn.

2.4 Wat is het niveau van gebruik of implementatie waarbij GenAI duidelijk verwerpelijk is geworden?

Hieronder volgen een aantal voorbeelden waarbij AI-gebruik volgens de commissie onaanvaardbaar is.

- **Uitlegbaarheid of navolgbaarheid van automatische besluiten is niet mogelijk**
Voorbeeld: een parkeervergunning aanvraag wordt automatisch behandeld en afgewezen. Een medewerker kan de uitkomst niet verklaren omdat hij het nodige kennisniveau niet (meer) heeft, hij is afhankelijk van het systeem. En het systeem kan die duidelijkheid ook niet verschaffen. De ontwerper van het systeem kan het ook niet (meer) achterhalen.
- **Maatschappelijke kosten zijn heel hoog**
Als maatschappelijke nadelen groter zijn dan maatschappelijke voordelen. Hierin is sprake van zo grote afhankelijkheid van technologie dat er sprake kan zijn van verkwisting van publieke middelen.
Voorbeeld: een organisatie is sterk afhankelijk van een systeem door diepgaande implementatie in haar processen. Tegelijkertijd kan de CO2 uitstoot heel hoog worden door het intensief gebruik van het systeem. Ook kunnen de licentiekosten omhoogschieten. Het systeem vraagt om zodanig hoog energieverbruik, waardoor andere systemen niet meer optimaal kunnen functioneren.
- **Hallucinaties of verzinsels in output**
Als het systeem gaat hallucineren en men is hier niet bewust van, wordt dit niet geconstateerd tijdens het gebruik.
Voorbeeld: het systeem bedenkt een product dat de gemeente helemaal niet heeft, maar die wordt vermeld als antwoord op de vraag van een inwoner.

3 Standpunten commissie

Na verkenning en discussie formuleert de commissie een aantal standpunten die van belang zijn voor verantwoord gebruik van GenAI.

1. Mens aan het stuur: verantwoordelijkheid bij de inzet van generatieve AI

Dit punt gaat over menselijk eigenaarschap en aanspreekbaarheid zijn bij inzet van GenAI - wie zit er aan het stuur, wie kan het besluit uitleggen en wie draagt de gevolgen? Generatieve AI kan daarbij een krachtig hulpmiddel zijn, maar de mens blijft degene die beoordeelt, corrigeert en eindverantwoordelijk is.

Bij de inzet van generatieve AI-toepassingen (zoals grote taalmodellen, chatbots en schrijfassistenten) blijft menselijke controle en verantwoordelijkheid essentieel. Er moet altijd een menselijke check plaatsvinden, juist omdat generatieve modellen fouten, hallucinaties en onbetrouwbare uitkomsten kunnen produceren.

Bovendien zijn er diverse vereisten in de regelgeving ten aanzien van geautomatiseerde besluitvorming:

- De AI-verordening, legt uitlegbaarheidseis op aan de ontwikkelaar van een hoog-risico systeem en - een eis van 'menselijk toezicht' bij deze systemen op de gebruiker. De inwoners hebben recht op uitleg op betrokkenheid van AI bij de besluitvorming en op uitleg over hoe het besluit tot stand is gekomen.
- De AVG stelt dat een betrokkene het recht heeft niet te worden onderworpen aan een uitsluitend geautomatiseerde verwerking, waaronder profilering of besluit dat hem in aanmerkelijke mate treft (artikel 22, AVG)

Is het beter in dit geval te spreken over "AI in de loop" i.p.v. "human in de loop"? Tenslotte is mens verantwoordelijk voor het proces en AI ondersteunt hem/haar daarbij.

Generatieve AI mag nooit als excuus dienen; de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor besluiten ligt bij de mens en niet bij het model. Generatieve AI-tools worden nadrukkelijk gezien als aanvulling op menselijk vakmanschap, niet als vervanging: professionals moeten de output kunnen beoordelen, corrigeren en indien nodig naast zich neerleggen.

Dit vraagt niet alleen iets van individuele medewerkers, maar ook van het management, dat actief verantwoordelijkheid moet nemen voor AI-innovatie, het gebruik moet kaderen en het gesprek over rolverdeling, aansprakelijkheid en vakmanschap levend houden.

Tegelijkertijd is er een spanning te benoemen. Volledige afhankelijkheid van menselijke controle bij generatieve AI kan de snelheid en efficiëntie van processen beperken, bijvoorbeeld, in situaties van 'spoed' of waarbij snelheid belangrijk is.

Generatieve modellen worden steeds complexer, waardoor het voor mensen moeilijker wordt om precies te doorgronden hoe een bepaald antwoord tot stand komt of hoe het uit te leggen is. Het blijft onwenselijk om verantwoordelijkheid af te schuiven op "het systeem". De valkuil van "System says no" moet worden voorkomen. Ook bij generatieve AI is het niet acceptabel om beslissingen te legitimeren met een verwijzing naar de uitkomst van een model.

Datum
Titel

december 2025
Verantwoord gebruik van generatieve AI

In het notariaat wordt al langere tijd met standaardmodellen gewerkt, maar steeds opnieuw wordt de vraag gesteld: “is dit voor deze mensen zo de bedoeling?”. Bij generatieve AI zou die vraag net zo goed gesteld moeten worden, er moet controle door de mens zijn: ‘wat staat er feitelijk?’.

2. Voorbij de black box: transparantie en uitlegbaarheid van generatieve AI

Het inzet van GenAI moet zodanig zijn, dat besluiten uitlegbaar en verantwoordbaar blijven, ondanks de complexiteit en probabilistische aard van de technologie. We moeten streven naar het werken niet met een ondoorzichtige black box, maar met een systeem waarvan de rol, beperkingen en impact voor medewerkers en - waar passend - voor inwoners, inzichtelijk zijn.

Naar mate generatieve AI-systemen complexer worden, wordt het voor mensen steeds moeilijker te doorgronden hoe een bepaalde uitkomst precies tot stand komt. Zeker wanneer generatieve modellen werken op basis van waarschijnlijkheden en patronen in data, is volledige uitlegbaarheid niet altijd haalbaar. Er wordt dan gewerkt met foutmarges en inschattingen, in plaats van met strikte, transparante beleidsregels. Desondanks zal het uitgangspunt moeten zijn dat je een besluit moet kunnen uitleggen, kunnen toelichten welke criteria tot dat besluit hebben geleid. De commissie plaatst daarbij een duidelijke kanttekening: als bestuursorgaan wil je de regels zelf blijven bepalen, en niet alleen “bij benadering” besluiten nemen op basis van taalkundige modelinschattingen. Dit desondanks dat beleidskeuzes aan zich, soms ook niet volledig uitlegbaar en politiek gekleurd zijn.

De commissie ziet het risico dat generatieve AI-toepassing een “black box” worden: er komt een ogenschijnlijk goed antwoord uit, maar zowel de totstandkoming als de onderliggende aannames zijn onzichtbaar.

De gemeente hoeft niet alles aan de inwoner uit te leggen, maar er moet wel intern verantwoording mogelijk zijn. Sta stil bij welke uitleg en aan wie in deze gevallen mogelijk moet zijn.

Het inzicht hebben in bronnen waarop gegenereerde tekst gebaseerd is draagt bij aan transparantie en uitlegbaarheid. De commissie benadrukt dat deze bronnen gecontroleerd moeten worden vanwege de risico op hallucinaties.

3. Vangrails voor GenAI: safeguards en procedures

Om GenAI verantwoord in te zetten, is het essentieel dat het gebruik goed wordt georganiseerd. Dit betekent dat er altijd toezicht is, dat een mens de regie houdt, en dat de autonomie van systemen wordt begrensd. Door deze elementen te combineren blijft de gemeente in controle en kan GenAI optimaal bijdragen, zonder risico op verlies van regie.

Juist bij cruciale vragen - zoals over gezondheid, strategische keuzes of beleid - is het onverantwoord om blind op AI te vertrouwen. Daarom moet er altijd controle zijn op de antwoorden die GenAI genereert, en mag het systeem nooit zelfstandig functioneren zonder menselijk toezicht.

Het is belangrijk te beseffen dat GenAI nu vaak nog individueel wordt gebruikt, maar dat de risico's toenemen als organisaties zonder kritische blik generatieve modellen inzetten. Safeguards zijn dus geen optie, maar een absolute voorwaarde voor verantwoord gebruik.

Uit ervaringen met Agentic AI blijkt dat systemen die (bijna) autonoom taken uitvoeren, in de praktijk onwenselijk en risicovol zijn, blijkt uit een onderzoek. Bedrijven zijn hier inmiddels van teruggekomen: er moet altijd een medewerker betrokken blijven, zodat deze kan meekijken en ingrijpen waar nodig. Vooral bij het verwerken van ongestructureerde data, zoals pdf's en beleidsstukken, is menselijke toetsing en correctie cruciaal, omdat de analyse door generatieve modellen niet altijd van de gewenste kwaliteit is.

Tot slot is het raadzaam om concrete maatregelen te nemen die waarborgen dat GenAI een gecontroleerd hulpmiddel blijft en geen ongecontroleerde actor in het primaire proces wordt. Dit vraagt om periodieke evaluatie van het gebruik, bijsturing waar nodig, en toezicht op zowel de kwaliteit van de output als de risico's die zich in de praktijk kunnen voordoen.

4. Veilige GenAI-tools: balans tussen privacy, kaders en innovatie

De commissie stelt belangrijke vragen over het gebruik van GenAI: met welke toepassingen werk je, onder welke voorwaarden en van welke leveranciers? Het draait hierbij om het zorgvuldig kiezen van 'goede' tools die privacy, informatiebeveiliging en publieke waarden respecteren.

Volgens de commissie is het essentieel om zorgvuldig te kiezen uit GenAI-toepassingen. Oplossingen zoals Copilot, die binnen een afgeschermd en gecontracteerde omgeving draaien, sluiten beter aan bij de eisen rondom privacy, bescherming van persoonsgegevens en de compliance richtlijnen van de overheid. Inmiddels zijn er ook veiligere, Europese GenAI-modellen beschikbaar, waardoor de gemeente meer keuzemogelijkheden heeft. Deze modellen zijn minder afhankelijk van grote externe cloudleveranciers en zorgen ervoor dat gevoelige data binnen de organisatie blijft. Wel vraagt deze keuze om extra investeringen in tijd, energie en technische kennis; het is dus geen "gratis" alternatief. Er valt ook te denken om intern-ontwikkelde of afgeschermd modellen in te zetten voor privacygevoelige experimenten, zodat de gemeente kan leren zonder data met externe partijen te delen.

Tegelijkertijd erkent de commissie dat medewerkers in de praktijk vaak kiezen voor populaire, niet-gecontracteerde tools zoals ChatGPT, omdat deze gebruiksvriendelijker en krachtiger worden ervaren. Dit creëert een spanningsveld: het gebruik van open, publieke GenAI brengt risico's met zich mee, zoals het ongecontroleerd delen van data en het ontstaan van "AI-schaamte", waarbij medewerkers hun gebruik van niet-toegestane tools juist gaan verbergen. Te strenge beperkingen kunnen leiden tot informele en onzichtbare inzet van GenAI buiten de afgesproken kaders om.

De gemeente staat daardoor voor een keuze: faciliteer je medewerkers met de “beste” commerciële technologie, ook als die niet volledig voldoet aan alle privacy- of compliance-eisen? Of houd je vast aan strengere kaders, met mogelijk minder gebruiksvriendelijke oplossingen? Deze keuze zal gebaseerd moeten zijn op de belangrijkste waarden voor de gemeente. Is dat het beste product? Of is het naleven van afspraken, en werken binnen kaders en compliance? Of gaat het om stimuleren van innovatie of iets anders?

Het vinden van een balans tussen innovatie, privacy, compliance en de “juiste” leverancier blijft een voortdurende uitdaging. Het is daarom verstandig om de kaders en richtlijnen regelmatig te evalueren en aan te passen aan de praktijk.

5. Basis op orde: data, processen en vakmanschap

De vraag is niet zozeer of we GenAI mogen of willen inzetten, maar vooral of het zinvol en betrouwbaar kan functioneren, gegeven de huidige kwaliteit van onze data, de helderheid van processen en de vaardigheden van onze medewerkers.

Kwalitatieve data, goed geordende processen en vakmanschap zijn namelijk cruciale voorwaarden voor succesvol gebruik van GenAI. Uit onderzoek blijkt dat deze modellen daar sterk van afhankelijk zijn. Vooral bij agentic AI kan het misgaan: als data onvolledig, ongestructureerd of foutief zijn, of als processen niet goed zijn uitgelijnd, leidt dit tot onbetrouwbare of zelfs foutieve uitkomsten. Dit wordt treffend samengevat met de bekende uitspraak: “garbage in - garbage out”.

De commissie merkt op dat veel organisaties hun processen minder goed op orde hebben dan ze zelf denken. Daardoor blijven de verwachte efficiëntiewinst of kwaliteitsverbetering bij de inzet van GenAI vaak uit. Hoewel AI-modellen steeds beter worden in het verwerken van ongestructureerde data, blijft de afhankelijkheid van goede input groot.

Het is bovendien belangrijk te beseffen dat elk nieuw model anders werkt en niet automatisch beter is. Medewerkers moeten weten welk model ze gebruiken en waarvoor. Zo is, bijvoorbeeld, een van de ChatGPT - modellen empathisch gebouwd, maar dan wel naar Amerikaanse normen, dus gestoeld op het Amerikaanse morele kader en beïnvloedt daarmee de antwoorden die het model geeft.

Vragen als “wat is beter?” of “wat is sneller?” zijn volgens de commissie niet in algemene zin te beantwoorden. Het hangt sterk af van de situatie en vraagt telkens om een nieuwe afweging.

Daarnaast is het essentieel dat medewerkers de uitkomsten van GenAI kunnen beoordelen, interpreteren en waar nodig bijsturen. Een ogenschijnlijk goed lopende tekst of analyse is niet voldoende: professionals moeten kunnen nagaan of de uitkomst klopt, of de argumentatie juist is, of het past binnen het beleid en waar eventueel bijgestuurd moet worden. Zonder dat vakmanschap is het risico groot dat foutieve of bevooroordeelde output wordt overgenomen.

Datum
Titel

december 2025
Verantwoord gebruik van generatieve AI

Ook bij nieuwe versies geldt dat een nieuwer model “anders” werkt, maar niet automatisch beter is. Medewerkers moeten daarom altijd weten welk model ze gebruiken, met welke eigenschappen en aannames.

Voor experimenten kan het zinvol zijn om te werken met small language models (SLM's): kleinere, afgebakende generatieve modellen die veiliger zijn en goed kunnen worden ingezet in een gecontroleerde omgeving.

6. Blijf het gesprek voeren: openheid en evaluatie rond generatieve AI

De commissie ziet het als een essentiële voorwaarde om een open, lerende en reflectieve cultuur te creëren rondom het gebruik van GenAI. Structurele evaluatie is daarbij onmisbaar, zodat het gebruik van GenAI niet ondergronds raakt of ongestuurd plaatsvindt.

Het belang van evaluatie en openheid over AI-gebruik binnen de gemeente wordt sterk benadrukt. Openheid betekent dat er actief wordt gedeeld welke GenAI tools worden ingezet en op welke manier deze worden gebruikt. Zo krijgen medewerkers, management en - waar relevant - inwoners inzicht in wat er gebeurt en kunnen zij tijdig risico's signaleren. Door ervaringen te delen en het gesprek over AI-gebruik te voeren, ontstaat meer bewustwording en kennisdeling. Dit helpt om ongecontroleerd of ongewenst gebruik te voorkomen en draagt bij aan verantwoorde en transparante innovatie.

De organisatiecultuur speelt hierin een doorslaggevende rol. Is er ruimte om fouten te maken en daarvan te leren? Mag je daarop worden aangesproken? Wordt experimenteren aangemoedigd en is er ruimte voor verschillen tussen afdelingen? In een cultuur waarin alleen wordt gedoogd maar niet expliciet gesproken, is het risico groter dat data op onveilige plekken terechtkomt of dat fouten onopgemerkt blijven, juist omdat het gebruik niet bespreekbaar is. Hierdoor kan vaak pas worden bijgestuurd als er daadwerkelijk incidenten zijn.

Een treffend voorbeeld is de opkomst van social media. In het begin ontbraken duidelijke regels en richtlijnen, waardoor mensen social media op allerlei manieren gebruikten, soms met negatieve gevolgen zoals het uitlekken van informatie. Dit leidde tot ontslagen, terwijl achteraf bleek dat er geen heldere afspraken waren gemaakt en organisaties soms zelfs medewerkers moesten terugnemen. De commissie ziet hierin een duidelijke parallel met de huidige situatie rond GenAI: ook nu ontbreken vaak heldere kaders, waardoor medewerkers zelf keuzes maken en organisaties pas ingrijpen als er iets misgaat

Het is dan ook niet voldoende om GenAI slechts één keer bij de invoering te beoordelen. Periodieke evaluaties en gebruikersfeedback zijn nodig om te sturen en te bepalen of GenAI daadwerkelijk bijdraagt aan de doelen, zoals betere dienstverlening, meer toegankelijkheid of efficiënter werken. Zo krijgt de gemeente inzicht in hoe inwoners en medewerkers de veranderingen ervaren en of de beloofde voordelen ook echt worden gerealiseerd.

Het is belangrijk om het gesprek te voeren met alle relevante betrokkenen: mensen die generatieve AI-toepassingen bouwen, ermee werken en ervoor verantwoordelijk zijn. Daarnaast moet worden bepaald wanneer de inwoner bij het gesprek wordt betrokken. Bij sommige innovaties is vooral interne reflectie nodig, maar bij toepassingen die direct effect hebben op inwoners is het zinvol om, bijvoorbeeld, een half jaar na invoering bij hen te evalueren hoe de innovatie doorwerkt.

De commissie erkent dat het niet haalbaar is om bij elke kleine verandering een uitgebreid maatschappelijk debat te voeren. Wel is het belangrijk om op hoofdlijnen periodiek het gesprek met de samenleving te voeren over de richting en impact van digitalisering en GenAI. Daarbij staan vragen centraal als: welke rol willen we dat GenAI speelt in de gemeentelijke dienstverlening, wat betekent dat voor vertrouwen, menselijke maat en rechtvaardigheid, en hoe ziet 'verantwoorde inzet' er in de praktijk uit?

7. Meer dan efficiëntie: waarde-gerichte inzet van generatieve AI

Bij de inzet van GenAI mag efficiëntie nooit het enige uitgangspunt zijn. Het is belangrijk om steeds af te wegen welke toegevoegde waarde wordt gecreëerd, voor wie deze waarde geldt en welke publieke waarden geraakt worden. Daarmee verschuift de focus van efficiëntie als doel op zich naar aspecten als kwaliteit, menselijke maat, rechtvaardigheid en maatschappelijke impact. Het gesprek over publieke waarden wordt zo centraal: draagt GenAI daadwerkelijk bij aan de waarden waar de gemeente voor staat, en hoe kunnen deze waarden worden versterkt?

De commissie pleit dat bij elke AI-implementatie expliciet moet worden gekeken naar de onderliggende waarden. Dit vraagt om per toepassing te onderzoeken welke waarden geraakt worden, welke je wilt versterken, wie er baat bij heeft en of de inzet van AI daadwerkelijk bijdraagt aan de bredere doelen van de organisatie. GenAI wordt daarmee niet automatisch gezien als "goed omdat het sneller is", maar wordt getoetst op zijn werkelijke bijdrage aan publieke waarden.

Wanneer efficiëntie het enige criterium is, blijven andere belangrijke waarden onderbelicht. Dit kan leiden tot de Jevons-paradox: efficiëntere processen zorgen niet vanzelfsprekend voor minder werkdruk of lagere kosten, maar kunnen juist nieuwe taken en meer complexiteit creëren. Vaak ontstaat er extra werk rondom beheer, monitoring, afstemming en verantwoording.

Efficiëntie wordt dan een illusie: in de poging om het makkelijker te maken, wordt juist veel capaciteit ingezet om de innovatie te realiseren. Vanuit sociaaleconomisch oogpunt, kan dit leiden tot een verschuiving waarbij laagbetaald werk verdwijnt en een kleine groep duurder specialisten aan het werk blijft. Dit roept vragen op over rechtvaardigheid en de verdeling van kansen, zeker binnen een publieke organisatie. Ook de discussie over energieverbruik speelt mee: het is niet altijd duidelijk of GenAI in de praktijk daadwerkelijk goedkoper of duurzamer is, gezien de energie- en ontwikkelkosten die ermee gemoeid zijn.

Het is goed om te beseffen dat meerwaarde niet altijd hetzelfde is als noodzaak. Soms kan een AI-tool wel iets toevoegen, zonder dat het strikt noodzakelijk is voor het werk.

Daarom is het belangrijk kritisch te blijven op de echte toegevoegde waarde voor inwoners, partners of medewerkers, en te beoordelen of een toepassing niet vooral technische complexiteit toevoegt zonder duidelijke maatschappelijke winst.

De commissie nodigt uit om na te denken over hoe de efficiëncyslag voor de gemeentelijke organisatie doorwerkt in de kwaliteit van haar dienstverlening. Er zijn veel voorbeelden waarbij een inwoner of klant in eerste instantie door een chatbot geholpen wordt, maar uiteindelijk toch een medewerker nodig heeft. Deze extra stappen worden door inwoners vaak als langdurig en inefficiënt ervaren. Het is daarom belangrijk om te beseffen dat als iemand moeite doet om een vraag te stellen, er aan de andere kant ook verantwoordelijkheid en inzet nodig is.

8. In control blijven: gefaseerde invoering van generatieve AI

De commissie vindt het belangrijk om GenAI stap voor stap en gecontroleerd te implementeren. Het is verstandig om klein te beginnen, bijvoorbeeld met experimenten of beperkte toepassingen, zodat eventuele risico's beheersbaar blijven. Door GenAI eerst in een beperkte context toe te passen, kunnen fouten, onverwachte effecten of ongewenste gevolgen tijdig worden opgespoord en gecorrigeerd, zonder dat direct een hele afdeling of dienst wordt geraakt. Zo voorkom je dat een compleet proces of organisatieonderdeel in één keer wordt blootgesteld aan problemen die vooraf lastig te overzien zijn.

Essentieel hierbij is het stapsgewijs opschalen. Start met één product, proces of een kleine gebruikersgroep (bijvoorbeeld 10% van de populatie) en breid daarna geleidelijk uit. Deze aanpak geeft de gemeente de kans om te leren, ervaringen op te doen en waar nodig bij te sturen. Zo blijft de impact van GenAI beheersbaar en kun je per stap toetsen of de inzet daadwerkelijk bijdraagt aan betere dienstverlening en werkprocessen.

Daarnaast is het belangrijk dat de gemeente niet volledig afhankelijk wordt van GenAI. Er moet altijd een mogelijkheid blijven om terug te vallen op bestaande processen als er iets misgaat. Denk, bijvoorbeeld, aan het tijdelijk parallel laten lopen van de traditionele werkwijze en de nieuwe GenAI-ondersteunde aanpak. Dit draagt bij aan de continuïteit van de dienstverlening, zeker als kennis en ervaring bij medewerkers in de loop van de tijd gaan verschuiven. Als niemand meer beschikt over de benodigde vakkennis en kennis van de bedoeling, wordt de organisatie te afhankelijk van technologie. Het is dus belangrijk om die afhankelijkheid bewust te begrenzen.

Hiermee benadrukt de commissie het belang van het behoud van menselijk vakmanschap. Mensen moeten kunnen blijven nadenken, redeneren, zoeken en ordenen. Generatieve AI mag niet leiden tot het verzwakken van de "ambachten" en roept de vraag op: "Weten we straks nog hoe we dingen moeten doen?" GenAI moet een hulpmiddel blijven, waarbij de mens aan het stuur zit en de controle behoudt.

Tegelijkertijd erkent de commissie dat gefaseerde implementatie niet altijd mogelijk is, bijvoorbeeld bij producten of processen die lastig te scheiden zijn. Ook dan wordt aangeraden om waar mogelijk met fasering of testgroepen te werken, zodat de impact

Datum	december 2025
Titel	Verantwoord gebruik van generatieve AI

van AI gecontroleerd blijft en de kwaliteit, betrouwbaarheid en continuïteit van de dienstverlening gewaarborgd zijn.

Kortom, het gaat om strategische keuzes bij de invoering van GenAI: klein beginnen, gecontroleerd opschalen, afhankelijkheid begrenzen, vakmanschap behouden en zorgen dat de gemeente op elk moment kan bijsturen als de praktijk daarom vraagt.

9. Zuinig met rekenkracht: duurzaamheid bij inzet van generatieve AI

De commissie erkent dat het gebruik van GenAI een duidelijke klimaat- en energie-impact heeft. Het draaien van grote modellen en het uitvoeren van veel prompts en berekeningen vraagt veel rekenkracht en dus energie. Tegelijkertijd kan deze impact in balans zijn, afhankelijk van het doel en de manier waarop GenAI wordt ingezet. Zo kan het gebruik van GenAI bijvoorbeeld leiden tot minder fysieke reizen, efficiëntere processen of betere ondersteuning bij besluitvorming, wat uiteindelijk een positieve bijdrage kan leveren aan de ecologische voetafdruk.

Het is volgens de commissie belangrijk om bewust om te gaan met energieverbruik bij GenAI-modellen. Het gebruik van AI moet altijd in verhouding staan tot de meerwaarde die het oplevert. Het uitgangspunt is dan ook: doe niet meer prompts en berekeningen dan nodig is. Voor een verantwoorde en zinvolle inzet van GenAI is het relevant om de klimaatbelasting van een AI-oplossing te vergelijken met die van een menselijke professional. De commissie vindt dat generatieve AI in deze gevallen niet een grotere belasting vormen, dan de inzet van een mens.

Wereldwijd is er nog veel discussie over hoe de milieu-impact van AI het beste gemeten kan worden. Daarom is het volgens de commissie noodzakelijk om dit aspect per toepassing expliciet mee te nemen in de afwegingen en te monitoren. Bij het opstellen van een businesscase kan bijvoorbeeld worden gekeken naar de rekenlast die wordt veroorzaakt en de kwaliteits- of efficiëntiewinst die daar tegenover staat. Zo wordt duurzaamheid direct gekoppeld aan de vraag: wanneer inzet van GenAI het echt waard is, en wanneer niet.

Samengevat: we moeten bewust en zuinig omgaan met GenAI. Het is geen “gratis” technologie, maar een middel met een energieprijs, dat alleen verantwoord is als de maatschappelijke waarde die prijs rechtvaardigt. Het kan daarom waardevol zijn om de klimaatimpact van GenAI expliciet mee te nemen bij keuzes over de inzet en inrichting ervan.

10. Inwoner en gemeente: de veranderende relatie door generatieve AI

De centrale vraag is hoe het contact tussen inwoner en gemeente verandert wanneer er een GenAI-systeem “tussen” komt te staan. Dit raakt direct aan de menselijke beleving, de verwachtingen en de veranderende rolverdeling vanuit sociaalpsychologisch perspectief.

Traditioneel zijn we gewend aan directe interactie: een inwoner stelt een vraag aan de gemeente en een medewerker geeft persoonlijk antwoord. Daarbij speelt de “ingestoken

moeite" een belangrijke rol: als een inwoner moeite doet om contact te zoeken, verwacht men aan de andere kant ook een vergelijkbare menselijke inspanning.

Met de komst van generatieve AI verandert deze dynamiek. Waar digitale hulpmiddelen vroeger vooral eenvoudig waren - denk aan formulieren, duidelijke workflows of standaard zoekmogelijkheden - zijn er nu slimme systemen zoals chatbots en taalmodellen die zelfstandig antwoorden genereren. Hierdoor ontstaat soms onduidelijkheid: wanneer komt het antwoord van een AI en wanneer van een mens. De inwoner heeft eerst contact met een systeem, voordat er eventueel een medewerker in beeld komt.

Daarnaast nemen deze systemen steeds vaker de rol over van het sparren met een collega: ze geven suggesties, schrijven teksten en beantwoorden vragen. De computer komt letterlijk tussen de mensen in te staan.

De commissie wijst op de noodzaak van waarborgen zodat GenAI een hulpmiddel blijft, en niet de relatie tussen inwoner en gemeente uitholt. Het uitgangspunt moet zijn dat digitale hulpmiddelen blijvende waarde toevoegen voor de inwoner. Als GenAI wordt ingezet, moet het resultaat niet alleen snel of efficiënt zijn, maar vooral kloppen, begrijpelijk zijn en passen bij de situatie. Dit betekent dat medewerkers goed moeten blijven controleren wat het systeem genereert; antwoorden van GenAI mogen niet klakkeloos worden overgenomen, zeker niet bij besluiten of informatie met grote impact voor de inwoner.

Dit raakt ook de rolbeleving van medewerkers. Waar zij voorheen zelf het gesprek voerden en de inhoud bepaalden, worden zij bij GenAI vaker regisseur en controleur van systeemoutput. De uitdaging is om ervoor te zorgen dat medewerkers zich nog steeds eigenaar voelen van het antwoord en in contact met de inwoner staan; en niet slechts een "doorgeefluik" zijn van wat het systeem zegt. Dit sluit aan bij eerdere standpunten over verantwoordelijkheid en vakmanschap, en benadrukt het belang van menselijk contact en betekenisvolle interactie.