

AI-gedreven procesversnelling in publieke organisaties

Juni 2025

Auteur
Alexander D'Hooghe

Hoe SOLV besluitvorming versnelt en bureaucratische knelpunten doorbreekt

Deze whitepaper is gericht aan beleidsmakers, ambtenaren, projectleiders en strategen in de publieke sector. Ze biedt een inhoudelijk kader voor het debat over hoe AI bestaande besluitvormingsprocessen kan ondersteunen. Deze tekst is géén commercieel voorstel, maar een uitnodiging tot reflectie en dialoog over bestuurlijke vernieuwing in complexe contexten.

Samenvatting

In hedendaagse overheden en grote organisaties is de complexiteit van beleidsprocessen fors toegenomen. Klassieke administratieve structuren bereiken hun grenzen door versnipperde data, exponentieel groeiende overlegstructuren en inherente spanningsvelden tussen politieke, ambtelijke en maatschappelijke belangen. Deze white paper introduceert een innovatief antwoord op deze uitdaging: een AI-gedreven platform dat niet slechts als technologische laag functioneert, maar actief ingrijpt in processtructuur, spanningsdetectie en besluitvorming.

Gestructureerd volgens zes zorgvuldig ontworpen processtappen tonen we hoe data automatisch verzameld, geanalyseerd en vertaald wordt naar bruikbare inzichten in beleidsopties en overleg werkbaarder en mensgerichter maakt.

Dit betoog legt uit hoe het gebruik van ontwikkelde technologie de proceswerking in lokale besturen en hogere administraties transformeert. Zonder extra administratieve belasting levert deze aanpak meetbare tijds- en budgetwinst op, terwijl de intelligentie en wendbaarheid van organisaties fundamenteel worden versterkt

Inhoudstafel	Samenvatting	1
	Inhoudstafel	2
	1. Inleiding: Het structurele probleem van moderne administraties	3
	1.1 Overbelaste overlegstructuren	3
	1.2 De historische positie van administratie	3
	2. Drievoudige complexiteit in administratieve structuren	4
	2.1 Horizontale fragmentatie: silo-denken doorbreken	4
	2.2 Verticale communicatieblokkades: de handicap van de beleidsniveaus	4
	2.3 Politiek-ambtelijke spanning: tijdshorizon overbruggen	4
	3. Van passieve naar actieve ondersteuning: een paradigmashift	5
	3.1 Beperkingen van bestaande technologieoplossingen	5
	3.2 De transformerende rol van AI-gedreven procesondersteuning	5
	4. Conceptueel raamwerk: 6 processtappen voor actieve ondersteuning	6
	4.1 LUISTEREN: Panoramische dataverkenning	6
	4.2 KADEREN: Preventief spanningsbeheer	8
	4.3 OPTIMALISEREN: Multi-criteria besluitvormingsondersteuning	9
	4.4 JOINT FACT FINDING: gerichte en gelaagde informatietoegang	11
	4.5 LANDEN: Gerichte interactiemomenten voor doorbraak	12
	4.6 ONDERSTEUNEN: Dynamische procesbewaking	13
	5. Kwantificeerbare resultaten: de business case	15
	5.1 Efficiëntiewinst: tijd en capaciteit	15
	5.2 Kwaliteitsverhoging: betere besluiten	15
	5.3 Totale investeringswaarde: directe én indirecte besparingen	16
	6. Implementatie: organisch en opschaalbaar	17
	6.1 Projectgerichte uitrol in plaats van organisatiebrede revolutie	17
	6.2 Technische architectuur: licht en niet-invasief	17
	7. Conclusie: Van administratieve last naar bestuurlijke intelligentie	18

1.1 Overbelaste overlegstructuren

De fundamentele uitdaging in hedendaagse administraties is niet nieuw, maar wel steeds prangender: complexe beleidsprocessen leiden tot een onhoudbare toename van coördinatiemomenten, terwijl de effectieve uitvoeringstijd onder druk staat. In zowel publieke als private organisaties zien we vergelijkbare symptomen:

- **Informatie-overload:** De hoeveelheid beschikbare data overstijgt de menselijke verwerkingscapaciteit.
- **Procedurele vertraging:** Besluiten vereisen gemiddeld 40% meer goedkeuringsronden dan tien jaar geleden.
- **Fragmentatie van kennis:** Cruciale inzichten blijven opgesloten in silo's, ontoegankelijk voor besluitvormers.

“Informatie-explosie zonder selectie leidt tot coördinatie-explosie.”

In theorie zou meer data tot beter beleid moeten leiden. In de praktijk zien we echter het omgekeerde: meer databronnen genereren méér standpunten, meer consultatiebehoefte en dus méér overleg. Wat inhoudelijk verrijkend lijkt, creëert in de praktijk vaak extra coördinatie-druk omdat elke nieuwe bron ook een nieuw standpunt impliceert.

Dit fenomeen is uitgebreid beschreven door Christensen & Lægreid (2007)¹, die aantonen hoe moderniseringslogica's als transparantie, controle en formalisering paradoxaal leiden tot méér, niet minder bureaucratie. De data-explosie leidt tot overleginflatie, niet omdat besluitvormers falen, maar omdat de systemen onvoldoende ingericht zijn op het kanaliseren van complexiteit.

1.2 De historische positie van administratie

Om het probleem te doorgronden, is een historisch perspectief essentieel. Overheidsadministraties werden van meet af aan opgezet om maatschappelijke realiteit systematisch te registreren: bevolkingsaantallen, belastinginkomsten, infrastructuurinventarissen, eigendomsgegevens — het zijn stuk voor stuk tabellen en cijferreeksen die de ruggengraat vormden van bestuurlijke kennis. Deze registratiefunctie was nooit een doel op zich, maar een fundament voor beleidsvoorbereiding, juridische toetsing en publieke verantwoording.

Doorheen de tijd groeide die rol uit tot een bredere opdracht: naast gegevensbeheer zijn administraties vandaag centrale spelers in beleidsvoorbereiding, implementatie en langetermijndenken. Ze verankeren democratische continuïteit binnen wisselende politieke constellaties, en verbinden operationele informatie met strategische keuzes.

De digitaliseringsgolf sinds de jaren '90 heeft het verzamelen en verwerken van gegevens drastisch versneld. Toch bleef de kern van het werk grotendeels analoog: het interpreteren van informatie, het structureren van overleg, en het verbinden van belangen. De huidige generatie SaaS-oplossingen digitaliseert weliswaar deelprocessen, maar vraagt nog steeds aanzienlijke menselijke inzet voor dataverrijking en duiding. Hierdoor verschuift de werklast eerder dan dat ze fundamenteel vermindert.

2. Drievoudige complexiteit in administratieve structuren

2.1 Horizontale fragmentatie: silo-denken doorbreken

De uitdaging manifesteert zich op drie kritieke niveaus, die elk een eigen oplossingsrichting vereisen:

Departementale grenzen fungeren als hardnekkige barrières voor informatie-uitwisseling en gecoördineerde actie. Onderzoek van Bouckaert & Peters (2004)² toont aan dat deze horizontale schotten leiden tot:

- Duplicatie van werkprocessen (gemiddeld 28% overlap tussen afdelingen)
- Vertraagde besluitvorming (tot 3x langere doorlooptijden)
- Inconsistente beleidsimplementatie

Traditionele remedies zoals interdepartementale werkgroepen bieden slechts partiële oplossingen, omdat ze de onderliggende informatiestromen niet fundamenteel herstructureren.

2.2 Verticale communicatieblokkades: de handicap van de beleidsniveaus

Organisaties worstelen met informatieverlies doorheen hun overlegniveau (beleid – strategie – tactisch niveau – teams- uitvoering) door niveau-specifieke kaders die coherentie ontbreken waardoor overdracht en interpretatie moeilijk worden.

- **Opwaarts:** Operationele inzichten bereiken beleidsniveau gefilterd en vertraagd
- **Neerwaarts:** Strategische beslissingen worden inadequaat vertaald naar uitvoeringsniveau

Deze asynchrone communicatie leidt tot verminderde afstemming tussen het hoger niveau en het uitvoerend niveau wat wrevel en brengt tussen de niveaus en meetbare impact op beleidseffectiviteit.

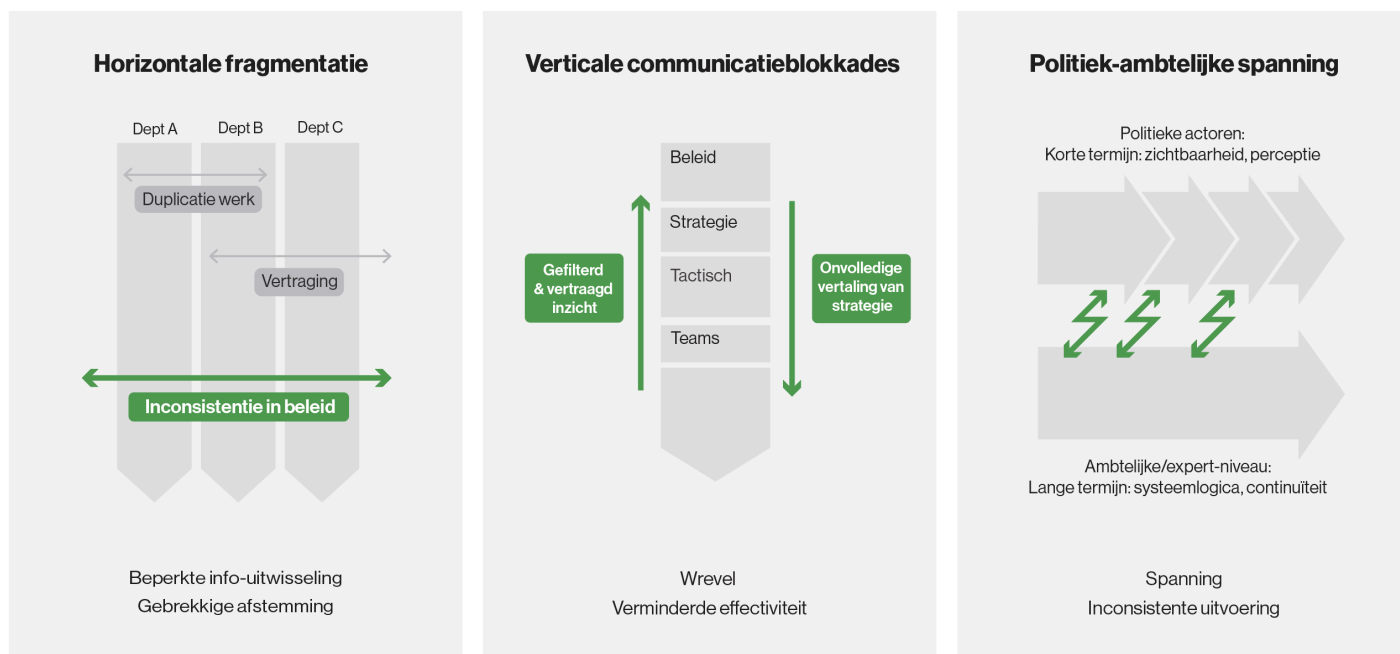
“Beleidscomplexiteit vereist geen méér overleg, maar betere procesarchitectuur.”

2.3 Politiek-ambtelijke spanning: tijdshorizon overbruggen

Wellicht de meest fundamentele spanning ontstaat uit verschillende tijdsperspectieven:

- Politieke actoren en bestuurders met focus op kortetermijnresultaten en publieke perceptie
- Uitvoerende ambtenaren en experts met langetermijnvisie en systeemlogica

Deze spanning, door Pollitt (2008)³ benoemd als het “tijdsparadox in bestuur”, ondermijnt consistente beleidsuitvoering en strategische continuïteit.



Figuur 1. Drievoudige complexiteit in administratieve structuren

3. Van passieve naar actieve ondersteuning: een paradigmashift

3.1 Beperkingen van bestaande technologieoplossingen

Conventionele antwoorden op de administratieve complexiteit concentreren zich op technologische modernisering met netwerken, data sharing en IT-platformen. De praktijk wijst echter uit dat deze interventies zonder procesherontwerp slechts marginale verbeteringen opleveren, omdat ze:

- de structurele wachttijden tussen processtappen niet elimineren ("wanneer vinden we nog eens een moment om samen te zitten")
- spanningsvelden en afstand tussen actoren niet in kaart brengen
- risico's niet proactief kunnen identificeren of mitigeren door een gebrek aan inzicht in de schaal en de aard van de risico's

In tegenstelling tot klassieke IT-oplossingen die vooral structureren en registreren, is AI in staat om domeinoverstijgende verbanden te leggen, belangen te detecteren en procesinterventies voor te stellen. Het verschil zit niet alleen in rekenkracht, maar in de mogelijkheid om beleidsdoelen en context expliciet te koppelen aan beschikbare informatie.

3.2 De transformerende rol van AI-gedreven procesondersteuning

In tegenstelling tot klassieke IT-systemen die vooral bestaande processen automatiseren of informatie structureren binnen silo's, biedt AI de mogelijkheid om besluitvorming zelf te ondersteunen. Niet door regels af te dwingen, maar door verbanden zichtbaar te maken, belangen te detecteren en procesinterventies voor te stellen.

Dat overheden AI stilaan beginnen in te zetten, blijkt ook uit internationaal vergelijkend onderzoek. Volgens *Government at a Glance 2023* van de OESO gebruikt 73% van de ondervraagde landen AI om interne processen te verbeteren.⁴ Toch blijft deze inzet vaak beperkt tot operationele toepassingen: patroonherkenning, geautomatiseerde classificatie, of het verbeteren van dienstverlening. Wat zelden verandert, is de logica van besluitvorming zelf.

De hier voorgestelde aanpak verschilt fundamenteel. Ze vertrekt niet vanuit technologische opportuniteit of systeemlogica, maar vanuit de beleids- of projectopgave die samenwerking en besluitvorming vereist. Niet het departement of het domein bepaalt de aanzet, maar de complexiteit van het probleem dat moet worden aangepakt.

In die context fungeert AI als procesondersteuner: het maakt relevante informatie zichtbaar over grenzen heen, structureert belangen in kaartvormen of standpunten, en detecteert spanningen of leemtes in tijd. Het systeem begeleidt het overleg — niet door te sturen, maar door helderheid te creëren. Hierdoor ontstaat een nieuw type besluitvorming: sneller, meer gefundeerd, en strategisch beter gesynchroniseerd.

4. Conceptueel raamwerk: 6 processtappen voor actieve ondersteuning

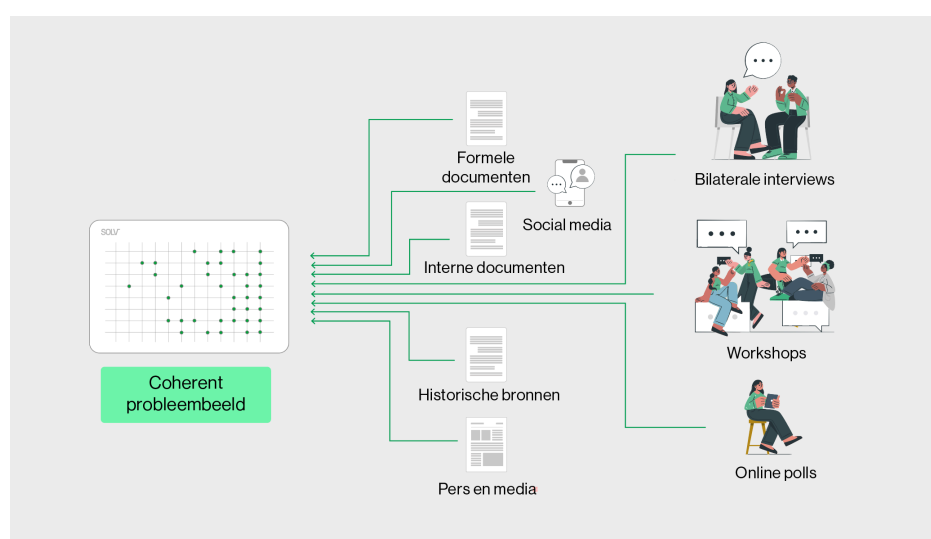
Het begrijpen en navigeren van complexe administratieve processen vereist een helder conceptueel kader. De zes procesfasen die we hier presenteren vormen geen rigide stappenplan, maar een interpretatief raamwerk dat gebruikers helpt te herkennen welke vorm van AI-ondersteuning op elk moment het meest waardevol is.

Deze fasen - Luisteren, Kaderen, Optimaliseren, Joint fact finding, Landen en Ondersteunen - verlopen zelden lineair in de praktijk. Integendeel, ze manifesteren zich als overlappende, iteratieve cycli waarin organisaties heen en weer bewegen naarmate nieuwe inzichten, stakeholders of omstandigheden zich aandienen. Het platform is ontworpen om deze natuurlijke procesbeweging te accommoderen, waarbij ondersteuning dynamisch meebeweegt met de veranderende behoeften.

Door deze conceptuele lens aan te bieden, stellen we gebruikers in staat om precies te identificeren waar in hun unieke proceslandschap behoefte is aan welk type ondersteuning. Een vroeg stadium vereist wellicht intensieve data-aggregatie (Luisteren), terwijl later stakeholder-alignment (Akkoord) kritiek wordt. Met elke iteratie verfijnt het systeem zijn begrip van de procescontext, waardoor de ondersteuning steeds relevanter en preciezer wordt.

4.1 LUISTEREN

Panoramische dataverkenning



Figuur 2. Luisteren: 360° data verzamelen, ordenen en verbinden tot één beeld, inzichten valideren, context aanvullen

Probleemstelling: Besluitvormingsprocessen vertragen doordat actoren opereren met fragmentarische informatie. Geen enkele betrokkene beschikt over een volledig beeld van de context, historische patronen en actuele spanningen, waardoor procesarchitectuur, conflictmanagement en agendabepaling suboptimaal blijven.

Oplossing: Een 360° panoramisch inzicht in de projectomgeving via een geautomatiseerd data-ecosysteem dat:

- Bestaande informatie ontsluit en betekenisvol ordent zonder extra administratieve last
- Verschillende datastromen (formele documenten, sociale media signalen, historische projectdata) integreert tot één coherent informatiebeeld
- Continu verrijkt wordt met nieuwe informatie, waardoor het model dynamisch evolueert met het proces
- Volledige transparantie en traceerbaarheid biedt door data terug te leiden tot brondocumenten

Cruciaal is dat het systeem niet slechts documenten verzamelt, maar actief contextrelevante verbanden legt die menselijke lezers vaak missen door cognitieve beperkingen of tijdsdruk. De informatie wordt gestructureerd langs thematische lijnen in plaats van institutionele grenzen, waardoor silo-overstijgende inzichten ontstaan.

Menselijke regie binnen AI-gestuurde analyse : Hoewel het systeem tot 90% van de dataverkenning autonoom uitvoert via AI-modellen, blijft menselijke regie essentieel. Alle geanalyseerde informatie wordt systematisch ter validatie voorgelegd aan de gebruiker, die discrepanties kan corrigeren en hiaten kan signaleren. Het platform fungeert dus niet als gesloten black box, maar als een interpretatieve machine die leert van menselijke terugkoppeling. De interactie tussen mens en systeem is niet optioneel, maar structureel ingebouwd: AI leest, ordent en verbindt — maar betekenis geven, nuanceren en beslissen blijft menselijk werk. Enkel zo ontstaat bestuurlijke intelligentie die robuust én democratisch verantwoord is.

Privacy & ethiek: Alle dataverwerking binnen het platform gebeurt in een afgeschermd, projectgebonden omgeving en vertrekt vanuit de Europese AVG-regelgeving. Data worden geanonimiseerd of gepseudonimiseerd waar nodig, en er gelden gedifferentieerde toegangsrechten op basis van rol en bevoegdheid. Wanneer maatschappelijke signalen of participatieve input worden verwerkt (zoals burgerfeedback, petitie of publieke standpunten), wordt steeds een ethische toets uitgevoerd. Dit voorkomt het risico op ongewenste profilering of het extrapoleren van individuele meningen naar beleidsmatige posities. Transparantie en dataminimalisatie zijn structurele uitgangspunten: enkel gegevens die inhoudelijk relevant zijn voor de beleidsdoelstelling worden opgenomen. Informatie over individuele burgers wordt nooit getoond, ingeschat of gebruikt als input voor projectsturing.

“AI leest, ordent en verbindt — maar betekenis geven, nuanceren en beslissen blijft menselijk werk.”

Praktijkvoorbeeld: Bij een verkeersveiligheidsproject integreert het platform vijf jaar mobiliteitsadviezen, geanonimiseerde meldingen uit lokale burgerparticipatie-apps en geografisch gelocaliseerde incidentstatistieken. Dit schept binnen enkele uren een gelaagd beeld van knelpunten, trends en correlaties dat met conventionele methoden weken aan mankracht zou vergen.

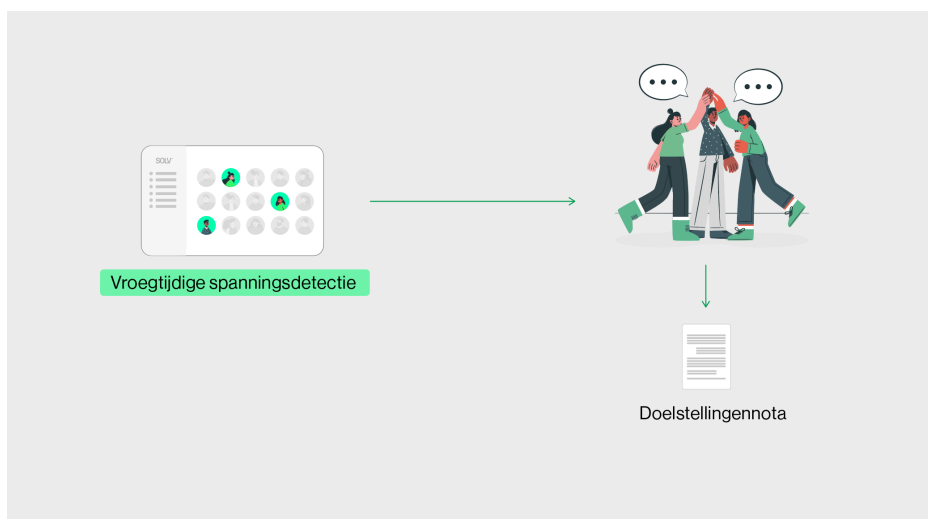
Meetbare impact:

- 85% informatiedekkingsgraad versus 40-60% bij conventionele methoden
- Verwerkingstijd gereduceerd van weken/maanden naar enkele uren
- 90% van de informatie komt voort uit AI-gestuurde tekstanalyse van publiek beschikbare documenten, zonder extra dataverzamelingslasten

Iteratieve verrijking: De luisterfase is geen eenmalige activiteit maar een continu proces. Het platform blijft gedurende de gehele projectcyclus nieuwe informatie absorberen, waardoor het informatiemodel steeds rijker en nauwkeuriger wordt. Deze evolutie stelt besluitvormers in staat om tijdig bij te sturen wanneer omstandigheden of publieke percepties veranderen.

4.2 KADEREN

Preventief spanningsbeheer



Figuur 3. Kaderen: stakeholder- mapping, rollen en spanningen in kaart brengen, gezamenlijk doel formuleren, samenwerkingsafspraken

Probleemstelling: Terwijl de Luisterfase een rijk informatielandschap creëert, toont de praktijk dat inhoudelijke kennis alléén onvoldoende is voor succesvolle projectimplementatie. Projectrisico is gekoppeld aan de beheersing van de relationele dynamiek. Het gaat hier om het verschil tussen weten wat er speelt (4.1) en begrijpen wie er speelt en met welke belangen (4.2).

Oplossing: Een strategische vertaalslag van inhoudelijke projectkennis naar een doeltreffend relationeel procesontwerp:

- RACI-classificatie die de informatiestroom uit fase 4.1 koppelt aan concrete rollen en verantwoordelijkheden
- Expliciete koppeling tussen geïdentificeerde kwesties en de stakeholders die hierop invloed hebben
- Transformatie van impliciete frictiepunten naar expliciet geadresseerde spanningsvelden

Deze fase bouwt direct voort op de informatierijke basis uit de Luisterfase, maar voegt een cruciale dimensie toe: ze activeert de juiste actoren rondom de juiste thema's door:

- Het organiseren van gerichte interacties met sleutelspelers op basis van de verzamelde inzichten
- Het formaliseren van een gedeeld procesontwerp met expliciete afspraken over besluitvormingsrichtlijnen
- Het creëren van een proceslegitimiteit die latere inhoudelijke keuzes verankert

Praktijkvoorbeeld: Bij de stationsomgeving faciliteert het platform een vertaalslag van feitelijke informatie (uit 4.1) naar processtructurering: het verbindt de geïdentificeerde parkeer- en vergroeningskwesties aan de respectievelijke stakeholdergroepen (handelaars en buurtbewoners) en visualiseert waar hun invloedssferen overlappen. Dit maakt duidelijk dat een gescheiden aanpak ineffectief zou zijn en leidt tot een geïntegreerd procesontwerp waar handelaars en buurtbewoners (of invloedrijke vertegenwoordiging) samen aan tafel komen rond specifieke geografische zones waar hun belangen elkaar direct raken.

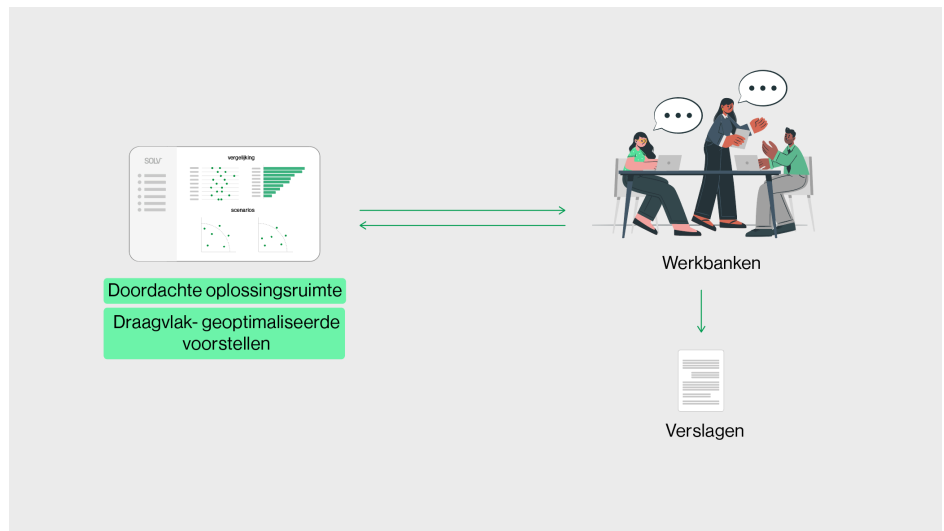
Meetbare impact:

- 85% van de procesverstoringen blijkt voort te komen uit onvoldoende gestructureerde stakeholderrelaties, zelfs wanneer de informatiebasis volledig is
- 55% hogere implementatiesucces door vroegtijdige proceslegitimiteit te verankeren bij alle sleutelactoren

Unieke waarde: De Luisterfase maakt het project inhoudelijk scherp; de Kaderfase maakt het relationeel robuust. Samen vormen ze het fundament waarop inhoudelijke oplossingsrichtingen kunnen worden verkend zonder later te stranden op procedurele of legitimiteitsgronden.

4.3 OPTIMALISEREN

Multi-criteria besluitvormingsondersteuning



Figuur 4. Optimaliseren: multi-criteria analyse, scenario's simuleren impact, risico's en cost effecten, co-creatief itereren tot een haalbaar optimum

Probleemstelling: De complexiteit van moderne beleidskeuzes overstijgt de analytische mogelijkheden van traditionele evaluatiemethoden. Effectieve besluitvorming vereist doorrekening van alle relevante variabelen en hun onderlinge wisselwerking. Handmatige Excel-modellen en ad-hoc evaluaties leiden tot tunnelvisie op enkele vooraf gedefinieerde oplossingsrichtingen, waardoor potentieel superieure alternatieven buiten beeld blijven en het proces vaak laattijdige bijsturing vereist.

Oplossing: Een geavanceerd besluitvormingsmodel dat de menselijke oordeelsvorming versterkt zonder deze te vervangen:

- Systematische verkenning van het volledige oplossingspectrum in plaats van enkele voorgeprogrammeerde opties
- Geïntegreerde evaluatie langs drie cruciale dimensies:
 - Effectiviteit (bereiken van projectdoelstellingen)
 - Efficiëntie (optimale inzet van beschikbare middelen)
 - Acceptatie (draagvlak bij geïdentificeerde stakeholders)
- Transparante visualisatie van trade-offs tussen conflicterende doelstellingen
- Real-time simulatie van beleidsaanpassingen en hun consequenties

Waar gangbare analyses vandaag vooral werken met Excel-modellen met een beperkte set variabelen en voortdurende nood aan manuele bewerking, biedt AI-ondersteuning de rekenkracht om honderden variabelen en hun onderlinge interacties te modelleren. Dit transformeert beleidsevaluatie van een beperkte, statische steekproef naar een volledige exploratie van de dynamische beslissingsruimte.

Praktijkvoorbeeld: In een waterbeheerproject integreert het platform historische kosten-batenanalyses, technische risicobeoordelingen en demografische ontwikkelingen in één coherent model. Beleidsmakers kunnen direct de effecten visualiseren van verschillende prioriteitsstellingen ("meer ruimte voor water" versus "uitbreiding bebouwing") op economische, ecologische en sociale indicatoren. Cruciale meerwaarde is dat het model ook de effecten op het stakeholderdraagvlak in kaart brengt, gebaseerd op de belangenanalyse uit de vorige fase.

Methodologische onderbouwing: De multi-criteria analyse bouwt voort op gevestigde besluitvormingsmethodologieën, maar voegt daar drie cruciale innovaties aan toe:

1. Pareto-frontieranalyse: identificatie van oplossingen waarbij geen enkele doelstelling kan verbeteren zonder een andere te verslechteren
2. Sensitiviteitsmodellering: systematische doorrekening van onzekerheidsmarges en hun effect op uitkomsten
3. Draagvlakprojectie: voorspelling van stakeholdersupport gebaseerd op hun eerder gearticuleerde prioriteiten

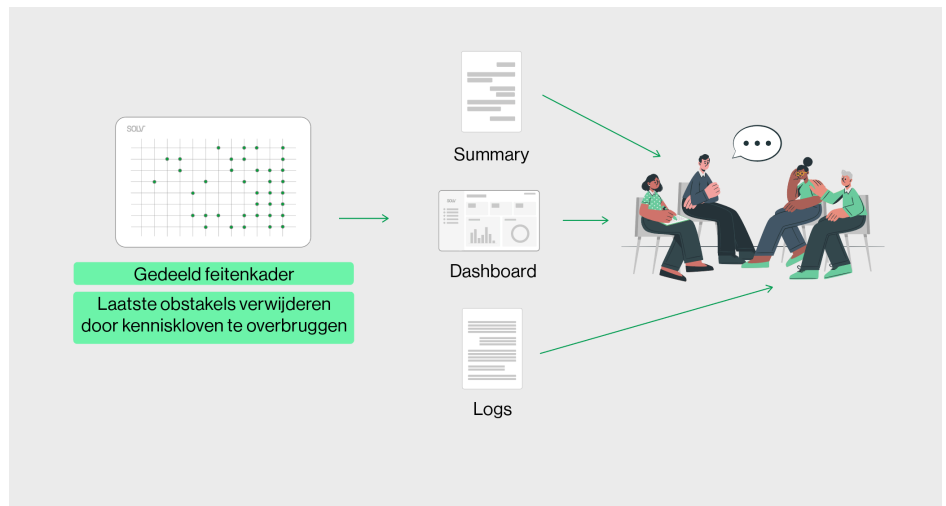
Meetbare waarde: De kracht van deze aanpak ligt in de transformatie van besluitvormingsprocessen:

- Verbreding van het geëvalueerde optiespectrum van typisch 3 à 5 opties naar potentieel honderden scenario's
- Significant toegenomen transparantie over onderliggende aannames en hun effect op uitkomsten
- Versterkte onderbouwing van beleidskeuzes tegenover toezichthouders, actoren en stakeholders
- Aanzienlijke kostenreductie vergeleken met traditionele MKBA's (Maatschappelijke Kosten-Baten Analyses) die vaak uitbesteed worden tegen hoge consultancytarieven

Het fundamentele voordeel is dat deze fase de kloof overbruggt tussen wat technisch optimaal is en wat maatschappelijk haalbaar is - een synthese die in traditionele besluitvorming vaak ontbreekt.

4.4 JOINT FACT FINDING

Gerichte en gelaagde informatietoegang



Figuur 5. Joint fact finding: gelaagde inzichten, informatie structureren op maat van rol en diepgang, hypergerichte workshops, focus op kernspanningen, expertise uitwisselen, consensus bouwen

Probleemstelling: De data-overvloed die moderne besluitvorming kenmerkt, leidt paradoxaal genoeg tot informatievershraling. Actoren ontvangen ofwel te generalistische overzichten die onvoldoende diepgang bieden, ofwel technische detailinformatie zonder strategische context. Dit veroorzaakt circulaire discussies waarin fundamentele inzichten verloren gaan en besluitvormers langs elkaar heen praten vanuit verschillende informatieniveaus.

Oplossing: Een intelligente informatiearchitectuur die kennis organiseert in 3 dimensies:

- Horizontale dimensie: Domeinspecifieke ontsluiting die vakexperts directe toegang biedt tot specialistische informatie binnen hun kennisdomein
- Verticale dimensie: Gelaagdheid naar abstractieniveau, waarbij strategische besluitvormers kernpunten en beleidsimplicaties zien, terwijl uitvoerende niveaus operationele details ontvangen
- Spanningsdimensie: Expliciete positionering van informatie binnen politiek-ambtelijke, expert-publieke en strategisch-operationele spanningsvelden, waardoor schijnbare tegenstellingen herleidbaar worden tot verschillen in perspectief. (zie 2.4)

Cruciaal hierbij is dat elke actor steeds zowel context als detail kan raadplegen. De mobiliteitsexpert krijgt primair mobiliteitsdata, maar ziet ook hoe deze zich verhouden tot bredere doelstellingen. Omgekeerd krijgt de strategische besluitvormer geaggregeerde inzichten, maar heeft desgewenst ook toegang tot onderliggende technische details.

Praktijkvoorbeeld: Bij stadsvernieuwing navigeert de mobiliteitsexpert intuïtief door gelaagde informatie: van macro (geplande straatinrichtingen) naar micro (specifieke ongevallenstatistieken), van kwantitatief (verkeersdrukmetingen) naar kwalitatief (feedback rolstoelgebruikers), en van expertopinie (politierapporten) naar burgerperceptie (participatiefora). Door deze multidimensionale ontsluiting gaat geen kostbare voorbereidingstijd verloren aan het zoeken naar relevante informatie.

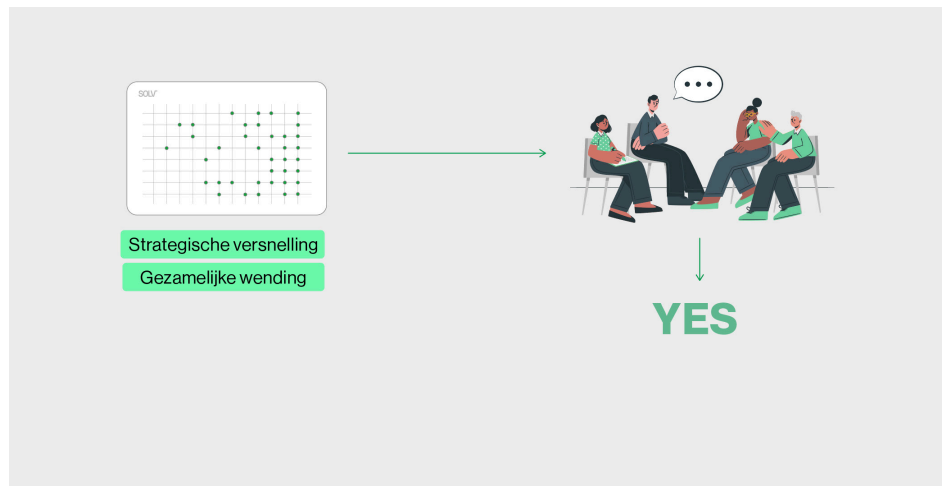
Transformatieve waarde: Deze informatie-ontsluiting transformeert de kwaliteit van besluitvormingsprocessen op drie niveaus:

- Procesmatig: Substantiële reductie van voorbereidingstijd doordat actoren niet langer zelf relevante informatie hoeven te destilleren
- Inhoudelijk: Hogere besluitvormingskwaliteit door contextuele plaatsing van detailinformatie
- Relationeel: Doorbreking van informatie-asymmetrie tussen verschillende processtakeholders

De manier waarop informatie wordt ontsloten, bepaalt in hoge mate hoe ermee wordt omgegaan. Deze stratificatie maakt de sprong van informatie naar inzicht mogelijk door gerichte, gecontextualiseerde toegang.

4.5 LANDEN

Gerichte interactiemomenten voor doorbraak



Figuur 6. Landen: scherpe agenda, visuals, dashboards ondersteunen besluitvorming, doorbraakgesprekken voeren, besluiten omzetten in actie

Probleemstelling: De moeilijkste knelpunten blijven menselijke interactie vereisen. Conventionele workshops en stakeholder interacties zijn vaak inefficiënt: ze herbespreken reeds bekende informatie, missen focus op de werkelijke breuklijnen, en eindigen zonder actionable conclusies.

Oplossing: Transformatie van overlegmomenten van informatiedeelsessies naar gerichte doorbraak-workshops:

- Voorgestructureerde agenda die precies focust op geïdentificeerde kernspanningen
- Real-time ondersteuning tijdens de sessie met relevante data, visualisaties en modellen
- Facilitatie die deelnemers leidt van probleemdeconstructie naar gezamenlijke reconstructie
- Directe vastlegging van besluiten in actieplannen gekoppeld aan verantwoordelijkheden

Deze sessies kenmerken zich door hun hoge informatiedichtheid en doelgerichtheid. Deelnemers hoeven niet meer te worden bijgepraat over de stand van zaken, maar kunnen direct doorstoten naar de kern van het probleem. Ze komen niet om informatie te ontvangen, maar om collectieve intelligentie te mobiliseren en af te wegen rondom specifieke knelpunten.

Casus: Bij de herbestemming van industrieel erfgoed richt de workshop zich niet op algemene projectinformatie, maar specifiek op de kernspanning tussen erfgoedbehoud en woonontwikkeling. Deelnemers werken met gevisualiseerde projectdefinities die real-time worden aangepast op basis van hun input. De interactie verschuift van positiegebonden debat naar gezamenlijke optimalisatie, waarbij erfgoedelementen en woonkwaliteit tegen elkaar worden afgewogen in concrete programma's.

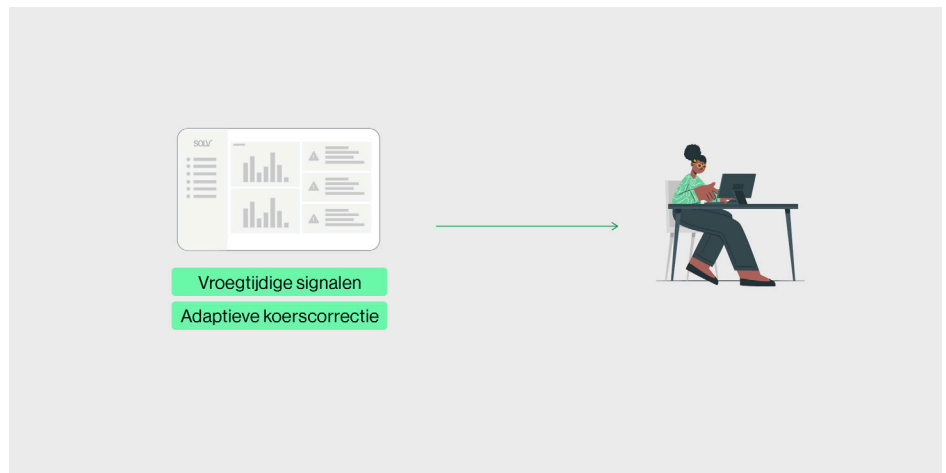
Procesinnovatie: Deze benadering representeert een fundamentele herijking van de rol van vergaderingen en workshops:

- Van informatie-uitwisseling naar collectieve intelligentie
- Van standpuntuitwisseling naar gezamenlijke probleemoplossing
- Van documentatie-achteraf naar real-time besluitvastlegging

Door de menselijke interactie te concentreren op precies die punten waar ze maximale waarde toevoegt, worden overlegmomenten getransformeerd van tijdrovende verplichtingen naar strategische interventies die daadwerkelijk processen deblokkeren.

4.6 ONDERSTEUNEN

Dynamische procesbewaking



Figuur 7. Ondersteunen: dynamische procesbewaking die vroegtijdig signalen oppikt en gerichte interventies voorstelt

Probleemstelling: Traditionele procesondersteuning is statisch: eenmaal vastgestelde projectplannen en besluitvormingstrajecten worden rigide gevolgd, ondanks veranderende omstandigheden. Deze inflexibiliteit leidt tot projecterosie wanneer nieuwe actoren verschijnen, politieke prioriteiten verschuiven, of maatschappelijke sentimenten veranderen. Het gevolg is vaak een cyclus van herhaalde herzieningen die zowel inefficiënt als demotiverend werkt.

Oplossing: Een dynamisch monitoringsysteem dat functioneert als procesnavigatiesysteem:

- Proactieve detectie van omgevingsveranderingen met directe procesrelevantie
- Vroegtijdige signalering van potentiële procesverstoringen voordat deze escaleren
- Gerichte interventievoorstellen die naadloos aansluiten bij eerdere processtappen
- Intelligente prioritering tussen proceselementen die aanpassing vereisen en elementen die stabiel kunnen blijven

Waar traditionele projectmanagementtools reactief zijn en slechts signaleren wanneer mijlpalen gemist worden, werkt dit systeem anticiperend. Het detecteert verschuivingen in het omgevingslandschap die nog geen directe verstoring veroorzaken, maar wel toekomstige risico's vormen.

Praktijkvoorbeeld: In een langlopend mobiliteitsproject identificeert het platform nieuwe sociale media activiteit van een lokaal actiecomité. In plaats van een generieke melding, specificeert het systeem: (1) welke projectelementen direct geraakt worden door de zorgen van dit comité, (2) welke stakeholders uit de eerder opgestelde RACI-matrix als brug kunnen fungeren, en (3) of een bijsturing binnen de huidige procesarchitectuur mogelijk is of een terugkeer naar eerdere processtappen noodzakelijk is.

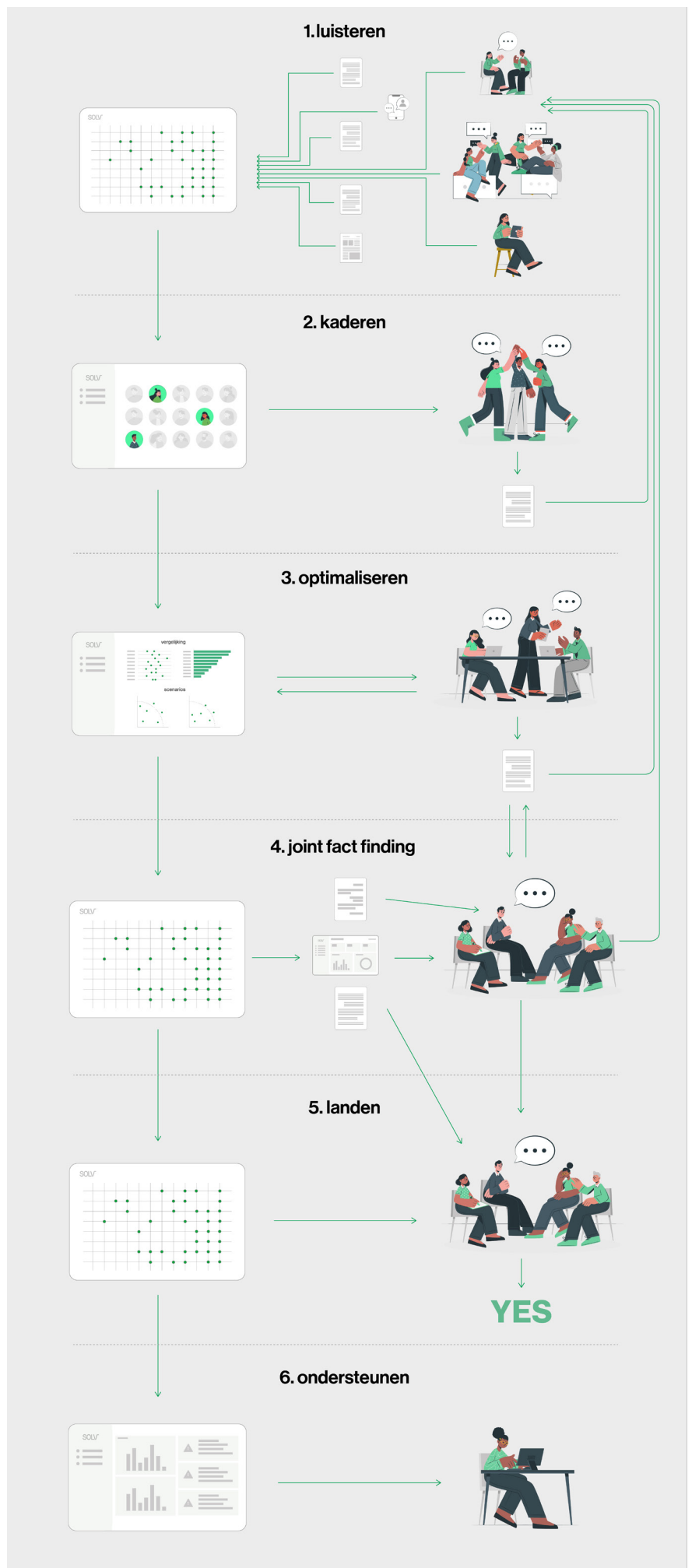
De projectleider ontvangt deze informatie via een gepersonaliseerd dashboard of configureerbare notificaties, waarbij de urgentie wordt gekalibreerd op basis van het risicoprofiel. Dit voorkomt zowel overreactie op marginale veranderingen als onderschatting van significante ontwikkelingen.

Continuïteitswaarde: Deze dynamische procesbewaking waarborgt duurzame effectiviteit in een voortdurend veranderende omgeving:

- Institutioneel geheugen blijft behouden, zelfs bij personele wisselingen
- Procesbijsturing gebeurt op basis van relevante nieuwe informatie zonder historische inzichten te verliezen
- Stakeholders ervaren continuïteit en voorspelbaarheid, zelfs wanneer onderliggende omstandigheden evolueren

Het fundamentele inzicht hier is dat projectsucces niet afhangt van rigide planuitvoering, maar van adaptief vermogen binnen een coherent kader. Door vroege signalering en gerichte interventie worden processen weerbaar zonder instabiel te worden.

Zes processtappen



Figuur 8. de zes processtappen

De implementatie van AI-gedreven procesondersteuning levert meetbare voordelen op drie kritieke dimensies, onderbouwd door resultaten uit pilootprojecten.

5.1 Efficiëntiewinst: tijd en capaciteit

Empirische resultaten uit pilootprojecten tonen substantiële verbeteringen:

Procesfase	Traditioneel	Met AI-ondersteuning	Efficiëntiewinst
Informatieverwerking	32 uur	8 uur	75%
Vergadertijd	24 uur	12 uur	50%
Vorbereiding/opvolging	36 uur	14 uur	61%
Totaal per project	92 uur	34 uur	63%

Tabel: gemiddelde tijdsbesteding per procescomponent

Voor een gemiddeld beleidsproces met 8 betrokkenen (functieniveau schaal 13-14) betekent dit een directe kostenbesparing van €28.800 op personeelsinzet, uitgaande van een gemiddeld uurtarief van €100. Deze besparingen manifesteren zich direct bij de eerste projectcyclus.

5.2 Kwaliteitsverhoging: betere besluiten

De tijdswinst vertaalt zich niet in oppervlakkiger beleid, maar in betere besluitvorming.

Volgens Straub et al. (2024) kunnen ongeveer 84% van de complexe, repeterende transacties binnen de Britse centrale overheid geautomatiseerd worden.⁵ Met slechts één minuut tijdswinst per transactie zou dit de equivalent van 1.200 personeelsjaren per jaar opleveren — een substantiële efficiëntieslag.

In projecten die aansluiten bij onze fullstack aanpak — waarin AI processen structureel ondersteunt mét menselijke regie — zien we:

- Hoogwaardige informatiedekking, doordat AI verbanden legt tussen uiteenlopende bronnen;
- Snellere spanningsdetectie, door vroege signalering van inconsistenties of ontbrekende perspectieven;
- Verhoogde besluitkracht, doordat ruimte ontstaat voor reflectie, iteratie en strategische afweging.

Deze synergie heet *bestuurlijke intelligentie*: niet de automatisering van taken, maar het versterken van menselijk oordeel via een systematisch samenwerkingsmodel tussen mens, AI en procesarchitectuur — waardoor organisaties effectiever én responsiever kunnen handelen in complexe beleidsdomeinen.

5.3 Totale investeringswaarde: directe én indirecte besparingen

De volledige waarde van de implementatie van AI-gedreven procesondersteuning zoals beschreven in deze whitepaper, manifesteert zich op twee complementaire niveaus:

Directe kostenbesparingen

- **Multi-criteria analyses:** Traditionele MCA's kosten €30.000-€50.000 met een doorlooptijd van 6-8 weken. Een AI-platform levert vergelijkbare analyses binnen 24 uur tegen ongeveer 15% van deze kosten, wat resulteert in een gemiddelde besparing van €34.000 per analyse.
- **Maatschappelijke kosten-batenanalyses:** Externe MKBA-trajecten (€80.000-€120.000) worden vervangen door dynamische modellen die niet alleen goedkoper zijn in ontwikkeling, maar ook blijvende waarde leveren door continue actualiseerbaarheid. Netto besparing: gemiddeld €85.000 per beleidstraject.
- **Stakeholderanalyses:** Conventionele participatietrajecten worden efficiënter door betere voorbereiding en gerichte agenda's, wat resulteert in ongeveer €30.000 besparing op externe procesbegeleiding.

Totale directe besparing: €149.000 per beleidstraject (€29.000 tijdsbesparing + €120.000 vermeden consultancykosten)

Empirisch onderbouwde indirecte waarde

- **Minder vertraging:** Bij projecten met een doorlooptijd van 2 jaar en 8 deeltijds betrokken medewerkers (0,3 FTE) vertegenwoordigt elke maand verkorting €16.000 aan bespaarde personeelskosten. Een conservatieve 25% vermindering in typische vertragingen (van 40% naar 30%) betekent 2 maanden tijdswinst, goed voor €32.000.
- **Minder bijsturing:** Onderzoek naar beleidstrajecten toont dat onvoldoende stakeholderbetrokkenheid en gebrekkige informatievoorziening leiden tot implementatieproblemen die gemiddeld 20-30% van de totale projectkosten vertegenwoordigen. Voor een typisch traject (implementatiebudget €500.000) betekent een reductie van 10 procentpunten een besparing van €50.000.
- **Vermindering juridische procedures:** Formele bezwaren en rechtszaken kosten gemiddeld €75.000 per keer, inclusief ambtelijke tijdbesteding, juridische kosten en projectvertraging. Een voorzichtig geschatte reductie van één procedure per drie projecten vertegenwoordigt een risico-gewogen waarde van €25.000 per project.

Totale indirecte waarde: €107.000 per beleidstraject

De gecombineerde waarde van directe en indirecte besparingen bedraagt €256.000 per beleidstraject. Belangrijk is dat deze cijfers gebaseerd zijn op conservatieve schattingen en alleen de kwantificeerbare voordelen omvatten - de bredere maatschappelijke waarde van betere besluitvorming en verhoogde publieke tevredenheid blijft hierbij nog buiten beschouwing.

6. Implementatie: organisch en opschaalbaar

6.1 Projectgerichte uitrol in plaats van organisatiebrede revolutie

Om versnelling en tastbare resultaten te realiseren, is het essentieel dat de aanpak géén allesomvattende, departementsbrede IT-hervorming vergt. Traditionele systeemherzieningen zijn vaak kostbaar, vertragen door trage besluitvorming, en stuiten na implementatie op passieve weerstand. Wel belangrijk is dat de betrokken afdelingen gemakkelijk toegang kunnen verlenen tot (publieke, maar GDPR-conforme) databronnen om op project-basis nodige inzichten uit te verwerven.

In tegenstelling tot conventionele IT-transformaties vereist de beschreven aanpak geen grootschalige reorganisatie. De implementatie van een AI-platform:

- Start met een concrete beleidsintentie of project, niet met een brede sectorale herstructurering
- Betrekt precies die stakeholders die relevant zijn voor het specifieke project
- Bouwt stapsgewijs voort op concrete successen en tastbare resultaten
- Groeit organisch naar andere processen via natuurlijke adoptie

Hierdoor ontstaat wat organisatietheoretici een “zelfversterkend adoptiemodel” noemen: initiële successen creëren ambassadeurs die de technologie verder in de organisatie introduceren, zonder centrale dwang of opgelegde adoptieplannen.

De belangrijkste aanbeveling is daarom om niet te starten vanuit de hertekening van IT-architectuur op niveau van een silo of departement, maar vanuit doelgerichte, project-specifieke integraties die het werk meteen verlichten. Alleen door die focus op de ontwerpogave ontstaat de nodige helderheid, samenwerking en momentum om structurele doorbraken mogelijk te maken.

Institutionele randvoorwaarden als beperkende factor

Ondanks de potentie van projectgerichte AI-ondersteuning, blijft één structurele beperking vaak onderbelicht: het bestaande juridische en institutionele kader. Veel proceswetgeving is gericht op formele gelijkheid, traceerbaarheid en bezwaarprocedures — stuk voor stuk belangrijke democratische principes, maar vaak geschreven voor een tijdperk van stabiele, lineaire besluitvorming.

In realiteit evolueren veel beleidsprojecten iteratief: inzichten veranderen, stakeholders wisselen, contexten schuiven. Toch laten regelgeving en procedures zelden ruimte voor dergelijke dynamiek zonder heropstart of risico op juridische kwetsbaarheid. Dit veroorzaakt een spanningsveld: beleidsprocessen die wendbaar willen zijn, botsen op structuren die stabiliteit boven aanpasbaarheid verkiezen.

Daarom is het cruciaal dat technologische innovatie hand in hand gaat met reflectie over institutionele vernieuwing. Zonder aangepaste wetgeving en beleidskaders zullen de mogelijkheden van AI-gestuurde ondersteuning slechts gedeeltelijk renderen.

6.2 Technische architectuur: licht en niet-invasief

De technische infrastructuur is doelbewust licht en werkt vanuit bestaande systemen:

- Maakt gebruik van documenten en communicatie die al bestaan als primaire databronnen
- Integreert waar mogelijk via API's met bestaande systemen zonder verstoring
- Biedt privacy door ontwerp met gedifferentieerde toegangsrechten in projectspecifieke omgevingen
- Waarborgt AVG-compliance door lokale dataverwerking en dataminimalisatie

Het cruciale verschil met conventionele SaaS-oplossingen is dat dynamische AI-platformen als SOLV geen continue handmatige data-invoer vereisen. In plaats daarvan gebruikt het AI om bestaande informatie en communicatie automatisch te interpreteren en structureren. Dit zorgt voor een fundamentele verschuiving: in plaats van een platform dat vraagt om gevoed te worden met data, verzamelt en ordent AI-platform zelf actief alle informatie en maakt ze betekenisvol.

De implementatie verloopt gefaseerd en pragmatisch, afgestemd op organisatorische en technische realiteiten. De ervaring leert dat de eerste resultaten vaak binnen enkele weken zichtbaar zijn, nog voordat de volledige configuratie en afstemming zijn afgerond.

De adoptiecurve volgt daarbij het natuurlijke ritme van de organisatie in plaats van het disruptieve tempo van technologische innovatie, waardoor veranderingsangst wordt geminimaliseerd en eigenaarschap wordt versterkt.

7. Conclusie: Van administratieve last naar bestuurlijke intelligentie

In complexe administratieve omgevingen is het mogelijk — en steeds noodzakelijker — om beleidsprocessen sneller, efficiënter en mensgerichter te organiseren. Door AI niet enkel als technologische laag, maar als procesondersteunende partner in te zetten, ontstaat een nieuw type besluitvorming: sneller, beter onderbouwd en met meer draagvlak.

De voorgestelde aanpak hertekent niet het systeem, maar de verhouding tussen mens, informatie en proces. Een aanzienlijk deel van het routinematige gegevensbeheer en de fragmentarische documentverwerking kan geautomatiseerd worden, waardoor tijd en ruimte ontstaan voor wat er echt toe doet: strategische afweging, contextgevoelige besluitvorming en vroegtijdige spanningshantering.

Deze benadering vertrekt niet vanuit systemen of silo's, maar vanuit concrete beleidsopgaven. Ze is organisch, doelgericht en opschaalbaar. Belangrijker nog: ze behoudt de menselijke regierol, versterkt het oordeelsvermogen van organisaties en ondersteunt eerder dan dat ze vervangt.

In een wereld waarin complexiteit niet zal afnemen, wordt bestuurlijke intelligentie een kerneigenschap van publieke instellingen. Niet als abstract ideaal, maar als praktisch vermogen om sneller, samen en geïnformeerd tot besluiten te komen — zonder extra belasting, maar met verhoogde legitimiteit.

Referenties

1. Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066.
2. Bouckaert, G., & Peters, B. G. (2004). What is available and what is missing in the study of quasi-governments? *International Review of Administrative Sciences*, 70(4), 547–567.
3. Pollitt, C. (2008). *Time, Policy, Management: Governing with the Past*. Oxford University Press.
4. OECD (2023). *Government at a Glance 2023*. OECD Publishing, Paris.
5. Straub, V. J., Hashem, Y., Bright, J., et al. (2024). AI for bureaucratic productivity: Measuring the potential of AI to help automate 143 million UK government transactions

Over SOLV

SOLV is een tech-startup opgericht door Alexander D'Hooghe, voormalig professor aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT), gespecialiseerd in complexe besluitvorming en procesmanagement. Voortbouwend op jarenlange ervaring met bestuurlijke processen en complexe projecten in infrastructuur en gebiedsontwikkeling, biedt SOLV innovatieve AI-gedreven oplossingen die de kloof tussen technologische mogelijkheden en praktische bestuurlijke uitdagingen overbruggen.

Contactinformatie

Voor meer informatie over SOLV's oplossingen en implementatiemogelijkheden:
Alexander D'Hooghe – a.dhooghe@solv.world | Roeline Ham – r.ham@solv.world