



.....

OVERHEIDSBREDE VERANTWOORDE INZET VAN GENERATIEVE AI

**Hoe met veiligheids- en
ethische risico's om te gaan**

.....



INHOUD

GENERATIEVE AI	04
VEILIGHEIDSRISICO'S & -MITIGATIES	07
PRIVACY EN GEVOELIGE DATA	07
INFORMATIEBEVEILIGING	07
ETHISCHE RISICO'S EN MITIGATIES	08
BIAS, DISCRIMINATIE EN KWALITEIT VAN DE OUTPUT	08
TRANSPARANTIE, VERTROUWEN & UITLEGBAARHEID	08
DUURZAAMHEID	08
ONS AANBOD	11
DE AI-STRATEGIE VERSTERKEN MET REGIE	11
BRONNEN	12



GENERATIEVE AI

Met generatieve kunstmatige intelligentie (AI) breekt een nieuw tijdperk aan in de digitale transformatie van de samenleving. In tegenstelling tot andere AI-systemen, die vooral data analyseren of classificeren, genereert generatieve AI zelfstandig inhoud. Voorbeelden van de mogelijkheden van generatieve AI zijn het schrijven van teksten, genereren van beelden, samenstellen van video's of het ontwikkelen van softwarecode. Deze mogelijkheden maken generatieve AI buitengewoon waardevol voor organisaties, maar tegelijkertijd brengt dit systeem nieuwe ethische- en veiligheidsuitdagingen met zich mee die dieper kunnen reiken dan bij eerdere en andere vormen van automatisering.



De Nederlandse overheid heeft deze ontwikkelingen tijdig gesignaleerd. Gezien de invloed die AI kan uitoefenen op de verspreiding van informatie, de kwaliteit van publieke dienstverlening en het vertrouwen in democratische instituties, heeft de overheid in april 2025 een overheidsbrede handreiking gepubliceerd voor een verantwoorde inzet van generatieve AI (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2025). In deze handreiking staan richtlijnen om generatieve AI in te zetten zodat innovatie mogelijk blijft zonder fundamentele rechten, privacy, en maatschappelijke normen en waarden uit het oog te verliezen.

Organisaties richten zich veelal op technologische innovatie, hiervoor maken zij in toenemende mate gebruik van AI. Naast deze focus op innovatie moeten bedrijven ook regie blijven voeren op AI-beleid en governance. Dit vooral om juridisch te voldoen aan de strikte eisen van de AVG en Europese AI-verordening (AI-Act) (Autoriteit Persoonsgegevens, 2024; European Union, 2024). Managers, beleidsmakers en IT-verantwoordelijken spelen hier een sleutelrol. Zij moeten de risico's van generatieve AI signaleren en actief beheren, met als einddoel het formuleren en uitvoeren van verantwoord beleid en governance-structuren. Het is een noodzaak om een regierol in te nemen als organisatie om niet alleen bewust te zijn van de risico's, maar ook hoe deze risico's te vermijden en te minimaliseren.

Een regieorganisatie verbindt strategie, uitvoering en technologie en speelt een centrale rol in het integreren van AI met bedrijfsdoelstellingen. Ze vertaalt strategische doelen naar concrete AI-toepassingen en stemt af met de business om waardevolle use cases te prioriteren. Daarbij borgt ze een goede IT-architectuur,

datakwaliteit en naleving van ethische en wettelijke kaders. De regieorganisatie stuurt de uitvoering aan, stelt richtlijnen op en bewaakt governance. Tot slot monitort ze continu de impact van AI en stimuleert ze kennisdeling en doorontwikkeling op een controleerbare, flexibele en kwalitatief adequate wijze, om schaalbare en verantwoorde AI-inzet te waarborgen. Volgens de overheidsbrede handreiking over generatieve AI spelen veiligheid en ethiek een grote rol in de risico's die AI-systemen kunnen vormen. Onvoldoende beveiliging kan leiden tot datalekken van gevoelige informatie, terwijl gebrek van menselijke controle kan leiden tot het benadelen van bevolkingsgroepen door bestaande vooroordelen die generatieve AI-systemen hebben. Organisaties die over deze risico's regie creëren versterken aspecten zoals hun juridische compliance, draagvlak bij stakeholders en interne veerkracht om op verantwoorde manier te innoveren. Hiervoor is een actieve sturing en correcte kennis van verantwoord AI-gebruik nodig om te bewaken en continu te verbeteren. Beslissers, zoals managers, beleidsmakers en bestuurders, moeten daarom een moreel en bestuurlijk kader vaststellen waarbinnen AI zich verantwoord gebruikt kan worden om uiteindelijk effectief risico's te vermijden of minimaliseren.



VEILIGHEIDSRISICO'S & -MITIGATIES

Hieronder worden twee belangrijke veiligheidsaspecten besproken en de wijze waarop organisaties zelf proactief regie kunnen voeren om deze risico's te vermijden of te minimaliseren.

PRIVACY EN GEVOELIGE DATA

Generatieve AI werkt op basis van enorme hoeveelheden data en leert van wat er wordt gevraagd aan het systeem. Wanneer medewerkers onbedoeld gevoelige informatie invoeren, zoals namen, adresgegevens of medische gegevens, bestaat het risico dat deze informatie op wordt geslagen en hergebruikt.

Om dit voorkomen zou het principe 'privacy by design' centraal moeten staan, waarbij beslissers duidelijke kaders en instructies formuleren voor correct gebruik. Gebruikers zijn vanaf februari 2025 wettelijk verplicht AI-geletterdheid te verkrijgen en hier leren geen gevoelige data te delen in AI-systemen zonder voorafgaande risicoanalyse (Autoriteit Persoonsgegevens, 2025). Organisaties kunnen daarnaast investeren in AI-modellen die lokaal draaien binnen eigen beveiligde infrastructuur, zodat zij controle over data blijven behouden (Provincie Zuid-Holland, 2022; Ruijgrok, 2023).

INFORMATIEBEVEILIGING

Wanneer generatieve AI-systemen niet correct geïntegreerd zijn in de bestaande beveiligingsstructuren, kunnen deze systemen toegang krijgen tot interne datasets, processen of beleidsstukken die vertrouwelijk zijn. Er is dus een risico dat gevoelige interne informatie wordt blootgesteld.

Dit kan worden voorkomen in organisaties door AI expliciet optenemen in het informatiebeveiligingsbeleid. Dit bevat o.a. het afdwingen van toegangsbeheer, het inrichten van logging en monitoring rondom AI-systemen, interne systemen implementeren, en het creëren van duidelijke rollen en verantwoordelijkheden. Deze structuur zorgt voor controle op de informatiehuishouding, vooral door de toenemende verwikkeling van generatieve AI met dagelijkse bedrijfsvoering

ETHISCHE RISICO'S EN MITIGATIES

Hieronder worden drie belangrijke ethische aspecten besproken en de wijze waarop organisaties zelf proactief regie kunnen voeren om deze risico's te vermijden of te minimaliseren.

BIAS, DISCRIMINATIE EN KWALITEIT VAN DE OUTPUT

Datasets waarop AI is getraind zijn vaak onvolledig, eenzijdig of bevatten historische vooroordelen, wat reflecteert op de output van de AI en kan leiden tot onbedoelde uitsluiting. Zo kunnen wervingsmodellen vrouwelijke kandidaten benadelen door een historisch scheef beeld van wat wordt gezien als een 'geschikte kandidaat' (WOMEN Inc., 2021). Ook de kwaliteit van de output vereist een kritisch menselijk oog. Er is een mogelijkheid dat generatieve AI-systemen fictieve feiten genereert ("hallucinaties"), verkeerde conclusie trekt of verouderde informatie verkiest boven actuele. Bij maatschappelijk impactvolle beslissingen kunnen dit soort kwaliteitsfouten grote schade veroorzaken.

Periodieke toetsing van de AI-systemen op vertekeningen zijn daarom essentieel. Technische validatie moet worden gecombineerd met structurele menselijke kwaliteitscontroles. Zo neemt een generatief AI-systeem nooit een impactvolle beslissing zonder tussenkomst van een menselijk deskundige.

TRANSPARANTIE, VERTROUWEN & UITLEGBAARHEID

Generatieve AI-systemen blind gebruiken bij besluitvorming kan stakeholders hun vertrouwen beschadigen, vermoeilijkt verantwoordelijkheid en riskeert de kwaliteit van maatschappelijk belangrijke beslissingen. Transparantie gaat om het zichtbaar maken van AI-toepassingen, zoals een vermelding op een website of brief. Hierdoor worden stakeholders duidelijk geïnformeerd wanneer AI wordt ingezet. Het publiceren van AI-systemen in een Algoritmeregisters, zoals aanbevolen door de overheid, draagt bij aan een open en controleerbare werkwijze (Overheid.nl, 2024).

Daarnaast is 'human oversight' over AI-systemen belangrijk om intern en extern vertrouwen te waarborgen over beslissingen. Generatieve AI-systemen moeten niet de autoriteit worden, dus menselijke tussenkomst is noodzakelijk om perspectief te houden en uitlegbare beslissingen te maken. Door deze generatieve AI-systemen 'explainable by design' te houden, oftewel met inzage van werkingsmechanismen, kunnen organisaties helder hun besluitvormingsproces communiceren richting stakeholders.

DUURZAAMHEID

Voor het trainen en inzetten van grote generatieve AI-systemen is een aanzienlijke hoeveelheid energie en water nodig, wat kan bijdragen aan een hoge ecologische voetafdruk (Jonkers, 2023). Duurzaamheid staat momenteel centraal in maatschappelijke debatten, dus organisaties moeten focussen op een verantwoorde inzet van generatieve AI-systemen door dit aspect.

De ecologische voetafdruk van generatieve AI-systemen moet worden meegenomen in besluitvorming over AI-gebruik en -innovaties. Dit kan door onderzoek te doen naar energiezuinige tools, die significante meerwaarde leveren voor de organisatie, en mogelijk lokaal data verwerken in plaats van een cloud-gebaseerde toepassing.







ONS AANBOD

Ontwikkelingen op AI-gebied hebben een tweeledige invloed op een regieorganisatie: Er wordt door de AI-ontwikkelingen meer inzet gevraagd van een regieorganisatie om vooral de kwaliteit en controle te waarborgen. En aan de andere kant kan generatieve AI een regieorganisatie goed ondersteunen als strategisch hulpmiddel om grip te houden op complexe processen en continu kwaliteit te waarborgen in een dynamische omgeving. Dit door bijvoorbeeld proactief procesoptimalisatie en/of maatregelen te ontwerpen op basis van data (eventueel uit documenten).

Generatieve AI biedt dus ook vele mogelijkheden in het automatiseren en personaliseren van verscheidene taken. Door de benoemde risico's is een zorgvuldige integratie van AI die rekening houdt met ethische overweging van groot belang. Naast technische kennis en adoptie, vraagt generatieve AI om visie, strategie, leiderschap en regie. Het is tevens een uitdaging om een AI-strategie in te voeren die ethische, juridische en maatschappelijke implicaties structureel integreert in de organisatie-strategie en bedrijfsvoering. Belangrijke zaken hierbij zijn AI-governance, en verander- en stakeholdermanagement.

DE AI-STRATEGIE VERSTERKEN MET REGIE

Om organisaties hierin te ondersteunen, bieden wij de training "Regievoering op een AI strategie, hoe doe je dat?" aan. Deze training is specifiek gecreëerd voor managers, beleidsmakers, IT-leiders en andere beslissers die verantwoordelijkheid hebben voor de inrichting, toepassing en borging van generatieve AI-systemen binnen de organisatie.

Wat onder meer aan bod komt:

- Een kansen- en risicoanalyse kunnen doen om inzicht te krijgen in mogelijkheden hoe generatieve AI te implementeren in de eigen organisatie;
- Concreet stappen maken naar AI-implementatie door regievoering met oog op kwaliteit, flexibiliteit en controle;
- Governance-structuren op kunnen zetten die veiligheid en ethiek waarborgen;
- Verandermanagement inzetten om draagvlak te creëren en adequate AI-geletterdheid bevorderen;
- Praktische tools en werkmethoden gebruiken om AI-projecten effectief te sturen en evalueren.

Deze training combineert actuele kennis over de AVG, de Europese AI-verordening en ethische richtlijnen met praktische werkvormen zoals stakeholderanalyses en AI-scans van de organisatie. Deelnemers verlaten onze training met concrete praktische kennis, klaar om direct regie te voeren en verantwoorde innovatie binnen hun organisatie te realiseren.



AI-initiatieven groeien razendsnel, maar het gemis van goede regievoering binnen organisaties leidt tot risico's en inefficiëntie. Strengere wetgeving en een snelle technologische ontwikkelingen maken het zowel relevant als noodzakelijk om nu te investeren in gepaste regievoering.

Met deze training ondersteunen wij organisaties bij het maken van een doordachte AI-strategie die passend, transparant, ethisch en innovatief is.

Wij nodigen u van harte uit om samen met ons de regie over AI binnen uw organisatie te nemen en/of verder uit te bouwen.

BRONNEN

1. Autoriteit Persoonsgegevens. (2024). De AVG in het kort. <https://www.autoriteitpersoonsgegevens.nl/themas/basis-avg/avg-algemeen/de-avg-in-het-kort>
2. Autoriteit Persoonsgegevens. (2025). AI-geletterdheid. <https://www.autoriteitpersoonsgegevens.nl/themas/algorithmes-ai/ai-verordening/ai-geletterdheid>
3. European Union. (2024). Verordening - EU - 2024/1689 - EN - EUR-LEX. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>
4. Jonkers, J. (2023). De ecologische voetafdruk van AI: een tikkende tijdbom? ITdaily. <https://itdaily.be/blogs/software/ecologische-voetafdruk-van-ai/>
5. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2025). Overheidsbrede handreiking voor de verantwoorde inzet van generatieve AI. Rapport | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2025/04/16/overheidsbrede-handreiking-generatieve-ai>
6. Overheid.nl. (2024). Het algoritmeregister van de Nederlandse overheid. <https://algoritmes.overheid.nl/nl>
7. Provincie Zuid-Holland. (2022). Algoritme: PZH-Assist van de provincie Zuid-Holland. <https://www.zuid-holland.nl/onderwerpen/digitaal-zuid-holland/algoritmeregister/algoritme-pzh-assist-provincie-zuid-holland/>
8. Ruijgrok, B. (2023). Nederland bouwt eigen open taalmodel GPT-NL. Digitale Overheid. <https://www.digitaleoverheid.nl/nieuws/nederland-bouwt-eigen-open-taalmodel-gpt-nl/>
9. WOMEN Inc. (2021). De kansen en risico's van de inzet van artificial intelligence in recruitment - WOMEN Inc. <https://magazine.inclusiefwerkgeverschap.nl/magazine/wervingenselectie/de-kansen-en-risicos-van-de-inzet-van-ai-in-recruitment/>





OVER SUPPLY VALUE

Supply Value is een onafhankelijk strategie advies- en implementatiebureau op het gebied van procurement, supply chain & operations en digital. Wij leveren advies, interimmanagers en training en vertalen uw strategie naar concreet resultaat.

Onze missie

Wij helpen leiders slimmer samenwerken waardoor zij duurzame waarde creëren tegen lagere kosten en minder risico. Wij geloven dat resultaten die voor een individu onhaalbaar zijn overtroffen worden als je samen werkt. Ieder vanuit zijn eigen kracht, met focus op een gezamenlijk doel en minimale transactiekosten.

Onze visie

Wij zijn een leidend adviesbureau. Wij creëren positieve impact, innoveren en verbeteren de manier waarop organisaties samenwerken. Supply Value bepaalt gezamenlijk met u, uw klanten, partners en leveranciers hoe u risico en kosten kunt reduceren en meerwaarde kunt creëren. Dit doen wij op basis van uw positie in de markt, de positie van uw leveranciers, de karakteristieken van uw producten en diensten en de karakteristieken van uw organisatie, medewerkers en processen.

Wij zijn ervan overtuigd dat het leveren van duurzame resultaten zal leiden tot groei van onze klanten, medewerkers en partners en daarmee een gezonde groei van Supply Value als onderneming.

Onze werkwijze

Wij geloven erin dat de juiste aanpak in combinatie met de juiste mensen en middelen leidt tot een duurzaam resultaat. Wij zijn pas klaar als u tevreden bent en als het resultaat van blijvende aard is. Ook na ons vertrek. Onze aanpak gaat uit van: denken, doen, draagvlak en drive.



Denken

Wij verzamelen, analyseren en presenteren de juiste gegevens om daadkrachtige besluiten voor te bereiden. Een goede voorbereiding is het halve werk!



Draagvlak

Wij nemen de klant en haar ketenpartners mee in ons verbetervoorstel. We luisteren en vragen door om zo te ontdekken wat er beter kan. Door het potentieel van alle relevante partijen te benutten zorgen we voor versnelling in het verbeterproces.



Doen

Ons advies houdt niet op bij een mooi rapport. Wij brengen uw medewerkers en partners in beweging en helpen met het realiseren van concreet resultaat. Dit doen wij tot aan het moment dat u zelf het stokje weer over kunt en wilt nemen.



Drive

Wij zijn gedreven, enthousiast en doen ons werk met passie voor het vak.

Contactgegevens Supply Value

088 – 0555 999
info@supplyvalueconsulting.com
supplyvalueconsulting.com



Geerten Peek

Business Unit Manager Digital
g.peek@supplyvalueconsulting.com
+316 10 65 54 33



Angela Veltman

Consultant Digital
a.veltman@supplyvalueconsulting.com
+316 83 15 74 75



Eric Tolhuisen

Senior Consultant Digital
e.tolhuisen@supplyvalueconsulting.com
+316 10 86 30 06



WE MAKE STRATEGY WORK



Supply Value
088 – 0555 999
info@supplyvalueconsulting.com
supplyvalueconsulting.com