

## Verlag SERV-academie AI op de werkvloer

Op dinsdag 14 juni organiseerde de SERV een SERV-academie over de impact van artificiële intelligentie (AI) op de werkvloer. **Hans Maertens** (voorzitter SERV) heette de deelnemers welkom en situeerde het seminarie binnen de SERV-werkzaamheden rond digitalisering. Het seminarie vormt zo een vervolg op twee webinars ([De mogelijkheden van artificiële intelligentie voor HR](#) en [De samenwerking tussen de sociale partners en het Kenniscentrum Data en Maatschappij rond AI](#)) die eerder werden georganiseerd over de sociaal-economische impact van de digitalisering en artificiële intelligentie.

Er is nog heel wat marge om AI meer ingang te doen vinden bij onze ondernemingen. 77% van de Vlaamse bedrijven gebruiken nog geen enkele AI-technologie en heel velen zijn ook nog niet strategisch bezig met digitalisering en AI. Het is in die zin ook cruciaal om de adoptie van AI op de werkvloer bespreekbaar te maken. Sociale dialoog is daarbij een cruciale motor om die adoptie van digitale technologieën en AI aan te jagen.



**Peter Van Humbeek** (SERV-studiedienst) leidde het seminarie in goede banen.

Als eerste spreker geeft professor **Peter-Paul Verbeek** ons een inzicht in de relatie tussen kunstmatige intelligentie en de mens en hoe AI op de werkvloer ethisch kan worden begeleid. Prof. Verbeek is universiteitshoogleraar Filosofie van Mens en Techniek en wetenschappelijk codirecteur van het DesignLab van de Universiteit Twente. Zijn onderzoek richt zich op de relaties tussen mens, technologie en samenleving en richt zich op filosofische analyse, ethische reflectie, en praktijken van ontwerp en innovatie.

Prof. Verbeek heeft het over de manier waarop dialoog zo goed mogelijk ingericht kan worden. AI voelt voor velen als een bedreiging en ultieme uitdaging. Ethiek kan functioneren als begeleider van kunstmatige intelligentie. Die interactie wordt de basis van het begeleiden en we moeten snappen hoe die interactie eruit ziet.

AI is een techniek van ons denken en beïnvloedt hoe de mensen de wereld kunnen snappen, en dit op basis van algoritmes en enorme hoeveelheden data.

De ethische discussie is enorm uitgebreid en de vraag is of we geen grenzen moeten stellen aan AI. Maar die vraag ('willen we het wel of niet') houdt ons af van de echte vraag: hoe kunnen we dat doen in relatie tot de kernwaarden die we identificeren.



Het is belangrijk om de verhouding 'techniek-mens' niet als wedstrijd te zien maar wel als een handreiking tussen mens en techniek. Techniek/technologie is een manier om de mens te verbinden met de wereld, en aldus een medium voor het menselijk bestaan. Technologie is ook niet meer iets wat je zomaar gebruikt, maar het is verweven doorheen ons leven en bestaan en gaat van immersie en versmelting tot en met co-operatie.

Op de werkvloer is het cruciaal te beseffen dat AI de mens niet verdringt maar kan helpen om dingen anders/beter te doen. AI verandert het menselijk denken. En het zal het beeld en begrip dat we van elkaar en van de wereld hebben direct of indirect beïnvloeden. Het is overigens niet nieuw dat een uitvinding of technologie dit teweeg brengt, denk maar aan het schrift dat invloed had op het menselijk geheugen. Of aan de boekdrukkunst, die ervoor zorgde dat kennis breed toegankelijk werd en waarmee de basis werd gelegd voor de wetenschap zoals we die nu kennen. AI is dus een nieuwe stap in de technologische infrastructuur van ons denken en is een medium die ons als mens helpt met de wereld te verbinden.

De cruciale vraag is hoe we die nieuwe technologie goed kunnen integreren en welke keuzes we daarbij maken. *De ethiek van de techniek*. Morele relaties krijgen vorm via technologie en ook waarden kunnen verschuiven via technologie. Ook de concepten waarmee we aan ethiek doen veranderen. Als een robot een persoon wordt ... dan openen we een discussie over actorschap, verantwoordelijkheid, persoonlijkheid, mensenrechten ... De ethische vragen die we ons moeten stellen worden mee bepaald door de technologie.

Prof. Verbeek gaat vervolgens in op de **begeleidingsethiek**. 2019 werd het jaar van de AI-ethiek. In bijna alle codes rond ethiek en AI komen de zelfde kernwoorden voor: FAT: Fairness, Accountability en Transparantie. Tegelijk zien we ook een mondiaal discours over AI, vaak in geopolitieke termen over een "derde weg" van mensgerichte AI tussen de 'big tech' en 'China'. De vraag is welke ethiek we in dat discours stoppen.

De techniek van begeleidingsethiek is ontstaan vanuit het **ECP** – het Platform voor de Informatie-Samenleving – en omvat drie hoofdkenmerken.

De ethiek van binnenuit en niet van buitenaf: begeleiden van technologie i.p.v. beoordelen.

Positieve ethiek. Niet zomaar voor elke technologie zijn of zich richten op het weghouden van wat we niet willen, maar net wel scheppen van de voorwaarden van wat we wel willen. Zich richten op waarden dus.

Van onderop en niet van bovenaf. Een ethiek die niet komt van de tekentafel van de ethici maar wel vanuit de betrokkenen, de professionals, de burgers.

Begeleidingsethiek is een heel simpele tool, ondersteund door een online omgeving met heel wat cases en een handleiding. Het helpt de werkvloer te realiseren wat er op het spel staat bij de implementatie van AI en hoe we daar mee om kunnen gaan. Het is een innovatieve methode die

concrete handvatten biedt om technologie op een ethisch verantwoorde manier toe te passen. De aanpak Begeleidingsethiek ziet ethiek niet als beoordelaar, maar als ethische begeleider van de introductie van technologie in de samenleving. De techniek bestaat uit drie stappen:

**Casus:** een concrete technologie in een context. Wat kan die technologie, hoe beïnvloedt die het functioneren van de mensen. Snappen we de technologie in de context?

**Dialoog:** actoren inventariseren, effecten op hen analyseren en vervolgens de set van waarden abstraheren (solidariteit, respect, integriteit ...). Over drie kernwaarden moet men proberen consensus vormen.

**Handelingsopties:** met de waarden in de hand zich afvragen hoe we die kunnen overeind worden: technologie herontwerpen, omgeving vormgeven (regelgeving bv.) en gebruiker (opleiden, bewustmaken om met die technologie goed om te gaan).

Mevr. **Tine Holvoet** verwijst naar een aantal studies die ook negatieve voorbeelden aantonen van de technologie (jonge moeders geven hun kind weg om snel op social media te kunnen; kogelvrije vesten werken niet voor vrouwen omdat ze door mannen zijn ontwikkeld). Prof. Verbeek meent dat dit net aantoont dat er substantieel van onderop gekeken moet worden, net de mensen die geraakt worden door de technologie moeten meegenomen worden. Dit impliceert niet zomaar "ja of nee" zeggen bij het gebruik van een app of technologie, maar wel echt van onderop de bezorgdheden meenemen. Ook op de werkvloer is dat belangrijk: in een cocreatie met de medewerkers en de werkgever onderzoeken wat er gaat veranderen aan het werk en hoe dat begeleid kan worden.

**Yennef Vereycken** (arbeidsocioloog aan het HIVA-KU Leuven) lichtte als tweede spreker zijn onderzoek over werknemersparticipatie bij technologische innovatie.

Het lijkt heel evident om werknemers en vakbonden te betrekken bij het introduceren van nieuwe technologieën op de werkvloer. Er is aldus weinig discussie over het uitgangspunt. Er zijn ook heel wat voordelen over de werknemersbetrokkenheid voor alle betrokken partijen:

- voor werknemers laat het toe dat technologie beter aansluit op de noden van werknemers, kunnen zij hun gevoel van eigenaarschap over de technologie vergroten en kan de angst voor nieuwe technologieën wegnemen.
- voor systeemontwikkelaars vormt het werknemersperspectief een mooie aanvulling op de perspectief van ingenieurs
- voor werkgevers bevordert het technologische acceptatie, laat het werknemers activerend en probleemoplossend denken en een gemeenschappelijke visie op technologische innovatie ontwikkelen.
- voor vakbonden laat het toe om initiatieven te nemen ter voorbereiding op de implementatie van de technologie op de werkvloer (vb. opleiding en vorming), de gevolgen beter in te schatten en de bezorgdheden van werknemers beter te vertolken.

Toch volgt uit de onderzoekscijfers een ander beeld. 54% van de bevroegde werknemers wordt 'zelden of nooit' betrokken bij de implementatie van nieuwe technologieën. Wanneer werknemers wel betrokken worden, is dit vaak in een late fase (55% van de werknemers wordt pas betrokken bij het invoeren van nieuwe technologie en niet in een voorafgaande fase).

Op Europees niveau worden er wel initiatieven genomen (vb. European Social Partners Framework Agreement) en zijn er goede voorbeelden (vb. ENGIE). Op concreet ondernemingsniveau vindt er echter nog steeds nauwelijks sociale dialoog plaats.

Toch leert academisch onderzoek dat het vaker betrekken van werknemers bij nieuwe technologieën leidt tot betere werkbeleving en meer jobautonomie. De jobonzekerheid vermindert en de herstelbehoefte bij werknemers daalt. Het geeft ook betere bedrijfsresultaten.

*Waarom is er vandaag dan nog steeds zo weinig werknemersbetrokkenheid?*

De structuur van sociale dialoog werd uitgetekend in het Sociaal Pakt van 1994. Echter, zowel de structuren als de logica's van sociaal overleg zijn niet afgestemd op nieuwe technologieën. Zo is sociaal overleg op ondernemingsniveau weinig ontwikkeld in België. Maar laat technologieën nu net op ondernemingsniveau sterk verschillen. Sociale dialoog heeft ook meer impact op arbeidsvoorwaarden en minder op arbeidsomstandigheden. En laat technologie nu net vooral op dat laatste een groot effect hebben.

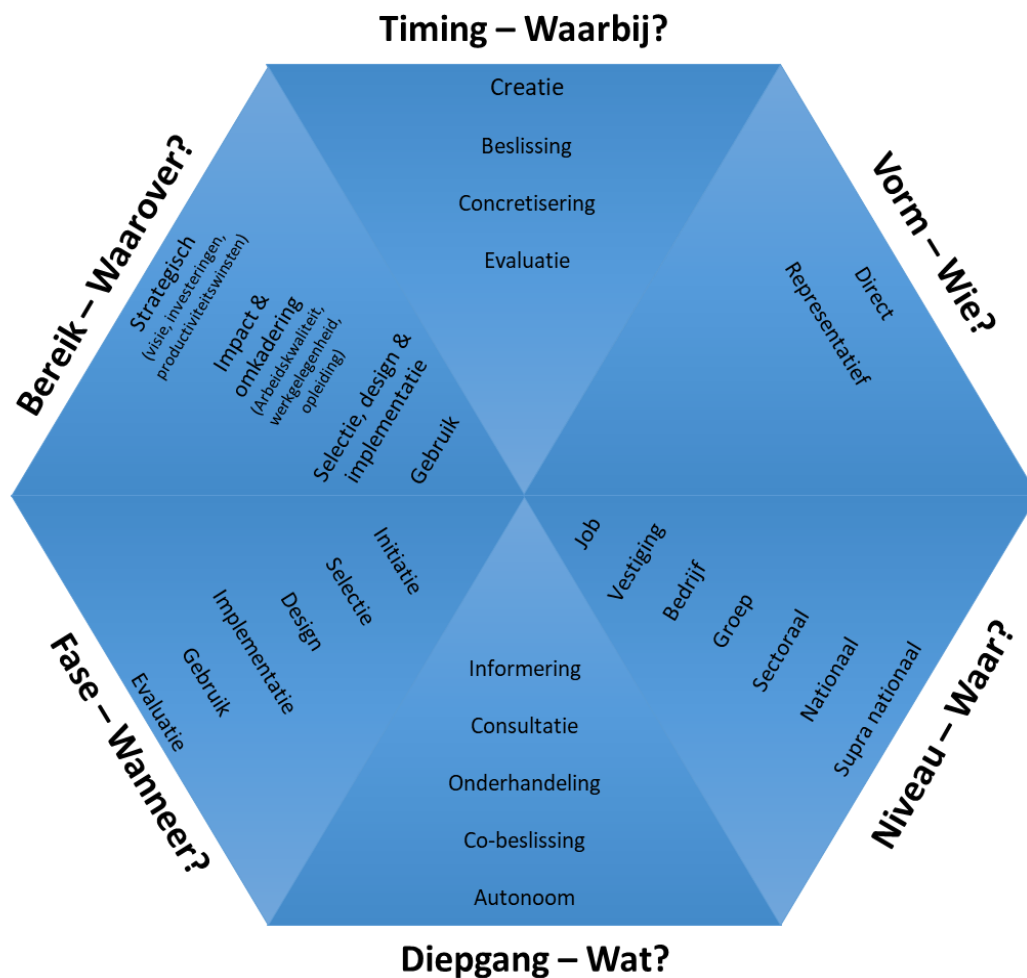
De structuren van sociale dialoog bieden aldus weinig inhoudelijke of procedurele handvaten voor sociale dialoog over technologische innovatie. Ook in hoofde en de logica's van sociale partners is technologische innovatie niet ingebed.

Er is bij sociale partners wel een consensus qua uitgangspunten, maar een conflict qua hindernissen en qua doelen en oplossingen

Uitgangspunten	Hindernissen	Doelen en oplossingen
	Vakbonden benadrukken vooral het gebrek aan handvaten en instrumenten  Werkgevers benadrukken het gebrek aan expertise en bereidheid van vakbonden	Vakbonden focussen op inspraak en instrumenten/impact van technologische innovatie  Werkgevers benadrukken vooral de technologische acceptatie, de nood aan sensibilisering en een attitudeverandering

Dhr. Vereycken focust tot slot op 4 concrete aanbevelingen die voortvloeien uit het onderzoek:

1. **De organisatie van werknemersparticipatie** kan op heel wat manieren gebeuren en verschilt naargelang de timing, de vorm, het niveau, de diepgang, de fase en het bereik. Onderstaande participatie-hexagoon geeft de verschillende mogelijkheden grafisch weer. De hexagoon laat toe om concreet aan de slag te gaan met werknemersparticipatie (directe participatie) of vakbondsparticipatie (representatieve participatie).



2. **Arbeidsorganisatie kan als hefboom werken** om sociale dialoog te bevorderen. Case-analyse toont aan dat de bestaande arbeidsorganisatie (samenwerking, autonomie, horizontaal) een impact heeft op de manier waarop technologieën worden geïmplementeerd in ondernemingen. De uitkomst van technologische innovatie is dus vaak padafhankelijk. Inzetten op kwaliteit van arbeid en arbeidsorganisatie kan indirect technologische innovatie en haar uitkomsten beïnvloeden. De sociale partners hebben, ook binnen de SERV, heel wat handvaten hiervoor (vb. werkbaarheidsmonitor ...)
3. Versterken van sociale dialoog over technologische innovatie kan op verschillende manieren.
  - Een hervorming van CAO39 en het toevoegen van technologische innovatie aan de jaarlijkse economische en financiële informatie op ondernemingsniveau zijn breed gesteunde maatregelen. CAO39 is het enige concrete instrument dat een procedure vastlegt hoe vakbonden betrokken moeten worden als er een nieuwe technologie wordt geïntroduceerd op de werkvloer.
  - Meer sensibiliseren rond de voordelen van sociale dialoog kan een belangrijke facilitator zijn
  - Sociale dialoog over technologische innovatie vereist herverdeling van de beslissingsmacht en bereidheid van vakbonden om medeverantwoordelijkheid op te nemen.

4. Wat AI betreft, zou gestreefd moeten worden naar een **geïntegreerd dataplan op de werkvloer**. De huidige regelgeving is vooral toegespitst op camerabewaking en online communicatiegegevens, en dit in functie van productie, kwaliteitsbewaking en beveiliging. Maar er zijn steeds meer nieuwe technologieën met nieuwe mogelijkheden, waar minder afspraken en collectieve akkoorden over bestaan. Ook over de data die bedrijven verzamelen is weinig toezicht, hoewel er kapstokken zijn (GDPR, art. 35 en 88). Vakbonden kunnen GDPR zelf ook gebruiken als hefboom. Ook de Europese richtlijn op AI, die wordt ingebed in het vrij verkeer van goederen en diensten, zal bovenop de sociale akkoorden van lidstaten komen en houdt vooral een laissez-faire in. Dat houdt mogelijk risico's in.

Werknemers en vakbonden erkennen de voordelen van sociale dialoog over technologische innovatie en willen sociale dialoog versterken. Vakbonden moeten daarbij een proactieve houding aannemen en kennis en visie rond technologische innovatie opbouwen. Werkgevers moeten daarnaast inspraak bij technologische innovatie toelaten. Er is nood aan procedurele instrumenten voor sociale dialoog (die niet zozeer de inhoud reguleren maar een proces vastleggen dat sociale dialoog bij technologische innovatie in de juiste banen leidt). Arbeidsorganisatie kan een nuttige hefboom zijn voor de sturing van de uitkomsten van technologische innovatie. Tot slot moet ook de datacyclus binnen ondernemingen in kaart gebracht worden.

Dhr. **Paul Roevens** benadrukt dat de rol van de IT-services provider of IT-manager niet aan bod kwam en in het verhaal van de spreker lijkt te ontbreken. Normaal genereren deze mensen een grote betrokkenheid bij de organisatie, vb. via usergroepen. Het onderzoek focuste zich vooral op de 'oudere industriële sectoren'. Dit kan uiteraard verschillen tussen sectoren. Waar er meer een uitgewerkte IT-dienst is met ingenieurs opgeleid in user-experience en user-involvement zal de betrokkenheid uiteraard groter zijn. Ook bij werkgevers is het belangrijk de kennis over IT en nieuwe technologieën op te bouwen, en niet enkel bij de vakbonden.

Mevr. **Tine Holvoet** verwijst naar een gelijkaardig onderzoek dat door VERSO werd gevoerd binnen een ecosysteem van technology transfers. Zorgmedewerkers worden bijvoorbeeld in de allerlaatste fase betrokken bij de implementatie van nieuwe technologieën. Als oplossing is er heel veel binnen de TTO's in ontwikkeling, als link tussen bedrijfsleven en universiteit.

Na een korte pauze kwamen drie sprekers aan het woord die een concrete bedrijfscase voorstelden aan de hand van een korte testimonial.

**Pieterjan Desmet** (CEO Decospan) geeft een terugblik op een grote transitie die de onderneming heeft doorgemaakt. Decospan is een familiebedrijf dat een totaalaanbod aan houtproducten ontwikkelt, produceert en verwerkt voor het interieur. Er is een grote traditie van respect voor milieu en natuur. De waarden zijn: passie, respect, eerlijkheid, ondernemerschap, excellentie en duurzaamheid. Decospan ontstond in 1978 vanuit de



vlasindustrie en zit vandaag aan zijn derde generatie. Decospan is Europees marktleider in fineerwerking, heeft 9 productiesites in 5 landen en stelt 950 werknemers tewerk.

In de eerste generatie lag de focus op procesinnovatie (kostleiderschap en grondstofoptimalisatie), gevolgd door een merkinnovatie en -strategie na de financiële crisis in 2008, wat zorgde voor een grote stabilisatie binnen de onderneming en tot slot een businessmodelinnovatie vanaf 2016. In die laatste fase werd niet meer gedacht vanuit het product maar wel vanuit een noodzaak: oplossingsgerichtheid en meedenken met de klant vanop de ontwerptafel. Technologie werd daarbij steeds benaderd vanuit een opportuniteit die technologie biedt voor de klant en voor de medewerker.

Dhr. Desmet focust vervolgens op de implementatie van industrie 4.0 en nieuwe digitale technologieën in de onderneming. In 2016 werd de transitie naar industrie 4.0 ingezet. De doelstelling was de output te verdubbelen met hetzelfde aantal mensen (cf. probleem om arbeidskrachten te vinden), het verbeteren van de werkomstandigheden (ergonomie was een belangrijk aandachtspunt, vroeger ging de mens naar het product en nu wordt het product naar de mens gebracht) en het verhogen van de servicegraad naar de klant (vb. traceability van producten). Die doelstellingen werden niet volledig gehaald (verdubbeling output was een utopie) en er was vooral nood aan andere profielen. De jobinhoud veranderde enorm, maar de impact op de ergonomie is veel verbeterd waardoor het ook makkelijker werd om mensen aan te trekken. Er wordt ook hard ingezet op het begeleiden en opleiden van de werknemers.

Er waren wel enkele valkuilen:

- **Snelheid.** Een vraag is vaak wie de lead neemt in veranderingsprocessen, maar “there is nobody leading, we all need each other”. Ook de arbeidsorganisatie moet veranderen richting erkenning en een goed evenwicht tussen de stem van het product en de stem van het proces. De optimalisaties die nu komen, volgen uit een leerproces.
- **Scopebewaking.** Een project van 5 jaar maar uiteindelijk moet steeds bijgestuurd worden want de wereld en technologische innovatie staan niet stil.
- **Communicatie.** Er moet continu gecommuniceerd worden richting de medewerkers, ook tijdens de ‘survivalmodus’ van het project.
- **De impact voor de medewerker.** Dit mag niet onderschat worden wanneer getransformeerd werd van een productgedreven naar een procesgedreven bedrijf.

Artificiële Intelligentie werd in Decospan geïmplementeerd in de kwaliteitsafdeling met het doel de kwaliteit minder subjectief te maken en de integratie van nieuwe medewerkers te versnellen. De tijdsimpact op de medewerkers mag echter niet verwaarloosd worden.

**Nicolas Becue** is commercieel verantwoordelijke en R&D-engineer bij het maatwerkbedrijf Mariasteen. Mariasteen stelt ongeveer 1000 medewerkers tewerk in 4 vestigingen in West-Vlaanderen en is actief in de houtbewerking, horeca, groenonderhoud en klusjesdiensten, montagewerk, metaalbewerking en een enclavewerking in andere ondernemingen.

De strategie van Mariasteen is inzetten op hoge kwaliteit naar klanten en dat via innovatie en technologie. Die kwaliteit weerspiegelt zich in allerhande labels die behaald werden.

De grootste uitdaging waarvoor Mariasteen staat, is de balans herstellen tussen de workload enerzijds en de diversere instroom van medewerkers anderzijds (taal, achtergrond, fysieke of mentale barrières). Dat kan door ofwel het werk te vereenvoudigen of de werknemer te

versterken. Mariasteen zette in op de technologie van Augmented Reality. Die technologie geeft de juiste informatie op de juiste plaats op het juiste moment en biedt aldus cognitieve arbeidsondersteuning. Via projectiesystemen worden functies geprojecteerd op een werktafel of werkstuk: pick-to-light, visuele instructies, XS to XXL, feedback voor de operator, kwaliteitsverhoging, meerdere operatoren tegelijk aansturen.

Deze technologie verlaagde de complexiteit en verhoogde de kwaliteit en het welbevinden van de medewerkers. Dit werd door een extern onderzoek van de KU Leuven bevestigd. Bij een vergelijking van werkinstructies op papier, mondelinge instructies en een AR-systeem bleek het welbevinden groter te zijn bij het AR-systeem (minder stress, hogere autonomie, behapbare informatie).

Voor dhr. Becue is het vooral belangrijk een gedragen visie te realiseren en te communiceren binnen de organisatie. Voor Mariasteen is dat 'automatiseren naast de mens om het werk minder complex te maken en het welbevinden te verhogen'. Ook het sociaal overleg en doelgroepenoverleg betrekken is belangrijk. Ook de schaalbaarheid van de oplossingen moet voor ogen gehouden worden. Om de succeservaring en de leercurve te boosten, is het tot slot belangrijk om milestones in te bouwen en tussentijds op te volgen, te evalueren en bij te sturen.

**Piet Dossche**, ACV-Puls KBC, licht toe hoe de digitalisering in de banksector een impact heeft gehad op de werkvloer, de werkgelegenheid en op het welzijn van de werknemer. KBC wordt in de sector ervaren als vooruitstrevend op digitaal vlak. Vroeger was de strategie 'menselijk met een digitale touch', nu eerder 'digitaal met een menselijke touch'. De klanten krijgen een slimme en tijdsbesparende digitale oplossing. Dit bracht een enorme impact op de administratieve jobs waarvan er heel wat verdwenen door de introductie van robotisering. Binnen een bank is de switch naar een commerciële functie niet voor iedereen weggelegd. Het risico van ontslag dreigt dan. Werknemers ontslaan is echter een dure aangelegenheid voor werkgevers want vaak is het personeel iets ouder. Tegelijk zijn er heel wat functies die niet ingevuld geraken en er is een ongeziene krapte op de arbeidsmarkt. Ideaal is dan de werknemer om te scholen: win-win, al is dit niet steeds een evidentie. Omscholen en bijscholen is echter heel belangrijk. Binnen KBC krijgen werknemers 1 jaar de tijd om een nieuwe job te vinden indien de huidige job wegvalt en de werkgever doet echt inspanningen om voor iedereen een oplossing te vinden.

Ook de digitale assistent doet zijn intrede binnen KBC: Kate. Als klant kan je via de smartphone vragen stellen aan Kate en kan die digitale assistent je ook proactief benaderen op basis van real-time data. Zo werden bij de overstromingen in de Ardennen de klanten bij KBC die een brandverzekering hebben proactief benaderd met de vraag of ze schade hadden. Ook werknemers binnen KBC worden al vele jaren met digitalisering geconfronteerd. Daardoor kan de klant veel meer zelf doen, zonder tussenkomst van een KBC-medewerker. Commerciële functies ondergingen een radicale verandering. Kate kan er ook voor zorgen dat de medewerker een voorbereiding krijgt van een gesprek met een klant en vat alle relevante informatie samen. Op termijn zal de klant zelfs een robot aan de lijn krijgen en indien die niet verder kan, zal een medewerker het gesprek verderzetten op basis van een samenvatting van het gesprek met de robot.

AI zal er voor zorgen dat Kate en AI de taken en opdrachten voorschotelt en je voortgang evalueren. Kate kan dan zelfs een opleidingspakket voorstellen om je werkpunten bij te schaven. Kate kan zo een deel van de taken van een leidinggevende overnemen. Ook de jobinhoud van een leidinggevende zal dus veranderen.



Werknemers en werknemersafgevaardigden staan voor een grote uitdaging om ervoor te zorgen dat het menselijke niet achterwege blijft. De vinger op de pols houden bij elke stap die gezet wordt en een Europees kader rond ethiek is cruciaal. KBC houdt de werknemers op de hoogte en geeft veel info over de impact van nieuwe technologieën op arbeidsorganisatorisch vlak. De impact op menselijk vlak is moeilijker te voorzien. Ook personeelsbevragingen gebeuren regelmatig en aan de hand van de resultaten kan bepaald worden waar meer aandacht aan besteed moet worden. Maar ook periodieke één-op-één gesprekken tussen werknemer en leidinggevende zijn belangrijk over hoe de werknemer zich voelt in zijn job e.d.

**Simon Logghe** is Managing Director van ML6, een onderneming die in opdracht van andere bedrijven artificieel intelligente software ontwikkelt. ML6 stelt meer dan 120 werknemers (machine learning & data engineering experts) tewerk en is een snelgroeïende AI-onderneming die zich vooral toespitst op toegepast onderzoek en aldus maatwerk biedt aan ondernemingen. De testimonial van dhr. Logghe is gebaseerd op de ervaringen met de business cases van ML6, die zich situeren in zowat alle sectoren, van life sciences tot retail en van media tot maakindustrie.

Aan de hand van 5 topics wordt het faciliteren van de betrokkenheid rond digitale innovatie in ondernemingen gekaderd.

- Creëren van vertrouwen en in gesprek gaan met de eindgebruiker, ook over de data die gebruikt zullen worden, om wantrouwen te vermijden.
- Respecteren en creëren van eigenwaarde
- Verzekeren van toegankelijkheid en gebruiksgemak
- Creëren van betrokkenheid, waarbij vertegenwoordigers van verschillende functies binnen de onderneming betrokken worden bij het innovatieproces
- Garanderen van ethiek en privacy

Het seminarie werd afgesloten met een korte gedachtewisseling tussen sprekers en publiek.

