

Verkenkend onderzoek naar algoritme en AI governance in de praktijk

Auteurs: Marissa Hoekstra, Martijn Wessels, Pippa Jones en Wouter van der Bij

Inhoudsopgave

- Inleiding
- Onderzoeksvragen
- Onderzoeksmethode
- Scope van het onderzoek
- Definities
- Bevindingen
- Conclusie en aanbevelingen
- Referenties
- Bijlage:
 - Topiclijst interviews

Introductie

Inleiding

- **Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de totstandkoming en uitwerking van algoritme en AI governance in de praktijk bij overheidsorganisaties.**
- In de wetenschappelijke literatuur zien we veel theoretische invullingen van algoritme en AI governance. Tegelijkertijd zijn de beschrijvingen hiervan algemeen van aard, en niet voldoende uitgewerkt om daadwerkelijk invulling hieraan te geven. Ze zijn nog zonder context beschreven, en schrijven niet voor hoe deze taken, rollen en functies kunnen en moeten worden ingevuld in organisaties.
- Er is nog weinig empirisch onderzoek beschikbaar dat verkent hoe governance bij organisaties in de praktijk wordt ingevuld en hoe dit wordt ervaren.
- In dit onderzoek hebben we een verkennende analyse van algoritme en AI governance bij vier overheidsorganisaties uitgevoerd.
- Dit onderzoek is tussen september en december 2024 uitgevoerd ter ondersteuning van de werkgroep Governance binnen het Algoritmekader van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.



Onderzoeksvragen

Hoofdvraag

Hoe krijgen algoritme en AI governance modellen vorm in de praktijk?

Deelvragen totstandkoming

- Hoe komen algoritme en AI governance modellen in de praktijk tot stand?
- Wat zijn de belangrijkste aanleidingen en doelen (geweest) voor het ontwikkelen van een algoritme en AI governance?
- Welke ontwikkelstappen voor algoritme en AI governance kunnen worden geïdentificeerd?

Deelvragen ontwerp

- Hoe zien algoritme en AI governance modellen in de praktijk eruit?
- Welke processen, taken, rollen, instrumenten en documenten/systemen zijn hiervoor ingericht?

Onderzoeksmethode

Deze verkennende studie bestond uit een aantal iteratieve onderzoeksstappen:

- 1. Definiëren organisatorische algoritme en AI governance.** Om de dataverzameling te kunnen sturen is desk research gedaan naar definities van AI governance.
- 2. Literatuurverkenning.** Er is een literatuurverkenning uitgevoerd naar empirische studies naar de uitwerking van organisatorische governance in de praktijk. Op basis van het invoeren van verschillende zoektermen als 'AI governance' i.c.m. 'empirical research' in Google Scholar en Scopus is overzicht gecreëerd van empirische inzichten uit bestaand onderzoek naar de wijze dat AI governance tot stand komt of functioneert. De hoeveelheid bestaande empirische studies is zeer gering.
- 3. Caseselectie.** Er is een gevarieerde set aan organisaties geselecteerd voor deze studie. Gegeven het verkennende karakter van het onderzoek is gekozen om zo veel mogelijk op verschillende organisatiekarakteristieken te variëren zoals: omvang in fte, type overheidsorganisatie en volwassenheid van de algoritme en AI governance. Er is via het professionele netwerk van TNO en BZK een uitnodiging uitgezet naar circa zes publieke organisaties. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een set van vier organisaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek. Binnen elke organisatie zijn met behulp van *snowball sampling* relevante medewerkers (op basis van betrokkenheid bij de algoritme en AI governance) uitgenodigd voor een interview. Wegens anonimiteit van de respondenten zijn de kenmerken van de organisaties niet verder
- 4. Opstellen topiclijst interviews.** Op basis van de onderzoeksvragen en definitie van AI governance zijn vier centrale gespreksthema's opgesteld: totstandkoming, ontwerp, normen en waarden, praktijkervaringen en geleerde lessen.
- 5. Dataverzameling.** Met behulp van een topiclijst (zie bijlage A) zijn tussen september en november 2024 16 semigestructureerde interviews van ca. 1 uur afgenomen via MS Teams. De interviews zijn (met toestemming van de respondenten) opgenomen en getranscribeerd.
- 6. Data-analyse.** Interviews zijn geanalyseerd aan de hand van de vier centrale AI governance thema's (zie punt 4 op deze slide). Door de onderzoekers zijn per thema relevante passages uit de interviews geselecteerd en geduid in een (separaat) analysedocument.
- 7. Contextualiseren van inzichten en verwerken in eindpresentatie.**

Case	Type overheidsorganisatie	Aantal interviews
1	Uitvoeringsorganisatie	5
2	Gemeente	6
3	Gemeente	3
4	Provincie	2

Scope van het onderzoek

- **Focus op algoritme en AI governance in plaats van specifieke algoritme en AI-toepassingen.** Dit onderzoek richt zich op generieke algoritme en AI governance processen die zijn ingericht, en wat de ervaringen van betrokkenen hierbij zijn. Er is niet gericht op de uitwerking van deze governance op niveau van specifieke algoritme en AI-toepassingen.
- **Focus op organisatorisch governance niveau.** AI governance vindt plaats op meerdere niveaus: internationaal, nationaal, organisatorisch en use case niveau (zie TNO, 2024). Dit onderzoek richt zich op governance op organisatorisch niveau.
- **Generaliseerbaarheid van het onderzoek.** Dit verkennende onderzoek heeft als doel om een eerste overzicht te bieden van ervaringen van publieke organisaties met het opzetten van een algoritme en AI governance, welke lessen zij hebben geleerd en waar de uitdagingen zaten of nog steeds zitten. Hiermee zijn de bevindingen niet noodzakelijkerwijs representatief voor andere publieke organisaties.

Definitie van organisatorische algoritme en AI governance

Er zijn verschillende relevante definities over AI governance, maar op organisatorisch niveau is de definitie van Mantymaki et al. (2022, p.2) de meest passende:

“a system of rules, practices, processes, and technological tools that are employed to ensure an organization’s use of AI technologies that aligns with the organization’s strategies, objectives, and values; fulfils legal requirements; and meets principles of ethical AI followed by the organization”

Belangrijke elementen uit deze definitie zijn:

- AI governance staat ten dienste van een aantal doelen en is geen doel op zichzelf.
- AI governance bevat een systeem van regels, gebruiken, processen en technologische tools.
- Het is belangrijk dat AI governance:
 - Aansluit bij de strategie, doelstellingen en publieke waarden van een organisatie
 - Voldoet aan wettelijke vereisten (compliance)
 - Voldoet aan ethische principes

Bevindingen

Overzicht bevindingen

De bevindingen zijn gestructureerd aan de hand van de volgende thema's:

Totstandkoming algoritme en AI governance

- Aanleiding
- ‘Instapmomenten’
- Afhankelijkheden van typen algoritme en AI-toepassingen
- Wijze van kennisverwerving totstandkoming algoritme en AI governance
- Centrale publieke waarden

Ontwerp algoritme en AI governance

- Centrale elementen ontwerp algoritme en AI governance
- Instrumentaria
- Rollen en verantwoordelijkheden
- Samenhang reguliere/bestaande governance
- Ethisch afwegingsproces
- Bewustwording en AI geletterdheid

Directe aanleiding totstandkoming algoritme en AI governance

Totstandkoming algoritme en AI governance

De organisaties hebben verschillende aanleidingen en drijfveren gehad om te beginnen met het ontwikkelen van een algoritme en AI governance:

- **Uitvoering van een organisatorische visie en strategie**
- **Bestuurlijke opdracht voor ontwikkeling hoog-risico algoritmetoepassingen**
- **Ontwikkeling en implementatie AI-toepassing binnen organisatie**
- **Registratie in het algoritmeregister Nederlandse overheid**
- **De komst van de AI verordening**

Voorbeeld: registratie in het algoritmeregister

“We kwamen er bij de inventarisatie ook achter dat er op verschillende afdelingen door verschillende collega's natuurlijk gewoon andere processen waren van hoe je met technologie omgaat. Dus vandaar dat wij een soort van organisatie brede algemeen beleid wilden maken.”

“Het beleid was inderdaad niet deel van het originele plan. Maar door het inventariseren kom je erachter hoe divers de organisatie met dit soort dingen omgaat. En dat er wel zo iets nodig is. Net zozeer dat het nodig bleek te zijn om dus hele expliciete rollen te benoemen.”

Drie 'instapmomenten' totstandkoming algoritme en AI governance

Totstandkoming algoritme en AI governance

Op basis van de cases observeren we drie verschillende fasen wanneer de AI governance kan ontstaan:

1. **Voorafgaand** ontwikkeling en gebruik van een **hoog-risico** algoritme of AI toepassing;
2. **Gedurende** ontwikkeling en gebruik van een algoritme of AI toepassing;
3. **Met terugwerkende kracht** wanneer algoritmes of AI toepassingen al een tijd in gebruik is.
 - Deze overheidsorganisaties hebben vaak te maken met *legacy* systemen.
 - Daarnaast maken ze in hun werkproces al jaren gebruik van regelgebaseerde algoritmes.
 - Door inventarisatie van algoritmes binnen de organisatie worden de toepassingen als algoritmes geïdentificeerd.



Inrichting algoritme en AI governance is afhankelijk van..

.. type risicoclassificatie, technologie en wie het algoritme ontwikkelt

Werkprocessen en algoritme en AI governance structuren bij de organisaties zijn afhankelijk van:

- **Type risicoclassificatie:**
 - Hoog risico toepassingen hebben strengere procedures en werkprocessen dan laag risico algoritmes.
 - Focus van algoritme en AI beleid en governance bij de cases is met name op hoog risico en impactvolle toepassingen
- **Type techniek:**
 - Generatieve AI heeft specifiekere richtlijnen en beleid. Dit komt door de aard van de toepassing en beschikbaarheid van generatieve AI tools. Richtlijnen en beleid van generatieve AI is met name gericht op bewustwording.
- **Wie het algoritme ontwikkelt, of inkoop versus in-house ontwikkeling:**
 - Algoritmes die zijn ingekocht vallen momenteel veelal onder ander beleid en procedures dan algoritmes die intern worden ontwikkeld.
 - Inkoopvoorwaarden zijn leidend bij ingekochte algoritmes. Bij een aantal cases wordt momenteel bestudeerd hoe algoritmes die zijn ingekocht onder het generieke algoritmebeleid vallen.

Kennisverwerving totstandkoming governance

Totstandkoming algoritme en AI governance

- Er wordt veelal gebruik gemaakt van externe expertise, of via een consultancy, contact met andere overheidsorganisaties of het inhuren van een expert
- Inspiratie wordt gehaald uit overheidsorganisaties die al ervaring hebben met het opzetten van een governance én uit andere sectoren zoals banken en verzekeringssector.

“Misschien is het grootste succes wel dat we het vooral niet helemaal zelf bedacht hebben. En dat we het gewoon grotendeels gekopieerd hebben van andere partijen die dit hebben gemaakt. En vooral hebben gekeken naar wat we als organisatie nodig hebben.”

Centrale publieke waarden binnen organisaties

Totstandkoming algoritme en AI governance

In de interviews werd duidelijk dat er een aantal publieke waarden centraal worden gesteld bij de totstandkoming van algoritme en AI governance.

Ethisch handelen

“Zeker bij AI is het extra belangrijk om de **ethische waarde** ook te toetsen.”

Zorgvuldigheid

“Wij waren ons heel erg van bewust dat we een complexe vraag gingen beantwoorden met heel veel impact op de burger. En dat we dat zo **zorgvuldig** mogelijk wilden doen.”

Verantwoording

“Je moet goed kunnen uitleggen hoe het werkt. De ontwikkelaars daarvan hebben de kennis. De omgeving en de gebruikers niet. Dus je wilt dat ontwikkelaars **goed kunnen verantwoorden richting gebruikers, richting organisatie** hoe de modellen werken. Vandaar strenger regime erop.”

Transparantie

“Als je AI gebruikt, moet je daar **transparant** over zijn.”

Centrale elementen algoritme en AI governance bij cases

Uitvoeringsorganisatie

- **Hoog-risico toepassingen** staan centraal in algoritme en AI governance
- Maakt gebruik van **three lines of defence model**
- *Three lines of defence* formaliseert **intern toezicht**
- Maakt gebruik van een levenscyclus met daarin drie expliciete “beslismomenten”
- Elke fase schrijft stappen en vereisten voor: bijvoorbeeld wanneer een **IAMA, DPIA** of **bias analyse** moet worden uitgevoerd
- **Externe validatie** is onderdeel van de levenscyclus
- **Uitfaseren** is onderdeel van de levenscyclus
- Belang **multidisciplinair werken** is opgenomen in levenscyclus

Kleine gemeente

- Algoritme en AI governance is rondom **één usecase** opgezet
- **Betrokken rollen** zijn de ICT specialist, CISO, informatiemanager, security officer en AI expert.
- **Informele werkgroep van voorlopers** die uitgebouwd wordt naar **AI governance board**
- **Eén AI expert als centrale aanjager**
- **Multidisciplinaire insteek** bij ontwikkeling van beleid
- **Sterke focus op privacy en data governance**
- Er wordt aan de hand van bestaande modellen onderzocht welke onderdelen bruikbaar zijn voor de eigen governance
- (nog) geen eenduidige/expliciete levenscyclus aanwezig

Grote gemeente

- Maakt gebruik van **RACI model**
- **Beslisboom aanwezig om ontwikkelstappen** en maatregelen te structureren
- **Sterke focus op privacy en security governance**
- **Externe ethische commissie**
- **Multidisciplinaire insteek van governance**
- Hebben een **kortere versie van de IAMA** ontwikkelt voor interne impact toetsing.
- **Toezicht** sterk opgehangen aan reeds bestaande FG, privacy/security officer rollen. Zij schatten risico's rondom algoritmen in.

Provincie

- Maakt gebruik van **RACI** en **three lines of defence** modellen
- *Three lines of defence* formaliseert **intern toezicht**
- Algoritme en AI governance is ingericht aan de hand van **drie ontwikkelingsstadia: onderzoek, ontwikkeling / inkoop en gebruik & beheer**
- Beslisboom ontwikkeld voor inschatten risico classificatie
- Onwenselijke categorie algoritmen is vastgesteld

Instrumentaria algoritme en AI governance

Instrument / hulpmiddel / model / kader	Uitvoeringsorganisatie	Kleine gemeente	Grote gemeente	Provincie
DPIA	x	x	x	x
IAMA	x		x	x
Ethische commissie	x		x	
Beslisboom risico classificatie algoritmes	x		x	x
Beslisboom / algoritmelevenscyclus voor processen governance	x		x	x
RACI model			x	x
<i>Three lines of defence model</i>	x		x	x
Inkoopvoorwaarden	x	x	x	x
Generatieve AI richtlijnen of gedragscode	x	x	x	
<i>Serious game</i> voor medewerkers over ethische inzet generatieve AI				x

Three Lines of Defence model

Het *Three Lines of Defence* model biedt een structuur voor de inrichting van algoritme en AI governance in een organisatie. De structuur gaat uit van het onderscheiden van drie lijnen waarin verantwoordelijkheden en taken belegd worden:

1. **Eerstelijns:** Hierin is eigenaarschap, ontwikkeling, gebruik en operationele verantwoordelijkheden rond algoritmen en AI belegd.
2. **Tweedelijns:** Hierin is de ondersteuning en het toezicht op het gebruik van algoritme en AI belegd.
3. **Derdelijns:** Hierin is de interne advisering, toetsing en controle van de governance belegd.

Zie voor meer informatie ook het [Algoritmekader](#)

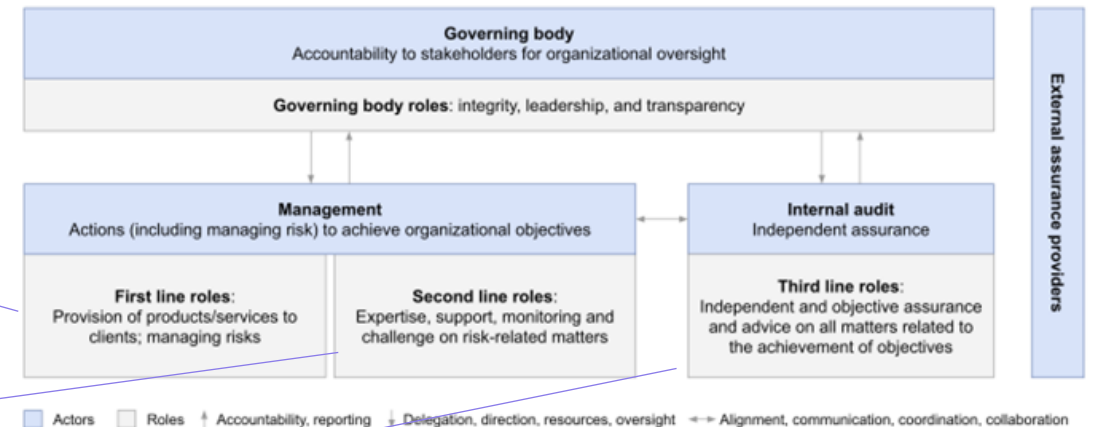


Figure 1: The 3LoD model as described by the IIA (2020a)

Bron: Schuett (2023)

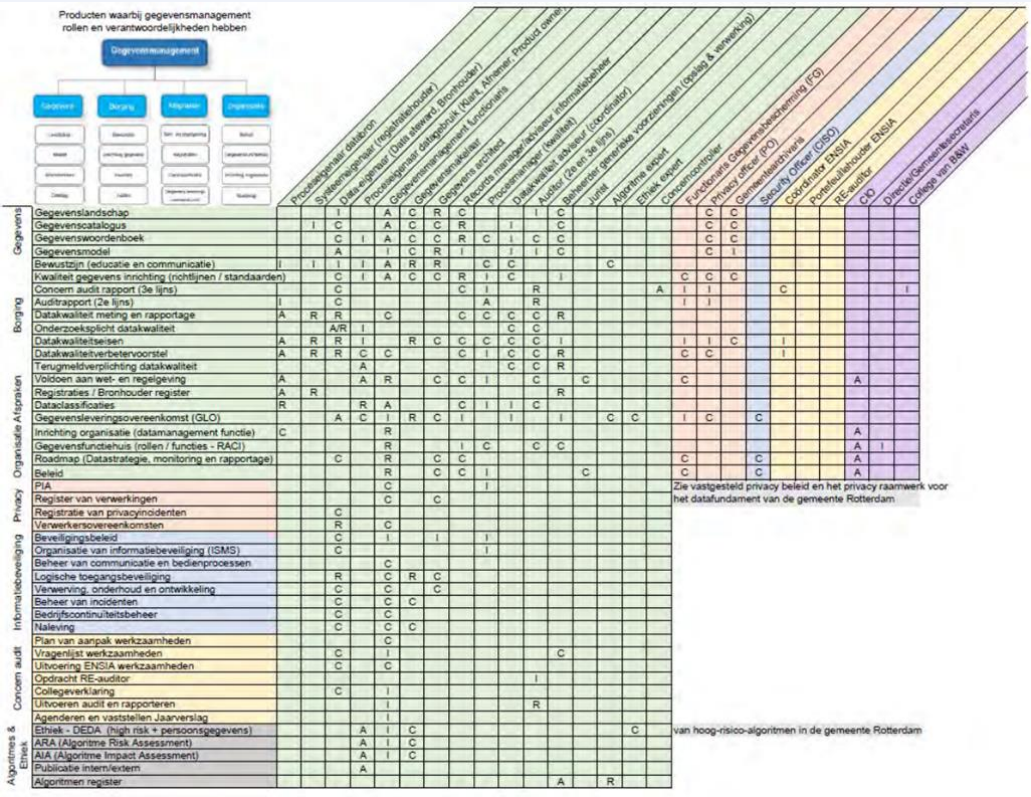
RACI model

Het opstellen van een RACI matrix biedt de mogelijkheid om rollen, verantwoordelijkheden en onderlinge interacties bij governance activiteiten vast te stellen. De matrix gaat uit van het benoemen van vier interacterende rollen die gezamenlijk ervoor zorgen dat een activiteit juist wordt uitgevoerd.

- Responsible
 Accountable
 Consulted
 Informed

= uitvoerder van een taak
 = eigenaar van een taak
 = geconsulteerd voor een taak
 = geïnformeerd over een taak

Zie voor meer informatie ook het [Algoritmekader](#)



Bron: Rapport Rekenkamer Rotterdam (2024)

Beleggen van rollen en verantwoordelijkheden

Inrichting governance

Over het beleggen van rollen en verantwoordelijkheden kwamen tijdens de interviews de volgende twee inzichten naar voren:

1. Bij het beleggen van rollen en verantwoordelijkheden is het van belang om aandacht te hebben voor de huidige verdeling van rollen en verantwoordelijkheden van een organisatie:
2. Bij reguliere algoritme en AI-toepassingen is governance de verantwoordelijkheid van management. Bij generatieve AI-toepassingen wordt de verantwoordelijkheid meer bij de medewerker neergelegd en wordt ingezet op bewustwording voor verantwoord generatieve AI gebruik.

Voorbeeld 1

“Ik denk dat in heel veel organisaties de mandaten sowieso al wel wat intransparant zijn. Als je op drijfstand een huis gaat bouwen dan is dat sowieso weg. Hoe goed dat huis ook weer is. Dat is ook met dit. **Dus het is heel erg belangrijk om je af te vragen wie normaal gesproken een besluit zou mogen nemen over wat er gebeurt in een organisatie.**”

Voorbeeld 2

“**Governance is de verantwoordelijkheid van management. AI zet je in het bedrijfsproces in. En voor het bedrijfsproces is een manager verantwoordelijk.** Maar dan heb je daarnaast [...] een veelvoud van allemaal tools beschikbaar die individuen kunnen gebruiken. Daarvoor hebben wij een gedragscode ontwikkeld.”

Beleggen van rollen en verantwoordelijkheden

Inrichting governance

Over het beleggen van rollen en verantwoordelijkheden kwamen tijdens de interviews de volgende drie inzichten naar voren:

1. Bij het beleggen van rollen en verantwoordelijkheden is het van belang om aandacht te hebben voor de **huidige verdeling van rollen en verantwoordelijkheden** van een organisatie:
2. Bij ‘**reguliere**’ algoritme en AI-toepassingen die worden ingezet in het bedrijfsproces is algoritme en AI **governance de verantwoordelijkheid van management**.
3. Bij **generatieve AI-toepassingen** wordt de verantwoordelijkheid meer bij de **medewerker** neergelegd en wordt ingezet op bewustwording voor verantwoord generatieve AI gebruik.

Voorbeeld 1

“Ik denk dat in heel veel organisaties de mandaten sowieso al wel wat in-transparant zijn. Als je op drijfstand een huis gaat bouwen dan is dat sowieso weg. Hoe goed dat huis ook weer is. Dat is ook met dit. **Dus het is heel erg belangrijk om je af te vragen wie normaal gesproken een besluit zou mogen nemen over wat er gebeurt in een organisatie.**”

Voorbeeld 2

“**Governance is de verantwoordelijkheid van management. AI zet je in het bedrijfsproces in. En voor het bedrijfsproces is een manager verantwoordelijk.**”

Voorbeeld 3

“Maar dan heb je daarnaast [...] een **veelvoud van allemaal tools beschikbaar die individuen** kunnen gebruiken. Daarvoor hebben wij een **gedragscode** ontwikkeld.”

Samenhang bestaande governance

Inrichting governance

- Voor alle cases is het belangrijk om de algoritme en AI governance zoveel mogelijk te laten aansluiten op de bestaande governance in een organisatie. Met name privacy, security en data governance nemen een centrale rol in.
- **Starten met de ontwikkeling van algoritmes en AI heeft ook bij één van de cases tot nieuwe inzichten in de data governance en datahuishouding geleidt.** Bij het trainen van een AI toepassing zag deze organisatie dat er soms verkeerde antwoorden uit de AI-toepassing kwamen. Hieruit bleek dat de data die werd gebruikt om de AI-toepassing te trainen gedateerd was.

“Het gaat heel erg over hoe je totale bedrijfsvoering is georganiseerd. En daar is het werken met algoritmes maar één dingetje van. [...] Maar het gaat ook over datakwaliteit. Dus als je hele IT gebouw een puinhoop is en je bent je daar niet van bewust. Ja, dan ga je ook een model trainen op diezelfde blubberlaag. Dus het gaat heel erg over de vraag, is je totale organisatie er klaar voor?”

“We zien dat de data kwaliteit niet altijd op en top is. Daar zit natuurlijk altijd wel iets van een vorm van verbetering in. Maar we proberen dat nu wel organisatie breed meer op te pakken. De bewustwording bij de medewerkers over data. Daar meer kennis over te delen. Maar ook meer op te sluiten in de werkprocessen.”

Ethisch afwegingsproces

– Uitvoeringsorganisatie

- Interne ethische commissie.
- Gebruik van IAMA
- Aantal belangrijke ethische waarden bij ontwikkeling algoritmes zijn geformaliseerd in beleid

– Provincie

- Ethiek is een belangrijk onderdeel van het beleid. Zes normen en waarden staan centraal in het beleid.
- Ethiek komt terug in de *three lines of defence* model.
- Er is een *serious game* ontwikkeld voor medewerkers om na te denken over ethische inzet generatieve AI.

– Kleine gemeente

- DPIA is uitgevoerd
- (Nog) geen ervaring met IAMA
- Nog geen ethische commissie of toetsing

– Grote gemeente

- Gebruik van IAMA bij hoog risico toepassingen.
- Hebben een kortere versie van de IAMA ontwikkelt voor interne impact toetsing voor alle algoritmes
- Interne ethische coaches die begeleiding geven voordat ze naar de ethische commissie gaan.
- Externe ethische commissie. “We hebben een externe ethische commissie. [...] Als je voldoet aan bepaalde frameworks vanuit privacy en vanuit security, dan houdt dat nog niet in dat je ethisch juist handelt.”

“Voor AI hebben we wel gezegd dat we rondom zeker rondom ethiek nog wel het een en het ander door te ontwikkelen hebben. We hebben in onze organisatie een waarde kader, maar daar ontbreken bijvoorbeeld een aantal ethische waarden in waarin je wel eigenlijk een AI oplossing aan zou willen toetsen zoals transparantie.”

Bewustwording en AI geletterdheid

- Manieren om awareness voor data kwaliteit en verantwoord algoritmegebruik te verhogen onder het personeel zijn o.a. **voorlichtingen, workshops en cursussen.**
- Trainingen en dergelijke voor de gehele organisatie worden als positief ervaren om de awareness te verhogen.
- Het is lastig om herhaaldelijk aandacht te vragen voor zaken als data kwaliteit.
- Eén case maakt gebruik van een *serious game* om ethische inzet generatieve AI bespreekbaar te maken binnen teams.

*“De serious game is bedoelt om ethische kwesties ook bespreekbaar te maken in teams. **De teams kunnen ook zelf bepalen en tot de consensus komen van hoe zij AI willen inzetten in het werk.**”*

*“Laat ik het voorbeeld data kwaliteit noemen. In de basis zijn de directies verantwoordelijk voor eigen data kwaliteit, daar wordt de data gecreëerd en vastgelegd in systemen. **Garbage in is garbage out. Door daar trainingen op te geven, in het verbeteringen van data kwaliteit, is er inzicht bij directies ontstaan dat ze daar ook verantwoordelijk voor zijn.** Een aantal jaar geleden was dat besef er nog niet.”*

Adviezen van de cases aan andere organisaties over inrichting governance

“Je moet een hele duidelijke visie hebben. Wat zijn dan de dingen die we op ons af zien komen? Wat betekent dit voor ons? Wat willen we daarmee? En hoe gaan we dat wegzetten in de tijd dat we daarmee omgaan? Want we kunnen niet alles tegelijk gaan doen. **Je moet daar een soort volgordelijkheid in gaan bouwen van wat gaan we dan eerst doen? En waar gaan we dan mee aan de slag?”**

“Je moet de mens voorbereiden, klaarstomen voor AI. Via training en *awareness*. Ook de infrastructuur moet je klaarstomen voor AI. Zorg dat je je data op orde houdt. Zorg dat je weet wat voor systemen het allemaal komt te draaien.”

“Werk samen. Betrek iedereen die je nodig hebt. De directie moet willen. En die moet het begrijpen. Laat juristen niet pas achteraf stukken lezen. Neem iedereen mee. Dan wordt iedereen verantwoordelijk. En ontstaat wederzijds vertrouwen.”

Adviezen van de cases aan andere organisaties over inrichting governance

“Je hoeft niet meteen alles, het hele Walhalla in te richten. Je kunt ook gewoon stap voor stap kijken, wat gaat er dan goed, en waarom gaat dat goed, en wat kunnen we daarvan leren? [...] En volgens mij ga je daar veel meer profijt van hebben, en veel meer van leren, dan als je nu [...] iets meteen klaar wil hebben, en straks met de neus op de feiten gedrukt wordt, wat allemaal niet goed geregeld is. Want dat doet denk ik meer afbreuk aan wat je ermee beoogt te gaan doen.”

In de fase van vraagarticulatie zijn rollen vanuit security, privacy, informatiemanagers, businessanalisten betrokken om een analyse te maken van het vraagstuk. Om dan in ieder geval alvast een beeld te krijgen van welke kennisgebieden heb je allemaal nodig voor de verdere uitwerking? En wat betekent dat dan? Wat heb je dan nodig? Heb je dan een DPIA nodig? Moet je inderdaad een IAMA uitvoeren? **Dat moet je eigenlijk allemaal aan de voorkant georganiseerd hebben. Dus dat is eigenlijk het belangrijkste om te hebben.”**

“Als je dit soort beleidsontwikkeling niet kan financieren en je kan het algoritme ook niet implementeren, dan moet je er ook gewoon niet aan beginnen. **Als je het niet goed kan doen, moet je het gewoon niet doen.”**

“Als je wilt starten, start klein aan de hand van een casus. Langs die casus kan je ontdekken welke stappen je moet zetten om ervoor te zorgen dat je de ethische waarde goed inricht, dat je vanuit privacy en security goed hebt ingericht en dat je ook daadwerkelijk die toegevoegde waarde voor de organisatie realiseert.”

Aanbevelingen en aandachtspunten

Aandachtspunten

Op basis van de analyse van alle interviews identificeren we de volgende aandachtspunten bij de totstandkoming en inrichting van algoritme en AI governance:

1. **Proportionele governance:** Het wordt als een uitdaging ervaren om proportioneel een governance voor een bepaald type risico classificatie op te richten. Met een te zware governance bestaat het risico dat mensen onder de classificatie uit willen komen.
2. **Tweedelijns controle in praktijk vaak lastig:** Het is moeilijk om aandacht te besteden aan risico's die zich nog moeten manifesteren.
3. **Governance vraagt onderhoud:** Het uitvoerbaar en actueel houden van een governance structuur vraagt investering van tijd, middelen en capaciteit.
4. **Externe *auditing*:** In de praktijk blijkt externe *auditing* waardevol maar kennen ze ook een grote administratieve last.

Aanbevelingen totstandkoming governance

Op basis van de analyse van alle interviews doen we de volgende aanbevelingen ten aanzien van de totstandkoming van algoritme en AI governance:

1. **Start met een inventarisatie van algoritmes binnen de organisatie:** Een overzicht van algoritmen en AI binnen de organisatie geeft ook een indicatie in de benodigde vereisten voor de governance.
2. **Identificeer behoeften voor algoritme en AI governance binnen de organisatie:** Hoe kan de governance aansluiten bij huidige werkprocessen en governance structuren?
3. **Investeer in visie en strategievorming:** Zonder een scherp idee aan welke strategie, doelstellingen en waarden algoritmen en AI kunnen bijdragen is een effectieve governance niet mogelijk.
4. **Zorg voor voldoende middelen, expertise en capaciteit:** Zonder de juiste (kennis)investeringen is het inrichten van algoritme en AI governance niet mogelijk.
5. **Maak governance een bestuurlijke verantwoordelijkheid:** Het maken van verantwoorde keuzes rond de inzet van specifieke algoritmen en AI en het vinden van balans tussen voordelen en risico's, juridische vereisten en ethische principes vraagt om een bestuurlijke afweging.

Aanbevelingen inrichting algoritme en AI governance

Op basis van de analyse van alle interviews doen we de volgende aanbevelingen ten aanzien van de inrichting van algoritme en AI governance:

1. **Richt governance processen in via de algoritme en AI (levens)cyclus:** Zonder een volledig ontwikkelproces is het onvoldoende mogelijk om tijdig en passend te sturen op het maken van afwegingen.
2. **Data governance is fundament van algoritme en AI governance:** Zorg voor goede datakwaliteit, data infrastructuur en toegang in de organisatie.
3. **Maak gebruik van het RACI model bij het invullen van rollen en verantwoordelijkheden.** Het RACI model kan helpen bij het faciliteren van rollen, verantwoordelijkheden en interacties daartussen.
4. **Besteed aandacht aan de rol van ethiek en ethische afwegingen in de governance.** Voorkom dat ethiek een “vinkje” is dat gehaald moet worden door in een vroeg stadium en via verschillende manieren aandacht te besteden aan ethische vraagstukken.
5. **Besteed aandacht aan bewustwording en AI geletterdheid:** Medewerkers meenemen is een belangrijk onderdeel voor een succesvolle governance.

Referenties

- Algoritmekader. (2024). <https://minbzk.github.io/Algoritmekader/>
- Mäntymäki, M., Minkkinen, M., Birkstedt, T., & Viljanen, M. (2022). Defining organizational AI governance. *AI and Ethics*, 2(4), 603-609.
- TNO. (2024). Inzichten algoritme en AI governance: Werkdocument belangrijkste bevindingen en bespreekpunten voor werkgroep. (Intern document)
- Schuett, J. (2023). Three lines of defense against risks from AI. *AI & Society*
- Rekenkamer Rotterdam. (2024). Kleur bekennen: vervolgonderzoek naar algoritmes. Geraadpleegd via: <https://rekenkamer.rotterdam.nl/wp-content/uploads/2024/05/RO2205-kleur-bekennen-vervolgonderzoek-algoritmes-rekenkamer-rotterdam.pdf>

Bijlage

Bijlage A: topic list interviews

- Rol en functie, ervaring met algoritme governance
- Type algoritme/AI toepassingen binnen organisatie
- Totstandkoming en huidige status algoritme governance
 - Wat is de aanleiding voor het opzetten van AI governance binnen jouw organisatie geweest?
 - Welk doel moet AI governance bij jouw organisatie dienen?
 - Welke publieke waarden staan centraal bij jouw organisatie? Hoe zijn deze publieke waarden meegenomen in de totstandkoming van de AI governance?
 - Wat is de huidige status van AI governance bij jouw organisatie? Gereed of in ontwikkeling?
 - Wat zijn uitdagingen of obstakels die je tegenkwam bij het realiseren van AI governance?
- Ontwerp algoritme governance
 - Hoe ziet het AI governance model binnen jouw organisatie eruit?
 - Welke processen, taken, rollen, instrumenten en documenten zijn hiervoor ingericht?
 - Sturing van algoritme governance binnen jouw organisatie
 - Aandacht voor ethische afwegingen
 - Aansluiting bestaande governance
 - Welke stappen zijn nodig om algoritme governance in de toekomst verder te ontwikkelen?
- Praktijkervaring
- Lessen voor andere organisaties