

# DRAAIBOEK MODULE AANPAK BEGELEIDINGSETHIEK

Een methode om te bespreken hoe je een data- of AI-toepassing best implementeert rekening houdend met de verschillende betrokkenen

## DE MODULE IN HET KORT

In deze module focussen we op de vraag **hoe de data- en/of AI-toepassing het best geïmplementeerd kan worden vanuit ethisch/maatschappelijk perspectief**, met behulp van de aanpak begeleidingsethiek, een methode ontwikkeld door [ECP](#), het [Nederlandse Platform voor de InformatieSamenleving](#). Het kijkt naar de **verschillende actoren, effecten en waarden** in de context waarin de toepassing zal worden ingezet. Een belangrijk onderdeel van begeleidingsethiek is om in dialoog te gaan over de implementatie van de technologie, en hier **vervolgacties** aan te koppelen. Na deze module heb je een duidelijker beeld van waar (ethische) knelpunten kunnen ontstaan bij de toepassing die je gaat implementeren en hoe je die knelpunten kan oplossen op een manier die alle betrokkenen accepteren.

In dit document vind je meer informatie over de module 'begeleidingsethiek' die werd ontwikkeld door [ECP](#) en verder vertaald door het [Kenniscentrum Data & Maatschappij](#) in kader van het [ESF BOOT project](#). Eerst, lees je meer informatie over de meerwaarde van de workshop module, wat het beoogde resultaat ervan is en voor wie deze workshopmodule werd ontwikkeld. Vervolgens vind je in dit document een **uitgewerkt draaiboek** dat je een gedetailleerde beschrijving geeft van de verschillende oefeningen in de workshop.

Met dit document kan je **zelfstandig de workshopmodule organiseren** en uitvoeren met de beoogde doelgroep. Indien je liever beroep doet op een externe partner om de workshopmodule te organiseren, of je vragen hebt over de module, dan kan je contact opnemen met het [Kenniscentrum Data & Maatschappij](#).



**SMIT**  
STUDIES  
HELEEN  
SAMENLEVEN  
TECHNOLOGIE



**Kenniscentrum  
Data & Maatschappij**

FLANDERS  
**MAKE**  
DRIVING INNOVATION IN MANUFACTURING

**VDAB**

**ESF**  
INVESTEERT IN  
JOUW TOEKOMST



Europese Unie



Artificiële  
Intelligentie  
Vlaanderen

## WAT

In deze module focussen we op de **dialogoog tussen de verschillende stakeholders** die te maken krijgen met de introductie van een data- en/of AI-toepassing en lijsten de deelnemers acties op om de technologie en de implementatie te verbeteren. We gebruiken hiervoor de [aanpak begeleidingsethiek](#), een methode om te kijken op welke manier de toepassing het best geïmplementeerd kan worden vanuit ethisch/maatschappelijk perspectief. De methode werd ontwikkeld door ECP, een Nederlands onafhankelijk platform waar kennis wordt uitgewisseld over de digitaliserende samenleving, en men vertrekt vanuit de bestaande praktijk. De methode laat toe om te kijken naar de verschillende actoren, effecten en waarden in de context waarin de technologie zal worden ingezet. Een belangrijk onderdeel van begeleidingsethiek is om in dialoog te gaan over de implementatie van de technologie, en hier vervolgacties aan te koppelen op het gebied van de technologie zelf, het gebruik en de gebruikers van de data- en/of AI-toepassing en de context en omgeving waarin de toepassing zal gebruikt worden.

De deelnemers hebben **geen voorkennis nodig** om mee te doen. De module is expliciet laagdrempelig opgebouwd zodat verschillende doelgroepen met diverse achtergronden mee kunnen doen.

## VOOR WIE

Deze module is voor organisaties die een data- of AI-toepassing op het oog hebben en op een constructieve manier de werknemers en andere actoren willen betrekken bij de implementatie en het gebruik van de toepassing. De deelnemers van de module geven best een doorsnede weer van de verschillende **betrokkenen die (in)direct in contact komen met de toepassing** of een invloed uitoefenen op het ontwikkel- of implementatieproces (ontwikkelaar van de toepassing, beoogde gebruikers, procurement manager, teamleider, ...).

## WAAROM

Een data- of AI-toepassing is een grote investering, die je niet zomaar voor niets wil aankopen. Hoe jammer zou het zijn dat na de investering te hebben gemaakt, de toepassing niet wordt gebruikt doordat het toch niet echt aansluit bij de noden en wensen van je organisatie en je werknemers. In deze module ga je in dialoog met alle betrokkenen en definieer je acties om de nieuwe toepassing te implementeren in jouw organisatie met behulp van de aanpak begeleidingsethiek, dat specifiek focust op de hoe-vraag. **Hoe kan je best die toepassing implementeren in de organisatie zodat het een succes is?**

## RESULTAAT

Het resultaat van deze workshop is dat je een duidelijker beeld krijgt van waar **(ethische) knelpunten** kunnen ontstaan bij de toepassing die je gaat implementeren en hoe je die knelpunten kan aanpakken op een manier waar alle betrokkenen het mee eens zijn. De aanpak bevordert ook het gesprek tussen werknemers, technici en management, wat ook een positieve impact kan hebben op de sfeer en welwillendheid van allen.

## PRAKTISCH

De module duurt ongeveer **3 uur** (exclusief pauzes) en vindt best plaats in een zaal waar de deelnemers met elkaar in gesprek kunnen gaan (rond een tafel, in een U-opstelling, in een kring, ...) en waar er ruimte is om op grote papieren en posters te schrijven en deze op te hangen aan de muur.

De workshop werkt best met **4-8 deelnemers**: werknemers van de betreffende organisatie en alle anderen die (in)direct in contact zullen komen met de nieuwe technologie (technici, management, onderhoudsmedewerkers, ...). We raden aan om de workshop met zeker 2 moderatoren te geven.

In het draaiboek wordt bij iedere oefening het nodige **materiaal** opgesomd.

### TIP

Nodig deelnemers uit die ook de andere werknemers kunnen vertegenwoordigen tijdens de sessie (zoals een vakbondsafgevaardigde).

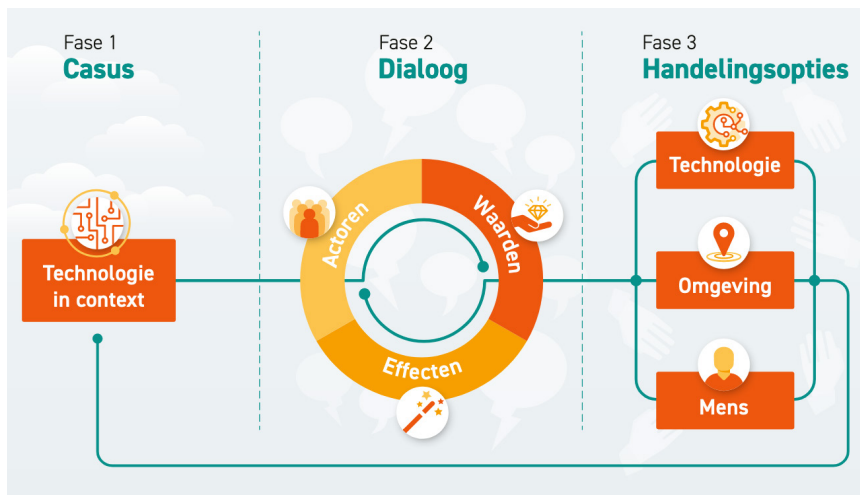
## HOE

De workshop bestaat uit **3 fasen** (zie visuele weergave hieronder):

- Casus
- Dialoog
- Handelingsopties

Je start de workshop met het uiteenzetten van de data- of AI-toepassing in zijn context. Wat zijn de huidige plannen voor implementatie, hoe werkt de toepassing en welk doel heeft de toepassing? Daarna is het van belang om te achterhalen welke actoren bij de applicatie zijn betrokken, wat de mogelijke effecten van de toepassing kunnen zijn, en welke onderliggende waarden belangrijk zijn bij de implementatie van de toepassing. Maar hier blijft het niet bij: het is ook de bedoeling van de workshop om de verschillende handelingsopties te bespreken. Wat zijn handelingsopties? Dit zijn acties die a) het ontwerp van de technologie zullen verbeteren, b) bepalen welke afspraken en regels er in de omgeving van de data- of AI-toepassing moeten worden opgesteld en c) hoe de gebruiker kan (leren) omgaan met de toepassing. Het doel van het bespreken van handelingsopties is om een ethische mindset te creëren bij alle betrokkenen zodat zij actief over ethische aspecten nadenken tijdens het ontwerpen en het implementeren van de toepassing en met actiepunten komen om de toepassing op een manier te implementeren waar iedereen mee instemt.

Een **uitgebreid draaiboek** voor de verschillende stappen kan je hieronder terugvinden. Dit draaiboek is gebaseerd op de uitgebreide handleiding van het ECP over de aanpak begeleidingsethiek, samen met enkele aanpassingen en tips uit onze ervaringen bij het toepassen van de methode in de context van data- en/of AI-toepassingen.



*De opzet van de aanpak begeleidingsethiek. Bron: ECP*

## NA DE WORKSHOP

Voorzie aan het eind van de workshop wat tijd om even kort ervaringen en feedback te delen. Na de workshop maken de moderatoren een **verslag** op waarin de gesprekken en resultaten worden veralgemeend en worden omgezet naar actiepunten voor de organisatie. De moderatoren bespreken deze actiepunten met de verantwoordelijken van de organisatie en van het ontwikkel- en/of implementatieproces van de nieuwe technologie.

# AFTRAP WORKSHOP

Met deze aftrap leiden de moderatoren de workshop in en duid je het doel van de workshop.

## DOEL

Een open sfeer creëren waarin de werknemers zichzelf kunnen zijn en hun ervaringen en inzichten kunnen delen en informeren over wat ze kunnen verwachten van de workshop.

## OEFENING

- **Plenair** - De moderator heet de aanwezigen welkom en geeft meer uitleg over het doel van de workshop. De moderator kadert wat er met de resultaten zal gedaan worden en hoe die kaderen binnen een groter traject rond de implementatie van technologie in de organisatie.
  - Doel van de workshop: een duidelijker beeld vormen van waar (ethische) knelpunten kunnen ontstaan bij de data- of AI-toepassing die je gaat implementeren en hoe je die knelpunten kan oplossen op een manier waar alle betrokkenen het mee eens zijn. Een bijkomend doel is ook om het gesprek tussen verschillende actoren in de organisatie te faciliteren.
  - Spelregels: elkaar laten uitspreken, zaken opschrijven die je liever niet luidop meedeelt, etc.
  - Een korte voorstelronde zodat iedereen weet met wie die aan tafel zit.
- **Plenair** - De moderator geeft een korte toelichting over de methodiek.

## TIPS

- Wees erg duidelijk over het doel van de workshop en dat het waardevol is om hun ervaringen mee te nemen in het implementatieproces van de technologie. Dit zorgt voor een groter draagvlak wanneer de technologie de intrede zal doen in de organisatie.
- Zorg dat de verwachtingen van de medewerkers correct zijn: wees transparant over welke zaken al vastliggen, welke opties nog open zijn en dat er naast de mening van de medewerkers ook andere aspecten meewegen in de uiteindelijke beslissing (kosten, technische mogelijkheden, ...).
- De termen die worden gebruikt in de methodologie kunnen ingewikkeld zijn, we geven bij elk deel een aantal suggesties voor andere manieren om over het onderwerp te praten.

# CASUS: TOELICHTING TECHNOLOGIE

De casus en de mogelijke implicaties moeten duidelijk worden voor alle deelnemers, zodat zij actief kunnen meedoen in de sessie. Voor bepaalde deelnemers is de context duidelijker en de toepassing minder, voor andere deelnemers juist andersom.

## DOEL

Zorgen dat iedereen mee is met het onderwerp van de sessie: de nieuwe technologie (data- of AI-toepassing) die zal worden geïmplementeerd.

## OEFENING

- **Plenaire** - Een expert of de moderator vertelt over de technologie en de context waarin deze zal worden geïmplementeerd. Beschrijf hierbij het probleem dat zal worden opgelost, wat de oplossing is en hoe deze werkt. Vertel ook duidelijk welke zaken al vastliggen en welke vragen er nog spelen bij de organisatie.

## TIPS

- Probeer de toelichting in zo'n gemakkelijk mogelijke taal te geven, zodat iedereen mee is. Het is ook altijd waardevol om visuele materialen (foto's, video's) te tonen of zelfs een live demo te doen.
- Als je merkt dat de energie wat laag is na al deze informatie, dan kan je een kleine energizer doen om de groep weer actief te krijgen (bv. wat stretchen of een andere oefening met beweging).

## MATERIAAL

- presentatie technologie (slides of demo)

# DIALOOG: ACTOREN BENOEMEN

In deze brainstorm wordt iedereen uitgenodigd mee te denken wie er allemaal betrokken is bij de casus. Vaak blijkt dat er meer mensen betrokken zijn dan ieder voor zich in eerste instantie dacht. Dit geeft aan dat de groep goed is samengesteld, maar ook dat er betrokkenen ontbreken en dus ook hun specifiek perspectief op de casus.

## DOEL

Inventariseren van alle actoren die betrokken zijn bij de technologie, zowel direct als indirect.

## OEFENING

- **Plenair** - De moderator vraagt de groep wie er allemaal betrokken is bij de casus. Geef mensen kriskras het woord en de co-moderator schrijft mee op flipchart, whiteboard of brownpaper. Vraag eventueel om toelichting waarom iemand een bepaalde actor naar voren schuift.

Er zal snel een lijst ontstaan, deze hoeft niet uitputtend te zijn, maar ter verduidelijking van de casus. Hang de lijst na de oefening duidelijk zichtbaar op in de zaal.

## MATERIAAL

- flipchart, whiteboard of brownpaper
- stiften of markers

## TIPS

- Andere bewoordingen: betrokkenen, stakeholders, ... Op wie heeft de technologie allemaal betrekking, indirect of direct? Dit zijn niet alleen de gebruikers, maar ook bijvoorbeeld ontwikkelaars, ontwerpers, etc.



# DIALOOG: EFFECTEN OPSOMMEN

We kijken eerst naar de mogelijke effecten van de introductie of het breed gebruik van een technologie, want dat is concreter en makkelijker om over te praten. We zoeken naar effecten op verschillende niveaus: positieve effecten en negatieve effecten, korte- en langetermijneffecten en effecten op micro-, meso- en macroniveau (ofwel voor het individu, de organisatie en de samenleving).

## DOEL

Bespreken van de mogelijke gevolgen die de toepassing kan hebben en de impact op de context, mensen, ...

## OEFENING

- **Plenaire** - De moderator vraagt de groep om ieder voor zichzelf op een post-it mogelijke effecten op te schrijven, waarvan minstens een positief en een negatief effect. Geef hier ongeveer vijf minuten de tijd voor.

Vraag de deelnemers daarna een voor een naar hun meest relevante positieve en negatieve effect. Laat ieder maximaal 1 effect van elk noemen, zodat degene aan het eind van de ronde ook de mogelijkheid heeft om bij te dragen. Vraag eventueel om toelichting van een effect. Vraag na de ronde of iemand nog extra effecten wil delen.

De moderator schrijft mee op een flipchart, whiteboard of brownpaper. De co-moderator zal tijdens deze oefening meeluisteren en al proberen een waardenlijst op te stellen op basis van de genoemde effecten. Meerdere effecten kunnen tot dezelfde waarde leiden.

## MATERIAAL

- flipchart, whiteboard of brownpaper
- post-its
- stiften of markers
- schrijfgerei

## TIPS

- Andere bewoordingen: gevolgen, consequenties, impact, ... Het gebruik van een technologie heeft allerlei effecten op die betrokkenen, die kunnen zowel positief als negatief zijn.
- Het kan in het begin moeilijk zijn om als co-moderator effecten om te zetten in waarden. Ter ondersteuning hebben we een inspiratielijst met veel voorkomende waarden toegevoegd onderaan deze handleiding.

[15 min. pauze tussen deel 4 en deel 5)

Tijdens de pauze bespreken de moderators kort de waardenlijst met elkaar.

DEEL 5  
10 min.

# DIALOOG: WAARDEN IDENTIFICEREN

Elk effect impliceert een waarde. Door een bepaald effect als positief of negatief te bestempelen laten deelnemers weten wat ze belangrijk vinden. In deze oefening maken we deze onderliggende waarden expliciet. Dat is geen gemakkelijke oefening. Daarom doen de moderators de eerste stap en geven ze de groep de optie om aan te vullen.

Binnen een organisatie kan er al een waardenlijst bestaan, deze kan meegenomen worden, maar het is belangrijk om eerst de waarden vanuit de groep te bespreken.

## DOEL

Het doel van deze oefening is om op basis van de geïdentificeerde effecten de relevante waarden die in de groep rond deze casus leven naar boven te halen.

## OEFENING

- **Plenaire** - De moderator presenteert de waardenlijst die was opgesteld op basis van de effecten. Vraag de groep of die de waarden herkent en eventueel nog toevoegingen of aanpassingen heeft.

Zodra iedereen overeenstemt over de waardenlijst, vraagt de moderator aan de groep om de drie meest relevante waarden te bepalen door middel van een stemming. Ieder mag zijn stem uitbrengen door een stickertje te plakken of een streepje te zetten bij twee of drie waarden.

## TIPS

- Andere bewoordingen: randvoorwaarden, ... Wat zijn onderliggende randvoorwaarden voor de technologie? Wat vinden jullie belangrijk voor de technologie? We kijken naar hoe, op welke manier, de technologie het best kan ingezet worden (bv. met oog voor kwaliteit, eigenheid, ...).

## MATERIAAL

- waardenlijst op flipchart, whiteboard of brownpaper

# HANDELINGSOPTIES: TOELICHTING

Ethisch handelen kan op verschillende domeinen. Tijdens de begeleidingsethiekssessie gaan we kijken naar hoe we actie kunnen ondernemen (1) via het ontwerpen van de technologie, (2) via het inrichten van de omgeving en (3) via het aanpassen van gedrag.

Deze oefening is niet gemakkelijk en vergt daarom wat extra uitleg.

## DOEL

Uitleggen wat handelingsopties zijn en wat de volgende oefening is voor de deelnemers.

## OEFENING

- **Plenair** - De moderator licht de handelingsoptiescategorieën toe aan de hand van een voorbeeld. Bijvoorbeeld: de waarde veiligheid bij de technologie de auto
  - Technologie: installeren van een airbag
  - Omgeving: stoplicht dat het verkeer regelt
  - Gebruiker: behalen van een rijbewijs

Als het mogelijk is, is het nog sterker om een voorbeeld vanuit de context van de deelnemers te geven. Het kan ook helpen om te vertellen wie er met de acties aan de slag gaan:

- Technologie: ontwerpers, technici, inkopers
- Omgeving: managers, beleidsmakers, verzekeraars
- Gebruiker: HR, communicatie, vorming

## TIPS

- Andere bewoordingen: actiepunten, vervolgacties, mogelijke aanpassingen, verbeterpunten, ...

## MATERIAAL

- optioneel: slides met voorbeelden

# HANDELINGSOPTIES: AAN DE SLAG

Zie vorige bladzijde.

## DOEL

Aan de hand van de drie gekozen waarden, tot handelingsopties komen om de technologie op een goede manier te implementeren.

## OEFENING

- **Plenair** - De groep splitst in drie kleinere groepjes die elk een van de categorieën op zich neemt (technologie, omgeving of gebruiker). Voor elk van de drie waarden bedenkt elk groepje acties die genomen kunnen worden om die waarden te versterken of aan bij te dragen. Begin eventueel weer met een individuele brainwrite.

Drie moderatoren verdelen zich over de groepjes, mocht je met minder zijn, vraag eventueel hulp van iemand van de organisatie of vlieg langs de verschillende groepjes. Vragen die je kan stellen zijn:

- Technologie:
  - Hoe kan het (her)ontwerpen van technologie ertoe bijdragen dat de waarden verbeteren?
  - Wat kan de ontwikkelaar van de technologie doen om de waarden na te streven via het ontwerp van de technologie?
  - Wat kan je doen binnen de hardware of software van de technologie om de waarden na te streven?
  - Wat wil je veranderen aan de technologie om beter te voldoen aan de waarden?
- Omgeving:
  - Hoe kan de omgeving worden (her)ingericht, zodat het gebruik van technologie leidt tot de waarden?
  - Welke afspraken en regels zijn nodig om de nieuwe technologie goed te doen werken?
- Gebruiker:
  - Hoe kunnen mensen hun gedrag aanpassen zodat de waarden beter geborgd blijft?
  - Welke aanpassingen aan het gedrag van de betrokkenen zijn nodig om de waarden na te streven?
  - Welke ondersteuning hebben de mensen nodig om de waarden na te streven? (opleiding, begeleiding, verantwoordelijkheden, ...)

## MATERIAAL

- flipchart, whiteboard of brownpaper
- stiften of markers
- schrijfgierief

## TIPS

- Probeer de groepjes zo te verdelen dat er verschillende perspectieven aanwezig zijn in elke groep.

# HANDELINGSOPTIES: TERUGKOPPELING

Om te zorgen dat iedereen de kans heeft om handelingsopties voor elke categorie toe te voegen, doen we een korte terugkoppeling en heeft de groep de mogelijkheid om nog aan te vullen.

## DOEL

Van elkaar horen welke handelingsopties er zijn bedacht en elkaar aanvullen.

## OEFENING

- **Plenair** - De moderator vraagt de groepjes een voor een om hun lijst met handelingsopties te presenteren. Vraag na elke presentatie aan de grote groep of ze het daar mee eens zijn en of ze vragen of aanvullingen hebben.

## TIPS

- Wees eerlijk en duidelijk dat je deze punten verzamelt en mee zal geven aan de bestuursleden van de organisatie, maar dat je niet kan garanderen dat deze punten ook zullen uitgevoerd worden of mee in rekening zullen worden gebracht.

# AFSLUITING WORKSHOP

Na de workshop weer even terug aarden en de volgende stappen nabespreken.

## DOEL

Terug kijken naar de sessie en vooruit kijken naar de volgende stappen.

## OEFENING

- **Plenaire** - De moderator geeft aan dat het einde nadert en vraagt de expert en/of organisatieverantwoordelijke hoe zij de workshop hebben ervaren. Wat hebben ze geleerd en hoe willen ze verder?

De deelnemers krijgen ook de kans om hun ervaring en feedback te delen.

Bedank tot slot alle deelnemers en vertel hen over de next steps en het verslag.

## TIPS

- Voorzie eventueel een informeel momentje achteraf om na te praten.

# ABE INSPIRATIE WAARDENLIJST

Hieronder lijsten we een aantal veelvoorkomende waarden op ter inspiratie. We hebben ze geclusterd in groepen om het overzichtelijker te maken. Natuurlijk zijn de waarden ook anders te interpreteren en zijn er nog veel meer te bedenken dan deze. Start de oefening dan ook altijd vanuit de vraag en de bewoording van de deelnemers: wat vinden zij nu eigenlijk belangrijk en wat bedoelen ze daarmee?

## **Welzijn**

- Vitaliteit
- Gezondheid
- Rijkdom
- Bestaanszekerheid
- Werkvreugde
- Eigenliefde

## **Autonomie**

- Zelfredzaamheid
- Zelfstandigheid
- Onafhankelijkheid
- Eigen vermogen
- Vrijheid

## **Stabiliteit**

- Vrede
- Rust
- Harmonie
- Controle
- Zelfbeheersing

## **Ontwikkeling**

- Leren
- Persoonlijke ontwikkeling
- Zelfvertrouwen

## **Effectiviteit**

- Kwaliteit
- Betaalbaarheid
- Beheersbaarheid

## **Efficientie**

- Snelheid
- Gemak

## **Veiligheid**

- Vertrouwen
- Privacy
- Voorzichtigheid

## **Geluk**

- Optimisme
- Liefde
- Humor
- Plezier

## **Beleefdheid**

- Netheid
- Hoffelijkheid
- Bescheidenheid
- Dankbaarheid
- Grootmoedigheid

## **Vakmanschap**

- Professionaliteit
- Ondernemerschap

## **Moed**

- Eer
- Kracht
- Overwinnen

## **Behulpzaamheid**

- Altruïsme
- Beschermen
- Samenwerking
- Weldoen
- Vrijgevigheid
- Zorgzaamheid

## **Empathie**

- Geduld
- Mededogen
- Naasteliefde
- Vriendelijkheid
- Vriendschap

## **Integriteit**

- Rechtvaardigheid
- Eerlijkheid

**Trouw**

- Loyaliteit
- Betrouwbaarheid

**Punctualiteit**

- Stiptheid

**Toewijding**

- Ambitie
- Passie

**Spiritualiteit**

- Religie
- Zingeving

**Creativiteit**

- Authenticiteit
- Spontaniteit

**Verdraagzaamheid**

- Tolerantie
- Begrip

**Transparantie**

- Openheid
- Toegankelijkheid

**Verantwoordelijkheid**

- Leiderschap
- Dataverantwoordelijkheid
- Objectiviteit

**Inclusiviteit**

- Gelijkwaardigheid
- Respect
- Solidariteit
- Menselijkheid
- Verbondenheid
- Geen discriminatie
- Gelijkheid

**Vindingrijkheid**

- Vernieuwing
- Creativiteit
- Inzicht

**Discipline**

- Volharding
- Vastberadenheid
- Bedrijvigheid

**Overig**

- Schoonheid
- Cohesie
- Onderscheidingsvermogen
- ...

**Bronnen waardenlijst:**

<https://nl.electoralpsychology.com/valores-morales-lista-y-ejemplos>

<https://www.knmg.nl/advies-richtlijnen/ethische-toolkit/verdiepen/begrippen-2/waarden.htm>

<https://www.normenenwaarden.org/waarden-voorbeelden/>



## Projectinfo

Het [BOOT-project](#) werkt aan het sensibiliseren, oriënteren, checken van de haalbaarheid en de implementatie van innovatieve Operator Ondersteunende Technologieën (cobots, robots en digitale werkinstructies) in je onderneming.

Het project richt zich hoofdzakelijk op bedrijven (incl. toeleveranciers) actief in de (maak)industrie, de voedselverwerkende sector en de farmaceutische sector.

## Contact

<https://www.flandersmake.be/boot>  
[info@data-en-maatschappij.ai](mailto:info@data-en-maatschappij.ai)



**SMIT**  
STUDIES  
MILIEU  
ENERGIE EN  
TECHNOLOGIE



**Kenniscentrum  
Data & Maatschappij**

FLANDERS  
**MAKE**  
DRIVING INNOVATION IN MANUFACTURING

**VDAB**

**ESF**  
INVESTEERT IN  
JOUW TOEKOMST



Europese Unie



Artificiële  
Intelligentie  
Vlaanderen