



Evaluatie van het Kenniscentrum Data & Maatschappij (KDM)

Eindrapport - 14 juli 2025

In opdracht van Vlaamse overheid – Departement WEWIS

Kristof Mertens
Vincent Van Roy
Kris Thys

IDEA Consult
Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel
T +32 (0)2 282 17 10
www.ideaconsult.be

IDEA Consult is lid van IDEA Group



Inhoudsopgave

1. Managementsamenvatting	5
1.1 Het Kenniscentrum Data & Maatschappij (KDM)	5
1.2 Beleidscontext van de evaluatie van KDM	5
1.3 Opzet van de evaluatie van KDM	6
1.4 Conclusies van de evaluatie van KDM	8
1.5 SWOT	14
1.6 Aanbevelingen	18
2. Situering van de opdracht	25
2.1 Context en aanleiding voor de evaluatie	25
2.2 Doel, beoogde resultaten en begeleiding van de evaluatie van KDM	26
2.3 Mix van methodes	28
2.4 Leeswijzer voor dit rapport	30
3. Beleidscontext en -evolutie	31
3.1 Vlaamse beleidscontext	31
3.2 Federale beleidscontext	35
3.3 Europese en internationale beleidscontext	36
3.4 Conclusies over de beleidscontext	39
4. Missie en doelstellingen van het convenant en de meerjarenstrategie van KDM	40
4.1 Hoofdpunten van het convenant	40
4.2 Strategische principes van de meerjarenstrategie 2021-2025 van KDM	42
4.3 Doelgroepen en belanghebbenden van KDM	48
4.4 Budget van KDM	53
4.5 Conclusie over de missie en doelstellingen van het convenant	59
5. Beleid en governance van KDM	61
5.1 De institutionele bestuursstructuur en het beheer van KDM	61
5.2 KDM-stuurgroep	62
5.3 Rapportering aan de Vlaamse overheid	65
5.4 Conclusie over het beleid en governance van KDM	65
6. Prestaties, resultaten en impact van KDM	67



6.1	Jaarplannen	67
6.2	Jaarverslagen	69
6.3	Deliverables van KDM	71
6.4	Conclusies over de prestaties, resultaten en impact van KDM	74
7.	Benchmarkanalyse	75
7.1	Missie, doelgroepen en activiteiten	75
7.2	Financiering en personeel	81
7.3	Organisatiestructuur en governance	82
7.4	Impact en toekomstperspectief	83
7.5	Conclusie benchmarkanalyse	84
8.	Ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 van KDM	86
8.1	Ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 van KDM	86
8.2	Financiële vooruitzichten 2026-2030	90
8.3	Toekomstvisie voor KDM van het Departement WEWIS	93
8.4	Vergelijking van huidige/toekomstige strategische doelstellingen en de toekomstvisie voor KDM van het Departement WEWIS	94
8.5	Conclusies over het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 van KDM	98
9.	SWOT-analyse	99
9.1	Sterke punten	99
9.2	Zwakke punten	101
9.3	Kansen	102
9.4	Bedreigingen	102
10.	Aanbevelingen	104
10.1	Gezamenlijke aanbeveling (voor KDM en de Vlaamse overheid)	104
10.2	Aanbevelingen voor KDM	105
10.3	Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid	108
	Bijlage I. Doelgroepen en belanghebbenden, dossiers en resultaten	111
	Bijlage II. Lijst van geïnterviewde personen	115
	Bijlage III. Evaluatievragen	116
	Bijlage IV. Strategische en operationele doelstellingen van het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 van KDM (originele formulering)	119





1. Managementsamenvatting

1.1 Het Kenniscentrum Data & Maatschappij (KDM)

Artificiële Intelligentie (AI) is niet meer weg te denken uit de huidige maatschappij. Ook de Vlaamse overheid erkent het belang van AI en moedigt de wijdverspreide toepassing ervan aan in het bedrijfsleven en in de hele samenleving. Na overleg met economische en maatschappelijke actoren lanceerde de Vlaamse Regering in 2019 het **Vlaams Beleidsplan AI 2019-2023**. Dit beleidsplan focust op drie luiken: 1) strategisch basisonderzoek naar AI; 2) aangevuld met een focus op de implementatie van AI-toepassingen in bedrijven; 3) maar ook met flankerende maatregelen voor bewustmaking, opleiding en ethische begeleiding met een focus op het betrekken van burgers en bedrijven.

Binnen dit flankerend luik van het Vlaams Beleidsplan AI 2019-2023, gericht op outreach, zijn verschillende initiatieven ontstaan. Een van deze initiatieven was de oprichting van het **Kenniscentrum Data & Maatschappij** (afgekort **KDM**) op 24 mei 2019. KDM bestaat uit een consortium van drie universitaire onderzoeksgroepen, imec-SMIT¹ (VUB), imec-MICT² (UGent), en het Centre for IT & IP Law³ (CiTiP, KU Leuven). KDM is een expertisecentrum voor de juridische, maatschappelijke en ethische aspecten van AI- en datagedreven toepassingen in Vlaanderen.

Tot de doelgroepen van KDM behoren bedrijven, beleidsmakers, het brede publiek en onderzoeksgroepen⁴. Door deze doelgroepen te ondersteunen, vervult KDM een belangrijke monitor- en validatierol en geeft het onafhankelijk advies over ethische en wettelijke AI-kaders voor de publieke en private sector.

1.2 Beleidscontext van de evaluatie van KDM

Het decreet van 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna het **W&I-decreet**⁵ genoemd) vormt de juridische basis voor de missie en organisatie van KDM. Artikel 63/13/2 van dat decreet stelt dat KDM moet inspelen op het disruptieve karakter van AI door de volgende vijf strategische doelstellingen na te streven:

- een breed gedragen co-design approach voor het uittekenen van AI-beleid;
- stimuleren van maatschappelijk debat rond acceptatie van de technologie;
- het aanleveren van thought leadership over zowel maatschappelijk als economisch aanvaardbare ontwikkelingstrajecten voor AI;
- de identificatie en validatie van belangrijke menselijke factoren in de ontwikkeling van AI;
- de ontwikkeling van juridische kaders en richtsnoeren voor beleidsmakers en bedrijven.

In 2020 werd het W&I-decreet gewijzigd om een **vijfjarig convenant** tussen het Vlaamse Gewest en een consortium van hogeronderwijsinstellingen mogelijk te maken. Op 7 mei 2021 keurde de Vlaamse Regering een convenant goed voor de periode 2021-2025. Via het convenant ontvangt KDM een

¹ Onderzoeksgroep “Studies in Media, Innovation en Technology” aan de Vrije Universiteit Brussel (zie <https://smit.research.vub.be/>). Verder afgekort als imec-SMIT.

² Onderzoeksgroep voor Media, Innovatie en Communicatietechnologie aan UGent (zie <https://www.ugent.be/mict/>). Verder afgekort als imec-MICT.

³ Onderzoekscentrum “Centre for IT & IP Law” aan de Faculteit Rechtsgeleerdheid en Criminologische Wetenschappen van de KU Leuven (zie <https://www.law.kuleuven.be/citip/>). Verder afgekort als CiTiP.

⁴ Zie sectie 4.3 voor een netwerkanalyse van KDM met een bespreking van de doelgroepen en belanghebbenden. Doelgroepen worden hierbij gedefinieerd als de primaire gebruikers van de diensten van KDM, en belanghebbenden als actoren die invloed ondervinden van of kunnen uitoefenen op de werking van KDM.

⁵ Zie <https://codex.vlaanderen.be/Portals/Codex/documenten/1018085.html>.



jaarlijkse subsidie van € 750.000⁶ voor de uitvoering van de taken vastgelegd in het convenant. De KDM-stuurgroep met vertegenwoordigers van de Vlaamse overheid, de doelgroepen en verschillende adviesraden, volgt de activiteiten van KDM op.

Artikel 63/13/7 van het W&I-decreet bepaalt dat de activiteiten van KDM voor het einde van het lopende convenant moeten worden geëvalueerd, rekening houdend met de strategische en operationele doelstellingen die in het convenant zijn opgenomen. De evaluatie richt zich op de opdracht van KDM, zowel vanuit het eigen perspectief als vanuit het bredere beleidsperspectief (systeemperspectief), waarbij rekening wordt gehouden met beleidsontwikkelingen en veranderingen binnen de beleidscontext en dit op verschillende niveaus.

Het Departement Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie en Sociale economie (WEWIS) van de Vlaamse overheid heeft via een aanbestedingsprocedure IDEA Consult de opdracht gegeven om de evaluatie van KDM uit te voeren. Deze evaluatie werd begeleid door een stuurgroep, samengesteld en voorgezeten door het Departement WEWIS. De rol van de stuurgroep was zowel het bewaken van de kwaliteit en de voortgang van de evaluatie, evenals erop toe te zien dat de uitvoering van de opdracht resulteert in concrete aanbevelingen die toepasbaar zijn voor de Vlaamse overheid en voor KDM. Gedurende de evaluatie heeft IDEA Consult verschillende keren de aanpak en de voortgang besproken met de stuurgroep en heeft de stuurgroep zowel commentaar geleverd op de ontwerprapportage als deze tussentijds gevalideerd. Conform de evaluatiepraktijk die het Departement WEWIS hanteert, hebben vertegenwoordigers van KDM ook de mogelijkheid gekregen om het ontwerp van het eindrapport na te kijken met het oog op de verbetering van materiële fouten. In dit rapport zijn de vastgestelde materiële fouten gecorrigeerd.

De uitvoering van deze opdracht heeft geleid tot een eindrapport met een reeks aanbevelingen om zowel de samenwerking tussen de Vlaamse overheid en KDM te optimaliseren, als met betrekking tot de rol en positie van KDM in de opeenvolgende beleidskaders (systeemdimensie). Daarnaast is de evaluatie ook ingegaan op mogelijke verbeterpunten in de interne werking en organisatie van KDM zelf. De evaluatie van KDM heeft plaatsgevonden in de periode januari-juni 2025.

1.3 Opzet van de evaluatie van KDM

Deze evaluatie heeft betrekking op de werking en het functioneren van KDM in het kader van de opdrachten die het in de W&I-decreet en in het convenant kreeg, op de rol en positie van KDM in het AI-landschap en op de prestaties en impact van KDM. Onderstaande tabel vat het voorwerp van deze opdracht samen vanuit een dubbele focus: enerzijds wordt een ex-postperspectief gehanteerd om terug te kijken naar de prestaties tijdens de huidige convenantperiode (2019/2021-2025), terwijl de analyse van het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 een ex-anteperspectief vergt. De nadruk van deze evaluatie ligt op het ex-anteperspectief.

Ex-postevaluatie (2019/2021-2025)	Ex-ante-evaluatie (2026-2030)
Systeemblik als horizontale dimensie voor alle evaluatieonderwerpen KDM dient aan te sluiten en bij te dragen tot de doelstellingkaders van de Vlaamse overheid en daarbuiten: waaronder het Vlaamse W&I-systeem en bijbehorende WEWIS-beleid en regelgeving, (waaronder het (vorige en het huidige) Vlaams Beleidsplan AI, het Vlaams Beleidsplan Wetenschapscommunicatie 2022-2030), het globale Vlaamse beleid (huidig, Visie 2050, Vizier 2030 en de STEM-agenda 2030), het federale kader (zoals AI4Belgium en het nationaal convergentieplan voor de ontwikkeling van artificiële intelligentie, het (de) EU-beleid(sinitiatieven) (in het bijzonder de Europese digitale strategieën en regelgeving inzake AI, waaronder A Europe Fit for the Digital Age en de Coordinated	

⁶ Vanaf 2022 werd dit bedrag jaarlijks verhoogd met de gezondheidsindex. De gezondheidsindex wordt afgeleid van de consumptieprijsindex. De waarde van dit indexcijfer wordt bekomen door een aantal producten uit de korf van het indexcijfer van de consumptieprijzen te halen, met name alcoholische dranken (in de winkel gekocht of in een café geconsumeerd), tabakswaaren en motorbrandstoffen, met uitzondering van LPG.



Ex-postevaluatie (2019/2021-2025)	Ex-ante-evaluatie (2026-2030)
Plan on AI en recente wettelijke omkadering zoals de AI Act, Data Act en Data Governance Act), maar ook internationale beleidsinitiatieven zoals het UN Pact for the Future.	
Beleidsplanning en -implementatie - Analyse en beoordeling van de wijze waarop KDM zijn strategische doelstellingen en (aanvullende) opdrachten heeft vervuld (of nog zal vervullen) en dit zowel in functie van het convenant als van het beleidskader. Rol, positie en meerwaarde - Beoordeling van de rol, positie en bijdrage van KDM binnen het bredere beleidskader en in relatie tot andere actoren en beleidsinstrumenten. - Speciale aandacht voor de rol van KDM binnen het Vlaams Beleidsplan AI, in het bijzonder als onderdeel van het flankerend beleid. Werking, governance en aansturing - Evaluatie van het gevoerde beleid en de governance en aansturing binnen het consortium, met name door de initiërende instelling. - Beoordeling van de samenwerking met externe doelgroepen, waaronder bedrijven, beleidsmakers, het brede publiek en onderzoeksgroepen. - Analyse van de impact van de veranderende maatschappelijke en beleidscontext (bv. COVID-19-pandemie, Europese digitale strategieën) op de activiteiten van KDM. Financiële analyse Resultaten, prestaties en impact - Analyse van de prestaties, resultaten en impact van KDM over verschillende dimensies (economisch, maatschappelijk en beleidsmatig) zowel binnen Vlaanderen als internationaal. Ontwikkeling en evolutie - Analyse van de ontwikkeling en evolutie van KDM sinds de oprichting in 2019 en de uitvoering van het convenant, met name op het gebied van werking, governance, aansturing, resultaten, prestaties en impact.	Beoordeling van toekomstplannen - Analyse en beoordeling van (het ontwerp van) de meerjarenstrategie 2026-2030, gericht op: - Strategie, doelstellingen, ambities, prestaties en activiteiten. - Toekomstige werking, aansturing en opvolging. - Financiële implicaties/scenario's. - Maatschappelijke, economische, beleidsmatige en internationale ambities en voorgestelde paden naar impact. - Vergelijking van de toekomstplannen van KDM met Vlaamse beleidsambities en kennisbehoeften voor de toekomst. - Beoordeling van de toekomstige rol, positie en meerwaarde van KDM binnen het bredere beleidskader en in relatie tot andere actoren en/of beleidsinstrumenten – in het bijzonder de rol van KDM als onderdeel van het flankerend beleid (sluik) van het Vlaams Beleidsplan AI.
Aanbevelingen en conclusies SWOT-analyse. Aanbevelingen voor KDM. Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid.	



Om een onderbouwd antwoord te kunnen geven op de geïdentificeerde evaluatievragen, maakten we gebruik van een mix van methoden ('triangulatie'). Deze methodes werden gericht en gecombineerd ingezet om de verschillende evaluatievragen te beantwoorden. Voor deze evaluatie werden de volgende methoden ingezet:

- Documentanalyse;
- Diepte-interviews;
- Panel van internationale experts;
- Internationale benchmark met twee andere expertisecentra inzake AI: Platform voor InformatieSamenleving (Nederland) en de Deense Raad voor Data-ethiek (Denemarken);
- Toekomstgerichte beleidsworkshop georganiseerd met vertegenwoordigers van het Vlaamse en federale beleidsniveau en belanghebbenden van KDM.

1.4 Conclusies van de evaluatie van KDM

A. Positionering en rol van KDM in het ruimere beleidskader en als onderdeel van het Vlaams Beleidsplan AI in het bijzonder

Op basis van de evaluatie kunnen we besluiten dat KDM in het kader van het Vlaams Beleidsplan AI een belangrijke rol speelt als centrale hub voor de juridische, maatschappelijke en ethische aspecten van datagedreven en AI-toepassingen. Zo draagt KDM bij aan de versterking van ethisch verantwoorde AI-innovatie in het bedrijfsleven, en ondersteunt ze zo de digitale transitie van Vlaanderen zoals beoogd in Vizier 2030 en Visie 2050.

Daarnaast speelt KDM een actieve rol binnen het bredere wetenschapscommunicatiebeleid. In lijn met het Vlaams Beleidsplan Wetenschapscommunicatie 2022–2030 werkt KDM aan het versterken van wetenschappelijke geletterdheid rond AI en data. In samenwerking met Scivil zet KDM ook actief in op het burgerwetenschapscommunicatieprogramma amai!, dat zich richt op het informeren en betrekken van burgers bij AI-toepassingen in Vlaanderen.

Ook op federaal niveau is KDM een actieve speler. Zo neemt KDM regelmatig deel aan workshops en evenementen van AI4Belgium, en zijn medewerkers van KDM vertegenwoordigd in de (nog actieve) werkgroepen van dit federale netwerk. Daarnaast zullen toekomstige federale initiatieven zoals de AI Regulatory Sandbox relevant worden voor KDM.

Tot slot beschikt KDM over diepgaande expertise in het Europese AI- en databeleid. Deze kennis stelt KDM in staat om als katalysator op te treden voor zijn belanghebbenden en doelgroepen. Door complexe Europese regelgeving te vertalen naar heldere inzichten en concrete implicaties, helpt KDM bedrijven, onderzoeksgroepen, beleidsmakers en burgers zich te oriënteren binnen het snel evoluerende Europese regelgevingskader.

B. Missie en doelstellingen van het convenant en de meerjarenstrategie van KDM

Beoordeling van de strategische doelstellingen

De activiteiten van KDM sluiten in grote mate aan bij de strategische doelstellingen zoals vastgelegd in het convenant voor de periode 2021–2025. Er is een sterke focus op het verspreiden van kennis over de ethische, juridische en maatschappelijke aspecten van AI- en datagedreven toepassingen. De instrumenten en deliverables van KDM ondersteunen deze doelstellingen op een doeltreffende manier. Bovendien wordt KDM gewaardeerd om zijn goed uitgebouwde netwerk van belanghebbenden, dat een sleutelrol speelt in het faciliteren van cocreatie en kennisuitwisseling.

KDM heeft daarnaast waardevolle bijdragen geleverd aan beleidsdiscussies, met name rond de Europese AI Act. Zowel zijn praktische adviezen als inhoudelijke analyses worden erkend als relevant en impactvol.



Tegelijkertijd is er ruimte voor verbetering op enkele punten. Zo zou KDM gebaat zijn bij een meer proactieve rol in het uittekenen van een langetermijnstrategie op AI-beleid om beleidsmakers nog gerichter en tijdiger te kunnen ondersteunen. Hoewel KDM reeds een bijdrage levert aan het publieke bewustzijn rond AI-gerelateerde vraagstukken, kan de deelname aan het maatschappelijk debat (met een focus op bedrijven en beleidsmakers) verder worden vergroot. Dit vereist een actievere participatie in publieke debatten, onder meer via mediaoptredens, publieksgerichte evenementen en andere maatschappelijke fora.

Beoordeling van de doelgroepen en belanghebbenden

Wat de doelgroepen (de primaire gebruikers van de diensten van KDM) en belanghebbenden (de actoren die invloed ondervinden van of kunnen uitoefenen op de werking van KDM) betreft, wordt KDM door beleidsmakers sterk gewaardeerd om zijn diepgaande expertise op het vlak van de ethische en juridische aspecten van AI. Daarnaast speelt KDM een belangrijke rol in het bevorderen van de verantwoorde toepassing van AI binnen het bedrijfsleven, onder meer via de ontwikkeling van tools en opleidingsinitiatieven. Deze waardering heeft bijgedragen aan de opbouw van een herkenbare merknaam voor KDM.

Tegelijkertijd wijst feedback van werkgeversorganisaties op het belang van een sterkere brug tussen onderzoek en praktijk. Er is nood aan meer toegankelijke en toepasbare inzichten, alsook aan duidelijke ondersteuning en richtlijnen over hoe bedrijven de beschikbare tools effectief kunnen inzetten. Hierover moet KDM bij de aanvang van de ontwikkeling van een tool of deliverable duidelijke afspraken maken met de belanghebbenden zodat de output meer direct inzetbaar is voor de belanghebbenden in hun communicatie met de doelgroepen. Een voorbeeld kan zijn om bij publicaties de kernelementen overzichtelijk weer te geven, met concrete to-do's gekoppeld aan eventuele timings waartegen ondernemingen maatregelen moeten nemen.

Aangezien het burgerwetenschapscommunicatieprogramma amai! zich specifiek richt op het brede publiek, burgerbetrokkenheid en bewustwording rond AI, kan KDM overwegen om zijn inspanningen voor het brede publiek stop te zetten. Door zich strategisch te heroriënteren en de focus sterker te leggen op beleidsmakers en bedrijven, kan KDM zijn beleidsmatige en economische impact verder vergroten. De keuze om de inspanningen van KDM naar het brede publiek te integreren in het amai!-programma kan wel gevolgen hebben voor het amai!-programma dat hierdoor mogelijk extra middelen nodig heeft.

Tot slot wijzen interviews met vertegenwoordigers van het Departement WEWIS en FARI⁷ op het strategisch belang van de betrokkenheid van KDM in de onderzoeksgemeenschap. Vanuit een systemisch perspectief speelt KDM een belangrijke rol in het verbinden van de drie luiken van het (vorige en huidige) Vlaams Beleidsplan AI (onderzoek, implementatie en flankerende maatregelen). In relatie tot de onderzoeksgemeenschap kan KDM bijvoorbeeld de samenwerking met het Vlaams AI-Onderzoeksprogramma (VAIOP) versterken waarbij de cocreatie van de zelfevaluatietool over ethiek een goed voorbeeld is. Daarnaast kan KDM als katalysator fungeren door relevante opleidingsinput te leveren die de Vlaamse AI Academie (VAIA) verder kan ontwikkelen en integreren in zijn cursussen en opleidingsprogramma's. Vertegenwoordigers van FARI benadrukten ook de rol van KDM bij het vertalen van onderzoeksbevindingen in bruikbare resultaten voor de doelgroepen, al wordt dit laatste niet volledig onderschreven door de werkgeversorganisaties.

Beoordeling van het budget

KDM wordt volledig gefinancierd met overheidsmiddelen via een jaarlijkse subsidie van € 750.000 van de Vlaamse overheid, een bedrag dat sinds 2020 stabiel is gebleven en maar één keer werd geïndexeerd. Er zijn geen aanvullende inkomstenbronnen.

⁷ FARI (AI for the Common Good Brussels) is een onafhankelijk initiatief zonder winstoogmerk op het gebied van AI, geleid door de Vrije Universiteit Brussel (VUB) en de Université libre de Bruxelles (ULB), dat de kloof tussen AI-experts en Brusselse belanghebbenden wil dichten. Qua doelstellingen is FARI vergelijkbaar met KDM. Zie <https://www.fari.brussels/>.



De grootste uitgavenpost is personeel, waarbij het grootste aandeel van de middelen naar imec-SMIT (VUB) gaat, (deels) vanwege hun coördinerende rol en de grootte van het team. In recente jaren is het aandeel voor CiTiP (KU Leuven) gestegen door hun toenemende betrokkenheid en adviserende rol bij juridische aspecten van data en AI. Het aandeel van imec-MICT (UGent) in de personeelskosten is licht gedaald.

Sinds 2019 werd telkens een reserve overgedragen naar het volgende boekjaar. Deze reserve kan deels verklaard worden door het niet tijdig kunnen vervangen van personeel bij personeelsverloop tijdens het jaar, alsook door niet-benutte budgetten voor vergaderingen en reisactiviteiten tijdens de COVID-19-pandemie.

De deliverables van KDM worden algemeen erkend als inhoudelijk sterk, goed voorbereid en van hoge kwaliteit. Toch geven verschillende geïnterviewden aan dat de vertaling van deze kennis naar concrete, bruikbare inzichten voor bedrijven en beleidsmakers nog sterker ontwikkeld kan worden. Hiervoor zou het aantrekken van medewerkers met ervaring in kennisvalorisatie of praktijkgerichte expertise een meerwaarde zijn.

Tegen deze achtergrond vormt het stabiele, maar beperkte budget een belangrijke uitdaging. Hoewel het huidig financieringsniveau in verhouding staat tot de geleverde output, beperkt het de mogelijkheden om het personeelsbestand uit te breiden of te vervangen met de profielen die valorisatie in de praktijk kunnen brengen. Dit wordt verder bemoeilijkt door de krappe arbeidsmarkt, waarin dergelijke expertise sterk wordt gevraagd, vooral in de private sector.

De toenemende vraag naar juridische en beleidsmatige ondersteuning, onder meer in aanloop naar de inwerkingtreding van de AI Act in augustus 2026, kan het beschikbare budget verder onder druk zetten. Een herziening van de prioriteiten lijkt daarom noodzakelijk. Zo zou een gerichte herschikking van de middelen – bijvoorbeeld door activiteiten gericht op het brede publiek stop te zetten – KDM in staat kunnen stellen om zijn expertise nog gericht in te zetten voor beleidsmakers en bedrijven.

In het algemeen komen de middelen van KDM bij gelijkblijvende financiering onder druk te staan, aangezien personeelskosten in de loop der tijd toenemen door loonindexering en stijgende anciënniteit.

C. Beleid en governance van KDM

Het coördinatieteam van KDM staat bekend om zijn competentie en expertise, maar er is ruimte voor verbetering op het vlak van operationele organisatie en punctualiteit. In het verleden leidde het ontbreken van duidelijke tijdschema's tot vertragingen bij het plannen van vergaderingen en tot laattijdige oplevering van belangrijke documenten, zoals financiële verslagen, ontwerpen van jaarplannen en jaarverslagen.

Momenteel zijn de coördinatietaken sterk geconcentreerd bij imec-SMIT (VUB), met 10 persoonsmaanden per jaar toegewezen aan managementtaken, tegenover slechts één persoonsmaand voor zowel CiTiP (KU Leuven) als imec-MICT (UGent). Om de druk op imec-SMIT (VUB) te verlichten en de algehele coördinatie te verbeteren zou KDM kunnen overwegen om de overgedragen reserves te benutten of een deel van de persoonsmaanden die nu uitgetrokken worden voor de uitwerking van dossiers te reserveren voor de aanwerving van (deeltijds) ondersteunend personeel ter ondersteuning van de coördinator bij de uitvoering van managementtaken.

Het contact tussen het coördinatieteam van KDM en de KDM-stuurgroep is tot op heden relatief beperkt gebleven, met gemiddeld twee vergaderingen per jaar. Hoewel de meerjarenstrategie 2021–2025 voorziet in vier vergaderingen per jaar, is deze doelstelling in de praktijk niet gehaald. Met betrekking tot de werking van de stuurgroep zijn er enkele optimalisatiemogelijkheden:

- Het respecteren van de voorziene vergaderfrequentie en het uitbreiden van de voorziene vergadertijd, zouden kunnen bijdragen aan een beter overzicht, een duidelijkere strategische richting, een meer gestructureerde beleidsdialoog en een betere afstemming op de noden van doelgroepen en belanghebbenden. Na een jaar kan er dan geëvalueerd worden of de vier



vergaderingen per jaar effectief nodig zijn, of dat deze doelstelling herzien moet worden om beter aan te sluiten bij de reële behoeften.

- Een deel van het aantal reguliere vergaderingen van de stuurgroep vervangen door gerichte feedbacksessies. Dit zou diepgaandere discussies mogelijk kunnen maken over specifieke noden en strategische keuzes. Dergelijke sessies zullen in de toekomst wellicht belangrijker worden, gezien het snel evoluerende AI-landschap, met name op het vlak van AI-toepassingen en -regelgeving. De overige vergaderingen kunnen dan vooral gericht zijn op de operationele opvolging van de uitvoering van het jaarplan.
- De discussies over specifieke noden en de strategische keuzes laten plaatsvinden op het niveau van de overkoepelende AI-stuurgroep op het niveau van het Vlaams Beleidsplan AI, gezien er een grote mate van overlap is in de samenstelling van de verschillende stuurgroepen binnen het Vlaams Beleidsplan AI. Dit zou de synergie tussen de verschillende luiken van het beleidsplan kunnen versterken.

Tijdens de huidige convenantperiode heeft KDM herhaaldelijk belangrijke deadlines voor de jaarlijkse verslaglegging gemist. Vooral de financiële rapportering blijft een structureel knelpunt. Het Departement WEWIS heeft dan ook herhaaldelijk aangedrongen op de uitbouw van een robuustere organisatorische basis, met duidelijke interne en externe procedures en strengere afspraken. Dit wordt als essentieel beschouwd om de voorspelbaarheid en betrouwbaarheid voor beleidsmakers te waarborgen. Op dit vlak is er nog heel wat groeimarge aanwezig voor KDM zodat er meer uit de structuren van KDM kan worden gehaald.

Tijdens interviews met het Departement WEWIS merkte de voormalige dossierbehandelaar op dat het niet altijd eenvoudig is om de jaarverslagen en jaarplannen met elkaar te vergelijken, door het ontbreken van een uniforme structuur. Het hanteren van eenzelfde opbouw zou toelaten om beter te kunnen nagaan of de geplande activiteiten ook effectief zijn uitgevoerd. In de jaarverslagen van 2020 en 2021 werd hiervoor een overzichtstabel van deliverables opgenomen, maar deze werd in de verslagen van 2022 en 2023 niet langer voorzien, wat de vergelijkbaarheid verder bemoeilijkt.

D. Prestaties, resultaten en impact van KDM

Uit interviews met belanghebbenden blijkt tevredenheid over de publicaties, tools en presentaties van KDM. Respondenten benadrukken consequent de kwaliteit, duidelijkheid en relevantie van de output van KDM, die is afgestemd op de verschillende kennisniveaus van de doelgroepen. Ook wordt gewaardeerd dat KDM zijn output actueel weet te houden in een snel veranderend AI-landschap (zoals met de opkomst van ChatGPT en de AI Act). Vertegenwoordigers van Digitaal Vlaanderen gaven aan dat zij regelmatig gebruikmaken van inzichten uit de Beleidsmonitor⁸ van KDM om op de hoogte te blijven van recente ontwikkelingen in AI-beleid, zowel op Europees als internationaal niveau.

Tegelijkertijd kwamen in interviews met beleidsmakers, werkgeversorganisaties, onderzoekers en de coördinerende onderzoeksgroepen van KDM ook verbeterpunten naar voren:

- **Website en toegankelijkheid:** De vorige website van KDM werd als moeilijk navigeerbaar ervaren en was niet afgestemd op de behoeften van de verschillende doelgroepen. De nieuwe website die vertrekt vanuit zeven thema's lijkt de vindbaarheid van relevante informatie en tools te verbeteren. De nieuwe website zou verder verbeterd kunnen worden door extra zoekfunctionaliteiten toe te voegen, zoals bijvoorbeeld filters op publicatiedatum, geografische scope (bv. Vlaanderen, België (federaal) of internationaal), enz.
- **Gebrek aan monitoringmechanismen:** Er ontbreekt momenteel een gestructureerd kader om de activiteiten en resultaten van KDM systematisch te monitoren en de impact ervan te beoordelen. Dit werd ook benadrukt tijdens het expertpanel. Zo zou het opstellen van

⁸ In artikel 6, §2, van het convenant wordt de term "Beleidsmonitor data en maatschappij" gebruikt. Wij hanteren doorheen het rapport echter de verkorte naam Beleidsmonitor die ook door KDM gebruikt wordt in haar jaarplannen, jaarverslagen en op de KDM-website.

monitoringsmechanismen kunnen helpen om vast te stellen welke deliverables het meest populair en impactvol zijn, en waar bijsturing nodig is.

- **Tools voor bedrijven:** Hoewel KDM een breed aanbod aan tools voor bedrijven biedt, gaven werkgeversorganisaties aan behoefte te hebben aan een meer gecentraliseerde en gestructureerde toolomgeving. Door in kaart te brengen welke tools daadwerkelijk gebruikt worden en door praktische sessies te organiseren over hoe deze tools gebruikt moeten worden, kan KDM zijn aanbod stroomlijnen en de bruikbaarheid verhogen.
- **Proactieve signalering van trends:** Tot slot werd opgemerkt dat KDM sneller zou kunnen inspelen op opkomende AI-trends en deze actiever zou kunnen communiceren naar relevante doelgroepen. Een meer proactieve aanpak kan ervoor zorgen dat beleidsmakers en bedrijven tijdig worden geïnformeerd over belangrijke ontwikkelingen.

E. Benchmarkanalyse van KDM

Voor de benchmarkanalyse werd KDM vergeleken met twee vergelijkbare expertisecentra - Platform voor InformatieSamenleving (ECP, Nederland) en de Deense Raad voor Data-ethiek (DRD, Denemarken) – en dit op het vlak van missie, doelgroepen, activiteiten, financiering en personeel, organisatiestructuur, en impactgeneratie.

De benchmarkanalyse brengt ons tot deze conclusies:

- Wat betreft **missie en strategische focus** vertonen de drie expertisecentra duidelijke gelijkenissen: ze streven er alle drie naar om bij te dragen aan een verantwoorde inzet van data en AI via kennisdeling en samenwerking met doelgroepen en belanghebbenden. KDM legt daarbij de nadruk op ethische, juridische en maatschappelijke aspecten van data en AI. DRD focust op ethische vraagstukken en bevordert een verantwoorde omgang met data in zowel de publieke als de private sector. ECP hanteert een bredere visie op digitalisering en positioneert zich als platform dat de maatschappelijke dialoog over digitale thema's stimuleert. De drie expertisecentra onderstrepen het belang van onafhankelijkheid in hun werking.
- Wat de **doelgroepen** betreft, richten KDM en ECP zich beide tot bedrijven, beleidsmakers, het brede publiek en onderzoeksgroepen. ECP onderscheidt zich echter door een sterk vraaggedreven aanpak: de programma's waaraan het meewerkt, komen doorgaans tot stand in overleg met of op initiatief van betrokken belanghebbenden. KDM en DRD werken daarentegen eerder aanbodgedreven vanuit hun respectieve expertiseveld, al zet KDM sinds een viertal jaar expliciet in op cocreatie met zijn belanghebbenden.
- In vergelijking met KDM hanteert ECP een dynamischer en publiek-private **financieringsmodel** met een sterke focus op het genereren van eigen inkomsten via lidgelden en cofinanciering binnen samenwerkingsprogramma's. DRD is, net als KDM, volledig afhankelijk van publieke financiering. Wat personeelsaantal en budgettaire draagkracht betreft, bevindt KDM zich in dezelfde grootteorde als DRD, terwijl ECP met een jaarbudget van € 13 miljoen en 50 medewerkers van een geheel andere grootteorde is.
- Op het vlak van **organisatie en governance** zijn er duidelijke verschillen tussen de benchmarkinitiatieven. DRD werkt met een formeel benoemde, multidisciplinair samengestelde raad. ECP is opgericht als een stichting met een bestuur, een sterk uitgebouwd operationeel managementteam en een brede adviesraad met vertegenwoordigers uit de academische wereld en de private sector. KDM wordt opgesteld als een consortium van academische onderzoeksgroepen en werkt met een stuurgroep die jaarlijks de jaarplannen goedkeurt.
- Wat betreft **inhoudelijke focus** vormt KDM een tussenvorm tussen DRD en ECP. Zowel KDM als DRD richten zich op ethische vraagstukken rond AI en data, met een sterke nadruk op kennisontwikkeling en beleidsadvies. KDM onderscheidt zich van DRD door daarnaast ook juridische en maatschappelijke aspecten rond AI en data te behandelen. ECP profileert zich duidelijker als netwerkorganisatie en facilitator binnen het bredere digitaliseringslandschap.



Waar KDM vooral inzet op inhoudelijke verdieping met outreach als ondersteunende activiteit, ligt bij ECP de nadruk op netwerking, projectcoördinatie en programmabeheer.

- Op het vlak van **impactmeting** hanteren geen van de drie expertisecentra een formeel uitgewerkt systeem van KPI's. Zowel KDM, DRD als ECP verzamelen basisgegevens zoals bereik op evenementen, downloads en mediavermeldingen, maar structurele opvolging van effectiviteit en bruikbaarheid van hun activiteiten ontbreekt: ze hebben geen zicht op de daadwerkelijke impact van hun instrumenten. DRD kiest bewust voor flexibiliteit boven vastgelegde doelen. ECP richt zich voornamelijk op netwerkvorming en samenwerking, wat zich moeilijk laat vatten in meetbare indicatoren.

F. Ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 van KDM

We concluderen dat de visie en missie van KDM sinds 2019 grotendeels stabiel zijn gebleven en nog steeds relevant zijn. De nieuwe strategische doelstellingen voor de periode 2026–2030 kunnen worden beschouwd als een voortzetting van de strategische keuzes uit de periode 2021–2025. Hoewel de kernbouwstenen behouden blijven, stelt KDM enkele verfijningen voor in de praktische uitvoering ervan, om beter in te spelen op verschuivende prioriteiten.

Een belangrijke wijziging is de beslissing om de **doelgroep van KDM te verfijnen** door de betrokkenheid bij het brede publiek stop te zetten. Deze stap beoogt een efficiëntere inzet van middelen, met een gerichtere focus op beleidsmakers, de onderzoeksgemeenschap en het bedrijfsleven (vooral via werkgeversorganisaties en vakbonden), waar KDM naar verwachting de meeste strategische impact kan realiseren.

Daarnaast is KDM van plan een **meer onderzoeksintensieve aanpak** te hanteren om de legitimiteit en effectiviteit van zijn instrumenten te versterken. Door zijn onderzoeksinspanningen te verdiepen, wil KDM de praktische waarde van zijn dienstverlening beter inschatten en deze voortdurend optimaliseren. Een belangrijke uitdaging hierbij is ervoor te zorgen dat dit onderzoek relevant, toegankelijk en voldoende praktisch blijft voor de beoogde doelgroepen, en niet te academisch van aard wordt. Het is dan ook essentieel dat de onderzoeksactiviteiten van KDM vanaf 2026 duidelijk in lijn liggen met zijn praktijkgerichte missie. In dit verband is het van cruciaal belang dat de onderzoeksgroepen binnen KDM een duidelijk onderscheid maken tussen de maatschappelijke opdracht van KDM en hun eigen academische doelstellingen, die vaak een ander karakter hebben.

Ook is het bijzonder belangrijk dat KDM zich **duidelijk positioneert** ten opzichte van andere initiatieven, zowel op regionaal niveau (zoals het AI Expertisecentrum van Digitaal Vlaanderen en FARI) als op federaal niveau (zoals AI4Belgium en de AI Regulatory Sandbox). Dit draagt bij aan een heldere en complementaire rol van KDM binnen het bredere AI-ecosysteem.

Tot slot wil KDM zijn **positie binnen het Europese AI-netwerk versterken** door actief samen te werken met internationale organisaties met vergelijkbare doelstellingen, en door best practices uit te wisselen. Deze ambitie sluit nauw aan bij de aanbeveling van het Departement WEWIS en het expertenpanel om internationale partnerschappen te stimuleren, die kunnen bijdragen aan het vermijden van dubbel werk, toegang bieden tot externe expertise en waardevolle kennisuitwisseling mogelijk maken.



1.5 SWOT

Sterke punten • Sterke merknaam en breed aanbod aan kwaliteitsvolle tools • Hoge mate van onafhankelijkheid en sterke wetenschappelijke onderbouwing • Stabiel en multidisciplinair team • Cocreatieve en ondernemende aanpak • Flexibel en wendbaar bij opkomende AI-uitdagingen • Sterke verankering in het (vorige en huidige) Vlaams Beleidsplan AI	Zwakke punten • Zwakke interne governance • Spanningsveld tussen academische en praktijkgericht loopbanen • Gebrek aan monitoringsmechanismen • Ontbreken van KPI's • Praktische relevantie van KDM-resultaten voor werkgeversorganisaties op het vlak van directe toepasbaarheid
Kansen • Toenemende relevantie van KDM in een snel evoluerend AI-landschap • Meer samenwerking met andere partners in het Vlaams Beleidsplan AI-2024-2028 • Onbenut potentieel voor KDM om samen te werken met vergelijkbare internationale initiatieven • Kansen om de rol van KDM als facilitator van een AI-leernetwerk in Vlaanderen te versterken, in nauwe samenwerking met de Vlaamse AI Academie (VAIA)	Bedreigingen • Beperkte middelen in verhouding tot de brede activiteitenportfolio • Mogelijke overlap met andere initiatieven op regionaal of federaal overheidsniveau • Risico op verlies van onafhankelijkheid bij intensievere betrokkenheid van KDM bij het beleid en bij een nauwe betrokkenheid van de overheid bij de werking van KDM

Sterke punten

- **Sterke merknaam en breed aanbod aan kwaliteitsvolle tools:** In slechts vijf jaar tijd heeft KDM een sterke merknaam opgebouwd, mede dankzij een divers en goed uitgebouwd aanbod aan kwaliteitsvolle tools, wat ook werd aangehaald tijdens het expertenpanel. Uit interviews met belanghebbenden blijkt tevredenheid over de publicaties, tools en presentaties van KDM. Respondenten benadrukken consequent de kwaliteit, duidelijkheid en relevantie van de output van KDM, die is afgestemd op de uiteenlopende verschillende kennisniveaus van de doelgroepen. Ook wordt gewaardeerd dat KDM zijn output actueel weet te houden in een snel veranderend AI- landschap.
- **Hoge mate van onafhankelijkheid en sterke wetenschappelijke onderbouwing:** Een belangrijke sterkte van KDM is de samenstelling ervan als consortium van drie onafhankelijke universitaire onderzoeksgroepen: imec-SMIT (VUB), imec-MICT (UGent) en CiTiP (KU Leuven). Deze stevige academische basis waarborgt dat de inzichten, aanbevelingen en kennisdelingsactiviteiten van KDM gedragen worden door degelijk wetenschappelijk onderzoek. De onafhankelijkheid van de betrokken onderzoeksgroepen – zoals ook herhaaldelijk benadrukt door geïnterviewden – versterkt de objectiviteit en geloofwaardigheid (van het werk) van KDM. Hierdoor wordt KDM erkend als een betrouwbare autoriteit die het verantwoorde en juridisch conforme gebruik van AI- en datagedreven toepassingen in Vlaanderen begeleidt.
- **Stabiel en multidisciplinair team:** KDM heeft tijdens de convenantperiode een sterk en stabiel team opgebouwd, bestaande uit drie onderzoeksgroepen die elk hun eigen expertise inbrengen en elkaar inhoudelijk versterken. CiTiP (KU Leuven) focust voornamelijk op juridische aspecten met betrekking tot AI, inclusief valorisatie en communicatie. Imec-SMIT



(VUB) onderzoekt o.a. de ethische aspecten van nieuwe technologie op de werkvloer en naar specifieke innovaties en nieuwe tools. Imec-MICT (UGent) doet kwantitatief onderzoek naar meetinstrumenten en de resultaten van deze meetinstrumenten wat betreft de houding ten aanzien van AI en AI-adoptie. Een voorbeeld van onderlinge versterking is het feit dat CiTiP (KU Leuven) de workshoppaanpak van imec-SMIT (VUB) heeft overgenomen om de interactie met doelgroepen te verbeteren in de context van hun policy prototyping-methode en projecten. In de toekomst kan KDM deze multidisciplinaire sterkte verder uitdiepen door een nog meer evenwichtige betrokkenheid van de drie onderzoeksgroepen bij de verschillende dossiers na te streven. Zoals ook door het expertenpanel werd benadrukt, vormt de combinatie van expertise in juridische en ethische aspecten van data en AI het unieke profiel van KDM. Dit multidisciplinair karakter is een belangrijk onderscheidend element en verdient dan ook expliciete profilering als een van de belangrijkste troeven van KDM.

- **Cocreatieve en ondernemende aanpak:** De aanpak van KDM is tijdens de convenantperiode geëvolueerd van een focus op louter kennisopbouw en -deling naar een meer cocreatieve en ondernemende werkwijze, gekenmerkt door nauwe betrokkenheid van de doelgroepen. Deze verschuiving vertaalt zich in een grotere nadruk op trainingen, workshops, paneldiscussies en lerende netwerken.
- **Flexibel en wendbaar bij opkomende AI-uitdagingen:** Dankzij zijn schaal en organisatievorm kan KDM met een hoge mate van flexibiliteit opereren, waardoor het snel kan inspelen op nieuwe AI-ontwikkelingen en veranderende behoeften binnen het bredere AI-ecosysteem. Dit aanpassingsvermogen stelt KDM in staat om vlot te reageren op nieuwe ontwikkelingen, zoals de opkomst van generatieve AI in 2022/2023 of de groeiende vraag naar ondersteuning in het kader van de AI Act. Deze responsieve aanpak komt ook tot uiting in de jaarplannen van KDM, waarin enerzijds geplande acties zijn opgenomen, en anderzijds ruimte blijft voor acties die inspelen op opkomende prioriteiten — zowel proactief geïdentificeerd als aangereikt door belanghebbenden.
- **Sterke verankering in het (vorige en huidige) Vlaams Beleidsplan AI:** Een belangrijke troef van KDM is de oprichting ervan als onderdeel van het Vlaams Beleidsplan AI, wat wijst op sterke steun vanuit de Vlaamse overheid en de afstemming op het bredere Vlaamse beleidskader voor AI. Deze steun zorgt voor een stabiele financiering (dankzij het convenant), een duidelijke strategische richting en langdurig impact en duurzaamheid. Als onderdeel van het Vlaams Beleidsplan AI is KDM uniek gepositioneerd binnen het Vlaamse AI-ecosysteem, met een sterk mandaat om te fungeren als een centrale onafhankelijke hub voor het delen van informatie over de juridische, maatschappelijke en ethische aspecten van datagedreven en AI-toepassingen. Vooral het beleidsadvies van KDM wordt door de Vlaamse overheid zeer gewaardeerd.

Zwakke punten

- **Zwakke interne governance:** Een zwakte van KDM ligt in de interne bestuursprocessen. In het verleden waren er klachten over vertragingen bij het plannen van vergaderingen van de KDM-stuurgroep en de late aanlevering van belangrijke documenten, zoals financiële verslagen, ontwerpen van jaarplannen en jaarverslagen. De achterstand in de financiële verslaglegging is in de afgelopen jaren teruggebracht van twee naar één jaar. Toch ontbreekt het nog steeds aan proactiviteit vanuit de coördinerende onderzoeksgroep imec-SMIT (VUB) bij het organiseren van stuurgroepvergaderingen en het naleven van deadlines. Dit kan deels liggen aan het feit dat er - hoewel vastgelegd in het convenant - nooit een secretaris werd aangesteld door VUB. Daarnaast wordt het potentieel van de KDM-stuurgroep ontoereikend benut, doordat onvoldoende voorbereide vergaderingen leiden tot een eenrichtingsverkeer van informatie en weinig ruimte bieden voor diepgaande discussies over de afstemming tussen de behoeften van belanghebbenden en de activiteiten van KDM.
- **Spanningsveld tussen academische en praktijkgericht loopbanen:** Tijdens het plaatsbezoek van het expertenpanel kwam naar voren dat KDM-medewerkers hoofdzakelijk



geëvalueerd worden op hun academische prestaties binnen de respectievelijke onderzoeksgroepen, terwijl de kerntaken van KDM juist sterk praktijkgericht zijn. Dit spanningsveld ontstaat doordat KDM-medewerkers formeel verbonden zijn aan de universitaire onderzoeksgroepen waaruit KDM is opgebouwd, en zich daardoor in een academische context situeren. Deze academische verankering maakt het bovendien moeilijk om profielen aan te trekken die beter aansluiten bij de (praktijkgerichte) noden van KDM en zijn doelgroepen.

- **Gebrek aan monitoringsmechanismen:** Zoals in de zelfevaluatie van KDM, in verschillende interviews en door het expertpanel is opgemerkt, heeft KDM geen inzicht in de waarde en impact van zijn output, mede door het ontbreken van effectieve monitoringsmechanismen. Zonder duidelijke evaluatieprocessen is het moeilijk om de doeltreffendheid en impact van de activiteiten van KDM voor de verschillende belanghebbenden en doelgroepen te monitoren en beoordelen. Het opzetten van gestructureerde feedbackmechanismen, bijvoorbeeld via enquêtes, kan helpen beter te begrijpen hoe belanghebbenden en doelgroepen gebruikmaken van en aankijken tegen de verschillende tools, publicaties en workshops die KDM tot nu toe heeft ontwikkeld. Daarnaast kan het actiever betrekken van belanghebbenden en doelgroepen in een vroeg stadium van de ontwikkeling van tools – bijvoorbeeld door cocreatie en samenwerking – de relevantie en impact aanzienlijk vergroten. Wanneer belanghebbenden en doelgroepen vanaf het begin betrokken zijn en ook participeren in de verspreiding van de resultaten, zal de zichtbaarheid van het werk van KDM naar verwachting sterk verbeteren.
- **Ontbreken van KPI's:** Gerelateerd aan het vorige punt wordt het gebrek aan (jaarlijkse) monitoring mede veroorzaakt door het ontbreken van duidelijke KPI's die gekoppeld zijn aan de strategische doelstellingen van het huidige convenant. Om dit probleem aan te pakken, zou het komende convenant jaarlijkse of meerjarige KPI's kunnen opnemen, idealiter gekoppeld aan operationele doelstellingen. Daarnaast kunnen ook kwalitatieve KPI's relevant zijn, bijvoorbeeld in de vorm van uitgebreide narratieve rapportages over prestaties (aan de hand van cases), die de context beschrijven waarin de kwantitatieve KPI's geïnterpreteerd moeten worden. Het publiceren van getuigenissen van gebruikers van de tools, publicaties en workshops wordt ook gesuggereerd door het expertpanel, om de impact en gebruikswaarde van de activiteiten van KDM beter zichtbaar te maken.
- **Praktische relevantie van KDM-resultaten:** Feedback van werkgeversorganisaties onderstreept de noodzaak om de kloof tussen onderzoek en praktijk verder te verkleinen, door meer bruikbare inzichten en concretere richtlijnen aan te reiken voor de toepassing van de ontwikkelde tools. Het combineren van een heldere visie en thought leadership met toepasbaar en gebruiksvriendelijk advies vormt een blijvende evenwichtsoefening voor KDM. Die uitdaging wordt de komende jaren mogelijk nog prangender, aangezien het ontwerp van meerjarenstrategie 2026–2030 voorziet in een sterkere onderzoeksgeschiede focus vanaf 2026.

Kansen

- **Toenemende relevantie van KDM in een snel evoluerend AI-landschap:** De ontwikkeling van nieuwe AI- en datatoepassingen, waaronder generatieve AI, zal naar verwachting de komende jaren verder versnellen. In dit dynamische landschap neemt de relevantie van KDM als expert op het gebied van ethische, juridische en maatschappelijke implicaties van datagedreven technologieën aanzienlijk toe. Met de inwerkingtreding van de AI Act in augustus 2026 zal de juridische dimensie van het werk van KDM nog centraler komen te staan. Dit versterkt de rol van KDM bij het ondersteunen van zijn doelgroepen in het naleven van regelgeving en het op verantwoorde wijze inzetten van AI. De relevantie van KDM zal naar verwachting niet alleen groeien op juridisch vlak, maar ook in economische, maatschappelijke en ethische aspecten, gezien de toenemende verwevenheid van AI, data en digitale technologieën in zowel het bedrijfsleven als de overheid.
- **Meer samenwerking met andere partners binnen het Vlaams Beleidsplan AI 2024-2028 en het bredere Vlaamse AI-ecosysteem:** Hoewel de samenwerking tussen de actoren binnen



de verschillende luiken van het Vlaams Beleidsplan AI in toenemende mate wordt versterkt, blijft er ruimte voor verdere integratie, met name met actoren uit het onderzoeks- en implementatieluik. KDM zou bijvoorbeeld een expliciete rol kunnen opnemen als valorisatiepartner voor onderzoeksprojecten binnen het onderzoeksluik, door bij te dragen aan de maatschappelijke, ethische en juridische reflectie op AI-onderzoek. Ook binnen het implementatieluik kan KDM sterker inzetten op samenwerking rond de praktische toepassing van AI. Meer algemeen, binnen het bredere Vlaamse AI-ecosysteem, zou een nauwere en structurelere samenwerking met Digitaal Vlaanderen (en in het bijzonder met het AI Expertisecentrum) bijdragen aan een grotere complementariteit en een efficiëntere inzet van middelen en expertise.

- **Onbenut potentieel voor KDM om samen te werken met vergelijkbare internationale initiatieven:** KDM benut momenteel nog niet volledig het potentieel om samen te werken met vergelijkbare internationale initiatieven. Door meer strategische partnerschappen aan te gaan, kan KDM synergieën creëren, best practices uitwisselen en zijn kennisbasis verbreden. Dergelijke internationale samenwerking zou niet alleen de kwaliteit en impact van de output van KDM versterken, maar ook bijdragen aan een sterkere positionering van KDM om zijn missie in Vlaanderen doeltreffender te realiseren.
- **Kansen om de rol van KDM als facilitator van een AI-leernetwerk in Vlaanderen te versterken, in nauwe samenwerking met de Vlaamse AI Academie (VAIA):** KDM heeft de mogelijkheid om zijn positie als neutrale facilitator van een lerend netwerk in Vlaanderen verder uit te bouwen, en zo bij te dragen aan de versterking en uitbreiding van het Vlaamse AI-ecosysteem. Als verbindende schakel tussen diverse belanghebbenden vervult KDM een cruciale rol in het stimuleren van kennisdeling, samenwerking en capaciteitsopbouw. Om deze rol duurzaam te verankeren en de impact ervan te maximaliseren, is het essentieel dat de faciliterende functie van KDM expliciet wordt opgenomen in zijn mandaat. In dit kader is een nauwere en structurele samenwerking met de Vlaamse AI Academie (VAIA) van strategisch belang.

Bedreigingen

- **Beperkte middelen in verhouding tot de brede activiteitenportfolio:** Tussen 2019 en 2024 heeft KDM een breed scala aan activiteiten ontplooid, waaronder juridisch advies en begeleiding (via presentaties, workshops, policy prototyping-projecten en de Beleidsmonitor), kwantitatief onderzoek naar AI-gebruik en impact (zoals de AI Monitor), de ontwikkeling van gebruikersgerichte ethische kaders en tools, en de publicatie van rapporten en visiedocumenten. Gezien de beperkte middelen en de toenemende complexiteit en urgentie van juridische en regelgevende vraagstukken, dreigt KDM echter een te brede activiteitenportfolio aan te houden, wat de focus en impact van zijn werking kan ondermijnen. Een meer gerichte en strategisch afgewogen aanpak zou de effectiviteit kunnen vergroten en de toegevoegde waarde van KDM versterken. Verschillende geïnterviewden benadrukken de noodzaak om prioriteit te geven aan praktische ondersteuning van bedrijven en beleidsmakers bij het naleven van regelgeving en het implementeren van betrouwbare AI, eerder dan op de meer omvattende en ‘zachtere’ aspecten van AI-analyse (zoals meer abstracte ethische of maatschappelijke reflecties over AI).
- **Mogelijke overlap met andere initiatieven op regionaal of federaal niveau:** In de komende jaren kunnen de activiteiten die KDM ontwikkelt in toenemende mate overlappen met initiatieven zoals de AI Regulatory Sandbox op federaal niveau, het AI Expertisecentrum van Digitaal Vlaanderen en FARI in Brussel. Het is daarom essentieel om de complementariteit en afstemming tussen deze initiatieven actief te blijven bewaken (bv. door periodieke afstemming tussen KDM en deze initiatieven), om duplicatie van inspanningen te vermijden en de efficiëntie binnen het bredere AI-beleidslandschap te bevorderen.
- **Risico op verlies van onafhankelijkheid bij intensievere betrokkenheid van KDM bij het beleid en bij een nauwe betrokkenheid van de overheid bij de werking van KDM:** Aangezien



KDM in zijn ontwerp van meerjarenstrategie 2026–2030 expliciet streeft naar een sterkere rol in beleidsvorming, rijst het risico dat de onafhankelijke positie van KDM onder druk komt te staan. Een nauwere betrokkenheid bij politieke besluitvorming kan de waargenomen neutraliteit en objectiviteit van KDM aantasten. Het behoud van een onafhankelijke, kritische en betrouwbare positie hierbij is daarom essentieel om het vertrouwen van diverse belanghebbenden te waarborgen en om geloofwaardige, onbevooroordeelde expertise te blijven leveren. Ook het expertenpanel benadrukte dat een te nauwe betrokkenheid van beleidsactoren bij de werking van KDM een potentieel risico vormt. KDM moet daarom zorgvuldig balanceren tussen beleidsbetrokkenheid (als onafhankelijk adviseur) en de noodzaak om zijn rol als neutrale speler in het AI-ecosysteem te behouden.

1.6 Aanbevelingen

Gezamenlijke aanbeveling (voor KDM en de Vlaamse overheid)

Bouw aan een systematische impactmeting en definieer heldere KPI's

In de zelfevaluatie geeft KDM aan vragende partij te zijn voor duidelijke en helder gedefinieerde KPI's in de meerjarenstrategie en de jaarplannen. Momenteel ontbreken bij KDM goed gedefinieerde prestatie-indicatoren en effectieve monitoringsmechanismen. Hierdoor is het moeilijk om zicht te krijgen op de impact van de ontwikkelde tools voor de verschillende doelgroepen. Jaarlijkse KPI's kunnen daarbij gekoppeld worden aan lopende dossiers, terwijl meerjarige KPI's toelaten om de voortgang over een langere periode op te volgen. Onze aanbevelingen naar KDM en de Vlaamse overheid zijn:

- Ontwikkel een gedeeld toekomstbeeld rekening houdend met de concrete noden en verwachtingen van de verschillende doelgroepen. Een duidelijke afbakening van prioriteiten per doelgroep vormt hierbij een essentieel uitgangspunt.
- Bepaal concrete operationele doelstellingen voor de komende jaren op basis van dit gedeelde toekomstbeeld en het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030, en verbindt hieraan passende KPI's, zowel op jaarbasis als over een langere termijn. Als voorbeeld kan:
 - voor OD 2.2 een groei met een bepaald percentage in het aantal instrumenten en praktijken in de repository worden afgesproken als KPI;
 - voor OD 2.3 een groeipad voor het aantal gebruikers van de zelfevaluatietool als KPI gebruikt worden;
 - voor OD 3.1 het aantal Europese netwerken waarin KDM participeert, of beter nog een leidende rol opneemt, gebruikt worden als KPI.
 - voor OD 4.2 het aantal jaarlijkse beleidsbrieven dienen als een relevante KPI.

Aan elk van bovenstaande (voorbeelden van) kwantitatieve indicatoren, kan ook de tevredenheid van de doelgroepen en belanghebbenden gekoppeld worden via een meting van de Net Promotor Score. Daarnaast kunnen KPI's ook dwingende timings omvatten tegen dewelke een eerste analyse van KDM verwacht mag worden⁹ van bijvoorbeeld een nieuwe beleidstekst (aangezien de hoeveelheid beleidsteksten niet op voorhand kan worden bepaald).

Maak ook gebruik van de lopende oefening rond de ontwikkeling van KPI's voor het Vlaams Beleidsplan AI als geheel. Deze oefening wordt momenteel uitgevoerd door een werkgroep waarin het Departement WEWIS, VLAIO, het kabinet van de bevoegde minister en vertegenwoordigers van het Vlaams AI-Onderzoeksprogramma (VAIOP), de Vlaamse AI Academie (VAIA) en KDM vertegenwoordigd zijn.

⁹ Naar analogie met de dwingende termijn van zeven werkdagen waarbinnen KDM aan vraagstellers rond diensten een antwoord moet formuleren of de vraag verder kan worden onderzocht zoals opgenomen in het convenant voor de periode 2021-2025.



- Zorg voor een evenwichtige combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve KPI's. Zoals aangegeven in het expertenpanel, kunnen kwalitatieve KPI's bijvoorbeeld betrekking hebben op het verzamelen van succesverhalen en getuigenissen van eindgebruikers van KDM-tools. Door deze verhalen actief te documenteren en te publiceren op de KDM website, kunnen zowel de zichtbaarheid als het gebruik van de tools worden bevorderd.

Aanbevelingen voor KDM

1. (Her)definieer beoogde doelgroepen

De beoogde doelgroepen bepalen in sterke mate welke activiteiten worden opgezet en hoe deze worden ingevuld. Tot op heden hanteert KDM een breed portfolio aan activiteiten, gericht op beleidsmakers, kennisinstellingen, bedrijven én het brede publiek. KDM heeft echter aangegeven de doelgroepen te willen herbekijken, met de intentie om zich in de toekomst niet langer expliciet tot het brede publiek te richten.

In lijn met de bevindingen van het expertenpanel bevelen we het volgende aan:

- Herdefinieer de doelgroepen in overleg met het Departement WEWIS. Stel prioriteiten binnen de doelgroepen vast, om met de beschikbare middelen een meer diepgaande en doelgerichte werking te realiseren. De huidige doelgroepenmapping is verwarrend omdat er geen helder onderscheid wordt gemaakt tussen doelgroepen (de primaire gebruikers van de diensten van KDM) en belanghebbenden (actoren die invloed ondervinden van of kunnen uitoefenen op de werking van KDM). Een herwerking van de mapping moet dit onderscheid expliciet maken.
- Beperk de directe focus op het brede publiek, maar behoud een structurele dialoog met het middenveld als vertegenwoordiger van de samenleving in brede zin. Activiteiten voor het brede publiek kunnen verlopen via het burgerwetenschapscommunicatieprogramma amai!, dat (de onderzoeksgroep imec-SMIT (VUB) onder de noemer van) KDM coördineert in samenwerking met Scivil. Het is daarbij belangrijk om complementariteit met de kernactiviteiten van KDM te garanderen.
- Organiseer op regelmatige basis een interactieve workshop met vertegenwoordigers van de diverse doelgroepen om hun noden en verwachtingen scherper in kaart te brengen en te verkennen hoe deze doelgroepen het best bereikt kunnen worden. Een jaarlijkse frequentie kan hierbij als richtlijn dienen, maar de exacte timing kan afgestemd worden op de noden van KDM en zijn belanghebbenden en doelgroepen. Dit verhoogt de relevantie en impact van KDM. Overweeg daarbij om de prioriteiten af te stemmen op de suggestie van het Departement WEWIS om instrumenten te ontwikkelen gericht op enkele strategische sectoren voor Vlaanderen. Deze sectoren kunnen, in overleg met de stuurgroep, periodiek worden herzien op basis van veranderende beleidsnoden.
- Stimuleer gebruik en toepassing van de ontwikkelde tools via opleidingen en gebruikersfeedback. Gerichte bevragingen en feedbackmechanismen (zoals surveys) kunnen bijdragen aan continue verbetering van de dienstverlening.

2. Verbeter de interne werking en governance van KDM

KDM is opgezet als een consortium van drie universitaire onderzoeksgroepen en beschikt daardoor over een multidisciplinair team met een brede expertise rond juridische, ethische en maatschappelijke aspecten van AI en data. Deze opzet is een sterkte, maar houdt ook het risico in dat de onderzoeksgroepen te veel in silo's opereren, elk vanuit hun eigen academische discipline.

De coördinatie en aansturing van KDM worden momenteel grotendeels gedragen door een medewerker van imec-SMIT (VUB), die ook fungeert als centraal aanspreekpunt voor externe belanghebbenden. De academische verantwoordelijkheden van deze coördinator en zijn betrokkenheid bij meerdere externe (advies)organen brengen een risico op overbelasting en verminderde beschikbaarheid met zich mee. Hierdoor ontstaat een knelpunt, zeker wanneer snelle respons of opvolging vereist is.



Daarnaast kwam in het expertenpanel naar voren dat medewerkers binnen KDM hoofdzakelijk worden geëvalueerd op hun academische prestaties binnen de respectievelijke onderzoeksgroepen, terwijl de kerntaken van KDM juist sterk praktijkgericht zijn. Dit spanningsveld ontstaat doordat KDM-medewerkers formeel verbonden zijn aan de onderzoeksgroepen waaruit KDM is opgebouwd, en zich daardoor in een academische context situeren. Deze academische verankering maakt het bovendien moeilijk om profielen aan te trekken die beter aansluiten bij de (praktijkgerichte) noden van KDM en zijn doelgroepen.

Wat de rapportering betreft, werd tijdens interviews met het Departement WEWIS aangegeven dat de huidige verschillen in opbouw tussen de jaarplannen en jaarverslagen het moeilijk maken om beide documenten systematisch met elkaar te vergelijken.

We bevelen daarom het volgende aan:

- Doorbreek de silo's tussen de drie onderzoeksgroepen door samenwerking te stimuleren, bijvoorbeeld door gezamenlijke kantoorwerkdagen verder uit te breiden (bijvoorbeeld via tweewekelijks overleg op locatie met een rotatiesysteem over de verschillende locaties van de onderzoeksgroepen) en sterker in te zetten op evenwichtigere betrokkenheid van de drie onderzoeksgroepen bij diverse dossiers.
- Ondersteun medewerkers bij het balanceren van hun KDM-taken en universitaire verplichtingen, en investeer in duidelijke, passende loopbaantrajecten voor profielen met een praktijkgerichte focus.
- Versterk de coördinatiefunctie door ondersteunend personeel aan te stellen dat de coördinator kan bijstaan in management- en communicatietaken. KDM zou hierbij inspiratie kunnen halen uit de aanpak van de Vlaamse AI Academie (VAIA), waar een deeltijdse medewerker de (co-)coördinatoren ondersteunt bij operationele taken en externe communicatie.
- Hanteer een uniforme structuur voor de opmaak van de jaarplannen en jaarverslagen om de opvolging en evaluatie van geplande activiteiten te verbeteren. Overweeg het opnemen van een overzichtstabel in het jaarverslag waarin de geplande activiteiten uit het jaarplan systematisch worden afgezet tegen de effectief gerealiseerde acties. Een dergelijke tabel maakt het mogelijk om op een transparante en gestructureerde manier na te gaan welke doelstellingen werden bereikt en waar eventuele afwijkingen of knelpunten zijn opgetreden.
- Zorg voor een transparante en overzichtelijke rapportering van het aantal gepresteerde persoonsmaanden in de jaarverslagen, en zorg voor een grotere accuraatheid in de jaarplannen (totalen per werkpakket moeten overeenkomen met totalen in budgettabel, verdeling persoonsmaanden per onderzoeksgroep, stijging personeelskost, enz.).

3. Herbekijk de rol, werking en samenstelling van de KDM-stuurgroep

Zowel vanuit KDM als vanuit de werking van de KDM-stuurgroep zijn er momenteel belemmeringen die een effectieve en strategische aansturing van KDM in de weg staan. KDM geeft aan dat er vanuit de KDM-stuurgroep weinig inhoudelijke feedback wordt gegeven op opgeleverde diensten en de strategische richting voor KDM. De bijeenkomsten zijn voornamelijk gericht op de formele goedkeuring van documenten. Anderzijds blijkt dat KDM zelf niet altijd optimaal inzet op een vlotte en doelgerichte werking van de stuurgroep: vergaderingen worden vaak laattijdig ingepland, documenten worden niet tijdig aangeleverd en er is een gebrek aan voorbereiding. Hierdoor hebben de vergaderingen eerder een administratief-goedkeurend karakter in plaats van een strategisch karakter. Bovendien beperkt de sterke overlap in leden met andere AI-gerelateerde overlegstructuren binnen het Vlaams Beleidsplan AI de diversiteit aan perspectieven. Dit alles laat weinig ruimte voor diepgaande discussie, constructieve feedback en strategische bijsturing. Een herziening van de rol, werking en samenstelling van de KDM-stuurgroep is daarom aangewezen.



We formuleren de volgende aanbevelingen:

- Maak de rol en meerwaarde van de KDM-stuurgroep expliciet. Definieer duidelijk de doelstelling van de KDM-stuurgroep en verduidelijk op welke manier en op welke momenten deze groep geconsulteerd dient te worden. Zorg ervoor dat deze afspraken nageleefd worden.
- Stel een secretaris aan voor de KDM-stuurgroep zoals voorzien in het convenant.
- Verbeter de werking en planning van de vergaderingen. Zorg voor tijdige agendering en stipte verspreiding van voorbereidingsdocumenten (financiële rapporten, ontwerp van het jaarplan, jaarverslagen, enz.) om kwalitatieve en strategische interactie te bevorderen.

Voor de verdere organisatie van de werking van de KDM-stuurgroep stellen we twee alternatieve opties voor:

- Optie 1: Verklein de KDM-stuurgroep en veranker strategisch overleg in de overkoepelende AI-stuurgroep van het Vlaams Beleidsplan AI. Overweeg een compactere stuurgroepstructuur, samengesteld uit de stemgerechtigde KDM-leden, het Departement WEWIS en het kabinet van de Vlaamse minister bevoegd voor Innovatie. Een kleinere, slagkrachtige stuurgroep, vergelijkbaar met die van het burgerwetenschapscommunicatieprogramma amai!, kan sneller schakelen en efficiënter functioneren. Deze stuurgroep zou zich hoofdzakelijk richten op de operationele werking en de goedkeuring van deliverables. Strategische discussies over de positionering van KDM binnen het bredere Vlaamse AI-beleid zouden kunnen plaatsvinden binnen de overkoepelende AI-stuurgroep van het Vlaams Beleidsplan AI, waarin veel huidige leden van de KDM-stuurgroep reeds zetelen. Dit zou de synergie tussen de verschillende luiken van het beleidsplan kunnen versterken.
- Optie 2: Behoud de bestaande stuurgroep en introduceer strategische reflectiemomenten. KDM kan er ook voor kiezen om de huidige stuurgroepstructuur te behouden, maar één of twee vergaderingen per jaar te reserveren voor (toekomstgericht) strategisch overleg. De overige vergaderingen kunnen dan worden ingezet voor de formele goedkeuring van documenten.

4. Zet sterker in op vraaggedreven dienstverlening

Hoewel KDM waardevolle instrumenten en tools ontwikkelt vanuit thematische dossiers die jaarlijks door de stuurgroep worden goedgekeurd, blijft de dienstverlening grotendeels aanbodgedreven. De activiteiten vertrekken vanuit de expertise van de drie onderzoeksgroepen, eerder dan vanuit een systematische analyse van de concrete noden en prioriteiten van de doelgroepen. Hoewel cocreatie met belanghebbenden en doelgroepen steeds meer deel uitmaakt van het ontwikkelproces, kan KDM nog sterker inzetten op een structurele en continue dialoog met zijn gebruikers om hun vragen, uitdagingen en verwachtingen proactief te capteren en vertalen naar meer relevante en praktijkgerichte dienstverlening, een aanpak die vandaag al gehanteerd wordt door de Vlaamse AI Academie (VAIA). Een inspirerend voorbeeld is het Nederlandse ECP, dat zijn aanbod in nauwe samenspraak met zijn doelgroepen en belanghebbenden vormgeeft. KDM zou kunnen overwegen om jaarlijks een interactieforum of evenement te organiseren, waar doelgroepen en belanghebbenden rechtstreeks input kunnen geven over thema's, prioriteiten en toepassingen. Dit zou niet alleen de afstemming verbeteren, maar ook de maatschappelijke relevantie en impact van KDM vergroten.

KDM zou er bovendien naar moeten streven om belanghebbenden en doelgroepen te betrekken doorheen het volledige ontwikkelingsproces: van de selectie van thematische dossiers tot de ontwikkeling, uitrol en valorisatie van instrumenten. Deze continue betrokkenheid laat toe om toepassingen te verfijnen, de bruikbaarheid te verhogen en de impact te versterken. Tijdens de beleidswerkshop werd daarbij expliciet benadrukt dat effectieve outreach naar de verschillende belanghebbenden en doelgroepen essentieel is om deze betrokkenheid daadwerkelijk te realiseren en om te verzekeren dat de instrumenten van KDM breed gedragen en toegepast worden.

Tot slot bevelen we aan dat KDM zich focust op een beperkt aantal strategisch relevante tools en instrumenten, eerder dan op een breed portfolio. Een overvloed aan toepassingen maakt het voor gebruikers moeilijk om de relevantie ervan in te schatten en belemmert een doelgerichte inzet ervan. De recente vernieuwing van de website, waarbij het aantal gepresenteerde tools werd beperkt en de focus werd gelegd op kerninstrumenten, vormt een waardevolle eerste stap. We moedigen aan KDM



om deze lijn consequent verder te zetten, met duidelijke actiepunten per instrument en heldere communicatie over hun meerwaarde.

5. Versterk open samenwerkingen binnen en buiten Vlaanderen

Met de AI Act die vanaf augustus 2026 volledig van kracht wordt, en de snelle evolutie van AI- en datagerelateerde technologieën en toepassingen, zal de relevantie van KDM de komende jaren alleen maar toenemen. Het is daarom cruciaal dat KDM zich duidelijk profileert en sterke samenwerkingsverbanden uitbouwt, zowel op regionaal, federaal als internationaal niveau. Dit omvat samenwerking met overheidsinstanties, onderzoeksinstellingen en zusterorganisaties met een gelijkaardige missie.

Binnen Vlaanderen kan KDM nauwer samenwerken met partners zoals Digitaal Vlaanderen en de Vlaamse AI Academie (VAIA), bv. om tools en instrumenten beter af te stemmen op de opleidingsnoden van gebruikers. Een structurele samenwerking met FARI kan bijdragen tot een betere afstemming van activiteiten en het vermijden van dubbel werk.

Tegelijk is het belangrijk dat KDM ook op de hoogte blijft van relevante beleidsontwikkelingen op federaal niveau, om zijn Vlaamse doelgroepen correct en tijdig te kunnen informeren. In dit kader raden we aan dat KDM structurele contacten onderhoudt met bevoegde federale instanties die zich bezighouden met AI- en databeleid. Specifiek met het oog op de toekomstige uitrol van de AI Regulatory Sandbox onder de AI Act is het aangewezen dat KDM tijdig afstemming zoekt, zodat het ook op dit vlak een brugfunctie kan vervullen richting zijn doelgroepen.

Ook op Europees niveau is een meer proactieve rol aanbevolen. Het expertenpanel benadrukte de strategische ligging van VUB als initiërende instelling van KDM in Brussel als een belangrijke troef, gezien de nabijheid van Europese instellingen. Actieve deelname aan Europese netwerken en kennisplatformen kan KDM toegang geven tot externe expertise en internationale best practices. Tegelijk verhoogt dit de zichtbaarheid van het Vlaamse AI-beleid binnen Europa.

Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid

1. Blijf investeren in de kernmissie van KDM

Sinds de oprichting in 2019 heeft KDM een breed en waardevol aanbod aan activiteiten en diensten ontwikkeld. Uit interviews met belanghebbenden blijkt dat deze dienstverlening sterk gewaardeerd wordt, onder meer omwille van de grondige wetenschappelijke onderbouwing en de actieve betrokkenheid van belanghebbenden zoals bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van de policy prototyping-methode.

Dankzij de overheidsfinanciering kon KDM zich profileren als een toonaangevend kenniscentrum rond de juridische, maatschappelijke en ethische aspecten van datagedreven en AI-toepassingen. Hoewel de beginjaren gepaard gingen met een zekere zoektocht, heeft KDM intussen een stabiel programma uitgebouwd met jaarlijks terugkerende activiteiten en instrumenten, zoals de Data-Date-events, de Beleidsmonitor en de policy prototyping-methode.

Gegeven het snel evoluerende landschap van AI- en datatoepassingen, en de opkomst van nieuwe regelgeving zoals de AI Act, zal de maatschappelijke en beleidsmatige relevantie van KDM in de toekomst alleen maar toenemen. In dit licht bevelen wij aan dat de Vlaamse overheid zijn ondersteuning aan KDM bestendigt (rekening houdend met inflatie) en indien mogelijk verhoogt. Dit zal KDM in staat stellen om zijn unieke rol als expertisecentrum rond AI en data in Vlaanderen ten volle te blijven vervullen en verder uit te bouwen. Wij adviseren daarbij dat de overheid, in overleg met KDM, bepaalt welke activiteiten uit het voorgestelde aanbod prioritair zijn bij een eventuele uitbreiding van de financiering.

We bevelen de overheid aan om – in overleg met KDM en de belanghebbenden en in functie van de evoluerende beleidscontext – periodiek te evalueren of de samenstelling van het huidige consortium van hogeronderwijsinstelling nog steeds tegemoet komt aan de noden en om – indien wenselijk –



bijkomende hogeronderwijsinstellingen uit te nodigen om toe te treden tot het consortium, en welke financiële implicaties hiermee gepaard gaan.

Daarnaast strekt het ook tot aanbeveling dat de Vlaamse overheid reflecteert over de noodzaak van structurele financiering via een convenant op de langere termijn. Financiering via een convenant krijgt doorheen de jaren vaak een permanent karakter. Hoewel AI in de komende vijf tot tien jaar zeker een hot topic zal blijven (zie hoofdstuk 3 en sectie 9.3), dringt de vraag zich op of hiervoor ook in de verdere toekomst specifieke ondersteuning nodig zal zijn. Indien dit niet langer nodig zou zijn, lijkt de continuering van de financiering voor een expertisecentrum in AI via een convenant mogelijk niet langer opportuun.

Tot slot is het cruciaal dat de beschikbare middelen strategisch worden ingezet. KDM beschikt over een beperkt budget, wat betekent dat er keuzes gemaakt moeten worden. De Vlaamse overheid speelt hierin een belangrijke rol door samen met KDM en de belanghebbenden en doelgroepen prioriteiten scherp te stellen en erop toe te zien dat middelen worden aangewend waar ze het meeste maatschappelijke impact genereren. In dit kader is het ook aangewezen om middelen vrij te maken om belanghebbenden, zoals Digitaal Vlaanderen, beter te kunnen bedienen. Het is het overwegen waard om financiële ondersteuning te vragen aan Digitaal Vlaanderen of andere Vlaamse overheidsinstellingen die baat hebben bij de activiteiten van KDM. Dit zou een alternatieve financieringsbron kunnen vormen voor KDM.

2. Versterk het One Program perspectief van het Vlaams Beleidsplan AI

Om het potentieel van het Vlaams Beleidsplan AI 2024–2028 ten volle te benutten, is het van cruciaal belang dat de Vlaamse overheid de One Program-aanpak actief versterkt. KDM maakt, samen met de Vlaamse AI Academie (VAIA) en het burgerwetenschapscommunicatieprogramma amai!, deel uit van het flankerend beleidsluik van het Vlaams Beleidsplan AI. De verbinding met de andere luiken, met name het Vlaams AI-Onderzoeksprogramma (VAIOP, onderzoeksluik) en het implementatieluik werd in de convenantperiode versterkt, maar blijft vandaag nog onderbenut.

De Vlaamse overheid kan hierin een faciliterende rol spelen door structurele samenwerkingen tussen de drie luiken te stimuleren en op te volgen. Concreet kan dit door gezamenlijke overlegmomenten in te richten (via de overkoepelende AI-stuurgroep voor algemene aspecten van het Vlaams Beleidsplan AI of bilateraal tussen de verschillende initiatieven van de drie luiken van het Vlaams Beleidsplan AI), gedeelde prioriteiten vast te leggen en kennisdeling tussen actoren te bevorderen. Door KDM nauwer te verbinden met het Vlaams AI-Onderzoeksprogramma (VAIOP) kan kruisbestuiving ontstaan waarbij onderzoeksresultaten beter worden benut in beleidsadvies, tools of opleidingen (bv. dankzij input van KDM richting de Vlaamse AI Academie (VAIA)). Eveneens kan KDM, in afstemming met VLAIO, beter inspelen op de noden van prioritaire sectoren en bedrijven. Deze synergieën versterken niet alleen de impact van KDM, maar zorgen ook voor een meer coherente en doelgerichte uitvoering van het Vlaamse AI-beleid als geheel.

Tot slot is het belangrijk dat de Vlaamse overheid toeziet op een heldere rolverdeling binnen de governance van het AI-beleid. De stuurgroepen van KDM, VAIA en het Vlaams Beleidsplan AI als geheel overlappen vandaag grotendeels qua samenstelling, wat volgens de evaluatie van het Vlaams Beleidsplan AI van 2023 leidt tot inefficiëntie. Het is daarom aangewezen om de rollen, verantwoordelijkheden en focus van deze overlegstructuren duidelijker af te bakenen.

3. Waak over de onafhankelijkheid van KDM

De Vlaamse overheid speelt een belangrijke rol in de aansturing en financiering van KDM. Tegelijk is het essentieel dat KDM zijn onafhankelijkheid bewaart ten aanzien van beleidsmakers en betrokken overheidsinstanties. Die onafhankelijkheid vormt immers de basis voor zijn geloofwaardigheid als neutrale kennispartner binnen het AI-ecosysteem.

Zoals ook aangehaald door het expertenpanel en in de SWOT-analyse, schuilt er een risico in een te nauwe verwevenheid met beleidsprocessen en bij een te sterke vertegenwoordiging van beleidsmakers in de stuurgroep. We bevelen daarom aan dat de Vlaamse overheid ervoor waakt dat

de samenstelling van de KDM-stuurgroep voldoende evenwichtig is. KDM moet de ruimte behouden om beleidsrelevante ondersteuning te bieden zonder zijn rol als objectieve en kritische kennisinstelling te verliezen.



2. Situering van de opdracht

2.1 Context en aanleiding voor de evaluatie

Artificiële Intelligentie (AI) is niet meer weg te denken uit de huidige maatschappij. Ook de Vlaamse overheid erkent het belang van AI en moedigt de wijdverspreide toepassing ervan aan in het bedrijfsleven en in de hele samenleving. Na overleg met economische en maatschappelijke actoren lanceerde de Vlaamse Regering in 2019 het **Vlaams Beleidsplan AI 2019-2023** (zie sectie 3.1). Dit beleidsplan focust op drie luiken: 1) strategisch basisonderzoek naar AI; 2) aangevuld met een focus op de implementatie van AI-toepassingen in bedrijven; 3) maar ook met flankerende maatregelen voor bewustmaking, opleiding en ethische begeleiding met een focus op het betrekken van burgers en bedrijven.

Binnen dit flankerend luik van het Vlaams Beleidsplan AI 2019-2023, gericht op outreach, zijn verschillende initiatieven ontstaan. Een van deze initiatieven was de oprichting van het **Kenniscentrum Data & Maatschappij** (afgekort **KDM**) op 24 mei 2019. KDM bestaat uit een consortium van drie universitaire onderzoeksgroepen, imec-SMIT¹⁰ (Vrije Universiteit Brussel, afgekort VUB), imec-MICT¹¹ (Universiteit Gent, afgekort UGent), en het Centre for IT & IP Law¹² (CiTiP, KU Leuven). KDM is een expertisecentrum voor de juridische, maatschappelijke en ethische aspecten van AI- en datagedreven toepassingen in Vlaanderen.

Het decreet van 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna het **W&I-decreet**¹³ genoemd) vormt de juridische basis voor de missie en organisatie van KDM. Artikel 63/13/2 van dat decreet stelt dat KDM moet inspelen op het disruptieve karakter van AI door de volgende vijf strategische doelstellingen na te streven:

- een breed gedragen co-design approach voor het uittekenen van AI-beleid;
- stimuleren van maatschappelijk debat rond acceptatie van de technologie;
- het aanleveren van thought leadership over zowel maatschappelijk als economisch aanvaardbare ontwikkelingstrajecten voor AI;
- de identificatie en validatie van belangrijke menselijke factoren in de ontwikkeling van AI;
- de ontwikkeling van juridische kaders en richtsnoeren voor beleidsmakers en bedrijven.

In 2020 werd het W&I-decreet gewijzigd om een **vijfjarig convenant** tussen het Vlaamse Gewest en een consortium van hogeronderwijsinstellingen mogelijk te maken. Op 7 mei 2021 keurde de Vlaamse Regering een convenant goed voor de periode 2021-2025. De strategische doelstellingen van KDM, zoals vastgelegd in dit convenant (zie hoofdstuk 4), zijn:

- Informatie en kennis over de ethische, juridische en maatschappelijke aspecten van datagedreven toepassingen en artificiële intelligentie verspreiden. Deze wordt publiek ontsloten zodat er een positieve en proactieve werking ontstaat tussen deze innovaties en onze maatschappij.

¹⁰ Onderzoeksgroep “Studies in Media, Innovation en Technology” aan de Vrije Universiteit Brussel (zie <https://smrit.research.vub.be/>). Verder afgekort als imec-SMIT.

¹¹ Onderzoeksgroep voor Media, Innovatie en Communicatietechnologie aan UGent (zie <https://www.ugent.be/mict/>). Verder afgekort als imec-MICT.

¹² Onderzoekscentrum “Centre for IT & IP Law” aan de Faculteit Rechtsgeleerdheid en Criminologische Wetenschappen van de KU Leuven (zie <https://www.law.kuleuven.be/citip/>). Verder afgekort als CiTiP.

¹³ Zie <https://codex.vlaanderen.be/Portals/Codex/documenten/1018085.html>.

- Structurele initiatieven bevorderen die visievorming versterken en de maatschappelijke en economische kansen van datagedreven toepassingen en AI valoriseren bij overheden, het bedrijfsleven en andere maatschappelijke actoren.
- Het publieke bewustzijn en het maatschappelijk debat stimuleren over de voor- en nadelen en de maatschappelijke, ethische en juridische aspecten van datagestuurde toepassingen van AI, in alle geledingen van de samenleving.
- Een netwerk van en een leeromgeving voor belanghebbenden opbouwen en ondersteunen en de onderlinge samenwerking tussen de verschillende beleidsniveaus en actoren versterken.
- Bijdragen aan de ontwikkeling van juridische kaders en aan richtsnoeren inzake het gebruik en de omkadering van artificiële intelligentie en datagedreven toepassingen voor beleidsmakers, bedrijven, organisaties en werknemers.

Tot de doelgroepen van KDM behoren bedrijven, beleidsmakers, het brede publiek en onderzoeksgroepen. Door deze doelgroepen te ondersteunen, vervult KDM een belangrijke monitoring- en validatierol en geeft het onafhankelijk advies over ethische en wettelijke AI-kaders voor de publieke en private sector.

De activiteiten van KDM zijn gestructureerd rond een aantal werkpakketten (zie hoofdstuk 6). De activiteiten binnen het werkpakket Dossiers zijn gericht op het opleveren van thematische outputs met betrekking tot data en AI. In 2025 geeft KDM bijvoorbeeld prioriteit aan de volgende dossiers: “Aankomende regelgeving en beleid” (zoals de AI Act), “Data, AI & werk”, “Ethiek in de praktijk”, en de AI Monitor (een jaarlijkse enquête die KDM uitvoert om diepere inzichten te verwerven in de houding, de perceptie en het vertrouwen van het publiek in datagestuurde en AI-toepassingen). De activiteiten binnen het werkpakket Outreach richten zich op het informeren van doelgroepen door middel van communicatie en evenementen. Tot de belangrijkste initiatieven behoren regelmatige updates van bestaande producten, zoals brAIInfoods en Data-Date-evenementen (zie sectie 6.3), evenals het vergroten van de deelname van KDM aan regionale, nationale en internationale evenementen door middel van presentaties, lezingen, workshops en het opstellen en versturen van regelmatige nieuwsbrieven naar de abonnees van KDM.

Via het convenant ontvangt KDM een jaarlijkse subsidie van € 750.000¹⁴ voor de uitvoering van de taken vastgelegd in het convenant. De KDM-stuurgroep met vertegenwoordigers van de Vlaamse overheid, de doelgroepen en verschillende adviesraden, volgt de activiteiten van KDM op.

2.2 Doel, beoogde resultaten en begeleiding van de evaluatie van KDM

Artikel 63/13/7 van het W&I-decreet bepaalt dat de activiteiten van KDM voor het einde van het lopende convenant moeten worden geëvalueerd, rekening houdend met de strategische en operationele doelstellingen die in het convenant zijn opgenomen.

De evaluatie richt zich op **de opdracht van KDM**, zowel vanuit het eigen perspectief als vanuit het bredere beleidsperspectief (systeemperspectief), waarbij rekening wordt gehouden met beleidsontwikkelingen en veranderingen binnen de beleidscontext op verschillende niveaus.

¹⁴ Vanaf 2022 wordt dit bedrag jaarlijks verhoogd met de gezondheidsindex, zoals opgenomen in de omzendbrief betreffende de begrotingsinstructies bij de begrotingsopmaak en -controle van het desbetreffende jaar. De gezondheidsindex wordt afgeleid van de consumptieprijsindex. De waarde van dit indexcijfer wordt bekomen door een aantal producten uit de korf van het indexcijfer van de consumptieprijsen te halen, met name alcoholische dranken (in de winkel gekocht of in een café geconsumeerd), tabakswaaren en motorbrandstoffen, met uitzondering van LPG.

Volgens artikel 12 van het convenant tussen het Vlaamse Gewest en KDM moet de evaluatie gebruik maken van de volgende bronnen als belangrijkste input:

- De meerjarenstrategie;
- Het realiseren van de opdrachten die vooropgesteld zijn in artikel 6 en de jaarplannen die werden opgesteld;
- De rapporteringen die KDM tijdens de duur van het convenant heeft bezorgd;
- Het zelfevaluatie rapport (ex post en ex ante) opgesteld door KDM;
- Een benchmarking met andere vergelijkbare instellingen;
- Een analyse van de impact van KDM op het Vlaamse, wetenschappelijke, maatschappelijke en economische weefsel.

Een beoordeling van KDM door een panel van (internationale) experts is niet verplicht volgens het convenant. In overleg met KDM hebben de dossierbehandelaar voor deze evaluatie en de inhoudelijke dossierbehandelaar(s) voor KDM bij het Departement Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie en Sociale Economie (WEWIS) besloten dat de inschakeling van een panel van (internationale) experts nuttig zou zijn.

De evaluatie van KDM bestaat uit zowel een **ex-post- als ex-anteluit**. Beide luiken zijn essentieel, waarbij evenveel nadruk wordt gelegd op het leren van prestaties uit het verleden en het gebruik van deze inzichten om lessen te trekken voor de toekomst en toekomstige beleidsontwikkeling te informeren. Het ex-postluit zal op een hoog aggregatieniveau worden uitgevoerd, rekening houdend met het feit dat de beleidsdoelstellingen tijdens de evaluatieperiode kunnen zijn geëvolueerd.

De evaluatieopdracht werd begeleid door een **stuurgroep** bestaande uit vertegenwoordigers van het Departement WEWIS (meer bepaald van de evaluatiecel, de huidige dossierbehandelaar(s) van KDM, het hoofd van de afdeling Coördinatie, Evaluatie, EU & Internationaal O&O&I-beleid en de voormalige dossierbehandelaar van KDM en het hoofd van de afdeling Economie, Innovatie en Transitie) en een vertegenwoordiger van het kabinet van de Vlaamse minister bevoegd voor Economie, Innovatie en Industrie (als waarnemer). Als gecontracteerde partij neemt IDEA Consult op uitnodiging deel aan de vergaderingen van de stuurgroep om zijn werk toe te lichten. De stuurgroep is verantwoordelijk voor het toezicht op en de begeleiding van het evaluatieproces, waarbij de kwaliteit van het geleverde werk wordt gewaarborgd. De stuurgroep houdt toezicht op het evaluatieproces, inclusief de validatie van tussentijdse documenten zoals interviewlijsten, voorlopige bevindingen, rapporten, en andere belangrijke deliverables.

Tabel 1 geeft een overzicht van de belangrijkste onderwerpen in de evaluatie van KDM, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen de ex-post- en ex-anteluiten.

Tabel 1: Focus van de evaluatie van KDM

Ex-postevaluatie (2019/2021-2025)	Ex-ante-evaluatie (2026-2030)
Systeemblik als horizontale dimensie voor alle evaluatieonderwerpen KDM dient aan te sluiten en bij te dragen tot de doelstellingkaders van de Vlaamse overheid en daarbuiten: waaronder het Vlaamse W&I-systeem en bijbehorende WEWIS-beleid en regelgeving, (waaronder het (vorige en het huidige) Vlaams Beleidsplan AI, het Vlaams Beleidsplan Wetenschapscommunicatie 2022-2030), het globale Vlaamse beleid (huidig, Visie 2050, Vizier 2030 en de STEM-agenda 2030), het federale kader (zoals AI4Belgium en het nationaal convergentieplan voor de ontwikkeling van artificiële intelligentie, het (de) EU-beleid(s) (initiatieven) (in het bijzonder de Europese digitale strategieën en regelgeving inzake AI, waaronder A Europe Fit for the Digital Age en de Coordinated Plan on AI en recente wettelijke omkadering zoals de AI Act, Data Act en Data Governance Act), maar ook internationale beleidsinitiatieven zoals het UN Pact for the Future.	
Beleidsplanning en -implementatie • Analyse en beoordeling van de wijze waarop KDM zijn strategische doelstellingen en (aanvullende) opdrachten heeft vervuld (of nog	Beoordeling van toekomstplannen • Analyse en beoordeling van (het ontwerp van) de meerjarenstrategie 2026-2030, gericht op:



Ex-postevaluatie (2019/2021-2025)	Ex-ante-evaluatie (2026-2030)
zal vervullen) en dit zowel in functie van het convenant als van het beleidskader. Rol, positie en meerwaarde • Beoordeling van de rol, positie en bijdrage van KDM binnen het bredere beleidskader en in relatie tot andere actoren en beleidsinstrumenten. • Speciale aandacht voor de rol van KDM binnen het Vlaams Beleidsplan AI, in het bijzonder als onderdeel van het flankerend beleid. Werking, governance en aansturing • Evaluatie van het gevoerde beleid en de governance en aansturing binnen het consortium, met name door de initiërende instelling. • Beoordeling van de samenwerking met externe doelgroepen, waaronder bedrijven, beleidsmakers, het brede publiek en onderzoeksgroepen. • Analyse van de impact van de veranderende maatschappelijke en beleidscontext (bv. COVID-19-pandemie, Europese digitale strategieën) op de activiteiten van KDM. • Financiële analyse Resultaten, prestaties en impact • Analyse van de prestaties, resultaten en impact van KDM over verschillende dimensies (economisch, maatschappelijk en beleidsmatig) zowel binnen Vlaanderen als internationaal. Ontwikkeling en evolutie • Analyse van de ontwikkeling en evolutie van KDM sinds de oprichting in 2019 en de uitvoering van het convenant, met name op het gebied van werking, governance, aansturing, resultaten, prestaties en impact.	○ Strategie, doelstellingen, ambities, prestaties en activiteiten. ○ Toekomstige werking, aansturing en opvolging. ○ Financiële implicaties/scenario's. ○ Maatschappelijke, economische, beleidsmatige en internationale ambities en voorgestelde paden naar impact. • Vergelijking van de toekomstplannen van KDM met Vlaamse beleidsambities en kennisbehoeften voor de toekomst. • Beoordeling van de toekomstige rol, positie en meerwaarde van KDM binnen het bredere beleidskader en in relatie tot andere actoren en/of beleidsinstrumenten – in het bijzonder de rol van KDM als onderdeel van het flankerend beleid (sluik) van het Vlaams Beleidsplan AI.
Aanbevelingen en conclusies • SWOT-analyse. • Aanbevelingen voor KDM. • Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid.	

Bron: IDEA Consult

2.3 Mix van methodes

Om op de meest geschikte manier een onderbouwd antwoord te kunnen geven op de evaluatievragen die het kader vormen voor deze evaluatie, werd een mix van methodologieën ('triangulatie') gebruikt.



- **Documentenanalyse**

Er werd een analyse uitgevoerd van de beschikbare documenten en gegevens. Dit betrof voornamelijk documentatie die ter beschikking werd gesteld door KDM en het Departement WEWIS. Dit werd ook aangevuld met eigen inzichten, die we onder andere verkregen hebben uit recente opdrachten voor de Vlaamse overheid en de Europese Commissie.

- **Diepte-interviews**

De inzichten die we hebben verkregen uit de analyse van de beschikbare documenten en gegevens, werden aangevuld en verrijkt op basis van een uitgebreide reeks diepte-interviews. Ten eerste hebben we interviews gehouden met vertegenwoordigers van KDM. Ten tweede zijn interviews georganiseerd met beleidsvertegenwoordigers en andere belanghebbenden waarmee KDM samenwerkt of afstemt. Tot slot spraken we ook met vertegenwoordigers van de geselecteerde benchmarkinitiatieven (zie verder). Een lijst van geïnterviewde personen en de evaluatievragen zijn opgenomen in respectievelijk [Bijlage II](#) en [Bijlage III](#).

- **Expertenpanel**

Het Departement WEWIS heeft een panel van internationale experts geselecteerd. De bevindingen van het panel zijn opgenomen doorheen dit rapport en zijn ook afzonderlijk in [Bijlage V](#) toegevoegd. Het expertenpanel bestond uit:

- Till Klein, AppliedAI, Duitsland;
- Linda Kool, Rathenau Instituut, Nederland;
- Bjorn Wijers, PublicSpaces, Nederland.

- **Internationale benchmark**

Er werd ook een internationale benchmarkanalyse uitgevoerd om KDM te vergelijken met soortgelijke expertisecentra. De benchmark richtte zich op hun strategische prioriteiten, kerntaken, financiering en beleidsfocus. Daarnaast werden de prestaties en impact in maatschappelijke, economische en beleidsdimensies – waar mogelijk – geëvalueerd aan de hand van relevante KPI's.

Voor deze internationale benchmark werden volgende expertisecentra geselecteerd:

- Platform voor InformatieSamenleving, Nederland;
- Deense Raad voor Data-ethiek, Denemarken.

De analyse is in twee fasen uitgevoerd. Eerst werden publiek beschikbare documenten – zoals jaarverslagen en strategische plannen – verzameld en geanalyseerd om een voorlopige vergelijkingstabel op te stellen met de belangrijkste kenmerken en verschillen. In de tweede fase werden online diepte-interviews gehouden met belangrijke vertegenwoordigers van de benchmarkinitiatieven om informatielacunes op te vullen en inzicht te krijgen in kritieke succesfactoren.

- **Toekomstgerichte beleidswerkshop**

Er werd ook een toekomstgerichte beleidswerkshop georganiseerd met vertegenwoordigers van het Vlaamse en federale beleidsniveau en belanghebbenden van KDM om de bevindingen van het tussentijdse evaluatierapport, de toekomstvisie van KDM en de bevindingen van het panel van internationale experts te bespreken.



De workshop was gericht op het faciliteren van constructieve discussies om de meest effectieve strategieën te identificeren voor het maximaliseren van de impact van KDM en het verzekeren van een optimale integratie in het Vlaamse, federale, Europese en internationale beleidslandschap. Het doel was om de beste paden voor impact te definiëren, kritieke succesfactoren te identificeren en randvoorwaarden te schetsen om deze doelstellingen te bereiken. De workshop werd geleid door een ervaren moderator en procesbegeleider van IDEA Consult.

2.4 Leeswijzer voor dit rapport

Dit rapport is ingedeeld volgens de verschillende onderdelen zoals gedefinieerd in het bestek dat door het Departement WEWIS is opgesteld als leidraad voor deze evaluatie.

Met name de volgende elementen waren voorzien:

- Een beknopte beschrijving van de beleidscontext en de evolutie hierin ([hoofdstuk 3](#));
- Analyse en beoordeling van hoe effectief KDM heeft bijgedragen aan het bereiken van zijn **missie** zoals beschreven in het convenant, samen met de **strategische en operationele doelstellingen** zoals beschreven in de meerjarenstrategie en jaarplannen en een beknopte financiële analyse van het budget van KDM en het gebruik van de subsidie ([hoofdstuk 4](#));
- Analyse en beoordeling van het (uitgevoerde en geplande) **beleid, bestuur en beheer** van KDM ([hoofdstuk 5](#));
- Analyse en beoordeling van **de prestaties, resultaten en impact van KDM**, inclusief belangrijke bevindingen over de groei en ontwikkeling van KDM sinds de oprichting in 2019 ([hoofdstuk 6](#));
- Een **benchmarkanalyse** waarbij de werking van KDM vanuit een internationaal perspectief wordt vergeleken met die van twee vergelijkbare expertisecentra ([hoofdstuk 7](#));
- Analyse en beoordeling van **het ontwerp van meerjarenstrategie van KDM voor de periode 2026-2030** en beoordeling van de aansluiting daarvan op de visie van het Departement WEWIS op de toekomst van KDM ([hoofdstuk 8](#));
- Een **SWOT-analyse** waarin alle voorgaande hoofdstukken beknopt worden samengevat ([hoofdstuk 9](#));
- Een reeks van **aanbevelingen**, zowel gericht aan KDM als aan de Vlaamse overheid ([hoofdstuk 10](#)).

Elk hoofdstuk begint met een eerder beschrijvend deel en eindigt met conclusies over de prestaties van KDM met betrekking tot de verschillende evaluatiedimensies.

3. Beleidscontext en - evolutie

3.1 Vlaamse beleidscontext

OVERKOEPELEND BELEIDSKADER

Gezien de impact van AI op verschillende maatschappelijke en economische domeinen, heeft de Vlaamse overheid een veelzijdig beleidskader voor AI opgezet. Een van de bouwstenen van dit beleidskader is het **W&I-decreet**. Na een wijziging eind 2020, waarbij hoofdstuk VIII aan het W&I-decreet werd toegevoegd, kreeg de Vlaamse Regering de bevoegdheid om het **Kenniscentrum Data & Maatschappij** (KDM) te erkennen als een consortium van instellingen voor hoger onderwijs met als doel een antwoord te bieden op de effecten van AI -en datagedreven toepassingen.

Het decreet voorziet in de mogelijkheid om een vijfjarenconvenant af te sluiten dat ten minste de volgende elementen bevat (artikel 63/13/5 van het W&I-decreet):

- De modaliteiten waaronder de Vlaamse Regering de subsidies verleent;
- De strategische en operationele doelstellingen van de instelling;
- De regels voor de meting en de opvolging ervan;
- De betalingsregels voor de jaarlijkse subsidie van het Vlaamse Gewest of de Vlaamse Gemeenschap;
- De financiële bepalingen over de aanwending van de subsidies en de reservevorming;
- Een rapporteringsmechanisme en een mechanisme dat bestemd is voor de opvolging van de werking;
- De maatregelen in geval van niet-naleving van het convenant;
- De gevallen waarin en de wijze waarop het convenant tijdens de looptijd ervan kan worden gewijzigd;
- De duur en de opzeggings- en verlengingsmogelijkheden van het convenant;
- De samenwerkingsovereenkomst tussen de partners uit het consortium.

Naast het W&I-decreet wordt AI ook vermeld in het **regeerakkoord 2024-2029 van de Vlaamse Regering**, dat tot doel heeft het **Vlaams Beleidsplan AI 2024-2028** (zie verder) verder te ontwikkelen en te evalueren. Bovendien beoogt de Vlaamse Regering een datagedreven en digitaal beleid, waarbij AI een cruciale rol speelt in verschillende beleidsdomeinen. Zo dient AI als overkoepelende katalysator voor onder meer de digitalisering van de gezondheidszorg, de automatisering van de toekenning van subsidies en de controle op zaken als online verkoop van dieren. Daarnaast benadrukt het akkoord de noodzaak om Vlamingen weerbaar te maken voor AI door bijvoorbeeld bestaande kaders rond mediawijsheid aan te vullen met algoritmewijsheid. In lijn met het regeerakkoord speelt AI ook een centrale rol in de **beleidsnota Economie, Wetenschap, Innovatie en Industrie 2024-2029**. De versnelling van de digitale transitie wordt gezien als een belangrijk initiatief, waarbij AI een sleutelrol speelt. In het bijzonder zal er meer ondersteuning komen voor valorisatie en een snellere overdracht en vertaling van onderzoeksresultaten naar praktische toepassingen voor Vlaamse bedrijven.

AI was ook al een aandachtspunt in het **regeerakkoord 2019-2024 van de Vlaamse Regering**, dat innovatie en digitale transformatie als strategische prioriteiten identificeerde en AI beschreef als "*de kern van nieuwe slimme technologieën*". Bijgevolg speelde AI ook een centrale rol in de **beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024**, waar het een van de zes transversale

strategische doelstellingen was¹⁵. Een belangrijke doelstelling was om AI sneller en op een verantwoorde manier te implementeren in het bedrijfsleven en de maatschappij. De beleidsnota schoof het Vlaams Beleidsplan AI 2019-2023 (zie verder) naar voren als een manier om Vlaanderen internationaal te positioneren in het AI-landschap via onderzoek, bedrijfstoepassingen en initiatieven in onderwijs en levenslang leren. Bovendien werd de oprichting van KDM expliciet vermeld om bedrijven en beleidsmakers te ondersteunen bij het aanpakken van de ethische aspecten van AI.

VLAAMS BELEIDSPLAN ARTIFICIELE INTELLIGENTIE

Op 22 maart 2019 keurde de Vlaamse Regering het (eerste) **Vlaams Beleidsplan Artificiële Intelligentie 2019-2023**¹⁶ goed ter ondersteuning van de ambities van Vlaanderen om een leidende rol te spelen in de ontwikkeling en implementatie van AI om economische en maatschappelijke voordelen te realiseren. Het plan bestaat uit drie luiken die elkaar aanvullen en versterken, en het voorziet in een jaarlijkse investering van € 32 miljoen.

- **Luik 1: Onderzoek – Versterken van strategisch basisonderzoek op het gebied van AI**

Deze pijler richt zich op het ondersteunen en versterken van strategisch basisonderzoek in AI, met als doel nieuwe kennis en AI-methodologieën te ontwikkelen. Er wordt synergie gezocht met de vraaggedreven implementatiebehoeften van de Vlaamse industrie en de vertaling van deze kennis naar toepassingen in gezondheidszorg, industrie en overheid. Voor dit luik is een jaarlijkse investering van € 12 miljoen voorzien.

- **Luik 2: Implementatie – Bedrijven aanmoedigen om AI te gebruiken**

Terwijl luik 1 draait rond kennisopbouw, focust luik 2 op de exploitatie en toepassing van AI in verschillende sectoren. Dit luik ondersteunt Vlaamse bedrijven bij de integratie van AI door hen te adviseren over AI kansen en hen te begeleiden bij implementatieprojecten. Het biedt ook ondersteuning aan bedrijven die zich richten op de ontwikkeling van AI-technologie. Voor dit luik is een jaarlijkse investering van € 15 miljoen voorzien.

- **Luik 3: Flankerende maatregelen – Bewustmaking, opleiding en ethisch kader**

Luik 3 richt zich op AI-opleidingen en initiatieven die het brede publiek basiskennis over AI bijbrengen. Het beleidsplan voorziet jaarlijks € 5 miljoen voor bewustmaking, opleiding en het formuleren van wettelijke en ethische kaders voor AI. Binnen dit luik worden twee concrete initiatieven expliciet genoemd. Ten eerste werd beslist om de *Vlaamse AI academie (VAIA)*¹⁷ op te richten, die opleidingen in AI aanbiedt. Daarnaast werd besloten om een "Kenniscentrum Ethiek" op te richten (later omgedoopt tot *Kenniscentrum Data & Maatschappij (KDM)*), met als doel beleidsmakers, bedrijven, middenveldorganisaties, onderzoekers en burgers te ondersteunen door internationale ethische trends in AI te monitoren en onderbouwd advies te geven over Vlaamse beleidsvragen en uitdagingen in diverse sectoren.

De financiële impact van het Vlaams Beleidsplan AI 2019-2023 en de oprichting van KDM wordt in detail omschreven in de **jaarlijkse beleids- en begrotingstoelichtingen (BBT) van 2020-2024**. De BBT 2020 vermeldt de oprichting van KDM, waarvoor € 750.000 werd uitgetrokken. Het kondigt ook de lancering aan van het amai!-programma, een burgerwetenschapscommunicatieproject uit het derde luik van het Vlaams Beleidsplan AI, met een budget van € 499.000 (zie [Box 1](#) voor meer informatie). Het BBT 2021 gaat dieper in op het Vlaams Beleidsplan AI, met een apart artikel dat € 750.000 voorziet voor KDM, en geeft aan dat de drie luiken van het beleidsplan op kruissnelheid komen. Het BBT 2022

¹⁵ Naast het stimuleren van digitale innovatie en AI omvatten de vijf andere transversale strategische doelstellingen het versterken van lokaal ondernemerschap met behulp van digitale hulpmiddelen, de competitiviteit en productiviteit van de industrie garanderen, het stimuleren van regionale specialisatie voor een koolstofarme kenniseconomie, het bevorderen van klimaatinnovatie en het bevorderen van een circulaire economie om ook in de toekomst aan de behoeften inzake grondstoffen en water te kunnen voorzien.

¹⁶ Zie <https://www.flandersai.be/nl/beleidsplan-artificiele-intelligentie>.

¹⁷ Zie <https://www.vaia.be/>.

is meer gedetailleerd, geeft aan dat KDM voortkomt uit een samenwerking tussen onderzoeksgroepen van VUB, KU Leuven en UGent, en geeft ook bijkomende informatie over het amai!-programma. In de BBT's van 2023 en 2024 blijft de jaarlijkse toewijzing voor KDM behouden op € 750.000, zonder toevoeging van nieuwe elementen.

Box 1: Overzicht van het amai!-programma en de betrokkenheid van KDM

Het amai!-programma is een initiatief binnen het flankerend (beleids)luik van het Vlaams Beleidsplan AI. Het richt zich op het informeren en betrekken van burgers bij AI door hen te betrekken bij de ontwikkeling van AI-toepassingen, samen met experts en domeinorganisaties, rond vier maatschappelijke thema's: werk, klimaat & milieu, mobiliteit en gezondheid. Het amai!-programma bestaat uit twee soorten activiteiten. Elk jaar¹⁸ wordt er een projectoproep georganiseerd en wordt de voortgang van de geselecteerde project(en) opgevolgd. Naast deze oproepen speelt het amai!-programma ook een belangrijke rol in het informeren, inspireren en activeren van burgers over artificiële intelligentie.

Een evaluatie van het amai!-programma werd gelijktijdig uitgevoerd met de evaluatie van het Kenniscentrum Data & Maatschappij (KDM), aangezien beide initiatieven inhoudelijk en organisatorisch met elkaar verbonden zijn. Concreet wordt het amai!-programma uitgevoerd door imec-SMIT (één van de onderzoeksgroepen van KDM), in samenwerking met Scivil, het Vlaamse kenniscentrum voor burgerwetenschap (citizen science)¹⁹. Als één van de twee leidende organisaties focust KDM op de maatschappelijke aspecten van AI en richt zich via het amai!-programma expliciet tot het brede publiek.

Tegelijkertijd zijn er duidelijke verschillen in focus en doelpubliek tussen KDM en het amai!-programma. KDM wil AI-kennis vertalen naar beleidsmakers, bedrijven en het brede publiek, terwijl het amai!-programma zich uitsluitend richt op het informeren en betrekken van burgers bij AI-toepassingen in Vlaanderen.

In lijn met het Vlaams Beleidsplan AI 2019-2023 besliste het (voormalige) Departement Economie, Wetenschap en Innovatie²⁰ (afgekort EWI) om jaarlijks een **AI Barometer**²¹ uit te brengen, die de adoptie, het gebruik en de expertise van AI binnen Vlaamse bedrijven in kaart brengt. Uit de (laatste) editie van de barometer van 2023 blijkt dat de populariteit van taalmodellen zoals ChatGPT heeft geleid tot een sterke toename van AI-adoptie: ongeveer een derde van de bedrijven gebruikt nu doelbewust minstens één AI-technologie. Er blijft echter een ruime marge voor groei voor veel (vaak kleinere) bedrijven die nog aan het onderzoeken zijn hoe ze AI kunnen inzetten binnen hun bedrijfsprocessen. Hierbij speelt KDM een belangrijke rol om AI-adoptie te ondersteunen bij Vlaamse bedrijven.

Na een positieve externe evaluatie van het (eerste) Vlaams Beleidsplan AI in 2023, die de waardevolle impact van het Vlaams Beleidsplan AI 2019-2023 benadrukte, besliste de Vlaamse Regering om het beleidsplan verder te zetten voor een nieuwe cyclus van vijf jaar (**Vlaams Beleidsplan AI 2024-2028**).

¹⁸ Hoewel in de periode 2021-2024 jaarlijks een projectoproep werd gelanceerd, is in 2025 is geen projectoproep voorzien. Zie <https://amai.vlaanderen/>.

¹⁹ Zie <https://www.scivil.be/>.

²⁰ Op 1 januari 2025 fuseerden het Departement Werk en Sociale Economie (WSE) en het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) tot het nieuwe Departement Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie en Sociale Economie (WEWIS). Zie <https://www.vlaanderen.be/departement-wewis>.

²¹ Zie <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/ai-barometer-adoptie-en-gebruik-van-artificiele-intelligentie-bij-vlaamse-bedrijven-0>. Sinds 2023 wordt de AI Barometer tweejaarlijks gepubliceerd.



ANDERE ACTUELE BELEIDSONTWIKKELINGEN

AI is een belangrijk onderdeel van het STEM-domein (Science, Technology, Engineering, Mathematics) en vormt ook een essentieel aspect van de **STEM-agenda 2030**²². Deze agenda, met een beleidsdomeinoverschrijdend perspectief, streeft naar een brede inbedding van STEM-competenties in grotere maatschappelijke en economische beleidsagenda's. Het doel is om alle Vlamingen de essentiële technische en wetenschappelijke vaardigheden te bieden die noodzakelijk zijn voor de toekomst. Hierbij legt de STEM-agenda 2030 specifiek de nadruk op verbinding met bredere beleidsplannen, zoals het (vorige en huidige) Vlaams Beleidsplan AI.

AI dient als beleidsthema ook gekaderd te worden in de bredere Vlaamse beleidsvisie, zoals uitgewerkt in **Visie 2050**²³ en **Vizier 2030**²⁴. Met deze strategieën wil de Vlaamse Regering inspelen op belangrijke maatschappelijke evoluties en transitieën. Een van de doelstellingen in Vizier 2030 is dat Vlaanderen tegen 2030 koploper wordt in de digitale economie en samenleving, ondersteund door een volledig uitgerolde, state-of-the-art digitale infrastructuur. De ambitie voor 2050, zoals opgenomen in Visie 2050, is vertaald naar een toekomstvisie over diverse thema's die aansluiten bij maatschappelijke behoeften. Om deze visie te realiseren, worden verschillende transitieprioriteiten ondersteund, waaronder industrie 4.0, waarin AI en digitalisering een belangrijke rol speelt door de impact ervan op de economie en het bedrijfsleven. Door de industrie te ondersteunen bij de ontwikkeling van verantwoorde AI-innovatie, draagt KDM bij aan de digitale transitie van Vlaanderen zoals beoogd in Visie 2050 en Vizier 2030.

Naast de focus op AI speelt **wetenschapscommunicatie** ook een belangrijke rol in deze evaluatie.

Wetenschapscommunicatie wil op een (inter)actieve manier over wetenschap informeren en in dialoog treden met alle betrokkenen, via het quadruple-helixmodel waarbij kennisinstellingen, overheid, ondernemingen en burgers met elkaar in dialoog treden. Op een eigentijdse en toegankelijke manier wil wetenschapscommunicatie iedereen bereiken: van laagdrempelige informatie voor mensen zonder of met een (heel) beperkte wetenschappelijke voorkennis tot gespecialiseerde informatie. Het onderwerp van de communicatie is logischerwijze wetenschap, waarbij technologie gezien kan worden als (het resultaat van) toegepaste wetenschap. Alle wetenschappelijke domeinen (alfa, bèta, gamma) en alle soorten onderzoek (fundamenteel onderzoek, strategisch basisonderzoek, toegepast onderzoek) komen aan bod.

Bron: Vlaams Beleidsplan Wetenschapscommunicatie 2022-2030.

Het generiek beleidskader ten aanzien van wetenschapscommunicatie bestaat in eerste instantie opnieuw uit de relevante bepalingen in het **W&I-decreet**. Het decreet bepaalt dat de beleidsprioriteiten inzake wetenschapscommunicatie en het populariseren van wetenschap, techniek en technologische innovatie worden vastgelegd in een beleidsplan wetenschapscommunicatie dat de basis vormt voor de uitvoering van het beleid in dat domein.

Het **Vlaams Beleidsplan Wetenschapscommunicatie 2022-2030**²⁵ geeft aan dat wetenschapscommunicatie als doel heeft het maatschappelijke debat over wetenschap en

²² Zie <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/46395>.

²³ Visie 2050 schetst een visie voor een inclusieve, open, veerkrachtige en internationaal verbonden Vlaanderen die welvaart en welzijn creëert voor haar burgers op een slimme, innovatieve en duurzame manier. Deze langetermijnstrategie biedt een strategisch antwoord op de nieuwe kansen en uitdagingen waarmee Vlaanderen wordt geconfronteerd. Zie <https://www.vlaanderen.be/publicaties/vision-2050-a-long-term-strategy-for-flanders>.

²⁴ Vizier 2030 is een vertaling van de SDG's naar het Vlaamse niveau. De 2030-doelstellingen zijn afgestemd op Visie 2050 (zie voetnoot 23). Zie <https://www.vlaanderen.be/publicaties/vizier2030-een-2030-doelstellingenkader-voor-vlaanderen>.

²⁵ Zie https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/downloads/bestanden/beleidsplan_wetenschapscommunicatie_2022-2030.pdf. Het vorige Vlaams Beleidsplan Wetenschapscommunicatie 2015-2020 is te vinden op: https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/bestanden/beleidsplan_wetenschapscommunicatie_2015-2020.pdf.

wetenschappelijke evoluties te faciliteren en stimuleren, en antwoord bieden op bezorgdheden van burgers, zoals bijvoorbeeld over AI, en ethische aspecten van wetenschapsbeoefening.

De kennisinstellingen en wetenschapscommunicatiepartners die ondersteund worden door het Departement Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie en Sociale Economie (afgekort als WEWIS) moeten bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen die in het beleidsplan staan. Dit betekent dat de initiatieven, waaronder KDM, moeten bijdragen aan:

- Het stimuleren van de instroom van jongeren in STEM-studierichtingen en beroepen in complementariteit met de STEM-agenda 2030;
- Het versterken van kennis van wetenschap en innovatie om zo extra maatschappelijk draagvlak te creëren;
- Het versterken van de uitstraling van de kwaliteit van het onderzoek en de onderzoekers in Vlaanderen;
- Burgers actief laten participeren aan wetenschappelijk onderzoek;
- Intensievere afstemming tussen WEWIS – VLAIO²⁶ – FWO²⁷ op vlak van wetenschapscommunicatie, en tussen het Departement Onderwijs en Vorming op vlak van STEM-initiatieven.

Het Vlaams Beleidsplan Wetenschapscommunicatie 2022-2030 stelt dat burgers actief betrokken moeten worden bij wetenschap via verschillende initiatieven, zoals evenementen, oproepen voor burgerwetenschapsprojecten en media-initiatieven waarbij de media meer aandacht besteden aan wetenschappers en hun onderzoek in samenwerking met bijvoorbeeld kennisinstellingen of KDM.

Scivil, het Vlaamse kenniscentrum voor burgerwetenschap (citizen science)²⁸, speelt een centrale rol in het Vlaamse wetenschapscommunicatiebeleid en werkt nauw samen met KDM ter ondersteuning van het burgerwetenschapsprogramma amai!. Scivil heeft als missie om bruggen te bouwen voor burgerwetenschap en fungeert als katalysator en matchmaker, zodat alle benodigde partijen en middelen – zowel binnen als buiten Vlaanderen – samenkomen voor sterke burgerwetenschapsprojecten. De organisatie richt zich op vier hoofddoelen: het promoten van burgerwetenschap, het verbinden van initiatiefnemers en partners, het ondersteunen van diverse en impactvolle projecten, en het voortdurend innoveren van burgerwetenschap, zodat deze methode actueel blijft en inspeelt op de nieuwste wetenschappelijke en maatschappelijke ontwikkelingen.

3.2 Federale beleidscontext

Het belang en de potentiële risico's van AI worden ook erkend op federaal niveau. België wil een voortrekkersrol spelen, zowel in Europa als wereldwijd, door de ontwikkeling en toepassing van AI actief te promoten. Daarom heeft de Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning (FOD BOSA) in 2019 **AI4Belgium**²⁹ opgericht, een coalitie met vertegenwoordigers uit de overheid, de private sector, de academische wereld en het maatschappelijk middenveld. De doelstellingen van deze groep, die zowel experts als niet-deskundigen omvat, werden na verloop van tijd geactualiseerd. De meest actuele doelstellingen – waaronder een recenter initiatief, het nationaal convergentieplan voor de ontwikkeling van artificiële intelligentie (zie verder) – kunnen als volgt worden samengevat³⁰:

²⁶ Het Vlaamse Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) is het aanspreekpunt van de Vlaamse overheid voor alle ondernemers in Vlaanderen. VLAIO stimuleert en ondersteunt innovatie en ondernemerschap, en draagt bij tot een positief bedrijfsklimaat dat duurzame economische groei en jobcreatie versterkt. VLAIO doet dit in samenwerking met vele partners in zijn netwerk. Zie <https://www.vlaio.be/>.

²⁷ Het Fonds Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen (FWO) financiert beurzen en onderzoeksprojecten, infrastructuur, reisbeurzen en internationale wetenschappelijke samenwerking. Zie <https://www.fwo.be/>.

²⁸ In Vlaanderen maakt burgerwetenschap deel uit van het wetenschapscommunicatiebeleid.

²⁹ Zie <https://bosa.belgium.be/nl/AI4Belgium>.

³⁰ De actuele doelstellingen zoals gebaseerd op de website van FOD BOSA (juni 2025), zie: <https://bosa.belgium.be/nl/AI4Belgium/over#anchor-1>.



- Het Belgische ecosysteem van AI-spelers uit de academische wereld, de overheidssector, de privésector en de burgermaatschappij, animeren;
- Synergieën met de gefedereerde entiteiten stimuleren en ondersteunen;
- Bijdragen aan het op de Europese en internationale AI-kaart zetten van België, inclusief zijn gewesten;
- Input leveren voor de monitoring van het nationaal convergentieplan en de reflectie over de strategie op de verschillende bevoegdheidsniveaus.

Als gevolg van deze doelstellingen wil AI4Belgium het Belgische AI-ecosysteem versterken door onder andere de communicatie en samenwerking tussen spelers te bevorderen, AI-ontwikkelingen op te volgen, een nationale AI-agenda bij te houden, overleg en werkgroepen te organiseren en evenementen te ondersteunen. KDM neemt regelmatig deel aan workshops en evenementen die door AI4Belgium worden georganiseerd. Bovendien maken sommige werknemers van KDM deel uit van de (nog actieve) werkgroepen van AI4Belgium.

Daarnaast werd in november 2022 het **“nationaal convergentieplan voor de ontwikkeling van artificiële intelligentie”** goedgekeurd met als overkoepelende doelstelling België uit te bouwen tot een “Smart AI Nation”. Dit federaal plan is afgestemd op de reeds bestaande AI-strategieën van de regio’s en heeft dus niet de bedoeling om nieuwe richtlijnen te creëren, maar om op zoek te gaan naar synergieën tussen de verschillende bestuursniveaus en de publieke en private sector. Het nationaal convergentieplan bevat negen doelstellingen waarop de federale overheid, samen met zijn partners, de komende jaren wil focussen:

- Betrouwbare AI bevorderen;
- De cyberveiligheid waarborgen;
- Het concurrentievermogen en de aantrekkingskracht van België versterken door middel van AI;
- Een datagedreven economie en een performante infrastructuur ontwikkelen;
- AI staat centraal binnen de gezondheidszorg;
- In dienst van een duurzame mobiliteit;
- Het milieu beschermen;
- Betere en levenslange opleidingen voorzien;
- Burgers een betere dienstverlening bieden.

Tot nu toe hebben beide federale initiatieven een beperkte impact gehad op het Vlaamse niveau en op de activiteiten van KDM. Er wordt echter verwacht dat de toekomstige AI Regulatory Sandbox³¹, die voortvloeit uit de Europese AI Act, relevant zal worden voor KDM. Dit initiatief kan in de toekomst mogelijk overlappingen creëren met de reeds bestaande activiteiten van KDM, in het bijzonder met betrekking tot begeleiding bij de naleving van de AI Act en de afbakening van toegestane AI-toepassingen.

3.3 Europese en internationale beleidscontext

Ook op Europees niveau werden verschillende (digitale) strategieën en wetgevende kaders uitgewerkt die de Europese digitale toekomst moeten vormgeven. In 2020 stelde de Europese Commissie **“A Europe fit for the digital age”**³² als één van haar prioriteiten. Dit initiatief is gebaseerd op drie pijlers om ervoor te zorgen dat Europa kansen benut en zijn burgers, bedrijven en overheden de regie geeft over de digitale transformatie:

- Technologie die werkt voor mensen;
- Een eerlijke en concurrerende digitale economie;
- Een open, democratische en duurzame samenleving.

³¹ Zie <https://artificialintelligenceact.eu/article/57/>.

³² Zie https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age_en.

Binnen dit kader ontwikkelde de Europese Commissie de **“Digital Decade”**³³ een uitgebreid programma dat de richting bepaalt voor digitaliseringsinitiatieven. Het doel van de Digitale Decade is om alle aspecten van technologie en innovatie ten goede te laten komen aan de samenleving, ondersteund door concrete doelen en streefcijfers. Een belangrijke pijler van de “Digital Decade” is de **“European Declaration on Digital Rights and Principles”**³⁴, een Europese verklaring waarin digitale rechten en beginselen zijn vastgelegd die de waarden van de EU weerspiegelen. Deze verklaring bevordert een mensgerichte, veilige en duurzame visie op de digitale transformatie.

Binnen deze Europese digitaliseringskaders worden ook specifieke richtlijnen voor AI ontwikkeld. In 2018 werd het eerste **“Coordinated Plan on AI”**³⁵ gelanceerd, een gezamenlijke inspanning van de Europese Commissie, de EU-lidstaten, Noorwegen en Zwitserland om het AI-potentieel van Europa wereldwijd te versterken. Dit plan legde acties en financieringsinstrumenten vast om de ontwikkeling en toepassing van AI in verschillende sectoren te bevorderen. In 2021 werd het plan geüpdatet om de uitvoering verder te versnellen door gunstige voorwaarden te creëren voor AI-ontwikkelingen in de EU, om van de EU een centrum van excellentie te maken, om AI ten goede te laten komen van de samenleving en om strategisch leiderschap op te bouwen in sectoren met grote impact.

In lijn hiermee werd in 2020 de **“European AI Strategy”**³⁶ gelanceerd, met als doel de EU te transformeren tot een wereldwijde AI-hub gebaseerd op mensgerichte en betrouwbare AI. Deze strategie biedt een heldere visie op AI en richt zich op het opbouwen van een ecosysteem van excellentie en vertrouwen, ondersteund door concrete regels en acties. De European AI Strategy legt de nadruk op maatschappelijk verantwoorde AI die zowel veiligheid als fundamentele rechten waarborgt. Om dit te realiseren, presenteerde de Europese Commissie in april 2021 een uitgebreid AI-pakket. Dit pakket omvatte een mededeling over het bevorderen van de Europese aanpak voor AI, een evaluatie van het Coordinated Plan on AI (zoals hierboven beschreven) en een eerste voorstel voor een impact assessment en een regelgevingskader rond AI.

Dit kader kwam in 2024 tot uiting in de **“AI Act”**³⁷, de eerste gedetailleerde en uitgebreide AI-wetgeving die Europa in staat moet stellen een wereldwijde voortrekkersrol te vervullen. De AI Act waarborgt dat AI-systemen de fundamentele rechten, veiligheid en ethische principes respecteren, vooral door de risico's van krachtige AI-modellen zorgvuldig te reguleren. Hiervoor worden AI-toepassingen onderverdeeld in vier risicocategorieën: *minimaal*, *beperkt*, *hoog* en *onaanvaardbaar* risico:

- AI-systemen met onaanvaardbaar risico, zoals toepassingen die fundamentele rechten schenden of mensen manipuleren via technieken als realtime biometrische identificatie in openbare ruimtes, zijn verboden.
- AI-systemen met een hoog risico, die de gezondheid, veiligheid of fundamentele rechten kunnen beïnvloeden, mogen alleen de markt betreden als ze voldoen aan strikte eisen zoals databeheer en een voorafgaande conformiteitsbeoordeling.
- Toepassingen met beperkt risico, zoals chatbots, moeten gebruikers bijvoorbeeld informeren dat ze niet met een mens praten.
- AI met een minimaal risico, zoals spamfilters, vallen nauwelijks onder de wetgeving en kunnen zonder aanpassingen blijven functioneren.

De AI Act wil ook een innovatievriendelijk kader bevorderen, bijvoorbeeld door de mogelijkheid te bieden om **“AI Regulatory Sandboxes”** op te zetten. Dit biedt ruimte voor het tijdelijk testen van nieuwe technologieën onder toezicht van bevoegde autoriteiten. Er is ook een kader voor het opstellen van gedragscodes, wat AI-aanbieders met een laag risico aanmoedigt om de regels voor AI met een hoog risico vrijwillig toe te passen.

De AI Act zal gefaseerd worden geïmplementeerd en in augustus 2026 volledig van kracht worden. In dit proces spelen expertisecentra als KDM een cruciale rol bij het verduidelijken van de implicaties en

³³ Zie <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade>.

³⁴ Zie <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-principles>.

³⁵ Zie <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/plan-ai>.

³⁶ Zie <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/european-approach-artificial-intelligence>.

³⁷ Zie <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai>.

het beantwoorden van de vele vragen die opkomen, met name van bedrijven, overheidsinstanties en burgers.

De inwerkingtreding van de AI Act ging gepaard met de oprichting van de **“AI Office”**³⁸. Dit orgaan centraliseert het grootste deel van het AI-beleid van de Europese Commissie en is verantwoordelijk voor de implementatie en handhaving van de AI Act.

Het opzetten van “AI Regulatory Sandboxes” maakt deel uit van het **“Ecosystem for AI Innovation in Europe”**³⁹. De Europese Commissie streeft naar de uitbouw van een sterk en samenhangend ecosysteem voor AI in heel Europa. Daarbij ligt de focus op het creëren van een uitgebreide infrastructuur die innovatie, samenwerking en de verantwoorde ontwikkeling van AI-technologieën stimuleert. Deze inspanningen vloeien voort uit de “European AI Strategy”. Belangrijke initiatieven binnen dit Europese AI-ecosysteem zijn onder meer de “European Digital Innovation Hubs”⁴⁰, “AI Factories”⁴¹, de “AI Skills Academy”, het “AI-on-Demand Platform”⁴² en de “Testing and Experimentation Facilities” (TEFs)⁴³.

Het is ook relevant om te vermelden dat data essentieel zijn voor het trainen van AI-algoritmen, omdat meer relevante en diverse gegevens leiden tot betere prestaties van AI-systemen. In deze context reguleert de **“Data Act”**⁴⁴ de toegang tot en het gebruik van gegevens, met respect voor fundamentele rechten, en stimuleert innovatie door de beschikbaarheid van industriële gegevens te vergroten. Deze regelgeving zorgt voor een eerlijke verdeling van de waarde van gegevens onder alle partijen die betrokken zijn bij de data-economie. In lijn hiermee versterkt de **“Data Governance Act”**⁴⁵ het vertrouwen in het delen van gegevens, vergroot het de beschikbaarheid van gegevens en neemt het technische obstakels voor het hergebruik van gegevens weg. De Data Governance Act draagt ook bij aan de totstandkoming van gemeenschappelijke Europese dataruimten in strategische sectoren zoals gezondheid, milieu en energie. Beide verordeningen ondersteunen de ontwikkeling van een echte digitale interne markt en positioneren Europa om wereldleider te worden in de data-economie en AI-gestuurde toepassingen.

KDM beschikt over diepgaande kennis van het Europese AI- en databeleid. Deze expertise stelt KDM in staat om als katalysator op te treden voor zijn belanghebbenden en doelgroepen. Door het helder interpreteren en vertalen van deze complexe regelgeving⁴⁶, helpt KDM bedrijven, onderzoekers, beleidsmakers en het brede publiek om hun weg te vinden binnen het snel evoluerende Europese regelgevingskader. Een voorbeeld hiervan is de policy prototyping-aanpak van KDM (zie sectie 4.2), waarbij via workshops prototypes worden verkend die organisaties helpen te voldoen aan de verplichtingen van toekomstige wetgevende kaders.

Vanuit een breder perspectief speelt het **Draghi-rapport over het Europese concurrentievermogen**⁴⁷ vanaf september 2024 een belangrijke rol bij het bepalen van de toekomstige richting van de Europese interne markt. Het rapport benadrukt de noodzaak om de productiviteit te verhogen en waarschuwt dat buitensporige regelgeving innovatie kan belemmeren, met name voor kmo's en digitale bedrijven. In het verslag wordt AI genoemd als een potentiële motor voor het dichten van de productiviteitskloof in Europa. Deze doelstelling sluit nauw aan bij de missie van KDM om kennis te verspreiden en bedrijven bewust te maken van de ethische, juridische en maatschappelijke aspecten van AI en datagedreven toepassingen. Daarnaast bekritiseert het rapport de complexiteit van de Europese regelgeving en benadrukt het de uitdagingen die deze met zich meebrengt, vooral voor startende technologiebedrijven. Dit is ook in lijn met de doelstellingen van

³⁸ Zie <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/ai-office>.

³⁹ Zie <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/ecosystem-ai-innovation-europe>.

⁴⁰ Zie <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/edihs>.

⁴¹ Zie <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/ai-factories>.

⁴² Zie <https://www.ai4europe.eu/>.

⁴³ Zie <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/testing-and-experimentation-facilities>.

⁴⁴ Zie <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-act>.

⁴⁵ Zie <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-governance-act>.

⁴⁶ Zie bv. <https://data-en-maatschappij.ai/tools?themes=ai-act-en-wetgeving>.

⁴⁷ Zie https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en.

KDM om de complexiteit van regelgeving voor kmo's te verduidelijken en de ontwikkeling van effectief, toekomstbestendig beleid te stimuleren.

Daarnaast lanceerde het Gemeenschappelijk Centrum voor Onderzoek van de Europese Commissie in 2023 het **“European Centre for Algorithmic Transparency (ECAT)”**⁴⁸. Dit centrum richt zich op de ontwikkeling van geavanceerde algoritmen en datagestuurde methodologieën, zoals AI. Naast het uitvoeren van onderzoek bevordert en deelt het centrum kennis over het optimaliseren van algoritmen in sectoren zoals de gezondheidszorg, milieubewaking en veiligheid, waarbij het ook het ethisch gebruik van AI benadrukt. Bovendien speelt het een belangrijke rol bij het creëren van best practices en normen voor algoritmische transparantie, eerlijkheid en verantwoordingsplicht.

Het **UN Pact for the Future**⁴⁹, dat in september 2024 werd voorgesteld als onderdeel van een bredere hervormingsagenda van de Verenigde Naties, legt een sterke nadruk op het bevorderen van mensenrechten, digitale samenwerking en ethisch technologisch bestuur. In het bijzonder bevat het pact expliciete aandacht voor de manier waarop AI en datagebruik de fundamentele rechten, democratische processen en maatschappelijke structuren beïnvloeden. Deze internationale beleidsambities sluiten nauw aan bij de missie van KDM, dat expertise levert op het snijvlak van juridische, ethische en maatschappelijke vraagstukken rond data en AI.

3.4 Conclusies over de beleidscontext

Een belangrijke basis voor de strategische positionering van KDM wordt gelegd in het W&I-decreet en het (vorige en het huidige) Vlaams Beleidsplan AI. Vanuit het derde luik van dat beleidsplan, gericht op flankerende maatregelen rond bewustmaking, opleiding en ethiek, werd KDM opgericht om bedrijven, beleidsmakers, onderzoeksgroepen en het brede publiek te ondersteunen in het verantwoord omgaan met artificiële intelligentie. Hierbij speelt KDM een belangrijke rol als centrale hub voor de juridische, maatschappelijke en ethische aspecten van datagedreven en AI-toepassingen. Zo draagt KDM bij aan de versterking van ethisch verantwoorde AI-innovatie in het bedrijfsleven, en ondersteunt ze zo de digitale transitie van Vlaanderen zoals beoogd in Vizier 2030 en Visie 2050.

Daarnaast speelt KDM een actieve rol binnen het bredere Vlaamse wetenschapscommunicatie-beleid. In lijn met het Vlaams Beleidsplan Wetenschapscommunicatie 2022–2030 werkt KDM aan het versterken van wetenschappelijke geletterdheid rond AI en data. In samenwerking met Scivil zet KDM ook actief in op het burgerwetenschapscommunicatieprogramma amai!, dat zich richt op het informeren en betrekken van burgers bij AI-toepassingen in Vlaanderen.

Ook op federaal niveau is KDM een actieve speler. Zo neemt KDM regelmatig deel aan workshops en evenementen van AI4Belgium, en zijn medewerkers van KDM vertegenwoordigd in de (nog actieve) werkgroepen van dit federale netwerk. Daarnaast zullen toekomstige federale initiatieven zoals de AI Regulatory Sandbox relevant worden voor KDM.

Tot slot beschikt KDM over diepgaande expertise in het Europese AI- en databeleid. Deze kennis stelt KDM in staat om als katalysator op te treden voor zijn belanghebbenden en doelgroepen. Door complexe Europese regelgeving te vertalen naar heldere inzichten en concrete implicaties, helpt KDM bedrijven, onderzoeksgroepen, beleidsmakers en burgers zich te oriënteren binnen het snel evoluerende Europese regelgevingskader.

⁴⁸ Zie https://algorithmic-transparency.ec.europa.eu/index_en.

⁴⁹ Zie <https://www.un.org/en/summit-of-the-future/pact-for-the-future>.

4. Missie en doelstellingen van het convenant en de meerjarenstrategie van KDM

In dit hoofdstuk verkennen we de missie en doelstellingen met betrekking tot de opdracht van KDM zoals gespecificeerd in het convenant en de meerjarenstrategie 2021-2025 (inclusief de jaarlijkse updates) van KDM.

4.1 Hoofdpunten van het convenant

Om de rol van het Kenniscentrum Data & Maatschappij (KDM) te definiëren, heeft de Vlaamse Regering in 2020 het W&I-decreet gewijzigd, waardoor een **vijfjarig convenant** met een consortium van instellingen uit het hoger onderwijs mogelijk werd. Het convenant werd officieel bekrachtigd op 7 mei 2021 en formaliseerde het mandaat van KDM om AI-ontwikkelingen op te volgen, belanghebbenden te ondersteunen en onafhankelijke begeleiding te bieden inzake AI-beleid, ethiek en regulering voor de periode 2021-2025. In lijn met de strategische doelstellingen richt KDM zich op het mede-ontwikkelen van AI-beleid, het stimuleren van publiek debat, het begeleiden van verantwoorde AI-ontwikkeling, het adresseren van ethische aspecten van AI en het vormgeven van wettelijke kaders.

KDM beschrijft zijn missie als volgt:

“Het Kenniscentrum Data & Maatschappij is de centrale hub voor de juridische, maatschappelijke en ethische aspecten van datagedreven toepassingen en AI-toepassingen. Om deze missie te vervullen, brengt KDM kennis en ervaring over dit thema samen op maat van de industrie, het beleid, het maatschappelijk middenveld en het brede publiek.”⁵⁰

Tabel 2 geeft een overzicht van de strategische doelstellingen, de hoofdactiviteiten en de rapportageverplichtingen van KDM zoals beschreven in het convenant.

Tabel 2: Overzicht van de strategische doelstellingen en hoofdactiviteiten van KDM volgens het convenant 2021-2025

Onderwerp	KDM
Strategische doelstellingen <i>(artikel 6, §1)</i>	SD1: Informatie en kennis over de ethische, juridische en maatschappelijke aspecten van datagedreven toepassingen en artificiële intelligentie verspreiden. Deze wordt publiek ontsloten zodat er een positieve en proactieve werking ontstaat tussen deze innovaties en onze maatschappij. SD2: Structurele initiatieven bevorderen die visievorming versterken en de maatschappelijke en economische kansen van datagedreven toepassingen en AI valoriseren bij overheden, het bedrijfsleven en andere maatschappelijke actoren.

⁵⁰ Zie: <https://data-en-maatschappij.ai/over-ons>.

Onderwerp	KDM
	SD3: Het publieke bewustzijn en het maatschappelijk debat stimuleren over de voor- en nadelen en de maatschappelijke, ethische en juridische aspecten van datagestuurde toepassingen van AI, in alle geledingen van de samenleving. SD4: Een netwerk van en een leeromgeving voor belanghebbenden opbouwen en ondersteunen en de onderlinge samenwerking tussen de verschillende beleidsniveaus en actoren versterken. SD5: Bijdragen aan de ontwikkeling van juridische kaders en aan richtsnoeren inzake het gebruik en de omkadering van artificiële intelligentie en datagedreven toepassingen voor beleidsmakers, bedrijven, organisaties en werknemers.
Hoofdactiviteiten (artikel 6, §2)	Het ondersteunen en opvolgen van AI-innovatie in Vlaanderen door de opbouw en verspreiding van kennis omtrent de maatschappelijke impact van AI (met aandacht voor de democratische, ethische en juridische dimensies). KDM doet dit continu via de jaarlijkse Beleidsmonitor data en maatschappij.⁵¹ Het formuleren van aanbevelingen voor een robuust regelgevingskader dat verantwoorde innovatie (“responsible innovation”) ondersteunt en het ontwikkelen van praktische richtsnoeren en variatiemogelijkheden voor Vlaamse bedrijven bij het implementeren van AI-toepassingen. KDM doet dit minstens drie keer per jaar via cocreatie van advies, richtlijnen en tools, en continu voor consultaties op de verschillende beleidsniveaus en binnen het netwerk en de leeromgeving. Het stimuleren van een breed interdisciplinair debat in Vlaanderen over de kansen en risico’s van AI voor de samenleving. KDM doet dit drie keer per jaar door middel van een publiek panel of evenement, via outreach en perceptie van acceptatie van data en AI. Het monitoren en benchmarken van binnen- en buitenlandse beleidsinitiatieven en AI-activiteiten met het oog op maximale afstemming van Vlaamse acties. KDM doet dit minstens één keer per jaar, via de Beleidsmonitor data en maatschappij (zie eerste kerntaak). Het participatief ontwikkelen van een Vlaamse visie die weegt op de Europese agenda. KDM doet dit doorlopend op aanvraag of op eigen initiatief. - Outreach en communicatie naar de doelgroepen via de website, sociale media en nieuwsbrieven waarmee de inhoudelijke doelstellingen hierboven beschreven in Vlaanderen worden uitgedragen. KDM rapporteert deze activiteiten jaarlijks aan de KDM-stuurgroep.

⁵¹ Zie <https://data-en-maatschappij.ai/thema/beleidsmonitor><https://data-en-maatschappij.ai/en/policy-monitor>.

Onderwerp	KDM
Verplichte rapporteringen (artikel 11)	• Meerjarenstrategie⁵²: bepaalt de strategische koers voor de ontwikkeling van de jaarplannen. Deze moet slechts eenmalig worden opgemaakt en maakt als bijlage integraal deel uit van het convenant. • Jaarplan en begroting: beschrijft de jaarlijkse werkpakketten, doelen en het geplande gebruik van de subsidie voor het volgende kalenderjaar. • Jaarverslag en jaarrekening: bevat een overzicht van de uitvoering van het convenant, de belangrijkste resultaten van de werkpakketten, een gedetailleerde jaarrekening en eventuele aanpassingen aan de meerjarenstrategie.

Bron: IDEA Consult op basis van KDM-convenant 2021-2025.

4.2 Strategische principes van de meerjarenstrategie 2021-2025 van KDM

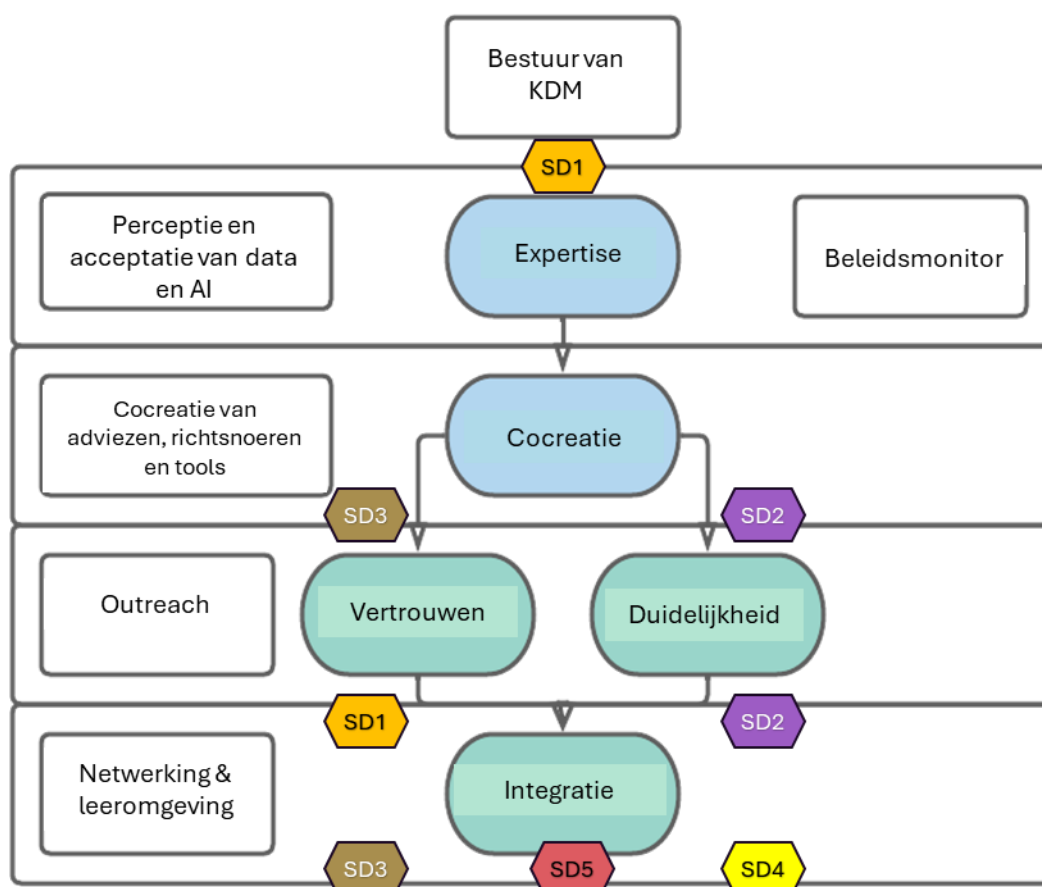
Om de uitvoering van de strategische doelstellingen en taken uit het convenant te ondersteunen, heeft KDM een beknopte meerjarenstrategie 2021-2025 ontwikkeld, waarin een strategie wordt geschetst die is gebaseerd op de volgende strategische principes:

- **Ontwikkeling van expertise:** KDM richt zich op het monitoren van beleidsinitiatieven, het houden van enquêtes en raadplegingen onder burgers, het verzamelen van best practices en instrumenten en het analyseren van ontwikkelingen op het gebied van wetgeving.
- **Vertrouwen opbouwen:** KDM werkt aan het vergroten van het vertrouwen in regelgevingskaders en het onder de aandacht brengen van de maatschappelijke voordelen van AI.
- **Duidelijkheid:** KDM streeft ernaar duidelijke kaders te bieden om AI- en datagestuurde innovatie en de maatschappelijke impact van AI tastbaarder te maken en om complexe technische en regelgevingsconcepten te vereenvoudigen.
- **Cocreatie:** KDM bevordert actieve betrokkenheid van belanghebbenden, gezamenlijke ontwikkeling van oplossingen en de integratie van verschillende perspectieven.
- **Kennisintegratie:** KDM zet zijn expertise in om kennisoverdracht tussen doelgroepen te faciliteren, inzichten te vertalen in bruikbare richtlijnen en best practices te verankeren in de Vlaamse samenleving.

Figuur 1 presenteert deze vijf strategische principes, die direct gekoppeld zijn aan de vijf strategische doelstellingen (SD) van het convenant (zie **Tabel 2**).

⁵² Voor de meerjarenstrategie is de term rapportering, hoewel gebruikt in het convenant, wat misleidend omdat de meerjarenstrategie per definitie vooruit kijkt en dus niet meteen een (terugblikkende) rapportage is.

Figuur 1: Strategie en activiteiten geïdentificeerd in de meerjarenstrategie 2021-2025 van KDM



Bron: IDEA Consult op basis van zelfevaluatie van KDM.

Witte rechthoeken verwijzen naar de werkpakketten. Zeshoeken duiden op strategische doelstellingen van het convenant. De overige vormen stellen strategische principes uit de meerjarenstrategie 2021–2025 voor.

De vijf strategische doelstellingen uit de meerjarenstrategie 2021-2025 van KDM worden geoperationaliseerd door middel van zes werkpakketten, zoals aangegeven door de rechthoeken in [Figuur 1](#).

- Bestuur van KDM;
- Beleidsmonitor;
- Perceptie en acceptatie van data en AI (AI Monitor);
- Cocreatie van adviezen, richtsnoeren en tools.
- Outreach;
- Netwerking & leeromgeving.

[Box 2](#) geeft meer informatie over het type activiteiten in elk werkpakket.

Box 2: Overzicht van activiteiten per werkpakket in de meerjarenstrategie 2021-2025

Bestuur van KDM

Rapportage over het bestuur van KDM vindt plaats tijdens **vier vergaderingen van de KDM-stuurgroep**. De verdeling van taken en verantwoordelijkheden is vastgelegd in het convenant. In termen van activiteiten heeft de KDM-stuurgroep de flexibiliteit om de meerjarenstrategie 2021-

2025 aan te passen als dat nodig is, zodat KDM zijn activiteiten kan afstemmen op veranderende prioriteiten.

Beleidsmonitor

Binnen dit werkpakket stelt KDM een **Beleidsmonitor** op. Deze tool biedt regelmatige updates over de relevantie en potentiële impact van nieuwe initiatieven op internationaal, Europees, Belgisch en Vlaams beleidsniveau. Elk initiatief wordt geanalyseerd om de belangrijkste actoren, doelstellingen en middelen te identificeren. Door zijn doelgroepen op de hoogte te houden, behoudt KDM ook een uitgebreid overzicht van waar en door wie maatschappelijke en ethische kwesties met betrekking tot data en AI worden aangepakt. Uiteindelijk is het de bedoeling om een gestructureerde waarnemingspost te creëren voor het volgen van beleidsontwikkelingen op het gebied van data en de samenleving.

Perceptie en acceptatie van data en AI

In dit werkpakket richt KDM zich op **het monitoren van attitudes en acceptatie van contextspecifieke AI-toepassingen**. Tot de belangrijkste activiteiten behoren het raadplegen van doelgroepen om de behoeften vast te stellen, het ontwikkelen en uitvoeren van enquêtes en het analyseren en publiceren van de resultaten ervan. Door de acceptatie van AI-technologie in kaart te brengen, wil KDM waardevolle inzichten verschaffen aan beleidsmakers over de huidige behoeften en uitdagingen.

Cocreatie van instrumenten en publicaties (adviezen, richtsnoeren en tools)

In dit werkpakket **ontwikkelt** KDM **juridische en beleidsgerelateerde adviezen, richtsnoeren en tools** in samenwerking met doelgroepen. De activiteiten omvatten het raadplegen van belanghebbenden om de behoeften vast te stellen, het opstellen van aanbevelingen, het analyseren en publiceren van de resultaten en het bijdragen aan wetgevings- en beleidsinitiatieven. Sommige acties zijn vooraf vastgelegd in het jaarplan, terwijl andere flexibel blijven om proactief of op verzoek nieuwe acties uit te werken.

Outreachactiviteiten

De outreachactiviteiten van KDM zijn gericht op voortdurende communicatie, betrokkenheid van belanghebbenden en kennisverspreiding. Een belangrijk onderdeel is **het regelmatig bijwerken** van relevante ethische, juridische en maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van AI via verschillende kanalen, zoals de brAlnfood⁵³-informatiebladen, Data-Date-evenementen⁵⁴ en de nieuwsbrief⁵⁵. In deze context **vertaalt** KDM **complexe inzichten naar toegankelijke formats**, afgestemd op verschillende doelgroepen.

Een andere outreachactiviteit die oorspronkelijk in de meerjarenstrategie was voorzien, was de oprichting van een formele klankbordgroep om de activiteiten van KDM te ondersteunen. In de praktijk is dit echter geëvolueerd naar een meer flexibele en informele aanpak, met **ad-hoc-klankbordgroepen voor specifieke dossiers**. Deze groepen bestaan uit experts en belanghebbenden die bijdragen via vergaderingen en consultaties, en die helpen om de belangrijkste AI-thema's op te volgen en te verfijnen, de AI-expertise in Vlaanderen in kaart te brengen, en potentiële opportuniteiten voor samenwerking te identificeren. "**Dossiers**" zijn de jaarlijkse focusgebieden van KDM waar specifieke thema's worden verkend in samenwerking met relevante belanghebbenden. Elk jaar worden deze dossiers voorgelegd aan de KDM-stuurgroep als onderdeel van het jaarplan (zie [Tabel 15](#) in [Bijlage I](#) voor een overzicht vanaf 2020).

⁵³ brAlnfood is een kort informatieblad dat de lezer op een toegankelijke en gestructureerde manier informeert over een specifiek AI-gerelateerd onderwerp. Zie <https://data-en-maatschappij.ai/en/tags/brainfood>.

⁵⁴ Data-Date-evenementen zijn paneldiscussies met een aantal experts over een specifiek AI-gerelateerd onderwerp, zodat ze hun inzichten over het onderwerp kunnen delen en in discussie kunnen gaan met het publiek.

⁵⁵ Een maandelijks nieuwsbrief die KDM verstuurt naar zijn abonnees om hen te informeren over de activiteiten van KDM.

Netwerking & leeromgeving

In **nauwe samenwerking met belanghebbenden** werkt KDM aan **dossiers** die leiden tot de creatie en publicatie van praktische tools, workshops op maat en een uitgebreid overzicht van adviezen, methodes en richtlijnen voor het verantwoord gebruik van data en AI-toepassingen. Belangrijke activiteiten in dit werkpakket zijn de ontwikkeling van nieuwe methodologieën, workshops en presentaties, het aanpassen van best practices aan de Vlaamse context en het opzetten van cocreatieprocessen met belanghebbenden.

In 2019 werd KDM opgericht met als doel een expertisecentrum voor de juridische, maatschappelijke en ethische aspecten van AI en datagedreven toepassingen in Vlaanderen te worden zoals weergegeven in [Tabel 3](#). In de beginjaren lag de nadruk op het ontwikkelen van een eerste reeks resultaten, het opzetten van activiteiten en het benaderen van de doelgroepen en andere belanghebbenden. De eerste resultaten omvatten onder andere het ontwikkelen van de KDM-website, het opstellen van een eerste visiepaper rond AI in Vlaanderen en een raamwerk voor ethische validatie, en het opzetten van juridische richtlijnen en handleidingen voor overheden en bedrijven.

Tabel 3: Evolutie van de activiteiten van KDM (2019-2025)

Jaar	Mijlpaal
2019	Oprichting van het Kenniscentrum Data & Maatschappij
2020	Kennis en tools opbouwen om een aanbod richting de doelgroepen te ontwikkelen
2021	Cocreatie van tools, workshops en panels in samenwerking met de doelgroepen
2022	Consolidatie van bestaande instrumenten (bv. Beleidsmonitor, brAIinfoods, Data-Date-evenementen) en uitwerking verdere dossiers
2023	Versterking van de integratie met het Vlaams Beleidsplan AI, werking met lerende netwerken en uitvoering van ad-hoc-projecten
2024	Vastleggen van het aanbod in een vast programma
2025	Verdere integratie van de dienstverlening bij de belangrijkste doelgroepen

Bron: Jaarplannen 2019-2025 van KDM.

Tegen 2020 had KDM zijn **eerste activiteitenportfolio** ontwikkeld en startte het met gestructureerd overleg met de doelgroepen. Tot de activiteiten behoorden het opzetten van outreachactiviteiten zoals het organiseren van Data-Date-evenementen, waar verschillende belanghebbenden in discussie gingen over actuele AI-thema's. Daarnaast werden publicaties (zoals brAIinfood en blogposts), nieuwsbrieven en documenten over thematische dossiers uitgegeven. De belangrijkste dossiers die in 2020 aan bod kwamen, waren GDPR en AI, ethische richtlijnen in de wetgeving en de verdeling van bevoegdheden in België met betrekking tot het gebruik en beheer van gegevens (zie [Tabel 15](#) in [Bijlage I](#)).

In 2021 werd **cocreatie een centrale pijler** van de aanpak van KDM, wat tot uiting kwam in een uitgebreid aanbod van activiteiten, workshops en de gestructureerde betrokkenheid van de doelgroepen. Een voorbeeld van deze cocreatie was een workshop die werd georganiseerd met een klankbordgroep en verschillende belanghebbenden om feedback te verzamelen over een



competentiemodel⁵⁶ voor de ethische, juridische en maatschappelijke aspecten van data en AI. Deze feedback werd vervolgens gebruikt om het model verder te verfijnen en te verbeteren. In dat jaar ontwikkelde KDM ook zijn **eerste trainingsmodules**. Dit omvatte de lancering van een speciale trainingspagina op de website van KDM, die een overzicht biedt van lezingen, presentaties en workshops die KDM aanbiedt tijdens studiedagen, informatiesessies, conferenties en andere evenementen. Via een filtersysteem (op basis van soort training, thema, doelgroep, format, duur en onderwerp) kunnen bezoekers de trainingen vinden die het beste aansluiten bij hun noden. In de loop van 2021 werkte KDM ook nauw samen met de Vlaamse AI Academie (VAIA) om te onderzoeken hoe het de ontwikkeling en promotie van AI-opleidingen op de website van VAIA kon ondersteunen.

In 2022 werden de **instrumenten verder geconsolideerd** en werd de betrokkenheid van doelgroepen formeel vastgelegd. KDM werd dieper verankerd in beleidsdiscussies, onder andere via beleidsbijeenkomsten en lunchsessies met de doelgroepen en belanghebbenden rond specifieke AI-gerelateerde thema's, met als doel het kanaliseren van input voor het beleid. Dat jaar vond bijvoorbeeld een sessie plaats over de impact van technologie op het gezondheidsbeleid en de daarmee samenhangende ethische implicaties. Daarnaast werden policy prototyping-projecten⁵⁷ geïntroduceerd om AI-ontwikkelaars en -aanbieders te begeleiden bij het op voorhand toepassen van de AI Act. Beleidsprototyping is een innovatieve benadering van regelgeving, vergelijkbaar met producttesting, om beleidsmaatregelen te testen en verfijnen vóór de grootschalige implementatie ervan.

In 2023 zette KDM **lerende netwerken** op en speelde het een centrale rol in de **vormgeving van AI-beleid** op Vlaams niveau. Zowel de beleidsbijeenkomsten als de policy prototyping-projecten werden in de loop van dat jaar verder opgeschaald.

Daarnaast brachten vertegenwoordigers van KDM een bezoek aan het Britse Ada Lovelace Institute, een onafhankelijke onderzoeksorganisatie die rond vergelijkbare thema's werkt. Tijdens dit bezoek vonden verkennende gesprekken plaats over mogelijke samenwerking, met bijzondere aandacht voor de implementatie van de AI Act.

KDM versterkte in 2023 ook de **integratie met het Vlaams Beleidsplan AI**. Binnen het onderzoeksluik werd dit gerealiseerd via gezamenlijke projecten met het Vlaams AI-Onderzoeksprogramma (VAIOP). Binnen het implementatieluik organiseerde KDM informatiesessies voor bedrijfsadviseurs van VLAIO, om zijn dienstverlening toe te lichten en te onderzoeken hoe deze beter kan worden afgestemd op de noden van deze bedrijfsadviseurs. Wat betreft het flankerend beleid(sluik), startte KDM een structurele dialoog met de Vlaamse AI Academie (VAIA), gericht op een optimale afstemming van opleidingsinitiatieven tussen beide initiatieven van het flankerend beleid(sluik).

In **2024** schakelde de organisatie over op een vast serviceprogramma, met geplande trainingen, systematische monitoring en actieve betrokkenheid van doelgroepen en belanghebbenden bij cursussen en workshops. In de voorgaande jaren heeft KDM een reeks terugkerende activiteiten en tools (zie [Tabel 9](#) in hoofdstuk 6) weten uit te bouwen die in 2024 worden opgenomen in een vast programma.

In **2025** zette (en zet) KDM in op de verdere integratie van zijn dienstverlening bij de belangrijkste doelgroepen. Zo werd de KDM-website in mei 2025 vernieuwd om de toegang tot de tools te verbeteren en deze gebruiksvriendelijker te maken voor de doelgroepen.

⁵⁶ Het competentiemodel laat bedrijven toe hun sterktes en zwaktes in AI- en datavaardigheden in kaart te brengen, interne expertise te identificeren en gericht opleidingsnoden voor werknemers te bepalen.

⁵⁷ Zie <https://data-en-maatschappij.ai/en/publications?themes=ai-act-and-law&s=policy%20prototyping>.

Tabel 4: Beoordeling van de afstemming van KDM op de strategische doelstellingen van het convenant op basis van de interviews

Strategische doelstellingen van het convenant	Evaluatiescore (1 = slecht, 2 = redelijk, 3 = goed, 4 = zeer goed, 5 = uitstekend)
1. Informatie en kennis over de ethische, juridische en maatschappelijke aspecten van datagedreven toepassingen en AI verspreiden. Deze wordt publiek ontsloten zodat er een positieve en proactieve werking ontstaat tussen deze innovaties en onze maatschappij.	***(*)
2. Structurele initiatieven bevorderen die visievorming versterken en de maatschappelijke en economische kansen van datagedreven toepassingen en AI valoriseren bij overheden, het bedrijfsleven en andere maatschappelijke actoren.	**(*)
3. Het publieke bewustzijn en het maatschappelijk debat stimuleren over de voor- en nadelen en de maatschappelijke, ethische en juridische aspecten van datagestuurde toepassingen van AI, in alle geledingen van de samenleving.	***
4. Een netwerk van en een leeromgeving voor belanghebbenden opbouwen en ondersteunen en de onderlinge samenwerking tussen de verschillende beleidsniveaus en actoren versterken.	****
5. Bijdragen aan de ontwikkeling van juridische kaders en aan richtsnoeren inzake het gebruik en de omkadering van artificiële intelligentie en datagedreven toepassingen voor beleidsmakers, bedrijven, organisaties en werknemers.	****

Bron: IDEA Consult, evaluatiescores gebaseerd op input uit interviews

(*) staat voor een halve ster.

Uit interviews met vertegenwoordigers van het Departement WEWIS, werkgeversorganisaties en de onderzoeksgemeenschap blijkt dat de **activiteiten van KDM goed aansluiten bij de strategische doelstellingen van het convenant** (zie Tabel 4). Uit de interviews blijkt ook dat de activiteiten van KDM sterk gewaardeerd worden, wat heeft bijgedragen aan de opbouw van een stevige en herkenbare merknaam.

Over het algemeen spreken de geïnterviewden hun waardering uit voor de rol van KDM in het effectief verspreiden van informatie over de ethische, juridische en maatschappelijke aspecten van datagedreven toepassingen en AI. Deze informatie wordt voornamelijk gedeeld via tools en bronnen op de KDM-website, zoals de AI Monitor en de dossiers rond “Aankomende regelgeving & beleid”, “Data, AI & werk” en “Ethiek in de praktijk”⁵⁸. Daarnaast vindt de verspreiding van informatie ook plaats via trainingssessies, presentaties en workshops.

Hoewel de kwaliteit en voorbereiding van deze evenementen als hoogstaand worden ervaren, was er kritiek op de gebruiksvriendelijkheid van de vorige editie van de website. De toenmalige navigatiestructuur maakte het moeilijk om relevante informatie snel terug te vinden, en het gebrek aan filteropties bemoeilijkte de toegang tot belangrijke hulpmiddelen en bronnen. Bovendien ontbrak een duidelijke hiërarchie tussen prioritaire initiatieven en minder cruciale inhoud. In mei 2025 werd de nieuwe website van KDM gelanceerd die meer vertrekt vanuit thema’s met als doel om sneller relevante informatie terug te vinden. Per thema worden de belangrijkste nieuwsitems, publicaties, tools en opleidingen opgelijst op de website. De bruikbaarheid van de nieuwe website kon nog niet geverifieerd worden bij de doelgroepen en belanghebbenden. Als evaluator vinden we de thematische structurering alvast een verbetering. Wat wel nog ontbreekt, zijn meer zoekfunctionaliteiten, zoals

⁵⁸ Zie hoofdstuk 6 voor meer informatie over de dossiers en activiteiten van KDM.

bijvoorbeeld filters op publicatiedatum, geografische scope (in de Beleidsmonitor is het bv. niet mogelijk om te filteren op items gericht op Vlaanderen, België (federaal) of internationaal vlak) van het website-item, enz. Uit interviews met vertegenwoordigers van KDM blijkt dat er momenteel geen systematische monitoringsmechanismen, zoals feedbackenquêtes, worden ingezet om de impact van de aangeboden tools en content op de website te evalueren.

Wat betreft **structurele initiatieven gericht op het vormgeven van een langetermijnvisie op het AI-beleid**, signaleren geïnterviewden dat KDM momenteel een eerder afwachtende houding aanneemt. De geïnterviewden verwachten echter dat KDM een proactievere rol opneemt in het ontwikkelen van strategische richtlijnen en het bepalen van welke initiatieven in de toekomst verder moeten worden uitgebouwd of juist afgebouwd.

Ten aanzien van het stimuleren van **publiek bewustzijn en maatschappelijk debat**, wijst de feedback uit de interviews erop dat KDM zijn aanwezigheid in publieke discussies kan versterken. Een actievere rol in media-optredens, deelname aan grootschalige evenementen en betrokkenheid bij relevante maatschappelijke fora wordt hierbij als wenselijk gezien. Dit kan de impact en relevantie van KDM's output verder versterken.

Er is brede tevredenheid over de realisatie van de vierde strategische doelstelling. KDM heeft door de jaren heen **met succes een sterk netwerk en leeromgeving gecreëerd** voor de doelgroepen en relevante belanghebbenden. Dit is mede te danken aan de actieve rol van KDM in de cocreatie van adviezen, richtlijnen en tools, en door regelmatige afstemming met diverse actoren binnen het AI-ecosysteem (zoals FARI⁵⁹, Digitaal Vlaanderen⁶⁰, AI4Belgium, werkgeversorganisaties en vakbonden).

Tot slot levert KDM ook een waardevolle bijdrage aan de **ontwikkeling van wettelijke kaders en richtlijnen** dankzij de publicatie van talrijke rapporten, deelname aan panels, beleidsadviezen en workshops over onderwerpen die verband houden met de AI-wetgeving.

4.3 Doelgroepen en belanghebbenden van KDM

Volgens artikel 6, §3, van het convenant behoren bedrijven, beleidsmakers, het brede publiek en onderzoeksgroepen **tot de doelgroepen van KDM** (zie [Figuur 8](#) in [Bijlage I](#)). Om deze groepen te ondersteunen, speelt KDM een sleutelrol in het monitoren en analyseren van het AI- en data-ecosysteem en geeft het onafhankelijk advies over de ethische en wettelijke kaders rond AI voor zowel de publieke als de private sector.

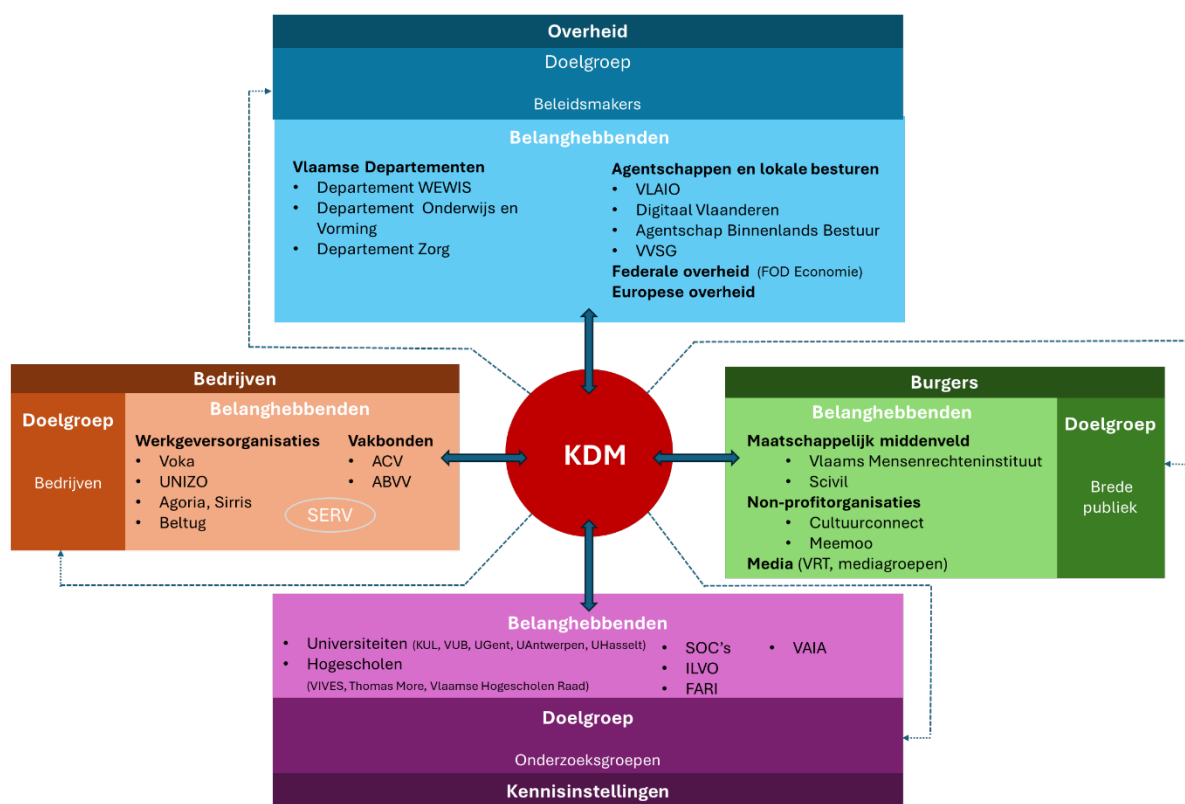
In onderstaande netwerkanalyse van KDM ([Figuur 2](#)), gebaseerd op het quadruple-helix-model, worden de voornaamste doelgroepen en belanghebbenden weergegeven waarmee KDM de voorbije jaren heeft samengewerkt. Doelgroepen worden hierbij gedefinieerd als de primaire gebruikers van de diensten van KDM, en belanghebbenden als actoren die invloed ondervinden van of kunnen uitoefenen op de werking van KDM. KDM treedt voornamelijk in interactie met de belanghebbenden (aangeduid met volle tweerichtingspijlen omwille van de toenemende cocreatie), via dewelke zijn diensten tot bij de doelgroepen worden gebracht. Zo richt KDM zich in de private sector niet rechtstreeks tot individuele bedrijven, maar werkt ze eerder via werkgeversorganisaties (zie verder). Daarom wordt de interactie met de uiteindelijke gebruikers aangeduid met een stippellijn, waarbij de interactie vooral eenrichtingsverkeer is vermits er bijvoorbeeld bij de doelgroepen geen systematische feedback wordt gevraagd op de aangereikte documenten en tools.

⁵⁹ FARI (AI for the Common Good Brussels) is een onafhankelijk initiatief zonder winstoogmerk op het gebied van AI, geleid door de Vrije Universiteit Brussel (VUB) en de Université libre de Bruxelles (ULB), dat de kloof tussen AI-experts en Brusselse belanghebbenden wil dichten. Qua doelstellingen is FARI vergelijkbaar met KDM. Zie <https://www.fari.brussels/>.

⁶⁰ Digitaal Vlaanderen is een agentschap van de Vlaamse overheid dat verantwoordelijk is voor het aansturen van de digitale transformatie van de overheidsadministratie. Het agentschap werd begin 2021 opgericht. Zie <https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen>.

De samenwerking tussen KDM en zijn belanghebbenden en doelgroepen wordt in deze sectie verder toelicht.

Figuur 2: Netwerkanalyse van KDM



Bron: IDEA Consult op basis van KDM-convenant 2021-2025, interviews en KDM-zelfevaluatie.

(Vlaamse) overheid

KDM werkt actief samen met verschillende departementen en agentschappen van de **Vlaamse overheid** om strategische sturing te geven aan AI-gerelateerde beleidskwesties. In het kader van het Vlaams Beleidsplan AI neemt KDM bijvoorbeeld deel aan sessies op het Flanders AI Forum⁶¹ en levert het een bijdrage aan de overkoepelende AI-stuurgroep⁶² van het Vlaams Beleidsplan AI. Daarnaast werkt KDM nauw samen met Digitaal Vlaanderen, het Departement Onderwijs en Vorming (Digisprong⁶³), het Agentschap Binnenlands Bestuur en het Departement Zorg. Via deze samenwerkingen draagt KDM bij tot de ontwikkeling van visieteksten en waardenkaders, voert het studies uit en faciliteert het creatieve denksessies.

Interviews met het Departement WEWIS en Digitaal Vlaanderen benadrukken de cruciale rol die KDM speelt voor beleidsmakers. Dit is te danken aan de unieke combinatie van inhoudelijke expertise en

⁶¹ Het Flanders AI Forum is een publiek-privaat initiatief dat digitale experts uit het bedrijfsleven, onderzoek en onderwijs wil samenbrengen om inzichten te delen tijdens een netwerkevenement. Zie <https://www.flandersaiforum.be/>.

⁶² Vertegenwoordigers van KDM maken deel uit van de overkoepelende AI-stuurgroep die toeziet op (de uitvoering van) het Vlaams Beleidsplan AI. Zie <https://www.flandersai.be/en/organisational-structure-and-management>. Er is een aanzienlijke mate van overlap tussen het lidmaatschap van de AI-stuurgroep en de KDM-stuurgroep, wat kan leiden tot uitdagingen om voldoende diverse perspectieven te behouden, zoals besproken in de laatste paragraaf van sectie 5.2.

⁶³ Digisprong is het ICT-plan van de Vlaamse overheid voor kwaliteitsvolle digitalisering in het onderwijs. Zie <https://onderwijs.vlaanderen.be/nl/directies-en-administraties/organisatie-en-beheer/ict/digisprong>.

samenwerkingsgerichtheid rond de juridische, ethische en maatschappelijke aspecten van AI- en datagedreven toepassingen.

In het bijzonder heeft Digitaal Vlaanderen de afgelopen jaren in toenemende mate gebruik gemaakt van de diensten van KDM om de implicaties van AI voor de overheid beter te begrijpen. De inzichten van KDM over Europese en internationale AI-beleidsontwikkelingen en AI-governance (bv. rond ethische richtlijnen) worden actief benut. De geleverde analyses en tools helpen het agentschap om zijn beleidsdoelstellingen te verfijnen, vooral in het kader van de digitalisering van de overheid en het verantwoord inzetten van AI binnen de Vlaamse overheid.

Daarnaast wijzen de geïnterviewden van de Vlaamse overheid op de **kennis waarover KDM beschikt**, met name inzake recente technologische ontwikkelingen zoals generatieve AI, en de evoluerende wet- en regelgeving op Europees niveau. Deze up-to-date expertise is van groot belang voor Vlaamse agentschappen en departementen om het politieke debat te voeden en tijdig gefundeerde beleidskeuzes te maken.

Digitaal Vlaanderen benadrukt dan ook dat de bijdragen van KDM essentieel zijn voor de uitbouw van een coherent en toekomstgericht AI-beleid binnen de Vlaamse overheid. Tegelijkertijd suggereren vertegenwoordigers van het Departement WEWIS dat KDM zijn impact nog verder zou kunnen vergroten door vaker een proactieve adviesrol op te nemen. Door beleidsmakers tijdig te voorzien van goed onderbouwde aanbevelingen, gebaseerd op recente ontwikkelingen en internationale best practices, kan KDM bijdragen aan een snellere en meer gerichte vertaling van Europese regelgeving naar de Vlaamse context.

Op federaal niveau onderhoudt KDM nauwe banden met FOD Economie en initiatieven zoals AI4Belgium. Zo blijft KDM bijvoorbeeld op de hoogte van de ontwikkelingen rond de toekomstige AI Regulatory Sandbox. Daarnaast is KDM vertegenwoordigd in de (nog actieve) werkgroepen van AI4Belgium.

Tot slot volgt KDM het Europese AI- en databeleid op de voet. Deze betrokkenheid stelt KDM in staat om complexe regelgeving te vertalen naar bruikbare inzichten voor bedrijven, onderzoekers, beleidsmakers en het brede publiek.

Bedrijven

KDM speelt ook een cruciale rol in de ondersteuning van de **private sector**, met name via samenwerkingen met werkgeversorganisaties en vakbonden. De focus ligt op het ontwikkelen van herbruikbare casestudies die inzetbaar zijn voor een brede groep bedrijven, zoals voorzien in artikel 6, §3, van het convenant. KDM verleent geen individuele ondersteuning aan bedrijven, mede om rechtstreekse concurrentie met private AI-dienstverleners te vermijden. Het convenant biedt de mogelijkheid om advies te geven aan individuele organisaties, mits het antwoord op hun vraag breder toepasbaar is⁶⁴. Dit houdt in dat het advies geschikt moet zijn voor publieke verspreiding. In het geval van een verzoek van een individuele organisatie heeft KDM een reactietijd van zeven werkdagen om aan te geven of het verzoek in behandeling kan worden genomen voor nader onderzoek.

KDM werkt daarnaast samen met diverse werkgeversorganisaties zoals UNIZO⁶⁵, Voka⁶⁶, Agoria⁶⁷ (Belgische federatie van de technologische industrie), Sirris⁶⁸ en Beltug⁶⁹ (Belgische vereniging van Chief Information Officers (CIO) en leiders in digitale technologie), evenals met vakbonden. Die samenwerking waarborgt dat ook de belangen en noden van werkgevers en werknemers meegenomen

⁶⁴ Zie artikel 6, §3, van het convenant: “Belangrijk principe is dat het materiaal dat KDM aanlevert, herbruikbaar is voor sectoren en/of beleidsdomeinen waartoe deze actoren behoren. Dit maakt dat KDM veelal voor vertegenwoordigende of intermediaire groepen advies en materiaal zal aanleveren maar ook openstaat voor advies aan individuele organisaties mits het antwoord op hun vraag breed kan ingezet worden. Deze brede inzetbaarheid impliceert dat het de gegeven adviezen openbaar moet kunnen publiceren.”

⁶⁵ Zie <https://www.unizo.be/>.

⁶⁶ Zie <https://www.voka.be/>.

⁶⁷ Zie <https://www.agoria.be/>.

⁶⁸ Zie <https://www.sirris.be/nl/over-ons>.

⁶⁹ Zie <https://www.beltug.be/>.

worden in het AI-verhaal. Door kennisdeling en het bevorderen van verantwoorde AI-toepassingen, versterkt KDM het vermogen van de private sector om ethische, juridische en praktische uitdagingen rond AI-technologie aan te pakken.

Uit **interviews met werkgeversorganisaties** blijkt dat KDM een waardevolle bijdrage levert aan het ondersteunen van de AI-adoptie in bedrijven. Een kerndoelstelling van KDM is immers om bedrijven te helpen om AI op een betrouwbare en verantwoorde manier toe te passen. Hiervoor biedt KDM een uitgebreid arsenaal aan tools aan die bedrijven ondersteunen bij het beoordelen van hun AI-maturiteit (d.i. de maturiteit binnen bedrijven om aan de slag te gaan met AI- en datagedreven toepassingen), het integreren van ethische principes en het inschatten van impact van AI- en datagedreven toepassingen.

Hoewel deze tools als zeer waardevol worden beschouwd, signaleren de werkgeversorganisaties dat de nadruk momenteel vooral ligt op het ter beschikking stellen ervan, eerder dan op (de begeleiding bij) het concrete gebruik ervan. Het aanbieden van trainingssessies aan VLAIO-bedrijfsadviseurs (zie verder) is alvast een stap in de goede richting. Daarnaast pleiten de werkgeversorganisaties voor het aantrekken van profielen met expertise in kennisvalorisatie, die vertaalslagen kunnen maken naar toegankelijke en bruikbare inzichten voor ondernemingen.

In samenwerking met VLAIO⁷⁰ ondersteunt KDM de implementatie van AI in bedrijven en draagt zo bij aan (de uitvoering van) het implementatieluik van het Vlaams Beleidsplan AI. Het organiseert workshops om ondernemingen vertrouwd te maken met toekomstige regelgeving en biedt informatiesessies aan voor VLAIO-bedrijfsadviseurs.

VLAIO bevestigt de toegevoegde waarde van KDM. Zo werden reeds drie trainingssessies georganiseerd door KDM, gericht op VLAIO-bedrijfsadviseurs die financieringsaanvragen beoordelen of bedrijven begeleiden bij AI-projectontwikkeling. Deze sessies voorzien de VLAIO-bedrijfsadviseurs van relevante kennis over AI-regelgeving en betrouwbare AI-principes en helpen hen om de tools en rapporten van KDM te begrijpen en advies te geven aan bedrijven over hoe ze deze tools kunnen gebruiken. VLAIO signaleert echter dat er **bijkomende nood is aan praktische ondersteuning voor bedrijven**. Zo wordt voorgesteld dat KDM op basis van zijn bestaande tools een compacte lijst opstelt met tien kernvragen waarmee bedrijven rekening moeten houden bij het ontwikkelen van een ethisch en betrouwbaar AI-beleid. Een dergelijk hulpmiddel zou het brede aanbod van tools en rapporten toegankelijker kunnen maken, en bedrijven helpen focussen op de meest relevante elementen⁷¹.

In tegenstelling tot wat is opgenomen in het convenant (zie eerder), benadrukken zowel KDM als de werkgeversorganisaties dat **KDM zijn focus niet mag verleggen naar hands-on ondersteuning van individuele bedrijven**. Hoewel er regelmatig verzoeken binnenkomen voor bedrijfsspecifieke begeleiding, past dergelijke begeleiding niet binnen de kerntaken of het operationele model van KDM, dat gericht is op schaalbare en herbruikbare oplossingen. Bovendien wordt de werking van KDM jaarlijks op voorhand vastgelegd, waardoor weinig ruimte is voor dergelijke ad-hoc-initiatieven. KDM moet zich dan ook blijven richten op het ontwikkelen van generieke instrumenten die het volledige bedrijfsecosysteem ondersteunen. Zoals ook aangehaald tijdens het expertenpanel, is het niet alleen van belang dat KDM deze tools ontwikkelt, maar ook dat het deze actief promoot en de nodige ondersteuning biedt voor hun toepassing in de praktijk.

Burgers

Naast het ondersteunen van bedrijven en beleidsmakers, werkt KDM ook samen met het **brede publiek, het maatschappelijk middenveld**⁷², **nieuwsmedia en de non-profitsector**. KDM verleent

⁷⁰ Hoewel VLAIO deel uitmaakt van de Vlaamse overheid en wordt weergegeven onder de doelgroep “Overheid”, bespreken we hun inzichten onder de doelgroep “Bedrijven”, aangezien dit agentschap fungeert als centraal aanspreekpunt voor ondernemers in Vlaanderen. Het agentschap ondersteunt en promoot innovatie en ondernemerschap en draagt zo bij tot een gunstig ondernemingsklimaat in de regio. Zie ook voetnoot 26.

⁷¹ Dit heeft KDM reeds opgenomen in de loop van 2025. Op de nieuwe KDM-website zijn minder tools aanwezig. Er is ook een stappenplan beschikbaar dat gebruikers in staat moet stellen om – door middel van zes vragen – een eerste analyse te maken van de mogelijke impact van de AI Act. De Ally-tool is een online gids die organisaties moet helpen om een strategie rond verantwoorde AI op te stellen: <https://ally-ai.be>.

⁷² Bijvoorbeeld het Vlaams Mensenrechteninstituut, zie <https://www.vlaamsmensenrechteninstituut.be/>.

diensten aan Vlaamse non-profitorganisaties die beheersovereenkomsten hebben met de Vlaamse overheid, zoals Cultuurconnect⁷³ en Meemoo⁷⁴. Voor deze brede doelgroep stelt de website van KDM ook AI-tools, casestudies en AI-woordenboeken ter beschikking die nuttig zijn voor journalisten en leerkrachten.

Met betrekking tot deze doelgroep pleiten zowel KDM als de werkgeversorganisaties voor een **strategische heroriëntatie van de activiteiten**, waarbij de prioriteit verschuift naar de ondersteuning van de bedrijfswereld⁷⁵ en de overheid⁷⁶. Deze verschuiving is ingegeven door het beperkte jaarlijkse budget van KDM en de verwachting dat de vraag naar AI-ondersteuning in de bedrijfswereld en de overheid de komende jaren sterk zal toenemen omwille van de inwerkingtreding van de AI Act in augustus 2026 en het snel evoluerend AI landschap.

Daarnaast is **KDM ook betrokken bij het burgerwetenschapscommunicatieprogramma “amai!”** (zie [Box 1](#)), dat zich specifiek richt op het informeren en betrekken van burgers bij de ontwikkeling van AI-toepassingen in Vlaanderen. Gezien het bestaande aanbod binnen amai!⁷⁷ zou KDM zijn middelen efficiënter kunnen inzetten door zich meer te focussen op de andere doelgroepen, terwijl het burgerwetenschapscommunicatieprogramma amai! het voortouw blijft nemen in de publieksgerichte activiteiten rond AI, waarbij het uiteraard inhoudelijk gevoed kan worden door de expertise binnen KDM.

Kennisinstellingen

KDM onderhoudt ook contacten met **de academische en onderzoeksgemeenschap**. Door zijn betrokkenheid bij het Vlaams AI-Onderzoeksprogramma (VAIOP, eerste luik van het Vlaams Beleidsplan AI) waarin alle Vlaamse universiteiten vertegenwoordigd zijn, neemt KDM deel aan educatieve uitwisselingen, cocreëert zelfevaluatie over ethiek bij het uitvoeren van AI-onderzoek en geeft presentaties over juridische onderwerpen. Tot slot werkt KDM ook actief samen met FARI om de impact van beide expertisecentra te vergroten en bij te dragen aan de ontwikkeling van verantwoorde AI-praktijken.

Daarnaast draagt KDM bij tot de **valorisatie van onderzoeksresultaten**. Een voorbeeld hiervan is de AI Blindspots Healthcare⁷⁸, een kaartenset ontwikkeld door KDM waarmee onderzoek van VIVES en VUB wordt vertaald naar een praktisch en toegankelijk formaat. KDM werkt ook **nauw samen met de Vlaamse AI Academie (VAIA)** en neemt actief deel aan evenementen en webinars georganiseerd door VAIA. Andere belanghebbenden omvatten Thomas More en de Vlaamse Hogescholen Raad.

Interviews met vertegenwoordigers van het Departement WEWIS onderstrepen de **strategische relevantie van de betrokkenheid van KDM bij VAIOP**. Vanuit een systemisch perspectief speelt KDM een belangrijke rol in het verbinden van de drie luiken van het (vorige en huidige) Vlaams Beleidsplan AI: onderzoek, implementatie en flankerende maatregelen. Als onderdeel van dit laatste luik draagt KDM bij tot het overbruggen en afstemmen van de verschillende initiatieven binnen het bredere AI-beleidskader. In relatie tot de onderzoeksgemeenschap kan KDM bijvoorbeeld als katalysator fungeren door relevante opleidingsinput te leveren die de Vlaamse AI Academie (VAIA) verder kan ontwikkelen en integreren in zijn cursussen en opleidingsprogramma's.

⁷³ Cultuurconnect informeert, inspireert en ondersteunt de culturele sector bij het omarmen van digitale innovatie. Als onderdeel van haar publieke missie stimuleert Cultuurconnect digitale transformatie binnen lokale bibliotheken, podia voor podiumkunsten en gemeentebesturen. Zie <https://www.cultuurconnect.be/over-ons> voor meer informatie.

⁷⁴ Meemoo ondersteunt en promoot het gebruik van digitale archieven. Zie <https://meemoo.be/nl> voor meer informatie.

⁷⁵ Deze groep omvat bedrijven, werkgever- en werknemersorganisaties en het (professionele) middenveld.

⁷⁶ Deze groep omvat beleidsmakers en beleidsuitvoerders.

⁷⁷ Imec-SMIT (VUB), de coördinerende onderzoeksgroep van KDM, is één van de twee partners (naast Scivil) die het burgerwetenschapscommunicatieprogramma amai! beheren.

⁷⁸ Deze kaartenset helpt voorkomen dat sociale en structurele ongelijkheden in de AI-gezondheidszorg worden herhaald, wat absoluut noodzakelijk is vanwege de gevoelige aard van de gegevens en de kwetsbare status van patiënten. Zie <https://data-en-maatschappij.ai/en/tools/ai-blindspots-healthcare>.

Uit interviews met vertegenwoordigers van FARI bleek bovendien dat **KDM en FARI elkaar sterk aanvullen** op het vlak van onderzoeksthema's en activiteiten, ondanks hun verschillende mandaten (KDM wordt gefinancierd door de Vlaamse overheid en FARI wordt gesteund door de Brusselse overheid en ontvangt ook Europese financiering). Enkele KDM-medewerkers werken ook deeltijds bij FARI, wat de afstemming van activiteiten tussen beide instellingen bevordert⁷⁹. De belangrijke rol van KDM als expertisecentrum voor toegepaste ethiek en AI-regelgeving, met sterke instrumenten (zoals policy prototyping-projecten) en outreachactiviteiten (zoals Data-Date-evenementen en maandelijkse nieuwsbrieven) wordt ook erkend door FARI. Tegelijkertijd wordt het belang van het vertalen van onderzoeksbevindingen naar concrete, bruikbare toepassingen voor organisaties, als de kerntaak van KDM, ook benadrukt.

Slotopmerking

De meeste geïnterviewden geven aan dat KDM zijn relevantie en impact verder kan versterken door de cocreatie van tools en workshops en de deelname aan panels en dit in nauwe samenwerking met zijn doelgroepen en belanghebbenden, structureel uit te breiden (zoals sinds 2021 in gang gezet – zie [Tabel 3](#)). Het **actief betrekken van belanghebbenden bij het ontwikkelingsproces verhoogt de praktijkrelevantie** van de resultaten.

Daarnaast moeten de **verspreidingsstrategieën beter afgestemd worden op de specifieke kenmerken en behoeften van de verschillende doelgroepen**. Dit impliceert onder meer dat de inhoud van workshops en evenementen nauw moeten aansluiten bij de noden van de beoogde doelgroepen, en dat de vernieuwde website kan uitgebreid worden met meer zoekfunctionaliteiten, zoals bijvoorbeeld filters voor de Beleidsmonitor op publicatiedatum, geografische scope (bv. Vlaanderen, België (federaal) of internationaal), enz.

Een meer gerichte verspreidingsaanpak richting de doelgroepen, gecombineerd met actieve betrokkenheid bij het maatschappelijk debat in beleids- en professionele middens, zal de zichtbaarheid, toegankelijkheid én het effectief gebruik van de diensten en producten van KDM aanzienlijk verhogen.

4.4 Budget van KDM

Inkomsten

Sinds 2019 ontvangt KDM financiële steun van de Vlaamse overheid om zijn taken in het kader van het convenant uit te voeren. In eerste instantie werd in 2019 een subsidie van € 500.000 voorzien. In 2020 werd een subsidie van bijna € 750.000 toegekend. Voor de convenantperiode 2021-2025 ontvangt KDM een jaarlijkse subsidie van € 750.000, onder voorbehoud van definitieve goedkeuring van de begroting door het Vlaams Parlement. Het convenant vermeldt ook de mogelijkheid om dit bedrag jaarlijks aan te passen op basis van de gezondheidsindex⁸⁰ (vanaf 2022 met referentiedatum: 1 januari 2022). Tot op heden is het bedrag echter maar een keer geïndexeerd. De subsidie wordt in twee schijven uitbetaald: 80% wordt uitbetaald binnen 30 dagen na de ontvangst door het Departement WEWIS van het door de bevoegde minister ondertekende subsidiebesluit, en de resterende 20% wordt uitbetaald binnen 60 dagen na de goedkeuring door de bevoegde minister van de jaarrekening en het jaarverslag van het vorige werkingsjaar. Buiten deze subsidie van de Vlaamse overheid heeft KDM geen andere inkomsten.

Uitgaven

[Tabel 5](#) en [Figuur 3](#) tonen de verdeling van personeels- en werkingskosten per onderzoeksgroep over de periode 2019-2023. Naast de personeels- en werkingskosten worden in de financiële verslagen ook

⁷⁹ Zo kwam de Ally-tool – een praktische gids die organisaties moet helpen om een organisatiebrede governance-strategie voor verantwoorde AI uit te werken, zie <https://ally-ai.be/> - tot stand uit een samenwerking tussen FARI en KDM.

⁸⁰ Zie voetnoot 14.

centrale beheerskosten en algemene exploitatiekosten (overhead)⁸¹ vermeld die goed zijn voor ongeveer € 100.000 per jaar. Deze overhead vloeit rechtstreeks door naar de moederinstellingen (VUB, UGent en KU Leuven) en komt dus niet rechtstreeks ten goede aan de werking van KDM. Dit overheadpercentage is in artikel 8, §3, van het convenant vastgelegd op maximaal 17% (berekend als surplus op de gemaakte personeels- en werkingskosten, excl. eventuele onderaanneming van diensten⁸²). Het in het KDM-convenant gehanteerde overheadpercentage is echter aan de hoge kant, aangezien er binnen andere entiteiten van de Vlaamse overheid eerder lagere maximumpercentages worden gehanteerd⁸³.

In de jaren van onderbesteding is een deel van de subsidie van dat jaar als reserve overgeheveld naar het volgende jaar. Deze overdracht bleef steeds onder het maximale overdrachtspercentage van 20% zoals bepaald in artikel 8, §8, van het convenant. Deze reserve is deels te verklaren door het niet tijdig kunnen vervangen van personeel bij personeelsverloop tijdens het jaar, alsook door niet-benutte budgetten voor vergaderingen en reisactiviteiten tijdens de COVID-19-pandemie.

⁸¹ KDM gebruikt in de financiële verslagen ook soms de misleidende benaming 'indirecte kosten' hiervoor. Artikel IV.77 van de Codex Hoger Onderwijs bepaalt dat de centrale beheerskosten en de algemene exploitatiekosten van de universiteiten een vergoeding is voor de terbeschikkingstelling van haar algemene infrastructuur, diensten en kosten die voortvloeien uit de uitvoering van de overeenkomsten maar niet eenduidig door de universiteiten of hogeschool bepaald of gemeten kunnen worden.

⁸² Omdat de overhead berekend wordt als surplus op de personeels- en werkingskosten, excl. eventuele onderaanneming, neemt het in de totale kosten een lager aandeel aan van ongeveer 14% zoals ook valt af te lezen uit Tabel 5.

⁸³ Het BVR van 14 juli 1993 bepaalt in artikel, 4, §1, dat ter financiering van de kosten voor centraal beheer en algemene exploitatie maximaal 10% aangerekend worden. Zie <https://data-onderwijs.vlaanderen.be/edulex/document.aspx?docid=12783>.

Tabel 5: Verdeling van personeels- en werkingskosten per onderzoeksgroep (2021-2023)

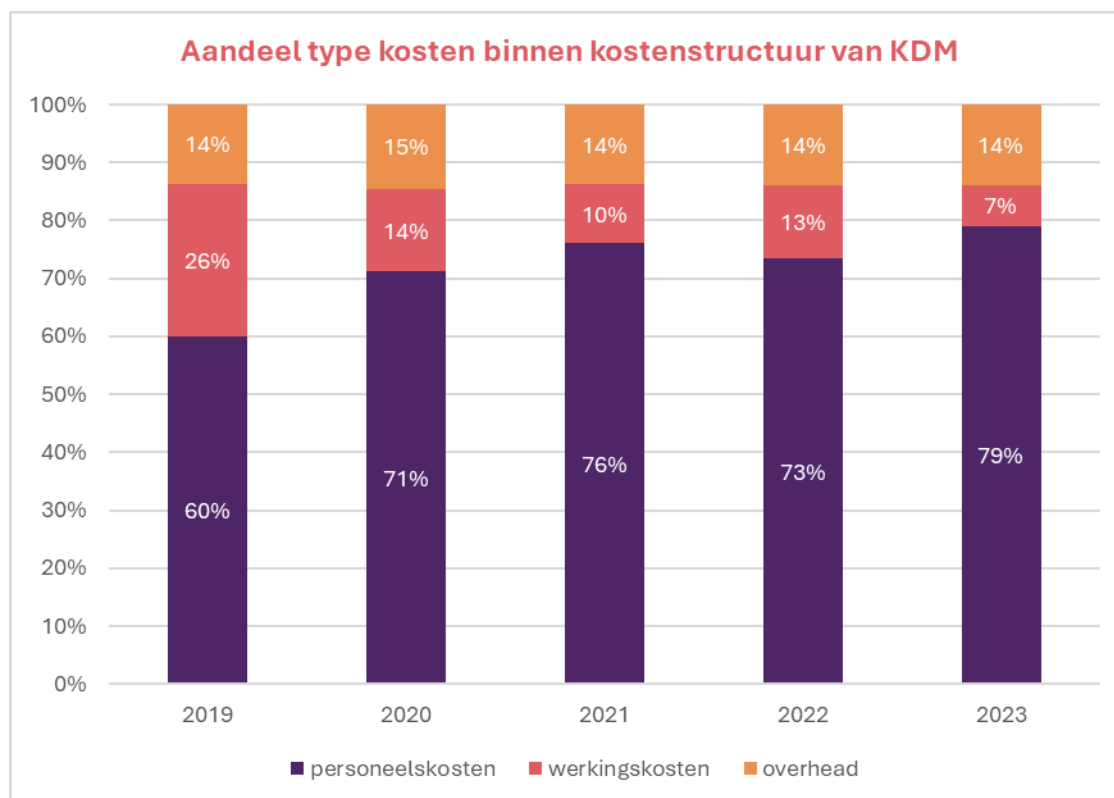
Type kosten	Jaar	Onderzoeksgroep			Totaal	% van totale kosten
		imec-SMIT	CiTiP	imec-MICT		
Personeelskosten	2019	136.677	102.039	54.527	293.243	60%
	2020	258.608	195.604	78.635	532.847	71%
	2021	278.192	150.342	76.767	505.301	76%
	2022	245.319	210.605	76.728	532.652	73%
	2023	270.000	201.156	76.670	547.826	79%
Werkingskosten	2019	83.065	30.667	15.278	129.010	26%
	2020	66.227	39.381	894	106.502	14%
	2021	51.909	11.626	2.950	66.485	10%
	2022	54.759	34.473	2.999	92.231	13%
	2023	30.777	15.470	2.736	48.983	7%
Subtotaal van personeelskosten en werkingskosten ⁸⁴	2019	219.742	132.706	69.805	422.253	86%
	2020	324.835	234.985	79.529	639.349	85%
	2021	330.101	161.968	79.717	571.786	86%
	2022	300.078	245.078	79.727	624.883	86%
	2023	300.777	216.626	79.406	596.809	86%
Overhead	2019	66.508			66.508	14%
	2020	108.689			108.689	15%
	2021	91.623			91.623	14%
	2022	100.649			100.649	14%
	2023	95.899			95.899	14%
Totale kosten	2019				488.761 - geen reserve	
	2020				748.038 - reserve: 1.931 (0,25%)	
	2021				663.409 ⁸⁵ - reserve: 54.054 (8,14%)	
	2022				725.532 - reserve: 44.634 (6,15%)	
	2023				692.708 - reserve: 57.262 (8,27%)	

Bron: KDM Financiële rapporten 2019-2023.

⁸⁴ De werkingskosten omvatten ook uitgaven voor onderaanneming aan externe experts. Op deze kosten van onderaanneming kan geen overhead worden aangerekend.

⁸⁵ De door KDM gerapporteerde reserve voor dit jaar stemt niet overeen met het verschil tussen het totale financieringsbudget en de gemaakte kosten. Dit patroon herhaalt zich ook in de daaropvolgende jaren. In de financiële rapporten wordt hiervoor geen nadere toelichting gegeven.

Figuur 3: Evolutie van het aandeel van de type kosten binnen de kostenstructuur van KDM (2019-2023)

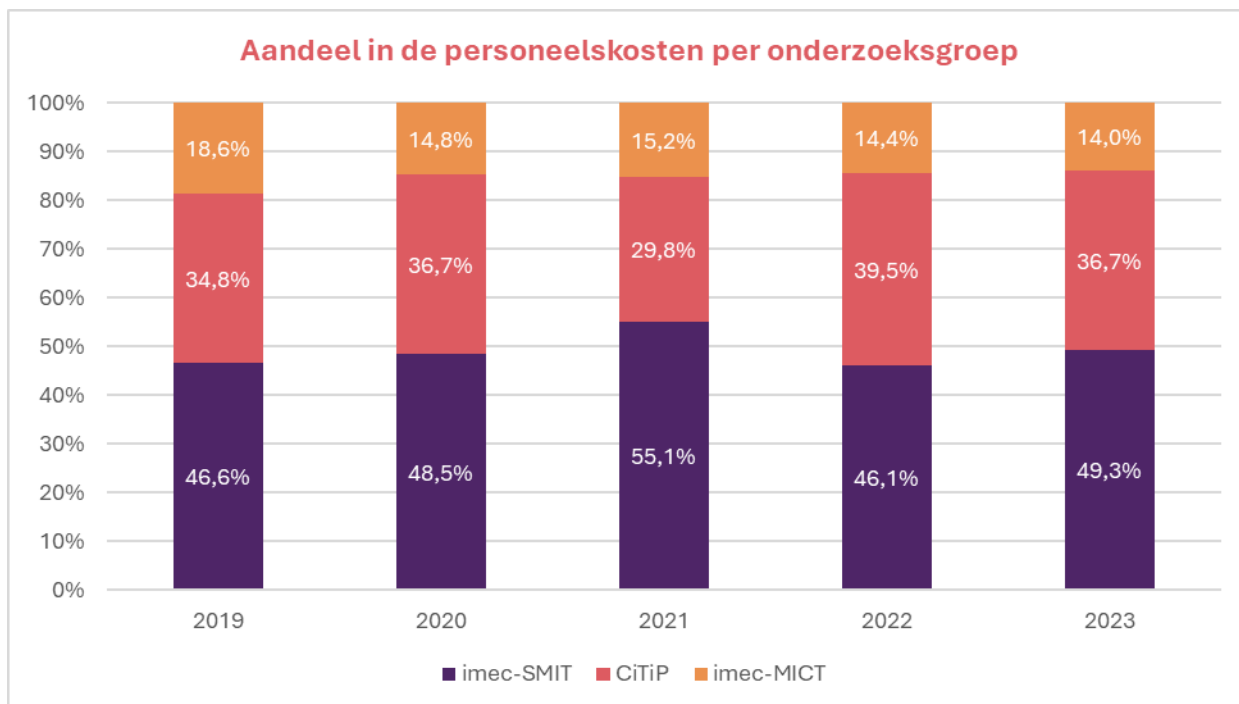


Bron: KDM Financiële rapporten 2019-2023.

Wat de verdeling van de personeelskosten per onderzoeksgroep betreft, zoals weergegeven in [Figuur 4](#), bedraagt het gemiddeld aandeel van imec-SMIT (VUB) 49%, CiTiP (KU Leuven) 36% en imec-MICT (UGent) 15%. Het grotere aandeel van het budget toegewezen aan imec-SMIT (VUB) is (deels) het gevolg van de leidende rol van imec-SMIT (VUB) in de coördinatie- en beheerstaken van KDM activiteiten (zie artikel 5, §4, van het convenant, sectie 5.1 en [Tabel 9](#) in hoofdstuk 6). In vergelijking met 2019 is het aandeel van de personeelskosten van imec-SMIT (VUB) en CiTiP (KU Leuven)⁸⁶ licht gestegen (een stijging van ongeveer 2 procentpunten), terwijl de personeelskosten van imec-MICT (UGent) gedaald zijn van 18,6% naar 14,0%. De werkingskosten blijven relatief stabiel voor imec-MICT (UGent), maar schommelen van jaar tot jaar voor imec-SMIT (VUB) en CiTiP (KU Leuven).

⁸⁶ In de beginjaren van KDM was er een onderbesteding op het personeel van CiTiP (KU Leuven) omdat deze onderzoeksgroep onvoldoende personeel kon aanwerven voor de invulling van vacatures.

Figuur 4: Evolutie van het aandeel in de personeelskosten per onderzoeksgroep (2019-2023)



Bron: KDM Financiële rapporten 2019-2023.

Geïnterviewden geven aan dat de hoogwaardige en gewaardeerde output van KDM in overeenstemming is met de verwachtingen gezien de beschikbare middelen. De financiering van KDM is doorheen de jaren stabiel gebleven, maar de verwachte toenemende vraag in de komende jaren kan uitdagingen opleveren op de volgende vlakken:

- Een van de belangrijkste uitdagingen van KDM is het overbruggen van de kloof tussen academisch onderzoek en de praktische toepassing van de ethische en juridische aspecten van AI- en datagedreven toepassingen. Uit interviews blijkt dat het team sterk academisch georiënteerd is, terwijl er een **groeïende behoefte is aan meer praktijkgerichte profielen** om de bruikbaarheid van de tools van KDM voor verschillende belanghebbenden te vergroten. Budgettaire beperkingen bemoeilijken de mogelijkheid om het personeelsbestand uit te breiden, waardoor het moeilijk is om de juiste medewerkers aan te trekken en te behouden. Deze uitdaging wordt nog versterkt door een sterk competitieve arbeidsmarkt, waar de vraag naar professionals met praktische expertise – zoals praktische juridische kennis – groot is. Dit geldt met name voor de private sector, waar consultancy bedrijven steeds vaker adviesdiensten opzet om andere bedrijven te ondersteunen bij de strategische toepassing van (generatieve) AI-tools en systemen.
- Momenteel beheert KDM een brede portefeuille van activiteiten, die output oplevert voor beleidsmakers, bedrijven, onderzoekers, maatschappelijke organisaties en het brede publiek. Echter, gezien de toenemende vraag naar praktische juridische begeleiding voor bedrijven en beleidsmakers, kan **strategische consolidatie van activiteiten** een noodzakelijke stap voorwaarts zijn. Zoals aangegeven in hoofdstuk 8, kan dit bijvoorbeeld worden aangepakt door activiteiten gericht op het brede publiek stop te zetten en de focus voor bedrijven te leggen op strategische sectoren binnen Vlaanderen.

In het algemeen komen de middelen van KDM bij gelijkblijvende financiering onder druk te staan, aangezien personeelskosten in de loop der tijd toenemen door loonindexering en stijgende anciënniteit.

Personeel

Om een idee te krijgen van de verhouding tussen de personeelsmiddelen en het aantal voltijdsequivalenten, beschikken we enkel over een volledig overzicht van het gebudgetteerd aantal persoonsmaanden per onderzoeksgroep, zoals beschikbaar in de jaarplannen 2021-2025. In de financiële verslaggeving van de jaren 2021-2022 wordt het aantal effectief besteedde persoonsmaanden niet gerapporteerd, maar worden enkel de gedane personeelskosten (zie ook [Tabel 5](#)) vermeld. Het is opmerkelijk dat er in de planning voor de jaren 2021 t.e.m. 2024 geen verschuivingen waarneembaar zijn tussen de partners en dat een optelling van het aantal geplande persoonsmaanden per werkpakket niet overeenkomt met het globale overzicht van de persoonsmaanden dat KDM maakt (en dat in ook [Tabel 5](#) werd gebruikt). De geraamde personeelskosten per functieprofiel zijn sinds 2021 gelijk gebleven, waardoor abstractie gemaakt wordt van loonindexeringen. Deze onzorgvuldigheden in de opmaak van de jaarplannen en de ontbrekende informatie in de jaarverslagen moeten in de toekomst geremedieerd worden. Ook lijkt het ons aangewezen dat er naast het aantal persoonsmaanden ook duidelijker gerapporteerd wordt over het aantal medewerkers die deze 75 tot 80 persoonsmaanden gepresteerd hebben. Voor 2022 en 2023 hebben 14 werknemers bijgedragen aan het presteren van de 75 persoonsmaanden. Voor sommige werknemers ging het echter over een inzet van slechts 1 tot 2 persoonsmaanden.

Tabel 6: Verdeling van persoonsmaanden per onderzoeksgroep (2021-2025) op basis van begroting

	2021 t.e.m 2025		2025	
	Aantal persoonsmaanden	Aandeel in persoonsmaanden	Aantal persoonsmaanden	Aandeel in persoonsmaanden
imec-SMIT	39	52%	39	49%
CiTIP	27	36%	32	40%
imec-MICT	9	12%	9	11%
KDM	75	100%	80	100%
	Personeelsbudget	Aandeel in personeelsbudget	Personeelsbudget	Aandeel in personeelsbudget
imec-SMIT	270.000	51%	270.000	48%
CiTIP	186.000	35%	216.000	39%
imec-MICT	72.000	14%	72.000	13%
KDM	528.000	100%	558.000	100%

Bron: KDM Jaarplannen 2021-2025.

Vergelijken we de geplande inschattingen van het aantal persoonsmaanden en het personeelsbudget met de effectieve bestedingen aan personeel (zie [Tabel 6](#)), dan merken we dat er toch wel verschillen zijn tussen het aantal gebudgetteerde persoonsmaanden en het effectief aantal gepresteerde persoonsmaanden. Waar er in 2021 nog een minderuitgave van € 22.699 was, verandert dit sinds 2022 (met een meeruitgave van € 4.652 in 2022 en € 19.826 in 2023). Een verklaring hiervoor kan gezocht worden in de loonindexeringen die hebben plaatsgevonden (en waarmee er in de planning geen rekening werd gehouden). Hoewel er geen cijfers door KDM ter beschikking werden gesteld over het effectief aantal persoonsmaanden, is het aannemelijk dat dit aantal doorheen de jaren is afgenomen.



4.5 Conclusie over de missie en doelstellingen van het convenant

• Beoordeling van de strategische doelstellingen

De activiteiten van KDM sluiten in grote mate aan bij de strategische doelstellingen zoals vastgelegd in het W&I-decreet en het convenant voor de periode 2021–2025. Er is een sterke focus op het verspreiden van kennis over de ethische, juridische en maatschappelijke aspecten van AI- en datagedreven toepassingen. De instrumenten en deliverables van KDM ondersteunen deze doelstellingen op een doeltreffende manier. Bovendien wordt KDM gewaardeerd om zijn goed uitgebouwde netwerk van belanghebbenden, dat een sleutelrol speelt in het faciliteren van cocreatie en kennisuitwisseling.

KDM heeft daarnaast waardevolle bijdragen geleverd aan beleidsdiscussies, met name rond de Europese AI Act. Zowel zijn praktische adviezen als inhoudelijke analyses worden erkend als relevant en impactvol.

Tegelijkertijd is er ruimte voor verbetering op enkele punten. Zo zou KDM gebaat zijn bij een meer proactieve rol in het uittekenen van een langetermijnstrategie op AI-beleid om beleidsmakers nog gerichter en tijdiger te kunnen ondersteunen. Hoewel KDM reeds een bijdrage levert aan het publieke bewustzijn rond AI-gerelateerde vraagstukken, kan de deelname aan het maatschappelijk debat (met een focus op bedrijven en beleidsmakers) verder worden vergroot. Dit vereist een actievere participatie in (professionele) publieke debatten in beleids- en professionele middens, onder meer via mediaoptredens, doelpublieksgerichte evenementen en andere fora.

• Beoordeling van de doelgroepen en belanghebbenden

Wat de doelgroepen en belanghebbenden betreft, wordt KDM door beleidsmakers sterk gewaardeerd om zijn diepgaande expertise op het vlak van de ethische en juridische aspecten van AI. Daarnaast speelt KDM een belangrijke rol in het bevorderen van de verantwoorde toepassing van AI binnen het bedrijfsleven, onder meer via de ontwikkeling van tools en opleidingsinitiatieven. Deze waardering heeft bijgedragen aan de opbouw van een herkenbare merknaam voor KDM.

Tegelijkertijd wijst feedback van werkgeversorganisaties op het belang van een sterkere brug tussen onderzoek en praktijk. Er is nood aan meer toegankelijke en toepasbare inzichten, alsook aan duidelijke ondersteuning en richtlijnen over hoe bedrijven de beschikbare tools effectief kunnen inzetten. Hierover moet KDM bij de aanvang van de ontwikkeling van een tool of deliverable duidelijke afspraken maken met de belanghebbenden zodat de output meer direct inzetbaar is voor de belanghebbenden in hun communicatie met de doelgroepen. Een voorbeeld kan zijn om bij publicaties de kernelementen overzichtelijk weer te geven, met concrete to-do's gekoppeld aan eventuele timings waartegen ondernemingen maatregelen moeten nemen. De vernieuwde website kan uitgebreid worden met meer zoekfunctionaliteiten, zoals bijvoorbeeld filters op publicatiedatum en geografische scope (bv. Vlaanderen, België (federaal) of internationaal).

Aangezien het burgerwetenschapscommunicatieprogramma amai! zich specifiek richt op het brede publiek, burgerbetrokkenheid en bewustwording rond AI, kan KDM overwegen om zijn inspanningen voor het brede publiek stop te zetten. Door zich strategisch te heroriënteren en de focus sterker te leggen op beleidsmakers en bedrijven, kan KDM zijn beleidsmatige en economische impact verder vergroten. De keuze om KDM's inspanningen naar het brede publiek te integreren in het amai!-programma kan wel gevolgen hebben voor het amai!-programma dat hierdoor mogelijk extra middelen nodig heeft.

Tot slot wijzen interviews met vertegenwoordigers van het Departement WEWIS en FARI op het strategisch belang van de betrokkenheid van KDM in de onderzoeksgemeenschap. Vanuit een systemisch perspectief speelt KDM een belangrijke rol in het verbinden van de drie luiken van het (vorige en huidige) Vlaams Beleidsplan AI (onderzoek, implementatie en flankerende maatregelen). In relatie tot de onderzoeksgemeenschap kan KDM bijvoorbeeld de samenwerking met het Vlaams AI-Onderzoeksprogramma (VAIOP) versterken waarbij de cocreatie van de zelfevaluatietool over ethiek een goed voorbeeld is. Daarnaast kan KDM als katalysator fungeren door relevante opleidingsinput te leveren die de Vlaamse AI Academie (VAIA) verder kan ontwikkelen en integreren



in zijn cursussen en opleidingsprogramma's. Vertegenwoordigers van FARI benadrukten ook de rol van KDM bij het vertalen van onderzoeksbevindingen in bruikbare resultaten voor de doelgroepen, al wordt dit laatste niet volledig onderschreven door de werkgeversorganisaties.

- **Beoordeling van het budget**

KDM wordt volledig gefinancierd met overheidsmiddelen via een jaarlijkse subsidie van € 750.000 van de Vlaamse overheid, een bedrag dat sinds 2020 stabiel is gebleven en maar één keer werd geïndexeerd. Er zijn geen aanvullende inkomstenbronnen.

De grootste uitgavenpost is personeel, waarbij het grootste aandeel van de middelen naar imec-SMIT (VUB) gaat, (deels) vanwege hun coördinerende rol en de grootte van het team (zie hoofdstuk 6). In recente jaren is het aandeel voor CiTiP (KU Leuven) gestegen door hun toenemende betrokkenheid en adviserende rol bij juridische aspecten van data en AI en doordat ze in de beginjaren onvoldoende personeel konden aanwerven. Het aandeel van imec-MICT (UGent) in de personeelskosten is licht gedaald.

Sinds 2019 werd telkens een reserve overgedragen naar het volgende boekjaar. Deze reserve kan deels verklaard worden door het niet tijdig kunnen vervangen van personeel bij personeelsverloop tijdens het jaar, alsook door niet-benutte budgetten voor vergaderingen en reisactiviteiten tijdens de COVID-19-pandemie.

De deliverables van KDM worden algemeen erkend als inhoudelijk sterk, goed voorbereid en van hoge kwaliteit. Toch geven verschillende geïnterviewden aan dat de vertaling van deze kennis naar concrete, bruikbare inzichten voor bedrijven en beleidsmakers nog sterker ontwikkeld kan worden. Hiervoor zou het aantrekken van medewerkers met ervaring in kennisvalorisatie of praktijkgerichte expertise een meerwaarde zijn.

Tegen deze achtergrond vormt het stabiele, maar beperkte budget een belangrijke uitdaging. Hoewel het huidig financieringsniveau in verhouding staat tot de geleverde output, beperkt het de mogelijkheden om het personeelsbestand uit te breiden of te vervangen met de profielen die valorisatie in de praktijk kunnen brengen. Dit wordt verder bemoeilijkt door de krappe arbeidsmarkt, waarin dergelijke expertise sterk wordt gevraagd, vooral in de private sector.

De toenemende vraag naar juridische en beleidsmatige ondersteuning, onder meer in aanloop naar de inwerkingtreding van de AI Act in augustus 2026, kan het beschikbare budget verder onder druk zetten. Een herziening van de prioriteiten lijkt daarom noodzakelijk. Zo zou een gerichte herschikking van de middelen – bijvoorbeeld door activiteiten gericht op het brede publiek stop te zetten - KDM in staat kunnen stellen om zijn expertise nog gerichter in te zetten voor beleidsmakers en bedrijven.

In het algemeen komen de middelen van KDM bij gelijkblijvende financiering onder druk te staan, aangezien personeelskosten in de loop der tijd toenemen door loonindexering en stijgende anciënniteit.

5. Beleid en governance van KDM

5.1 De institutionele bestuursstructuur en het beheer van KDM

KDM is een consortium van drie universitaire onderzoeksgroepen met multidisciplinaire teams: imec-SMIT (VUB)⁸⁷, imec-MICT (UGent)⁸⁸ en CiTiP (KU Leuven)⁸⁹. KDM heeft de afgelopen jaren met succes een sterk en stabiel team geconsolideerd.

Vertegenwoordigers van de drie onderzoeksgroepen vergaderen tweewekelijks over lopende projecten, communicatieactiviteiten, evenementen, tools en aanvullende vragen.

De onderzoeksgroepen brengen hun eigen domeinspecifieke expertise mee, wat ook tot uiting komt in de aard van de taken die ze uitvoeren. De verdeling van taken en werklast over de verschillende onderzoeksgroepen is als volgt (zie ook [Tabel 8](#)):

- **imec-SMIT (VUB):** Deze onderzoeksgroep neemt het voortouw in de coördinatie- en beheertaken voor KDM (waarvoor 10 persoonsmaanden beschikbaar zijn, zoals later zal worden geïllustreerd in [Tabel 8](#) in hoofdstuk 6). Deze taken omvatten het organiseren en opstellen van verslagen voor de vergaderingen van de KDM-stuurgroep, het voorbereiden van de jaarverslagen die het werk van het afgelopen jaar samenvatten, en het ontwikkelen van jaarplannen voor het komende jaar. Daarnaast houdt deze onderzoeksgroep toezicht op outreachactiviteiten zoals nieuwsbrieven, de brAlnfood-serie, updates van de KDM-website en dossiers over “Ethiek in de praktijk” en “Data, AI & werk” (zie sectie 4.2) en organiseert deze onderzoeksgroep het jaarlijks slotevenement.
- **CiTiP (KU Leuven):** Deze onderzoeksgroep leidt het dossier over “Aankomende regelgeving en beleid” en deelt verantwoordelijkheden met imec-SMIT over dossiers met betrekking tot “Ethiek in de praktijk” en Data-Date-evenementen. Daarnaast biedt CiTiP beperkte ondersteuning voor managementtaken (1 persoonsmaand), voornamelijk voor het opstellen van jaarplannen en de jaarverslagen, en draagt het bij tot de outreachactiviteiten door selectieve deelname aan strategisch belangrijke evenementen (bv. Data-Date-evenement over de AI Act en Data Act gehouden in 2023⁹⁰).
- **imec-MICT (UGent):** Deze onderzoeksgroep speelt een leidende rol in de AI Monitor. Net als CiTiP biedt imec-MICT beperkte ondersteuning voor managementtaken (1 persoonsmaand), voornamelijk voor het opstellen van jaarplannen en jaarverslagen, en draagt het bij aan de outreachactiviteiten door selectief deel te nemen aan strategisch belangrijke evenementen (bv. webinar over veilig gebruik van AI georganiseerd).

Geïnterviewden geven aan dat de drie onderzoeksgroepen elkaar aanvullen en versterken en dat er op dit moment geen nood is aan bijkomende expertise van andere hogeronderwijsinstellingen. CiTiP (KU Leuven) focust voornamelijk op juridische aspecten met betrekking tot AI, inclusief valorisatie en communicatie. Imec-SMIT (VUB) onderzoekt o.a. de ethische aspecten van nieuwe technologie op de werkvloer en naar specifieke innovaties en nieuwe tools. Imec-MICT (UGent) doet kwantitatief

⁸⁷ Onderzoeksgroep Studies in Media, Innovatie en Technologie aan de Vrije Universiteit Brussel (VUB).

⁸⁸ Onderzoeksgroep Media, Innovatie en Communicatietechnologie aan de Universiteit Gent.

⁸⁹ Onderzoeksgroep Centre for IT & IP Law aan de KU Leuven.

⁹⁰ Zie <https://data-en-maatschappij.ai/en/news/verslag-data-date-hoe-voorbereiden-op-de-ai-en-data-act>.

onderzoek naar meetinstrumenten en de resultaten van deze meetinstrumenten wat betreft de houding ten aanzien van AI en AI-adoptie. Als voorbeeld van wederzijdse versterking bleek uit interviews dat CiTiP (KU Leuven) de workshoppaanpak van imec-SMIT (VUB) heeft overgenomen om de betrokkenheid van de doelgroepen te vergroten in de policy prototyping-projecten die ze aanbieden. De onderzoeksgroep imec-MICT (UGent) werkt volgens geïnterviewden iets meer geïsoleerd, aangezien hun werk zich voornamelijk richt op de AI Monitor. De complementariteit en samenwerking tussen imec-SMIT (VUB) en CiTiP (KU Leuven) wordt als sterker beschouwd door de geïnterviewden. Tegelijk zijn er ook voorbeelden waar imec-MICT complementair werkt met de twee andere onderzoeksgroepen, zoals in het kader van de bevraging van Vlamingen over de manier waarop ze met een mogelijke contact-tracing-technologie opgevolgd wilden worden tijdens de COVID-19-pandemie.

De onderzoeksgroep imec-SMIT (VUB), en in het bijzonder Rob Heyman die optreedt als ‘academisch coördinator’, speelt een centrale rol bij het coördineren en afstemmen van activiteiten binnen het consortium van universitaire onderzoeksgroepen en zorgt voor de effectieve implementatie van de doelstellingen van KDM. Dit gecentraliseerde model biedt duidelijke voordelen, waaronder één aanspreekpunt, consistente externe vertegenwoordiging en minder administratieve overhead. Uit interviews met interne en externe belanghebbenden kwam echter naar voren dat **er uitdagingen zijn op het gebied van coördinatie**, vooral met betrekking tot interne communicatie en reactiesnelheid. Sommige taken blijven vaak langere tijd onopgelost, zowel in de interacties tussen de onderzoeksgroepen (bv. vertraagde antwoorden op e-mails) als in de follow-up naar de KDM-stuurgroep (zie sectie 5.2). Daarnaast merkten verschillende geïnterviewde externe belanghebbenden de langere reactietijden op bij ad-hoc-verzoeken in de afgelopen maanden.

Hoewel de academisch coördinator door veel belanghebbenden en geïnterviewden wordt erkend als een sleutelfiguur binnen KDM, kunnen zijn academische verantwoordelijkheden en zijn betrokkenheid bij meerdere externe (advies)organen, zoals AI4Belgium, FARI en de overkoepelende AI-stuurgroep van het Vlaams Beleidsplan AI, zijn beschikbaarheid en capaciteit om snel te reageren, beperken. Deze centralisatie, hoewel in sommige opzichten efficiënt, vormt dus ook een potentieel knelpunt. Daarom zou KDM kunnen overwegen om een aanpak te volgen zoals de Vlaamse AI Academie (VAIA), dat een deeltijdse medewerker heeft aangesteld die verantwoordelijk is voor communicatie en zo de (co-)coördinatoren ondersteunt. Daarnaast zou KDM ook kunnen overwegen ondersteunend personeel aan te stellen om de coördinator te ontlasten bij managementtaken.

Naast een rol als coördinator van KDM, neemt imec-SMIT (VUB) ook een leidende rol op binnen het burgerwetenschapscommunicatieprogramma amai!. Hoewel CiTiP (KU Leuven) en imec-MICT (UGent) formeel geen bijdrage leveren aan dit programma, wordt de merknaam KDM wel expliciet vermeld bij amai!. Beide onderzoeksgroepen hebben aangegeven hier geen bezwaar tegen te hebben, en benadrukken dat het wellicht tot verwarring zou leiden bij externe partijen indien er een aparte merknaam zou moeten gebruikt worden, wat ook indruist tegen de Vlaamse ambitie om een zo eenvoudig mogelijk W&I-ecosysteem te hebben. De groeiende naamsbekendheid van KDM kan bovendien een positieve invloed uitoefenen op de zichtbaarheid en geloofwaardigheid van het amai!-programma. Tot op heden hebben CiTiP en imec-MICT geen inhoudelijke bijdragen geleverd aan het amai!-programma. Indien dit in de toekomst wel zou gebeuren, staan beide onderzoeksgroepen hier in principe voor open, op voorwaarde dat er duidelijke afspraken gemaakt worden over een passende vergoeding voor hun inspanningen.

5.2 KDM-stuurgroep

De **KDM-stuurgroep** is verantwoordelijk voor het bewaken van de voortgang van de activiteiten van KDM. In artikel 10, §2, van het KDM-convenant worden volgende verantwoordelijkheden voor de KDM-stuurgroep genoemd:

- de aansturing en opvolging van de uitvoering van de meerjarenstrategie;
- de bewaking van het tijds kader, zoals vermeld in het jaarplan;
- de bewaking van de geïntegreerde werking;
- het uitbrengen van advies over aanpassingen aan de meerjarenstrategie;



- het vastleggen van het ontwerp van jaarplan, ontwerpbegroting, ontwerp van jaarrekening en jaarverslag van KDM;
- het aanvaarden van bijkomende opdrachten;
- het aanpassen van de meerjarenstrategie of het jaarplan indien dit nodig is;
- beoordeling van het jaarverslag en voorstellen tot mitigerende actie indien doelstellingen niet behaald werden.

Zoals bepaald in artikel 10, §3, van het convenant bestaat de KDM-stuurgroep uit twee vertegenwoordigers van imec-SMIT (VUB), waaronder de coördinator, twee vertegenwoordigers van CiTiP (KU Leuven) en één vertegenwoordiger van imec-MICT (UGent). Van overheidswege maken drie vertegenwoordigers van het Departement WEWIS, één vertegenwoordiger van de bevoegde minister en één vertegenwoordiger van VLAIO deel uit van de KDM-stuurgroep. Daarnaast telt de KDM-stuurgroep ook nog vier vertegenwoordigers van de SERV⁹¹ en één vertegenwoordiger van de VVSG⁹² in de hoedanigheid van waarnemers. Volgens het convenant had er ook een secretaris zonder stemrecht moeten worden aangesteld door VUB, maar dit is in de praktijk niet gebeurd. Deze rol van secretaris wordt tot vandaag opgenomen door de academisch coördinator van KDM. De KDM-stuurgroep hanteert bij zijn werkzaamheden een huishoudelijk reglement, waarin aspecten als stemverhoudingen en procedures zijn vastgelegd. Tot nu toe heeft de KDM-stuurgroep alle beslissingen bij consensus genomen.

De KDM-stuurgroep komt twee tot vier keer per jaar bijeen. De meerjarenstrategie 2021-2025 van KDM voorziet vier jaarlijkse bijeenkomsten in januari, april, september en november. In 2020 werden er drie stuurgroepvergaderingen gehouden, en in 2021 en 2022 telkens twee. Uit het laatst beschikbare jaarverslag voor 2023 blijkt dat de KDM-stuurgroep ook in dat jaar slechts twee keer bijeenkwam. Een derde vergadering, gepland in juni 2023, werd geannuleerd omdat het ontwerp van het jaarplan voor 2024 onvoldoende was uitgewerkt voor discussie. Als leden niet aanwezig kunnen zijn, worden indien nodig extra feedbacksessies georganiseerd.

De samenstelling van de KDM-stuurgroep is in de loop van de tijd geëvolueerd en in 2024 is er een vertegenwoordiger van Digitaal Vlaanderen bijgekomen. Ondanks de betrokkenheid bij het implementatieluik van het Vlaams Beleidsplan AI, is Agoria⁹³ momenteel niet vertegenwoordigd in de KDM-stuurgroep. Vertegenwoordigers van KDM hebben voorgesteld om Agoria als waarnemer op te nemen in de KDM-stuurgroep om ook hun expertise en perspectief te integreren. Tabel 7 geeft een overzicht van de organisaties die vertegenwoordigd zijn in de KDM-stuurgroep.

Uit interviews en de discussies met het expertpanel (zie Bijlage V) blijkt dat het functioneren, de effectiviteit en de timing van de vergaderingen van de KDM-stuurgroep voor verbetering vatbaar zijn. Zo worden vergadermomenten vaak niet voldoende ruim op voorhand vastgelegd, worden geplande bijeenkomsten op het laatste moment gewijzigd en zijn voorbereidende documenten (zoals financiële verslagen, ontwerpen van jaarplannen en jaarverslagen) vaak niet tijdig beschikbaar. Door het ontbreken van agenda's en de beperkte voorbereiding blijven de vergaderingen doorgaans kort en vooral gericht op het beoordelen van voorbije activiteiten en het valideren van jaarplannen. Dit laat weinig ruimte voor diepgaande discussies, constructieve feedback of een strategische dialoog over toekomstige prioriteiten op basis van de noden van belanghebbenden.

Tegelijkertijd zijn leden van de KDM-stuurgroep ook bilateraal betrokken bij de KDM-dossiers, cocreatiewerkshops en/of ad-hoc-besprekingen, vaak in een meer sturende rol. Naast de formele vergaderingen zoals bepaald in het convenant, zou het waardevol zijn om minstens één stuurgroepvergadering per jaar expliciet als feedbacksessie te organiseren. Een positief voorbeeld

⁹¹ SERV (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen) is het overleg- en adviesorgaan dat verschillende Vlaamse sociale partners (werkgeversverenigingen en werknemersvakbonden) vertegenwoordigt. Zie <https://www.serv.be/serv>. In de KDM-stuurgroep zijn twee werkgeversorganisaties (UNIZO en Voka) en twee vakbonden (het Algemeen Christelijk Vakverbond (ACV-CSC) en de Algemeen Belgisch Vakverbond (ABVV)) vertegenwoordigd.

⁹² Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten. Zie <https://www.vvsg.be/>.

⁹³ Vereniging die technologie-geïnspireerde bedrijven in België ondersteunt. Agoria is een nationale vereniging, maar er zijn ook regionale subverenigingen (zoals Agoria Vlaanderen).

hiervan was de bijeenkomst die in aanloop naar het vijfjarig bestaan van KDM in 2025 werd georganiseerd, waarbij de stuurgroep input gaf over toekomstige doelstellingen van KDM, als onderdeel van de zelfevaluatie. Het regelmatig organiseren van dergelijke sessies zou strategische discussies aanzienlijk bevorderen.

Tabel 7: Overzicht van de instellingen die vertegenwoordigd zijn in de stuurgroep van KDM

Instellingen	Aantal vertegenwoordigers	Aangesloten sinds
Als stemgerechtigde leden		
imec-SMIT (VUB)	2	2019
CiTIP (KU Leuven)	2	2019
imec-MICT (UGent)	1	2019
Departement WEWIS	3	2019
VLAIO	1	2019
Kabinet van de verantwoordelijke minister	1	2019
Als waarnemers		
Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) via:		
UNIZO	1	2019
Voka	1	2019
Algemeen Christelijk Vakverbond (ACV-CSC)	1	2019
Algemeen Belgisch Vakverbond (ABVV)	1	2019
Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG)	1	2019
Digitaal Vlaanderen	1	2024

Bron: KDM jaarplannen 2019-2025

Een bijkomende uitdaging is de aanzienlijke overlap in lidmaatschap (zowel qua organisaties als vertegenwoordigers) tussen de verschillende stuurgroepen binnen het Vlaams Beleidsplan AI. Volgens geïnterviewde vertegenwoordigers van KDM beperkt deze overlap de diversiteit aan perspectieven en leidt ze regelmatig tot herhaalde discussies over dezelfde thema's in vergaderingen. Dit bemoeilijkt het voeren van diepgaande en efficiënte debatten. De huidige vorm van de KDM-stuurgroep, waarin vergaderingen hoofdzakelijk gericht zijn op informatiedeling en het formeel goedkeuren van deliverables, is minder geschikt voor inhoudelijke reflectie.

Om diepgaandere gesprekken over strategische richtingen mogelijk te maken, kunnen verschillende opties worden overwogen:

- KDM kan overwegen om enkele reguliere stuurgroepvergaderingen te vervangen door thematische feedbacksessies.
- De huidige stuurgroep kan worden hervormd tot een kleinere kernstuurgroep, bestaande uit een selectie van stemgerechtigde leden (zie [Tabel 7](#)), die op sleutelmomenten in de jaarlijkse cyclus bijeenkomt. Een compacte stuurgroep maakt snellere besluitvorming en diepgaand overleg mogelijk. Deze optie werd ook aangegeven door het expertenpanel (zie [Bijlage V](#)). De overkoepelende AI-stuurgroep op het niveau van het Vlaams Beleidsplan AI kan dienen als platform om de noden van belanghebbenden over de drie beleidsluiken heen te detecteren. Op die manier kunnen KDM-vertegenwoordigers via deze overkoepelende AI-stuurgroep inzicht krijgen in de behoeften van belanghebbenden, zonder dat dezelfde vertegenwoordigers telkens opnieuw in meerdere overlegstructuren moeten zetelen.



5.3 Rapportering aan de Vlaamse overheid

Zoals vermeld in [Tabel 2](#), wordt van KDM verwacht dat het jaarlijks een jaarplan opstelt, inclusief een ontwerpbegroting voor het daaropvolgende jaar. Dit plan moet vóór 15 oktober worden ingediend bij het Departement WEWIS, zodat het uiterlijk op 1 december door de KDM-stuurgroep kan worden beoordeeld en goedgekeurd. Op die manier kan de uitvoering van het jaarplan starten op 1 januari van het nieuwe kalenderjaar.

Daarnaast moet KDM uiterlijk op 1 april van elk jaar een gedetailleerd jaarverslag én een financieel overzicht indienen over het voorbije jaar. Beide documenten moeten ter goedkeuring worden voorgelegd aan zowel het Departement WEWIS als de KDM-stuurgroep.

Tijdens de looptijd van het huidige convenant heeft KDM herhaaldelijk belangrijke deadlines voor de jaarlijkse verslaggeving niet gehaald. Dit heeft geleid tot formele klachten vanuit het Departement WEWIS. Vooral de financiële rapportering blijft een structureel knelpunt. De vertragingen worden grotendeels toegeschreven aan de omslachtige en tijdsintensieve interne processen bij VUB, waarvan KDM afhankelijk is voor zijn financiële administratie. Door interne vertragingen binnen de financiële dienst van VUB konden de financiële verslagen van KDM niet tijdig aan de stuurgroep worden voorgelegd. In reactie hierop heeft het Departement WEWIS aangedrongen op de uitbouw van een robuustere organisatorische structuur, met duidelijkere interne en externe procedures en striktere afspraken (wat dus dusver slechts ten dele werd geïmplementeerd). Zoals ook in sectie 4.4 toegelicht wordt, ontbreekt in de financiële verslaggeving ook belangrijke informatie, zoals het feitelijke aantal persoonsmaanden dat werd besteed aan elk werkpakket. Deze informatie is belangrijk om een passende beoordeling te kunnen maken in welke mate gemaakte beloftes inzake personeelsinzet werden nagekomen.

De inhoudelijk dossierbehandelaar van het Departement WEWIS monitort de activiteiten van KDM op een relatief hoog niveau, voornamelijk door de werkpakketten die in het jaarplan worden beschreven te vergelijken met de werkpakketten waarover in het jaarverslag wordt gerapporteerd. Door het ontbreken van een goed monitoringsmechanisme blijft het echter onduidelijk welke concrete resultaten en effecten KDM heeft bereikt. Vooral in de beginjaren waren de jaarverslagen onduidelijk opgesteld, zonder duidelijke en gestroomlijnde structuur en nummering, wat een grondige vergelijking verder bemoeilijkte.

5.4 Conclusie over het beleid en governance van KDM

Het coördinatieteam van KDM staat bekend om zijn competentie en expertise, maar er is ruimte voor verbetering op het vlak van operationele organisatie en punctualiteit. In het verleden leidde het ontbreken van duidelijke tijdschema's tot vertragingen bij het plannen van vergaderingen en tot laattijdige oplevering van belangrijke documenten, zoals financiële verslagen, ontwerpen van jaarplannen en jaarverslagen.

Momenteel zijn de coördinatietaken sterk geconcentreerd bij imec-SMIT (VUB), met 10 persoonsmaanden per jaar toegewezen aan managementtaken, tegenover slechts één persoonsmaand voor zowel CiTiP (KU Leuven) als imec-MICT (UGent). Om de druk op imec-SMIT (VUB) te verlichten en de algehele coördinatie te verbeteren zou KDM kunnen overwegen om de overgedragen reserves te benutten of een deel van de persoonsmaanden die nu uitgetrokken worden voor de uitwerking van dossiers te reserveren voor de aanwerving van (deeltijds) ondersteunend personeel ter ondersteuning van de coördinator bij de uitvoering van managementtaken.

Het contact tussen het coördinatieteam van KDM en de KDM-stuurgroep is tot op heden relatief beperkt gebleven, met gemiddeld twee vergaderingen per jaar. Hoewel de meerjarenstrategie 2021–2025 voorziet in vier vergaderingen per jaar, is deze doelstelling in de praktijk niet gehaald. Met betrekking tot de werking van de stuurgroep zijn er enkele optimalisatiemogelijkheden:

- Het respecteren van de voorziene vergaderfrequentie en het uitbreiden van de voorziene vergadertijd, zouden kunnen bijdragen aan een beter overzicht, een duidelijkere strategische richting, een meer gestructureerde beleidsdialoog en een betere afstemming op de noden van doelgroepen en belanghebbenden. Na een jaar kan er dan geëvalueerd worden of de vier vergaderingen per jaar effectief nodig zijn, of dat deze doelstelling herzien moet worden om beter aan te sluiten bij de reële behoeften.
- Een deel van het aantal reguliere vergaderingen van de stuurgroep vervangen door gerichte feedbacksessies. Dit zou diepgaandere discussies mogelijk kunnen maken over specifieke noden en strategische keuzes. Dergelijke sessies zullen in de toekomst wellicht belangrijker worden, gezien het snel evoluerende AI-landschap, met name op het vlak van AI-toepassingen en -regelgeving. De overige vergaderingen kunnen dan vooral gericht zijn op de operationele opvolging van de uitvoering van het jaarplan.
- De discussies over de specifieke noden en strategische keuzes laten plaatsvinden op het niveau van de overkoepelende AI-stuurgroep op het niveau van het Vlaams Beleidsplan AI, gezien er een grote mate van overlap is in de samenstelling van de verschillende stuurgroepen binnen het Vlaams Beleidsplan AI. Dit zou de synergie tussen de verschillende luiken van het beleidsplan kunnen versterken.

Tijdens de huidige convenantperiode heeft KDM herhaaldelijk belangrijke deadlines voor de jaarlijkse verslaglegging gemist. Vooral de financiële rapportering blijft een structureel knelpunt. Het Departement WEWIS heeft dan ook herhaaldelijk aangedrongen op de uitbouw van een robuustere organisatorische basis, met duidelijke interne en externe procedures en strengere afspraken. Dit wordt als essentieel beschouwd om de voorspelbaarheid en betrouwbaarheid voor beleidsmakers te waarborgen. Op dit vlak is er nog heel wat groeimarge aanwezig voor KDM zodat er meer uit de structuren van KDM kan worden gehaald.



6. Prestaties, resultaten en impact van KDM



6.1 Jaarplannen

In zijn **jaarplannen** schetst KDM zijn strategische doelstellingen en verwachte resultaten voor elk jaar. De plannen geven een overzicht van de geplande activiteiten binnen drie werkpakketten⁹⁴: Management, Outreach en Dossiers. De werkpakketten Management en Outreach richten zich respectievelijk op het bestuur van KDM en op het delen van kennis en expertise die in de loop van de jaren is opgedaan. Het werkpakket Dossiers omvat de ontwikkeling van tools binnen specifieke AI- en datagerelateerde thema's. Binnen dit werkpakket onderzoekt de AI Monitor⁹⁵ elk jaar een specifiek en actueel thema en peilt daarbij naar de attitudes en percepties van Vlaamse burgers.

- **Werkpakket 1: Management**

Het werkpakket Management omvat het **monitoren van en rapporteren over de activiteiten van KDM, evenals** het opstellen van **de planning voor het komende jaar**. Dit werkpakket bepaalt dat aan het einde van elk jaar een jaarverslag wordt geleverd, samen met een geactualiseerd jaarplan dat is afgestemd op de missie van KDM en het convenant. Tot de belangrijkste taken behoren het toezicht houden op het KDM-team, het organiseren van KDM-stuurgroepvergaderingen, het raadplegen van belanghebbenden en het opstellen van jaarverslagen.

- **Werkpakket 2: Outreach**

De activiteiten binnen het outreachwerkpakket richten zich op **het informeren van doelgroepen door middel van communicatie en evenementen**. Tot de belangrijkste initiatieven behoren regelmatige updates van bestaande producten, zoals brAInfood en Data-Date-evenementen, lerende netwerken, evenals het vergroten van de deelname van KDM aan regionale, nationale en internationale evenementen door middel van presentaties, lezingen, workshops en het opstellen en versturen van regelmatige nieuwsbrieven naar de abonnees van KDM.

Een andere belangrijke activiteit binnen dit werkpakket is het updaten van de KDM-website. In 2025 werd de website aangepast om de duidelijkheid te verbeteren en de diensten van KDM beter te structureren. De vernieuwde website is een stap in de goede richting, maar kan verder verbeterd worden door bv. extra zoekfunctionaliteiten aan de Beleidsmonitor toe te voegen, zoals filters op publicatiedatum, geografische scope (bv. Vlaanderen, België of internationaal), enz.

⁹⁴ Terwijl de meerjarenstrategie 2021-2025 aanvankelijk zes werkpakketten omvatte (zie [Box 2](#)), heeft KDM zijn activiteiten in de jaarplannen tot 2024 gebundeld in vier werkpakketten, en vanaf 2025 verder geconsolideerd in drie werkpakketten. In dit hoofdstuk volgen we de structuur van het jaarplan 2025, waarin drie werkpakketten zijn gedefinieerd. In vergelijking met de oorspronkelijke indeling uit de meerjarenstrategie zijn de werkpakketten “Beleidsmonitor”, “Perceptie en acceptatie van data en AI”, en “Cocreatie van instrumenten en publicaties” (adviezen, richtsnoeren en tools) samengevoegd in het werkpakket “Dossiers”. Op vergelijkbare wijze zijn de werkpakketten “Outreachactiviteiten” en “Netwerking & leeromgeving” geïntegreerd in het werkpakket “Outreach”. Het werkpakket “Bestuur van KDM” uit de meerjarenstrategie zit vervat in het werkpakket “Management”.

⁹⁵ In het jaarplan 2025 is de AI Monitor opgenomen in het werkpakket Dossiers, terwijl het in eerdere jaarplannen een apart werkpakket was. In de jaarverslagen is de AI Monitor ook een apart werkpakket naast de dossiers.

Daarnaast wil KDM zijn bereik en impact vergroten door zijn samenwerking met de verschillende luiken van het Vlaams Beleidsplan AI te versterken, in het bijzonder op het vlak van communicatie en de coördinatie van evenementen, zoals via het Flanders AI Forum.

- **Werkpakket 3: Dossiers**

De activiteiten binnen het werkpakket Dossiers zijn gericht op het opleveren van thematische outputs met betrekking tot data en AI. Deze thema's kunnen jaarlijks variëren en worden ter goedkeuring voorgelegd aan de KDM-stuurgroep. In 2025 geeft KDM prioriteit aan de volgende dossiers: "Aankomende regelgeving en beleid" (zoals de AI Act), "Data, AI & werk", "Ethiek in de praktijk", en de AI Monitor. Alle publicaties van KDM zijn publiek beschikbaar op basis van een CC-by-4.0 licentie⁹⁶ en kunnen vrij worden hergebruikt.

Tabel 15 in Bijlage I geeft een overzicht van de dossiers van 2020 tot 2025. In deze periode zijn de titels en het aantal dossiers licht geëvolueerd. In 2022 en 2025 werden de jaarlijkse rapporteringen bovendien als dossiers opgenomen in de jaarverslagen. Hoewel de inhoud van de dossiers consequent onderwerpen als regelgeving, ethiek, data en werk omvatte, was er geen gestandaardiseerde naamgeving doorheen de jaren. Met de voor 2025 voorgestelde geconsolideerde dossiercategorieën – waarin ook de AI Monitor is opgenomen die tot 2023 als een afzonderlijk werkpakket werd opgenomen – beoogt KDM een meer consistente en coherente structuur te realiseren.

Tabel 8 geeft een overzicht van de **verdeling van het aantal persoonsmaanden over de verschillende werkpakketten** en de verschillende onderzoeksgroepen voor de periode 2022–2025. Het aantal voltijdsequivalenten schommelt steeds tussen 6 en 7. Zowel in 2022 als 2023 werden de persoonsmaanden gepresteerd door 14 medewerkers. De toewijzing van activiteiten over de verschillende werkpakketten heen blijft in grote lijnen stabiel, met een lichte toename van het aantal persoonsmaanden vanaf 2024. Het werkpakket Management is elk jaar goed voor 12 persoonsmaanden, wat neerkomt op ongeveer 16% van de totale werklust. Het werkpakket Outreach blijft stabiel op 16 persoonsmaanden (21% van het totaal) tot 2025, wanneer het met één persoonsmaand toeneemt.

Het grootste deel van de middelen (63%) wordt toegewezen aan het werkpakket Dossiers, dat na een lichte terugval in 2023 terug toenam tot 51 persoonsmaanden in 2025.

Wat de verdeling over de verschillende onderzoeksgroepen heen betreft, springt de sterke toename van het aantal persoonsmaanden van CiTiP (KU Leuven) voor het dossier "Aankomende regelgeving en beleid" in 2025 in het oog. Dit weerspiegelt de toenemende focus van KDM op regelgevende thema's in voorbereiding op de inwerkingtreding van de AI Act.

⁹⁶ Zie <https://creativecommons.org/licences/by/4.0/deed.ast>.

Tabel 8: Verdeling van het aantal persoonsmaanden over de werkpakketten (2022-2025)

Werkpakket	Onderzoeksgroep	2022	2023	2024	2025
Management	imec-SMIT	10	10	10	10
	CiTiP	1	1	1	1
	imec-MICT	1	1	1	1
	Totaal	12	12	12	12
	% van totaal	15%	17%	16%	15%
Outreach	imec-SMIT	8	8	8	9
	CiTiP	7	7	7	7
	imec-MICT	1	1	1	1
	Totaal	16	16	16	17
	% van totaal	21%	22%	22%	21%
Dossiers	imec-SMIT	23	18	20	20
	CiTiP	19	17	19*	24
	imec-MICT	8	9	7	7
	Totaal	50	44	46	51
	% van totaal	64%	61%	62%	64%
Totaal (in persoonsmaanden)		78	72	74	80
Totaal in VTE		6,5	6,0	6,2	6,7
Aantal personeelsleden		14	14	n.b.	n.b.
imec-SMIT		41 (53%)	36 (50%)	38 (51%)	39 (49%)
CiTiP		27 (35%)	25 (35%)	27 (36%)	32 (40%)
imec-MICT		10 (13%)	11 (15%)	9 (12%)	9 (11%)

Bron: KDM-jaarplannen 2022-2025. Noot *: Er was een fout geslopen in de vermelding van het aantal persoonsmaanden van CiTiP voor WP3 (er werd 8,5 vermeld). Dit aantal werd aangepast om in lijn te zijn met de 27 persoonsmaanden vermeld in het totaaloverzicht van persoonsmaanden per onderzoeksgroep. De gegevens voor 2021 zijn niet opgenomen in de tabel, aangezien de verdeling van persoonsmaanden per werkpakket in het jaarplan van 2021 slechts fragmentarisch werd ingevuld, wat zou leiden tot een vertekend beeld.

6.2 Jaarverslagen

In de **jaarverslagen** geeft KDM een overzicht van de te leveren prestaties. Deze rapporten volgen de structuur die is beschreven in het convenant, zodat belanghebbenden kunnen beoordelen hoe de activiteiten bijdragen aan de bredere missie van KDM. Deze jaarverslagen dienen als een belangrijk instrument om de voortgang te evalueren, afwijkingen van het oorspronkelijke plan te identificeren en noodzakelijke aanpassingen in inhoud, aanpak of timing toe te lichten.



Sinds 2022 zijn de jaarverslagen gestructureerd rond **vijf hoofdactiviteiten**, die in grote lijnen overeenkomen met de werkpakketten Management, Outreach en Dossiers⁹⁷ zoals opgenomen in de jaarplannen:

- **Algemene diensten:** Deze categorie omvat ad-hoc-adviesaanvragen, workshops, lezingen, trainingen, op maat gemaakte kennisproducten (zoals gidsen en fiches⁹⁸, brAlnfoods), betrokkenheid van belanghebbenden en thought leadership.
- **Outreachactiviteiten:** Deze categorie omvat communicatie-inspanningen en evenementen gericht op het vergroten van de zichtbaarheid en impact van KDM.
- **Dossiers:** Deze categorie presenteert zowel nieuwe als lopende dossiers over belangrijke onderwerpen op het gebied van beleid en regelgeving.
- **AI Monitor:** Deze categorie rapporteert over de jaarlijkse enquête die KDM uitvoert om diepere inzichten te verwerven in de houding, de perceptie en het vertrouwen van het publiek in datagestuurde en AI-toepassingen. Deze enquête helpt om de perspectieven van Vlaamse burgers vast te stellen en beleidsmakers en belanghebbenden te informeren over opkomende maatschappelijke behoeften en bezorgdheden.
- **Management:** Deze categorie omvat activiteiten op het gebied van bestuur, rapportage en operationele planning.

De jaarverslagen met **een algemeen overzicht van voltooide taken**, gevolgd door een meer gedetailleerde uitsplitsing van de activiteiten per categorie. Eventuele afwijkingen van het oorspronkelijke plan worden gedocumenteerd en gemotiveerd om de transparantie te behouden. In het jaarplan voor 2023 stonden aanvankelijk drie bijeenkomsten van de KDM-stuurgroep gepland, maar werden er slechts twee daadwerkelijk georganiseerd. Concreet werd de vergadering van juli 2023 geannuleerd omdat het jaarplan 2024, dat tijdens deze vergadering zou worden gepresenteerd, nog niet was afgerond. Ook werden in 2023 slechts vier Data-Date-sessies gehouden in plaats van vijf (een overzicht van de Data-Date sessies wordt weergegeven in [Tabel 10](#)). Dit had onder andere te maken met vertragingen in de actualisering van de AI Act op Europees niveau (waardoor een Data-Date-bijeenkomst over dit onderwerp in 2023 niet relevant was).

In 2023 heeft KDM vaker deelgenomen aan grotere partnerevenementen en zet het in op een meer gediversifieerde activiteitenportefeuille, waaronder het leernetwerk “AI en ethiek in de praktijk”. Dit leernetwerk, dat in december 2022 door KDM werd geïnitieerd, brengt professionals van verschillende organisaties samen die werken aan meer verantwoorde AI- en datagestuurde toepassingen. Het netwerk bevordert de dialoog over de ethische, juridische en maatschappelijke aspecten van AI en dient als platform voor peer learning en kennisuitwisseling. Het netwerk richt zich vooral op de praktische implementatie van ethische principes bij de ontwikkeling en toepassing van AI-technologieën.

Tijdens interviews met het Departement WEWIS merkte de voormalige dossierbehandelaar van KDM op dat het niet altijd eenvoudig is om jaarverslagen en jaarplannen met elkaar te vergelijken, door het ontbreken van een uniforme structuur. Het hanteren van eenzelfde opbouw zou toelaten om beter te kunnen nagaan of de geplande activiteiten ook effectief zijn uitgevoerd. In de jaarverslagen van 2020 en 2021 werd hiervoor een overzichtstabel van deliverables opgenomen, maar deze werd in de verslagen van 2022 en 2023 niet langer voorzien, wat de vergelijkbaarheid en het opvolgen van evoluties bemoeilijkt.

⁹⁷ Hoewel de AI Monitor in de jaarplannen is opgenomen in het werkpakket Dossiers, wordt het in de jaarverslagen als een afzonderlijke activiteit gepresenteerd. Daarnaast bevatten de jaarverslagen een hoofdstuk over algemene diensten.

⁹⁸ Zie <https://data-en-maatschappij.ai/publicaties?types=informatiefiche>

6.3 Deliverables van KDM

KDM produceert ook een **breed scala aan deliverables** om belanghebbenden te informeren over belangrijke onderwerpen op het gebied van AI en data (zie ook [Tabel 14](#) in [Bijlage I](#)), waaronder:

- **Publicaties**⁹⁹: Dit omvat **diepgaande rapporten** met deskundige inzichten over de dossiers van KDM (zie [Tabel 15](#) in [Bijlage I](#) voor een overzicht van de dossiers). Tijdens de looptijd van het convenant zijn deze rapporten geëvolueerd van analytische studies naar rapporten met een sterkere focus op praktische toepassingen, zoals rapporten over prototyping van beleid. Andere publicaties zoals de **brAIinfood-serie** bieden maandelijkse infobladen over specifieke AI- en datagerelateerde onderwerpen, terwijl de **Beleidsmonitor** AI- en databeleidsinitiatieven opvolgt op regionaal, federaal, Europees en internationaal niveau. Voor de AI Monitor voert KDM ook **enquêtes** uit om de houding en meningen van het publiek te meten over AI- en datagestuurde systemen op gebied van gezondheid, onderwijs en openbare diensten. Recente studies hebben zich gericht op generatieve AI-geletterdheid binnen de overheid. Deze enquêtes worden voornamelijk uitgevoerd door imec-MICT (UGent).
 - **Tools**¹⁰⁰: Wereldwijd ontwikkelen onderzoeksgroepen, denktanks, adviesbureaus en overheidsinstellingen tal van tools om de juridische, ethische en maatschappelijke overwegingen bij AI- en datagestuurde projecten te verduidelijken. KDM volgt deze tools op, analyseert ze en publiceert de meest relevante op de "Tools"-pagina van zijn website. Bovendien vertaalt en past KDM bruikbare tools aan naar de Vlaamse context.
 - **Evenementen en trainingen**¹⁰¹: Evenementen en trainingen vormen een kernelement in de missie van KDM, met name het delen van kennis over de ethische, juridische en maatschappelijke aspecten van AI, het stimuleren van debat en het versterken van het netwerk van belanghebbenden. Sinds zijn oprichting is KDM geëvolueerd van brede, algemene evenementen naar meer gespecialiseerde samenwerkingen, met als doel een grotere impact en relevantie voor de doelgroepen te realiseren. Terugkerende formats zijn onder andere (zie ook [Tabel 9](#)):
 - **Data-Dates** (tot 2023): Paneldiscussies over specifieke AI-gerelateerde onderwerpen, gericht op beginners (3-4 keer per jaar).
 - **Lerend netwerk over "AI en ethiek in de praktijk"**: Kennisdelingssessies voor AI-ethiekverantwoordelijken ("ethics officers") en professionals in AI (4 keer per jaar).
 - **Beleidsmonitor**: Webinars en publicaties met diepgaande inzichten over AI- en databeleid, met nadruk op Europese regelgeving (2-4 keer per jaar).
 - **Jaarlijks evenement**: Een grootschalige bijeenkomst om het werk van KDM onder de aandacht te brengen en doelgroepen en belanghebbenden te betrekken (één keer per jaar).
- Daarnaast levert KDM een actieve bijdrage aan conferenties en partnerevenementen, zoals het Flanders AI Forum en initiatieven van AI4Belgium, Agoria, VVSG, Beltug en VLAIO.
- **Ad-hoc-beleidsondersteuning**: KDM ondersteunt actief beleidsmakers op verschillende niveaus door expertise en inzichten te verschaffen over AI-gerelateerde beleidsbeslissingen, zowel formeel als informeel. Formele bijdragen omvatten het adviseren van de Vlaamse minister verantwoordelijk voor Innovatie over de open brief van het Future of Life Institute¹⁰², het deelnemen aan discussies over AI-regelgeving, het presenteren van de impact van de AI Act op AI-onderzoek en -ontwikkeling bij de Europese Commissie en het bijdragen aan Vlaamse werkgroepen over digitale en AI-strategieën. Informeel levert KDM tijdig input tijdens cruciale onderhandelingsmomenten, onder meer via oproepen en e-mailuitwisselingen over essentiële aspecten van de AI Act, zoals tijdens het Belgische voorzitterschap van de Raad van de Europese Unie.

⁹⁹ Zie <https://data-en-maatschappij.ai/publicaties>.

¹⁰⁰ Zie <https://data-en-maatschappij.ai/tools>.

¹⁰¹ Zie <https://data-en-maatschappij.ai/kalender>.

¹⁰² De missie van het Future of Life Institute is om transformatieve technologieën zodanig te sturen dat ze het leven ten goede komen en dat tegelijk extreme, grootschalige risico's worden vermeden. Zie <https://futureoflife.org/>.



- **Communicatie:** De belangrijkste communicatiemiddelen van KDM zijn de website¹⁰³, de nieuwsbrief en sociale media¹⁰⁴.

Tabel 9 geeft een overzicht van de activiteiten en resultaten van KDM voor de periode 2019-2024.

Tabel 9: Overzicht van activiteiten en resultaten bij KDM voor de periode 2019-2024

Activiteit	Categorie	Frequentie	Overzicht
Publicaties	Papers en rapporten	Ad hoc	Meerdere papers rapporten met diepgaand inzicht in de kernthema's (dossiers) van KDM
	brAlnfood-serie	Maandelijks	57 edities
	Beleidsmonitor	Ad hoc	Meer dan 150 berichten
	Onderzoek gebaseerd op de AI Monitor	Jaarlijks / ad hoc	8 onderzoeken uitgevoerd
Tools	Algemene tools	Doorlopend	46 tools
	Aangepaste tools	Ad hoc	15 tools
Evenementen en training	Data-Dates	3-4 keer per jaar	12 tools
	Lerend netwerk over "AI en ethiek in de praktijk"	4 keer per jaar (sinds dec. 2022)	12 paneldiscussies
	Webinars	2-4 keer per jaar	9 webinars op basis van gegevens uit de Beleidsmonitor en inzichten uit de samenleving
	Jaarlijkse evenementen	Eenmaal per jaar	6 jaarlijkse evenementen
	Workshops	Ad hoc	9 workshops
Communicatie	Website	Doorlopend	Paginaweergaves: 60.000* in 2021 80.000* in 2022 87.096 in 2023 Unieke bezoekers: 30.000* in 2021 40.000* in 2022 44.801 in 2023
	Nieuwsbrief	Maandelijks	Abonnees (openingspercentage onder abonnees in %): 850 op 01/01/2021 (52% in 2020) 805 op 01/01/2022 (42% in 2021) 716 op 01/01/2023 (40% in 2022) 835 op 01/01/2024 (54% in 2023) 1.053 op 01/01/2025
	Sociale media (LinkedIn)	Doorlopend	Volgers hoofdpagina van KDM:

¹⁰³ Zie <https://data-en-maatschappij.ai/>.

¹⁰⁴ Zie https://www.linkedin.com/company/kenniscentrumdataenmaatschappij/?trk=ppro_cprof&originalSubdomain=ae.



Activiteit	Categorie	Frequentie	Overzicht
			1.474 op 01/01/2023 1.697 op 01/01/2024 2.382 op 01/01/2025 Volgers pagina Beleidsmonitor data & maatschappij: 192 op 01/01/2023 192 op 01/01/2024 347 op 01/01/2025

Bron: KDM-zelfevaluatie en jaarverslagen 2019-2023. Opmerking: * geeft schattingen aan op basis van informatie uit de jaarverslagen.

KDM kon door het ontbreken van een gestructureerd monitoringsysteem slechts gedeeltelijk een overzicht geven van de evolutie in het aantal deliverables (inclusief activiteiten). Om toch inzicht te krijgen in de groeiende impact van KDM, baseren we ons op gegevens van de website, de nieuwsbrief en het LinkedIn-kanaal. Deze communicatiekanalen tonen door de jaren heen een gestage opwaartse trend, met een opvallende groei in het meest recente jaar. Deze toename is waarschijnlijk te danken aan een steeds interactievere communicatie met de doelgroepen, evenals aan de toenemende populariteit van generatieve AI binnen het bedrijfsleven en de daarmee gepaard gaande behoefte aan ondersteuning.

Een gedetailleerde lijst van de belangrijkste deliverables van KDM tijdens deze periode is opgenomen in [Tabel 14](#) in [Bijlage I](#). Hoewel KDM zich in principe zowel op AI als op data zou moeten richten, ligt de nadruk in de praktijk duidelijk sterker op AI. Wat de doelgroepen betreft, richten 12 van deze deliverables zich op beleidsmakers, agentschappen en departementen van de Vlaamse overheid en bedrijven, terwijl er slechts vier bestemd zijn voor een breder publiek. Wat de betrokkenheid van de onderzoeksgroepen betreft, bevatten 12 van de projecten bijdragen van imec-SMIT (VUB), 15 van CiTiP (KU Leuven). Imec-MICT (UGent) leidt of draagt bij tot 8 projecten (jaarlijkse enquêtes). Vier van de projecten betreffen samenwerkingen tussen de drie onderzoeksgroepen.

Wat betreft impactmeting beschikt circa 60% van de projecten niet over gekwantificeerde impactgegevens. Bij de overige negen projecten wordt de impact vooral gemeten aan de hand van het aantal downloads, views of deelnemers aan evenementen. Zo telde het "Lerend netwerk: Slimme inzet van camera's in de publieke ruimte" (georganiseerd door KDM, VLAIO en VVSG) dat zich vooral richtte op de Vlaamse overheid en beleidsmakers, 317 deelnemers.

Hoewel KDM een aantal kwantitatieve indicatoren bijhoudt, ontbreken er goed gedefinieerde prestatie-indicatoren en effectieve monitoringsmechanismen bij KDM. Hierdoor is het moeilijk om zicht te krijgen op de impact van de ontwikkelde tools voor de verschillende doelgroepen. Dit werd ook benadrukt tijdens het expertpanel (zie [Bijlage V](#)). Het expertenpanel pleit voor een evenwichtige combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve prestatie-indicatoren. KDM maakt deel uit van de lopende oefening rond de ontwikkeling van KPI's voor het Vlaams Beleidsplan AI als geheel, en kan de inzichten hiervan benutten voor de verdere uitbouw van eigen prestatie-indicatoren. Deze oefening wordt uitgevoerd door een werkgroep waarin het Departement WEWIS, VLAIO, het kabinet van de bevoegde minister en vertegenwoordigers van het Vlaams AI-Onderzoeksprogramma (VAIOP), de Vlaamse AI Academie (VAIA) en KDM vertegenwoordigd zijn.



6.4 Conclusies over de prestaties, resultaten en impact van KDM

Uit interviews met belanghebbenden blijkt tevredenheid over de publicaties, tools en presentaties van KDM (zie ook sectie 4.3). Respondenten benadrukken consequent de kwaliteit, duidelijkheid en relevantie van de output van KDM, die is afgestemd op de verschillende kennisniveaus van de doelgroepen. Ook wordt gewaardeerd dat KDM zijn output actueel weet te houden in een snel veranderend AI-landschap (zoals met de opkomst van ChatGPT en de AI Act). Vertegenwoordigers van Digitaal Vlaanderen gaven aan dat zij regelmatig gebruikmaken van inzichten uit de Beleidsmonitor van KDM om op de hoogte te blijven van recente ontwikkelingen in AI-beleid, zowel op Europees als internationaal niveau.

Tegelijkertijd kwamen in interviews met beleidsmakers, werkgeversorganisaties, onderzoekers en de coördinerende onderzoeksgroepen van KDM ook verbeterpunten naar voren:

- **Website en toegankelijkheid:** De vorige website van KDM werd als moeilijk navigeerbaar ervaren en was niet afgestemd op de behoeften van de verschillende doelgroepen. De nieuwe website die vertrekt vanuit zeven thema's lijkt de vindbaarheid van relevante informatie en tools te verbeteren. De nieuwe website zou verder verbeterd kunnen worden door extra zoekfunctionaliteiten toe te voegen, zoals bijvoorbeeld filters op publicatiedatum, geografische scope (bv. Vlaanderen, België of internationaal), enz.
- **Structuur van jaarplannen en jaarverslagen op elkaar afstemmen:** Tijdens interviews met het Departement WEWIS merkte de voormalige dossierbehandelaar op dat het niet altijd eenvoudig is om de jaarverslagen en jaarplannen met elkaar te vergelijken, door het ontbreken van een uniforme structuur. Het hanteren van eenzelfde opbouw zou toelaten om beter te kunnen nagaan of de geplande activiteiten ook effectief zijn uitgevoerd. In de jaarverslagen van 2020 en 2021 werd hiervoor een overzichtstabel van deliverables opgenomen, maar deze werd in de verslagen van 2022 en 2023 niet langer voorzien, wat de vergelijkbaarheid verder bemoeilijkt.
- **Gebrek aan monitoringmechanismen:** Er ontbreekt momenteel een gestructureerd kader om de activiteiten en resultaten van KDM systematisch te monitoren en de impact ervan te beoordelen. Dit werd ook benadrukt tijdens het expertpanel (zie [Bijlage V](#)). Zo zou het opstellen van monitoringsmechanismen kunnen helpen om vast te stellen welke deliverables het meest populair en impactvol zijn, en waar bijsturing nodig is.
- **Breedte van de doelgroep:** KDM bedient een zeer brede doelgroep, met name beleidsmakers, bedrijven, onderzoeksgroepen en het brede publiek. Enkele geïnterviewden uitten hun bezorgdheid dat deze brede focus de effectiviteit van KDM mogelijk vermindert. Zij pleiten voor meer nadruk op praktische ondersteuning van bedrijven, met name rond regelgeving en betrouwbare AI, en minder op zachtere domeinen zoals wetenschapscommunicatie. In dat kader werd gesuggereerd om het brede publiek als directe doelgroep los te laten, omdat dit reeds wordt bediend via het amai!-programma, dat zich richt op burgerbetrokkenheid bij AI in Vlaanderen.
- **Tools voor bedrijven:** Hoewel KDM een breed aanbod aan tools voor bedrijven biedt, gaven werkgeversorganisaties aan behoefte te hebben aan een meer gecentraliseerde en gestructureerde toolomgeving. Door in kaart te brengen welke tools daadwerkelijk gebruikt worden en door praktische sessies te organiseren over hoe deze tools gebruikt moeten worden, kan KDM zijn aanbod stroomlijnen en de bruikbaarheid verhogen.
- **Proactieve signalering van trends:** Tot slot werd opgemerkt dat KDM sneller zou kunnen inspelen op opkomende AI-trends en deze actiever zou kunnen communiceren naar relevante doelgroepen. Een meer proactieve aanpak kan ervoor zorgen dat beleidsmakers en bedrijven tijdig worden geïnformeerd over belangrijke ontwikkelingen.



7. Benchmarkanalyse

Via een benchmarkanalyse werd de werking van KDM vanuit een internationaal perspectief vergeleken met die van twee vergelijkbare expertisecentra:

- Platform voor InformatieSamenleving¹⁰⁵ (ECP), Nederland;
- Deense Raad voor Data-ethiek¹⁰⁶ (DRD), Denemarken.

Voor de vergelijkende benchmarkanalyse werd een eerste screening van in aanmerking komende expertisecentra uitgevoerd aan de hand van publiek beschikbare informatie zoals websites, jaarverslagen en financiële rapporten van de expertisecentra. Hoewel deze initiatieven inhoudelijk overeenkomsten vertonen met KDM, verschillen ze in omvang. KDM telt 12 medewerkers in 2025, terwijl DRD vergelijkbaar is met 9 medewerkers. ECP is groter in omvang met ongeveer 50 medewerkers.

De internationale benchmarkanalyse biedt input voor de evaluatie van de activiteiten van KDM en laat toe om mogelijke verklaringen voor verschillen te zoeken en om strategische inzichten te verkrijgen. De benchmarkanalyse werd uitgevoerd aan de hand van desk research en interviews met sleutelfiguren binnen de benchmarkinitiatieven. In wat volgt vergelijken we KDM met deze twee benchmarkinitiatieven op het vlak van missie, doelgroepen en activiteiten, financiering, organisatiestructuur, impact en toekomstperspectief.

7.1 Missie, doelgroepen en activiteiten

Missie en strategische uitgangspunten

Van de drie expertisecentra in deze benchmarkanalyse is ECP de oudste. ECP werd in 1998 opgericht, onder meer door VNO-NCW¹⁰⁷, de grootste werkgeversorganisatie in Nederland, en het Ministerie van Economische Zaken in Nederland. Destijds bestond de behoefte aan een nationale denktank om afspraken te maken over technische standaarden voor elektronisch zakendoen. De andere twee expertisecentra, KDM en DRD, zijn recenter opgericht in 2019.

Zoals blijkt uit [Tabel 10](#), vertonen de drie benchmarkinitiatieven duidelijke overeenkomsten in hun missie en strategische uitgangspunten. Alle drie beogen ze om via kennisdeling en samenwerking met relevante actoren, bij te dragen aan een samenleving waarin datagedreven technologieën en AI op een verantwoorde manier worden ingezet. KDM focust hierbij op het versterken van maatschappelijk vertrouwen en beleidsondersteuning in Vlaanderen, met een sterke nadruk op cocreatie en kennisoverdracht van ethische, juridische en maatschappelijke aspecten van datagedreven toepassingen en AI. ECP vertrekt vanuit een bredere invalshoek en richt zich op de digitale samenleving in het algemeen en wil als platform digitale thema's maatschappelijk bespreekbaar maken door actoren uit verschillende sectoren te verbinden. Zowel ECP als KDM hebben bedrijven, beleidsmakers, het brede publiek en onderzoeksgroepen als doelgroepen. De werking van DRD is meer gefocust op ethische vraagstukken rond gebruik van data en heeft als doel om een verantwoorde en duurzame omgang met data te stimuleren, zowel in de publieke als de private sector.

¹⁰⁵ Zie <https://ecp.nl/>

¹⁰⁶ Zie <https://etiskraad.dk/english>

¹⁰⁷ De naam VNO-NCW is een samentrekking van de afkortingen van de werkgeversorganisaties waaruit het initiatief is ontstaan: het Verbond van Nederlandse Ondernemingen (VNO) en het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond (NCW), die in 1996 fuseerden.



De drie expertisecentra benadrukken het belang van onafhankelijkheid. Zo stelt ECP in zijn kernwaarden expliciet dat het niet optreedt als belangenbehartiger – noch van een sector, noch van een individuele partij – maar werkt vanuit een maatschappelijke doelstelling. Ook DRD onderlijnt in zijn strategische principes dat het onafhankelijk opereert van de overheid, maar wel samenwerkt met verschillende ministeries. KDM is als consortium van drie universitaire onderzoeksgroepen ook onafhankelijk en geniet een grote vrijheid wat betreft de keuze van onderzoeksthema's, -methodes en de ontwikkelde instrumenten.

Deze autonomie betekent echter niet dat de kenniscentra volledig zelfstandig bepalen wat ze doen. Behandelde thema's worden vaak afgestemd met relevante actoren – bijvoorbeeld via stuurgroepen (KDM), jaarlijkse evenementen met doelgroepen (ECP) en overlegmomenten met het parlement (DRD) – om ervoor te zorgen dat de ontwikkelde adviezen en instrumenten aansluiten bij de noden en verwachtingen van de doelgroepen en de financierders.

Doelgroepen

De huidige doelgroepen van KDM omvatten bedrijven, beleidsmakers, het brede publiek en onderzoeksgroepen. ECP hanteert een gelijkaardige doelgroepenindeling, maar verfijnt deze verder. Zo maken zij binnen de bedrijven een onderscheid tussen technologiebedrijven (ontwikkelaars) en bedrijven die ICT toepassen (gebruikers). Naast bedrijven behoren ook alle overheidsdepartementen en middenveldorganisaties tot de doelgroep. Onder deze laatste categorie vallen zowel werkgeversorganisaties als consumentenorganisaties. ECP richt zich bovendien op kennisinstellingen, zoals de Nederlandse organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) en Surf, de ICT-coöperatie van Nederlandse onderwijs- en onderzoeksinstellingen. Ook maatschappelijke groepen zoals jongerenraden en start-up-raden worden expliciet betrokken.

De doelgroep van DRD is daarentegen beperkter. DRD richt zich voornamelijk op bedrijven en de publieke sector, waaronder het parlement en andere overheidsinstanties op nationaal, regionaal en lokaal niveau. Waar ECP zich zowel tot individuele bedrijven als werkgeversorganisaties richt, focussen KDM en DRD zich hoofdzakelijk op werkgeversorganisaties die een belangrijke rol spelen in het verder verspreiden van resultaten naar hun leden. Op die manier proberen KDM en DRD hun bereik en impact te vergroten met een relatief beperkte bestaffing.

Bij de drie instellingen overlappen de doelgroepen deels met de groep van belanghebbenden. Het onderscheid tussen de actoren op wie de activiteiten gericht zijn en zij die actief betrokken worden, is dus niet altijd scherp. Vooral bij ECP is dit duidelijk zichtbaar: een deel van hun doelgroep is ook daadwerkelijk partner in de programma's en coalities die ECP coördineert.

Tabel 10: Missie en strategische uitgangspunten van KDM en de benchmarkinitiatieven

Missie		Strategische principes/waarden
KDM	KDM brengt kennis en ervaring samen op maat van de industrie, het beleid, het middenveld en het brede publiek. Concreet houdt dit in: • Informatie en kennis over de ethische, juridische en maatschappelijke aspecten van datagedreven toepassingen en artificiële intelligentie verspreiden. Alle publicaties worden publiek ontsloten en hebben als doel een positieve en proactieve werking te laten ontstaan tussen deze innovaties en onze maatschappij. • Structurele initiatieven bevorderen die visievorming versterken en de maatschappelijke en economische kansen van datagedreven toepassingen en AI valoriseren bij overheden, het bedrijfsleven en andere maatschappelijke actoren. • Het publieke bewustzijn en het maatschappelijk debat stimuleren over de voor- en nadelen en de maatschappelijke, ethische en juridische aspecten van datagestuurde toepassingen en AI, in alle lagen van de samenleving. • Voor belanghebbenden een netwerk en leeromgeving opbouwen en ondersteunen, en de onderlinge samenwerking tussen de verschillende beleidsniveaus en actoren versterken. • Bijdragen aan de ontwikkeling van juridische kaders en richtsnoeren inzake het gebruik en de omkadering van AI- en datagedreven toepassingen voor beleidsmakers, bedrijven, organisaties en werknemers.	• Ontwikkeling van expertise: KDM richt zich op het monitoren van beleidsinitiatieven, het houden van enquêtes en raadplegingen onder burgers, het verzamelen van beste praktijken en instrumenten en het analyseren van ontwikkelingen op het gebied van wetgeving. • Vertrouwen opbouwen: KDM werkt aan het vergroten van het vertrouwen in regelgevingskaders en het onder de aandacht brengen van de maatschappelijke voordelen van AI. • Duidelijkheid: KDM streeft ernaar duidelijke kaders te bieden voor AI- en datagestuurde innovatie, de maatschappelijke impact van AI tastbaarder te maken en complexe technische en regelgevingsconcepten te vereenvoudigen. • Cocreatie: KDM bevordert actieve betrokkenheid van belanghebbenden, gezamenlijke ontwikkeling van oplossingen en de integratie van verschillende perspectieven. • Kennisintegratie: KDM zet zijn expertise in om kennisoverdracht tussen doelgroepen te faciliteren, inzichten te vertalen in bruikbare richtlijnen en best practices te verankeren in de Vlaamse samenleving.
ECP	ECP wil als neutrale verbinder en aanjager bijdragen aan een betrouwbare, inclusieve en veerkrachtige digitale samenleving. Vanuit die rol stimuleert ECP samenwerking en dialoog tussen overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. Door deze brede betrokkenheid fungeert ECP als reflectief platform voor de ontwikkeling van de digitale samenleving.	ECP is een neutraal en onafhankelijk platform dat partijen uit publieke, private en maatschappelijke sectoren samenbrengt rond vraagstukken van de informatiesamenleving. Het fungeert niet als belangenbehartiger, maar werkt vanuit een brede maatschappelijke opdracht. ECP stimuleert samenwerking, kennisdeling en innovatie op digitale thema's die een impact hebben op de samenleving, zowel vandaag als in de toekomst.

Missie		Strategische principes/waarden
DRD	DRD heeft als missie een structureel forum te bieden waar ethische vraagstukken rond het gebruik van data en nieuwe technologieën worden besproken. DRD focust daarbij op het spanningsveld tussen enerzijds de voordelen van technologische vooruitgang en anderzijds het respect voor fundamentele rechten van burgers, rechtszekerheid en essentiële maatschappelijke waarden. DRD wil bijdragen aan een verantwoorde en duurzame omgang met data, zowel in de publieke als de private sector. Het streeft ernaar het vertrouwen van burgers in het datagebruik door overheden en bedrijven te versterken, door ervoor te zorgen dat dit gebruik ethisch onderbouwd en transparant is.	DRD is onafhankelijk van de overheid op operationeel vlak¹⁰⁸ en zijn werking richt zich op twee kernopdrachten: • Bevorderen van maatschappelijk debat en bewustwording rond data-ethiek DRD stimuleert het publieke debat over ethische dilemma's verbonden aan datagedreven technologieën zoals AI, big data, machine learning en business intelligence. Via aanbevelingen, adviezen, standpunten en debatbevorderende initiatieven wil DRD het maatschappelijk bewustzijn vergroten rond de opportuniteiten én risico's van data-analyse, met bijzondere aandacht voor het gebruik van persoonsgegevens. • Structurele ondersteuning van verantwoord en duurzaam datagebruik DRD fungeert als sparringpartner van het Deense Ministerie van Economie en ondersteunt beleidsinitiatieven die verantwoord datagebruik bevorderen. Binnen de publieke sector stimuleert DRD duurzame data-ethiek, met het oog op het versterken van het maatschappelijk vertrouwen in het beheer en de verwerking van (persoons)gegevens door overheidsdiensten.

Bron: Jaarverslagen en websites benchmarkinitiatieven, meerjarenstrategie 2021-2025 van KDM

¹⁰⁸ Op financieel vlak zijn ze afhankelijk van de overheid, aangezien hun werking wordt gefinancierd met overheidsmiddelen.



Activiteiten en behandelde thema's

Hoewel DRD zich exclusief richt op ethische vraagstukken, vertonen de activiteiten van DRD en KDM sterke gelijkenissen. Beide initiatieven richten zich onder meer op het verstrekken van advies en ondersteuning, het ontwikkelen van praktijkgerichte tools voor hun doelgroepen en het organiseren van outreachactiviteiten. Hoewel outreach een belangrijk aspect vormt, ligt de nadruk bij zowel KDM als DRD voornamelijk op kennisontwikkeling en inhoudelijke verdieping, die vervolgens worden doorvertaald naar bruikbare adviezen en instrumenten.

De aanpak van ECP verschilt hierin fundamenteel. ECP legt veel meer de nadruk op outreachactiviteiten, mede door een ander model van waardecreatie en financiering (zie sectie 7.2). Zo betalen belanghebbenden lidgeld om toegang te krijgen tot de ongeveer vijftig evenementen die ECP jaarlijks organiseert. Daarnaast worden structurele samenwerkingsverbanden opgezet met diezelfde doelgroepen, die ook instaan voor de (mede)financiering van deze gezamenlijke programma's. Binnen deze samenwerkingen vervult ECP voornamelijk volgende rollen: programmabeheer, communicatie, secretariaat en financiële coördinatie. Tot deze samenwerkingsverbanden behoren onder andere een vijftiental thematische coalities waarin ECP als partner optreedt. Voorbeelden hiervan zijn de Nederlandse AI Coalitie, de Dutch Blockchain Coalition, de Quantum Delta NL, en de Alliantie Digitaal Samenleven¹⁰⁹. Binnen deze coalities neemt ECP een coördinerende en faciliterende rol op. Zo ondersteunt ECP onder andere het streven van de Nederlandse AI Coalitie door dialogen te faciliteren, kennisdeling te bevorderen en samenwerking binnen het AI-ecosysteem te stimuleren. Voor deze coalitie vervult ECP de rol van secretariaat en verzorgt het de communicatieactiviteiten. Daarnaast levert ECP ook inhoudelijke bijdragen, zoals bij de bouwsteen Human Capital van de Nederlandse AI Coalitie, die essentieel is voor de groei en ontwikkeling van AI-talent in Nederland.

Tabel 12 geeft een overzicht van de belangrijkste thema's die door de drie expertisecentra worden behandeld. KDM richt zich op ethische, juridische en maatschappelijke aspecten van datagedreven en AI-toepassingen. Er is bijzondere aandacht voor juridische kaders zoals de AI Act, het verantwoord gebruik van AI, de perceptie van Vlamingen over AI, de toepassing van AI op de werkvloer en beleidsinitiatieven rond de ontwikkeling en implementatie van data- en AI-toepassingen. Daarnaast behandelt KDM ook meer specifieke thema's zoals smart cities en digitale inclusie. Hoewel KDM zich in principe zowel op AI als op data zou moeten richten, ligt de nadruk in de praktijk duidelijk sterker op AI.

ECP bestrijkt een breder spectrum van digitaliseringsthema's. In tegenstelling tot KDM behandelt ECP ook onderwerpen zoals quantumtechnologie, privacy en digitale veiligheid. ECP benadert digitalisering vanuit een bredere maatschappelijke invalshoek. Uit het interview met een vertegenwoordiger van ECP blijkt dat hun activiteiten onderverdeeld kunnen worden in drie hoofddimensies:

- **Technologiegericht:** Dit betreft projecten en coalities waarin ECP betrokken is en die zich specifiek richten op bepaalde technologieën. Een voorbeeld hiervan is de ondersteuning aan het Centre for Quantum & Society binnen Quantum Delta NL¹¹⁰. Dit centrum is opgericht in samenwerking met onder andere Microsoft, IBM, Capgemini, TNO en het Nederlandse Ministerie van Economische Zaken.
- **Domein- of sectorgericht:** Dit zijn activiteiten die zich focussen op specifieke maatschappelijke sectoren waar digitalisering een cruciale rol speelt. Momenteel is ECP actief in domeinen zoals duurzaamheid, jeugd en zorg. Binnen het zorgdomein draagt ECP bijvoorbeeld bij aan de coalitie Digivaardig in de zorg¹¹¹, een samenwerkingsverband met een tiental partners, waaronder het Nederlandse Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. ECP staat in voor de coördinatie en uitvoering van dit programma.
- **Randvoorwaarden voor digitalisering:** Veel randvoorwaarden voor digitalisering staan onder druk door de opkomst van nieuwe technologieën. ECP zet zich in voor het versterken van deze

¹⁰⁹ Zie <https://digitaalsamenleven.nl/over-ons/>.

¹¹⁰ Zie <https://ecp.nl/project/ecp-platform-quantumtechnologie/>.

¹¹¹ Zie <https://ecp.nl/project/digivaardig-in-de-zorg/>.



randvoorwaarden door zowel het maatschappelijk debat te stimuleren als door ondersteuning te bieden bij het ontwikkelen van concrete maatregelen en regelgeving. Activiteiten binnen deze dimensie hebben onder andere betrekking op het wettelijke kader rond AI en data, cybersecuritybeleid, ethische richtlijnen en educatieve kaders, zoals initiatieven rond digitale vaardigheden in het onderwijs.

DRD tenslotte focust exclusief op ethische vraagstukken rond digitalisering. De organisatie behandelt thema's zoals digitale identiteit, gegevensdeling, gezichtsherkenning en recent ook generatieve AI. De inhoudelijke focus van DRD evolueert mee met maatschappelijke ontwikkelingen en de veranderende noden binnen de samenleving. In het begin lag de nadruk vooral op big tech, daarna verschoof de aandacht naar de ethische omgang met gezondheidsdata tijdens de coronapandemie. Vandaag kiest DRD vrijer thema's die aansluiten bij de maatschappelijke noden en prioriteiten. DRD werkt hierbij bewust zonder een stuurgroep, wat de onafhankelijkheid ten opzichte van de overheid versterkt. Wel is er regelmatig overleg met het parlement, zodat er een goed zicht is op welke thema's maatschappelijk of beleidsmatig prioriteit krijgen. De themakeuzes gebeuren tweemaal per jaar door DRD zelf. Er wordt geen jaarlijks strategisch plan opgesteld, maar gewerkt met flexibele werkplannen die per gekozen thema of project worden uitgewerkt. Indien nodig kan dit plan op elk moment worden aangepast, bijvoorbeeld wanneer er zich dringende nieuwe ethische kwesties voordoen.

Tabel 11: Thema's van KDM en de benchmarkinitiatieven

KDM	ECP		DRD
AI Act en wetgeving Een overzicht van de meest relevante juridische kaders en topics over AI	Duurzaamheid	Maatschappij en digitalisering	Wat is data-ethiek?
Werkvloer Hoe kunnen datagedreven en AI-toepassingen goed intrede doen op de werkvloer?	Digitaal veilig	Digivaardigheid	Data-ethiek op de werkvloer
AI in Vlaanderen Hoe staan Vlamingen tegenover AI?	Artificiële intelligentie	Digitale innovatiekracht	Generatieve AI
Ethiek in de praktijk Strategisch en verantwoord inzet van AI	Ethiek	Privacy	Gegevensdeling en - integratie
Smart cities Hoe creëer je een slimme stad met ook tevreden burgers?	Internetgovernance	Digitaal opgroeien	COVID-19 en data-ethiek
Beleidsmonitor Welke beleidsinitiatieven omkaderen de ontwikkeling en implementatie van data- en AI-toepassingen?	Digitalisering in de zorg	Quantumtechnologie	Gezichtsherkenning
Digitale inclusie Hoe gaan we om met het feit dat nieuwe technologie nieuwe sociale ongelijkheid kan creëren?			Digitale identiteit

Bron: Website en jaarverslagen expertisecentra

De in de rijen vermelde thema's zijn opgesomd per benchmarkinitiatief en zijn niet bedoeld om per rij onderling met elkaar vergeleken te worden.



7.2 Financiering en personeel

Tabel 12 geeft een overzicht van het aantal personeelsleden, de financieringsbronnen en de totale kosten en inkomsten voor het jaar 2023. De kosten zijn daarbij opgesplitst in personeels- en werkingskosten (inclusief overhead). Daarnaast toont de tabel met welk percentage de inkomsten zijn gestegen of gedaald in de periode 2021–2023.

Met 50 personeelsleden is ECP aanzienlijk groter dan KDM en DRD, die respectievelijk 12 en 9 medewerkers (in aantallen, geen VTE) in dienst hebben. ECP heeft geen eigen personeel in dienst, aangezien de personeelsinzet is uitbesteed aan een extern bedrijf, met als doel ECP administratief en operationeel te ontzorgen. De personeelskosten zoals opgenomen in onderstaande tabel weerspiegelen de personeelsgerelateerde uitgaven van ECP aan het externe bedrijf.

Tabel 12: Kosten en inkomsten benchmarkinitiatieven 2023

	KDM	ECP	DRD
Personeel	12	50	9
Bron van inkomsten	Publiek	Publiek en privaat	Publiek
Totale inkomsten 2023	€ 750.000	€ 13.287.799	€ 940.000
Groei inkomsten 2021-2023	0%	16%	0%
Totale kosten 2023	€ 692.708	€ 13.348.162	€ 940.000
Personeelskosten	€ 547.826	€ 5.490.450	€ 846.000
Werkings- en indirecte (overhead)kosten	€ 144.882	€ 7.857.712	€ 94.000

Bron: Jaarverslagen, financiële rapporten. Opmerking: De vermelde inkomsten en kosten van DRD zijn indicatieve schattingen op basis van gegevens verkregen tijdens het interview met een vertegenwoordiger van DRD.

Wat de financieringsmodellen betreft, is er een duidelijk onderscheid tussen KDM en DRD enerzijds, en ECP anderzijds. Zowel KDM als DRD worden volledig gefinancierd met publieke middelen, wat hen sterk afhankelijk maakt van beschikbare overheidsbudgetten. ECP daarentegen hanteert een gemengd financieringsmodel, waarbij zowel publieke als private partijen bijdragen. Ongeveer € 600.000 van de jaarlijkse inkomsten van ECP is afkomstig uit lidgelden die betaald worden door belanghebbenden, en dit kunnen zowel overheidsinstanties als private actoren zijn. In ruil voor dit lidmaatschap krijgen zij toegang tot de evenementen, webinars en workshops die ECP organiseert. Een centraal element in dit aanbod is het jaarlijkse festival, dat fungeert als een neutrale ontmoetingsplek voor belanghebbenden. Tijdens dit festival vinden een twintigtal deelsessies plaats rond uiteenlopende thema's, waarbij belanghebbenden gezamenlijk nadenken over hun noden en toekomstige uitdagingen op het vlak van digitalisering. Dit proces stimuleert de vorming van coalities tussen geïnteresseerde partijen, die nadien in diepgaandere werksessies verder samenwerken. Die samenwerking kan uiteindelijk resulteren in gezamenlijke programma's. De financiering van deze programma's wordt gedragen door de betrokken partners, waarbij vaak een overheidsdepartement – dat zelf als belanghebbende optreedt – bijkomende middelen voorziet. In de praktijk komt ongeveer de helft van de financiering van dergelijke programma's uit publieke middelen. Het verdienmodel van ECP is dus aanzienlijk dynamischer, meer netwerkgericht en vraaggedreven dan dat van KDM en DRD, en is sterk gericht op samenwerking tussen uiteenlopende belanghebbenden. Hoewel KDM sterk inzet op de cocreatie van hun instrumenten met de verschillende doelgroepen, blijven hun diensten toch grotendeels aanbodgedreven vanuit de drie onderzoeksgroepen.

Ook wat de grootteorde van de inkomsten en uitgaven betreft, zijn KDM en DRD vergelijkbaar. Hun jaarlijkse inkomsten bedragen respectievelijk € 750.000 tot € 940.000 en zijn tussen 2021 en 2023 stabiel gebleven. Het grootste deel van hun uitgaven gaat naar personeel, met een aandeel van



respectievelijk 79% voor KDM¹¹² en 90% voor DRD in 2023. ECP is met een totale inkomstenstroom van € 13 miljoen in 2023 beduidend groter van schaal. Bovendien zijn de kosten bij ECP meer evenwichtig verdeeld tussen personeelskosten en operationele kosten, met een verhouding van ongeveer 40% tegenover 60%. Deze kostenstructuur houdt verband met het specifieke activiteitenprofiel van ECP, dat sterk gericht is op projectmanagement en coördinatie. Dit vertaalt zich in de organisatie van een groot aantal grootschalige evenementen binnen de verschillende programma's waaraan ECP als partner deelneemt.

7.3 Organisatiestructuur en governance

Hoewel de expertisecentra in deze benchmarkanalyse veel raakvlakken vertonen in hun missie en activiteiten, verschillen ze duidelijk in hun organisatievorm en governance. Zoals eerder beschreven, wordt KDM opgesteld als een consortium van drie onderzoeksgroepen. De jaarplannen worden steeds ter goedkeuring voorgelegd aan de KDM-stuurgroep.

ECP is gevestigd in Den Haag en is in het Nederlandse handelsregister geregistreerd als stichting. Het bestuur van ECP telt 10 stemgerechtigde leden en één vertegenwoordiger van het Nederlandse Ministerie van Economische Zaken, die als waarnemend lid optreedt. Volgens de statuten draagt het bestuur de eindverantwoordelijkheid voor de stichting. De dagelijkse leiding is in handen van een directeur, bijgestaan door een managementteam van vier leden met directiefuncties. Zij staan in voor de coördinatie van specifieke domeinen, met name: 1) veiligheid, vertrouwen en jongeren, 2) ethiek, zorg en strategie, 3) duurzaamheid, digitalisering, relatiebeheer en business development, 4) financiën en projectbewaking. Sinds zijn oprichting beschikt ECP over een adviesraad die het bestuur, al dan niet op verzoek, kan adviseren. Deze adviesraad heeft geen formele of statutaire bevoegdheden. Er vinden geen reguliere vergaderingen plaats; de leden worden eerder vrijblijvend uitgenodigd voor bijzondere bijeenkomsten met het bestuur. Tot de leden behoren onder meer vertegenwoordigers van Nederlandse hogescholen en universiteiten, evenals directieleden van toonaangevende ICT-bedrijven zoals Microsoft, IBM, Capgemini en de Nederlandse telecomaandbieder Ben.

DRD bestaat uit vijftien leden, inclusief de voorzitter, en is samengesteld met het oog op een brede vertegenwoordiging van expertise en belangen. Bij de benoeming van de leden wordt sterk ingezet op praktische en technische kennis rond het gebruik van technologieën in zowel de publieke als private sector. Dit waarborgt dat DRD concrete en toepasbare adviezen kan formuleren voor beleidsmakers en publieke en private organisaties. Daarnaast wordt ook academische en maatschappelijke betrokkenheid gewaardeerd: sommige leden hebben een achtergrond in of belangstelling voor de wisselwerking tussen recht, filosofie, ethiek en technologie, en er is ruimte voor vertegenwoordigers uit het maatschappelijk middenveld. De voorzitter wordt benoemd door de minister van Justitie, in overleg met de ministers van Economische Zaken en van Industrie, Ondernemingen en Financiën. De overige leden worden aangesteld door verschillende ministers, waaronder Justitie, Industrie, Ondernemingen en Financiën, deels op voordracht van de juridische commissie van het parlement. De benoemingstermijn bedraagt vier jaar, met de mogelijkheid tot één verlenging. DRD bestaat momenteel uit een diverse groep leden, waaronder een vertegenwoordiger van de Deense Vereniging van Masters en PhD's, twee juristen, drie CEO's van bedrijven (waaronder D-mærket en Electronista), twee consultants (waaronder het hoofd publieke data en AI bij Capgemini), een vertegenwoordiger van de Deense Gezondheidsdataraad, een vertegenwoordiger van de Deense vakbondskoepel, een voormalig lid van het Deense parlement, en een senior onderzoeker van het Deens Instituut voor Mensenrechten.

¹¹² In de voorgaande jaren lag het aandeel van de personeelskosten bij KDM lager, met respectievelijk 60% in 2019, 71% in 2020, 76% in 2021 en 73% in 2022 (zie sectie 4.4).

7.4 Impact en toekomstperspectief

Hoewel geen van de drie expertisecentra formeel vastgelegde KPI's hanteert, zijn er wel enkele vormen van impactmeting aanwezig. KDM meet zijn bereik voornamelijk via kwantitatieve indicatoren, zoals het aantal deelnemers aan evenementen, het aantal downloads van publicaties en zichtbaarheid in de media en op socialemediakanalen. Er is echter geen duidelijk zicht op de daadwerkelijke bruikbaarheid van de instrumenten of op de tevredenheid van de doelgroepen en belanghebbenden. Er bestaat dus geen set van kernindicatoren waarmee de impact structureel wordt opgevolgd.

Ook bij DRD ontbreekt een formeel systeem van KPI's. Binnen specifieke projecten wordt wel vooraf nagedacht over gewenste uitkomsten en impact, bijvoorbeeld het aantal scholen dat een ethisch kader toepast of het gewenste bereik van aanbevelingen die via de website worden gedeeld (aantal downloads). Tegelijkertijd benadrukt DRD het belang van flexibiliteit: het vastleggen van strikte KPI's kan de nodige wendbaarheid belemmeren in een snel evoluerend domein. Daarom beperkt DRD zich tot statistieken over websiteverkeer en het aantal downloads van hun tools, maar beschikt het niet over concrete gegevens over de daadwerkelijke toepassing ervan. DRD baseert zich in grote mate op het eigen inschattingsvermogen en het aanvoelen van maatschappelijke relevantie, eerder dan op harde meetresultaten.

Ook bij ECP ontbreekt een uitgewerkte set van KPI's die de effectiviteit en impact van hun activiteiten structureel in kaart brengt. De nadruk ligt vooral op het bouwen van netwerken en het faciliteren van samenwerking, wat zich moeilijk laat vatten in impactindicatoren. Het opzetten van samenwerkingsprogramma's verloopt bovendien vrij informeel: samenwerkingsverbanden ontstaan meestal op natuurlijke wijze tijdens het jaarlijks festival of op initiatief van belanghebbenden.

Uitdagingen en opportuniteiten

We vroegen de benchmarkinitiatieven ook om te reflecteren over de toekomst van hun kenniscentra. ECP richt zich hierbij vooral op een aantal thema's die volgens hen in de nabije toekomst aan belang zullen winnen:

- **Soevereiniteit en autonomie:** Denk hierbij aan vraagstukken zoals: willen we in Europa inzetten op grootschalige chip-productie, of eigen cloudinfrastructuur ontwikkelen om de afhankelijkheid van de Verenigde Staten te verminderen?
- **Heruitvinden van het innovatievermogen:** Dit verwijst naar de noodzakelijke hervormingen die Europa moet doorvoeren om economisch relevant en competitief te blijven. Deze thematiek sluit aan bij de analyse en aanbevelingen uit het Draghi-rapport (september 2024) over een Europese strategie voor concurrentievermogen.
- **Duurzaamheid:** Een belangrijk toekomstthema, onder meer met betrekking tot het energieverbruik van datacenters.
- **Cybersecurity en cyberoorlog:** Inclusief thema's als digitale defensie, desinformatie en de bijhorende beïnvloeding van besluitvorming.

Verscheidene van deze thema's kwamen ook naar voren tijdens de discussies met het expertenpanel en werden als bijzonder relevant beschouwd voor KDM. Er werd aanbevolen dat KDM in de toekomst sterker inzet op deze domeinen, aangezien ze van strategisch belang zijn voor Vlaanderen en Europa in het licht van geopolitieke spanningen en internationale verschuivingen.

De uitdagingen voor DRD situeren zich op een ander vlak:

- **Structurele financiering:** DRD heeft nood aan stabiele langetermijnfinanciering. Momenteel is het budget vastgelegd voor een periode van vier jaar. Idealiter zou DRD een financieringsmodel nastreven zoals dat van de Deense Nationale Commissie voor Ethiek in Gezondheidsonderzoek¹¹³, waarvan de financiering wettelijk verankerd is. Daardoor kan DRD enkel bij parlementaire stemming worden opgeheven, wat financiële continuïteit garandeert. Het

¹¹³ <https://researchethics.dk/about-the-danish-national-committee-on-health-research-ethics-nvk>.

ontbreken van stabiele financiering vormt een beperking om strategische keuzes te maken op langere termijn.

- **De rol en agenda van DRD in een veranderende context:** Gezien de snelle geopolitieke verschuivingen en toenemende onzekerheid in Europa benadrukte een vertegenwoordiger van DRD dat zowel DRD als KDM een rol zouden moeten opnemen in het definiëren van gedeelde waarden binnen de Europese gemeenschap. Wanneer Europa van buitenaf onder druk komt te staan, is het essentieel dat er consensus bestaat over gemeenschappelijke waarden en principes. Een bredere, internationale benadering wordt daarbij belangrijker.
- **Toenemend belang van regelgeving rond digitale technologieën:** DRD ziet een belangrijke rol weggelegd voor het ondersteunen van bedrijven bij het naleven van de AI Act. Daarnaast zijn ook andere richtlijnen, zoals NIS2 (Network and Information Security 2 Directive, een Europese wetgeving om het niveau van cyberbeveiliging in de Europese Unie te verhogen), en bredere cybersecurityvraagstukken bijzonder relevant. Tegen deze achtergrond benadrukt DRD dat expertisecentra zoals DRD en KDM zich strategisch moeten positioneren om maatschappelijk relevant te blijven in een snel veranderende context.

7.5 Conclusie benchmarkanalyse

Voor de benchmarkanalyse werd KDM vergeleken met twee vergelijkbare expertisecentra en dit op het vlak van missie, doelgroepen, activiteiten, financiering en personeel, organisatiestructuur, en impactgeneratie.

De benchmarkanalyse brengt ons tot deze conclusies:

- Wat betreft **missie en strategische focus** vertonen de drie expertisecentra duidelijke gelijkenissen: ze streven er alle drie naar om bij te dragen aan een verantwoorde inzet van data en AI via kennisdeling en samenwerking met doelgroepen en belanghebbenden. KDM legt daarbij de nadruk op ethische, juridische en maatschappelijke aspecten van data en AI. DRD focust op ethische vraagstukken en bevordert een verantwoorde omgang met data in zowel de publieke als de private sector. ECP hanteert een bredere visie op digitalisering en positioneert zich als platform dat de maatschappelijke dialoog over digitale thema's stimuleert. De drie expertisecentra onderstrepen het belang van onafhankelijkheid in hun werking.
- Wat de **doelgroepen** betreft, richten KDM en ECP zich beide tot bedrijven, beleidsmakers, het brede publiek en onderzoeksgroepen. ECP onderscheidt zich echter door een sterk vraaggedreven aanpak: de programma's waaraan het meewerkt, komen doorgaans tot stand in overleg met of op initiatief van betrokken belanghebbenden. KDM en DRD werken daarentegen eerder aanbodgedreven vanuit hun respectieve expertiseveld, al zet KDM sinds een viertal jaar expliciet in op cocreatie met zijn belanghebbenden.
- In vergelijking met KDM hanteert ECP een dynamischer en publiek-private **financieringsmodel** met een sterke focus op het genereren van eigen inkomsten via lidgelden en cofinanciering binnen samenwerkingsprogramma's. DRD is, net als KDM, volledig afhankelijk van publieke financiering. Wat personeelsaantal en budgettaire draagkracht betreft, bevindt KDM zich in dezelfde grootteorde als DRD, terwijl ECP met een jaarbudget van € 13 miljoen en 50 medewerkers van een geheel andere grootteorde is.
- Op het vlak van **organisatie en governance** zijn er duidelijke verschillen tussen de benchmarkinitiatieven. DRD werkt met een formeel benoemde, multidisciplinair samengestelde raad. ECP is opgericht als een stichting met een bestuur, een sterk uitgebouwd operationeel managementteam en een brede adviesraad met vertegenwoordigers uit de academische wereld en de private sector. KDM wordt opgesteld als een consortium van academische onderzoeksgroepen en werkt met een stuurgroep die jaarlijks de jaarplannen goedkeurt.
- Wat betreft **inhoudelijke focus** vormt KDM een tussenvorm tussen DRD en ECP. Zowel KDM als DRD richten zich op ethische vraagstukken rond AI en data, met een sterke nadruk op kennisontwikkeling en beleidsadvies. KDM onderscheidt zich van DRD door daarnaast



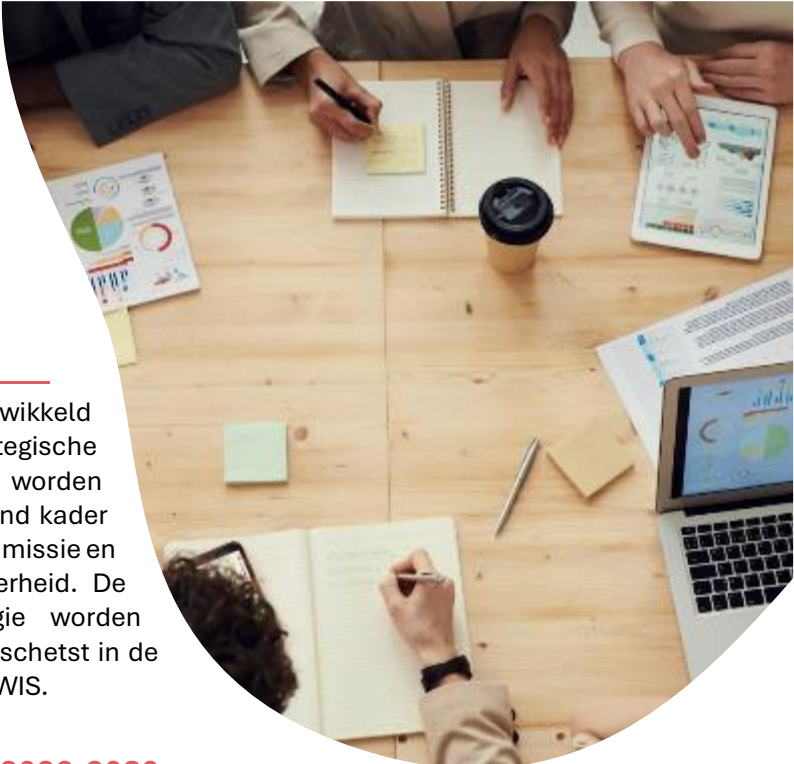
ook juridische en maatschappelijke aspecten rond AI en data te behandelen. ECP profileert zich duidelijker als netwerkorganisatie en facilitator binnen het bredere digitaliseringslandschap. Waar KDM vooral inzet op inhoudelijke verdieping met outreach als ondersteunende activiteit, ligt bij ECP de nadruk op netwerking, projectcoördinatie en programmabeheer.

- Op het vlak van **impactmeting** hanteren geen van de drie expertisecentra een formeel uitgewerkt systeem van KPI's. Zowel KDM, DRD als ECP verzamelen basisgegevens zoals bereik op evenementen, downloads en mediavermeldingen, maar structurele opvolging van effectiviteit en bruikbaarheid van hun activiteiten ontbreekt: ze hebben geen zicht op de daadwerkelijke impact van hun instrumenten. DRD kiest bewust voor flexibiliteit boven vastgelegde doelen. ECP richt zich voornamelijk op netwerkvorming en samenwerking, wat zich moeilijk laat vatten in meetbare indicatoren.



8. Ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 van KDM

KDM heeft een ontwerp van meerjarenstrategie ontwikkeld voor de periode 2026-2030, waarin de strategische prioriteiten en ambities voor de komende jaren worden uiteengezet. Deze strategie dient als richtinggevend kader voor de activiteiten van KDM in lijn met zijn bredere missie en het beleidskader bepaald door de Vlaamse overheid. De belangrijkste doelstellingen van deze strategie worden getoetst aan de strategische koers die worden geschetst in de toekomstvisie voor KDM van het Departement WEWIS.



8.1 Ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 van KDM

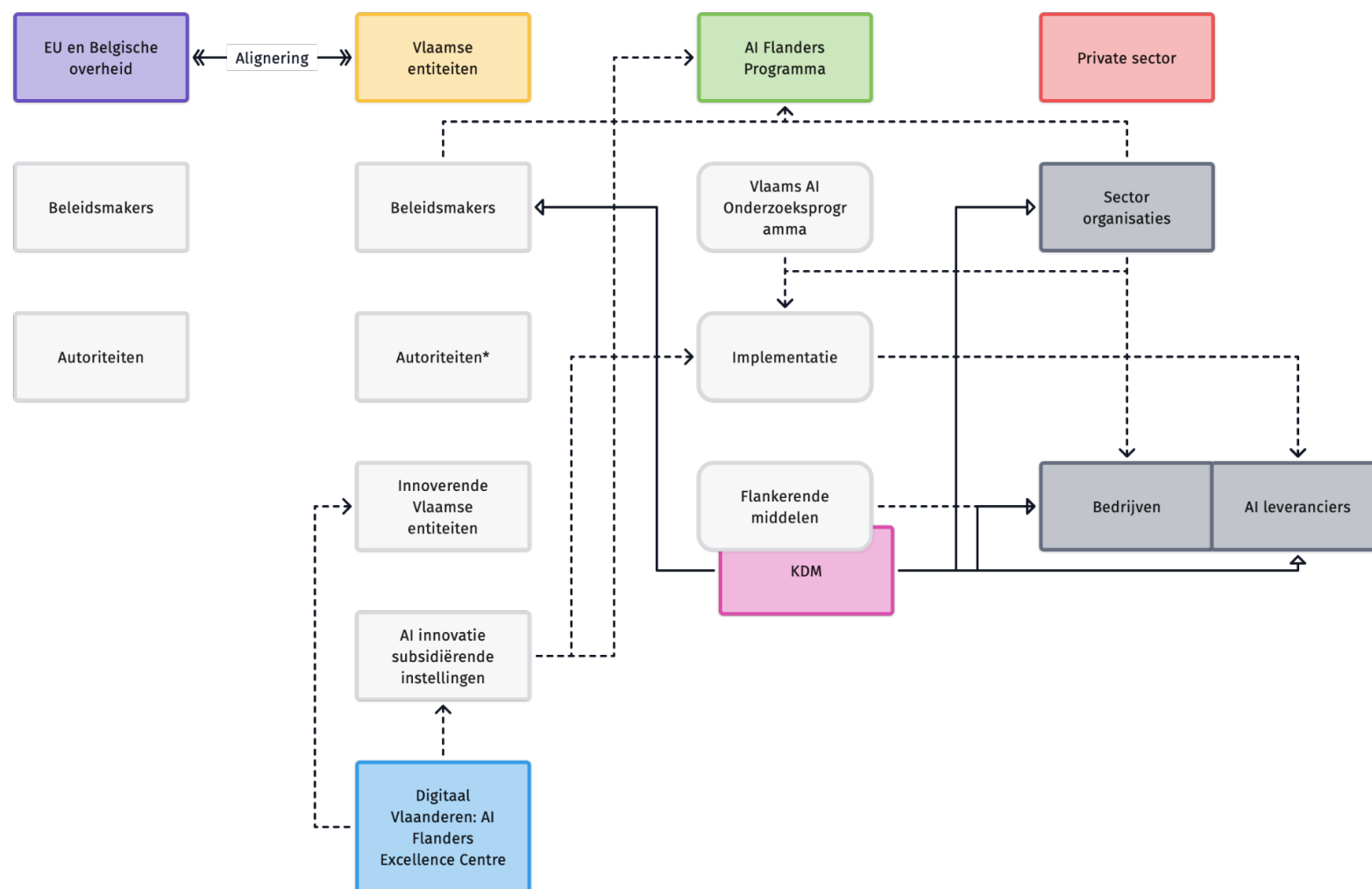
Als onderdeel van zijn ontwerp van meerjarenstrategie voor 2026-2030 wil KDM zijn positie versterken als toonaangevend expertisecentrum op het gebied van de ethische, maatschappelijke en juridische aspecten van datagedreven en AI-toepassingen. KDM wil zich onderscheiden van de rest van het ecosysteem door zijn neutraliteit en onafhankelijkheid, maar ook door de grondigheid en diepgang van zijn inhoud. Om dit te bereiken, is KDM van plan om over te stappen van een brede thematische aanpak en een breed publiek naar **een meer gerichte, diepgaande aanpak**. Specifiek stelt KDM voor om zijn inspanningen te richten op beleidsmakers, de onderzoeksgemeenschap en bedrijven – in de eerste plaats via werkgeversorganisaties – terwijl **het brede publiek van zijn kernactiviteiten wordt uitgesloten**. Het overbrengen van gespecialiseerde kennis over verantwoorde AI op het brede publiek vereist volgens KDM aanzienlijke middelen en investeringen. Daarom stelt KDM voor om deze doelgroep te benaderen via het burgerwetenschapscommunicatieprogramma “amai!”, dat is opgezet om het brede publiek te informeren over AI en burgers te betrekken bij AI-gestuurde innovatie.

Figuur 5 presenteert de door KDM voorgestelde doelgroepen voor de periode 2026-2030, zoals geschetst in het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030. In vergelijking met de doelgroepen in het huidige convenant, zoals eerder weergegeven in **Figuur 8**, vallen twee belangrijke verschillen op: de afwezigheid van het brede publiek als doelgroep en de (expliciete) afstemming die KDM nastreeft met beleidsmakers en overheden op federaal en Europees niveau.

Voor de periode 2026-2030 wil KDM doelgroepen op alle niveaus van het AI-ecosysteem van dienst zijn:

- Op *macroniveau* wil KDM in de eerste plaats beleidsmakers en overheden in Vlaanderen ondersteunen, waarbij ook afstemming met beleidsmakers en overheden op zowel het federale als Europese niveau wordt verzekerd.
- Op *mesoniveau* streeft KDM ernaar om samen te werken met werkgeversorganisaties zoals UNIZO, Beltug, Voka en Agoria, die de waaier aan activiteiten en tools van KDM verder kunnen verspreiden onder de bedrijven die lid zijn van werkgeversorganisaties. Deze aanpak weerspiegelt de strategische beslissing van KDM om geen bedrijfsspecifieke oplossingen op maat aan te bieden, om overlap met gespecialiseerde adviesbureaus te vermijden.
- Op *microniveau* wil KDM zich vooral richten op AI- en dataprofessionals (weergegeven als AI-leveranciers in **Figuur 3**) via workshops en opleidingen.

Figuur 5: Overzicht van de doelgroepen waaraan KDM prioriteit geeft voor de periode 2026-2030



Bron: KDM-zelfevaluatie. Noot: KDM gebruikt "AI Flanders Programma" als synoniem voor het Vlaams Beleidsplan AI met zijn drie luiken (onderzoek/implementatie/flankerende maatregelen – door KDM in de figuur aangeduid als flankerende middelen – en "AI Flanders Excellence Centre" als synoniem voor het AI Expertisecentrum bij Digitaal Vlaanderen. Zoals in [Figuur 8](#) geeft KDM geen nadere toelichting over de betekenis van de volle en stippellijnen of de asterisken in de figuur, waardoor de interpretatie ervan onduidelijk blijft.

Het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 van KDM is gebaseerd op vijf strategische doelstellingen:

- **SD1: Kennisopbouw en -deling:** Opbouwen en verspreiden van diepgaande kennis betreffende de ethische, juridische en maatschappelijke aspecten van AI en datagebruik.
- **SD2: Ontwikkeling van ethische, maatschappelijke en juridische instrumenten:** Ontwikkelen van standaarden en hulpmiddelen die professionals en beleidsmakers ondersteunen bij de implementatie van AI- en datagestuurde innovaties en bij het formuleren van beleid en regelgeving.
- **SD3: Bevordering en ondersteuning van structurele initiatieven:** Faciliteren van netwerken en initiatieven die organisaties in staat stellen hun aanpak rond AI- en data-innovatie, -beleid en -regelgeving te verbeteren en beter op elkaar af te stemmen.
- **SD4: Agendavorming en visieontwikkeling:** Stimuleren van agendavorming en het ontwikkelen van strategische visies voor beleidsmakers en andere sleutelactoren om betrouwbare AI en verantwoord datagebruik te bevorderen.
- **SD5: Ondersteuning voor regelgevende maatregelen:** Leveren van expertise voor het ontwerpen en implementeren van effectieve, toekomstgerichte kaders voor AI- en data-gedreven innovaties.

De eerste drie strategische doelstellingen richten zich op het opbouwen van kennis (SD1), het ontwikkelen van instrumenten (SD2) en het stimuleren van samenwerking (SD3). De laatste twee doelstellingen passen deze opgebouwde inzichten toe op strategisch en beleidsmatig niveau (SD4), met als doel het vormgeven en ondersteunen van regelgeving en governance inzake AI en data (SD5). In tegenstelling tot het huidige convenant, waarin enkel strategische doelstellingen en een aantal opdrachten geformuleerd zijn, stelt KDM nu voor om te werken met operationele doelstellingen, zoals hieronder opgesomd.

[Bijlage IV](#) geeft een overzicht van de strategische doelstellingen in het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 en de hieronder besproken operationele doelstellingen (zoals geformuleerd in het Engels door KDM).

In sectie 8.4 worden, na de presentatie van de toekomstvisie van het Departement WEWIS voor KDM, de strategische doelstellingen van het huidige convenant vergeleken met de voorgestelde doelstellingen voor het volgende convenant.

Strategische doelstelling 1: Kennisopbouw en -deling

KDM wil zijn **onderzoeksfocus versterken** om diepgaande kennis te ontwikkelen in de ethische, juridische en maatschappelijke dimensies van AI en data en ook om te meten welke KDM-tools al of niet werken. Deze kennis ondersteunt beleidsmakers en innovators bij het verantwoord ontwikkelen en implementeren van datagedreven technologieën.

Om deze doelstelling te realiseren, stelt KDM de volgende operationele doelstellingen vast:

- OD 1.1: **Jaarlijks onderzoek uitvoeren en publiceren** over drie kernonderwerpen rond verantwoorde AI.
- OD 1.2: **Onderzoeksinstrumenten ontwikkelen**, zoals open datasets die ook toegankelijk zijn voor externe onderzoekers die geen deel uitmaken van KDM.
- OD 1.3: **Onderzoeksfinanciering actief nastreven** door relevante subsidies in kaart te brengen en minstens één onderzoeksvoorstel per twee jaar in te dienen.

Strategische doelstelling 2: Ontwikkeling van ethische, maatschappelijke en juridische instrumenten

KDM wil **professionals** die betrokken zijn bij AI- en datagedreven innovatie en beleidsvorming **uitrusten met hoogwaardige ethische, maatschappelijke en juridische hulpmiddelen**. Deze middelen ondersteunen rechtstreeks twee kerndoelstellingen van het Vlaams Beleidsplan AI: het bevorderen van AI-adoptie door bedrijven (implementatieluik) en het verhogen van het bewustzijn over de impact van AI (flankerend beleid).



Om dit te realiseren, formuleert KDM de volgende operationele doelstellingen:

- OD 2.1: **Ontwikkelen van schalen als referentiepunt voor consultants en AI-professionals.**
- OD 2.2: Oprichten van een **centrale gegevensbank voor juridische en ethische tools**, met praktische hulpmiddelen zoals routekaarten voor naleving, gebruikershandleidingen, richtlijnen voor AI-transparantie en -handhavingsinitiatieven.
- OD 2.3: Ontwikkelen van een overkoepelende procedure om de **maturiteit van organisaties te beoordelen** op het vlak van ethische AI-cultuur, -governance en -geletterdheid.

Strategische doelstelling 3: Bevordering en ondersteuning van structurele initiatieven

KDM richt zich op het **versterken van netwerken en structurele initiatieven** die organisaties ondersteunen bij het verfijnen van hun praktijken op het gebied van verantwoorde data-innovatie, -beleid en -regelgeving.

Door actief deel te nemen aan dergelijke initiatieven wil KDM:

- Best practices en inzichten verzamelen van regionale, federale, Europese en internationale initiatieven met vergelijkbare doelstellingen, en samenwerkingen met deze initiatieven opbouwen en versterken.
- De uitwisseling van best practices faciliteren en documenteren onder AI-ethiekverantwoordelijken (“ethics officers”) of beroepsprofielen die (gedeeltelijk) taken van AI-ethiekverantwoordelijken vervullen.

Het doel is om de ondersteuning voor professionals te verbeteren, Vlaanderen te positioneren als voortrekker in verantwoorde AI, en specifieke fora te creëren waar ethische aspecten van AI en data centraal staan.

Om dit te realiseren, definieert KDM de volgende operationele doelstellingen:

- OD 3.1: Een **centrale rol opnemen in een Europees netwerk** van gelijkaardige of gelieerde organisaties die zich richten op de juridische en ethische aspecten van data- en AI-systemen.
- OD 3.2: Het **faciliteren van leermogelijkheden en gemeenschappen** voor data- en AI-professionals in Vlaanderen, met een focus op de juridische en ethische aspecten van data- en AI-systemen, waaronder aanpassing aan de AI Act.

Strategische doelstelling 4: Agendavorming en visieontwikkeling

KDM wil **bijdragen aan de agendabepaling rond AI-governance** door het ontwikkelen van een toekomstgerichte visie voor beleidsmakers, regelgevers en werkgeversorganisaties.

Met deze inspanningen voorziet KDM de Vlaamse overheid en werkgeversorganisaties van strategische routekaarten om proactief in te spelen op nieuwe uitdagingen en om wettelijke en ethische AI-vereisten doeltreffend te implementeren.

Om dit te realiseren, definieert KDM de volgende operationele doelstellingen:

- OD 4.1: **Ontwikkelen en publiceren van een jaarlijkse routekaart voor het beleid** waarin belangrijke trends, behoeften aan regelgeving en kansen voor AI-governance worden uiteengezet. Deze wordt gebaseerd op de Beleidsmonitor, aangevuld met input van belanghebbenden.
- OD 4.2: **Opstellen van gerichte beleidsnota's over opkomende AI-uitdagingen**, waarin onderzoeksinzichten worden vertaald naar concrete aanbevelingen voor verantwoorde AI-innovatie.

Strategische doelstelling 5: Ondersteuning voor regelgevende maatregelen

KDM wil bijdragen aan de ontwikkeling en implementatie van effectieve, toekomstbestendige regelgevingskaders voor AI- en datagestuurde innovaties door **deskundige ondersteuning** aan de Vlaamse overheid te bieden.



Om dit te realiseren, definieert KDM de volgende operationele doelstellingen:

- OD 5.1: **Proactief beleidsadvies verstrekken** op basis van onderzoeksinzichten en input van netwerken van belanghebbenden, met als doel beleidsmakers te informeren over opkomende uitdagingen en richting te geven aan mogelijke beleidsmaatregelen.
- OD 5.2: **Beleidsondersteuning op aanvraag bieden** aan Vlaamse beleidsmakers, in de vorm van presentaties, rapporten of bijdragen aan wetgevende discussies.

In zijn ontwerp van meerjarenstrategie 2026–2030 benadrukt KDM het belang van duidelijke KPI's, waarvan sommige jaarlijks moeten worden opgevolgd en andere op langere termijn geëvalueerd. Deze KPI's zijn bedoeld om de voortgang te meten ten aanzien van de langetermijnvisie van KDM. Hoewel KDM in de voorbije jaren wel degelijk cijfergegevens heeft bijgehouden over het merendeel van zijn activiteiten, zijn in het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 geen concrete KPI's opgenomen. Hoewel dit beschouwd kan worden als een gemiste kans, moet dit enigszins genuanceerd worden omdat het opstellen van eenduidige KPI's voor een kenniscentrum als KDM niet eenvoudig is, zoals ook aangegeven door de andere benchmarkinstellingen tijdens het expertenpanel (zie [Bijlage V](#)). Toch stellen we KDM voor om, waar mogelijk, KPI's inclusief streefwaarden, te koppelen aan de geformuleerde operationele doelstellingen (zie aanbevelingen in sectie [10.1](#)). Hiervoor dient KDM aansluiting te vinden bij de lopende oefening rond de ontwikkeling van KPI's voor het Vlaams Beleidsplan AI als geheel. Deze oefening wordt momenteel uitgevoerd door een werkgroep waarin het Departement WEWIS, VLAIO, het kabinet van de bevoegde minister en vertegenwoordigers van het Vlaams AI-Onderzoeksprogramma (VAIOP), de Vlaamse AI Academie (VAIA) en KDM vertegenwoordigd zijn. Naast kwantitatieve indicatoren is het ook waardevol om kwalitatieve inzichten te verzamelen, zoals aanbevolen tijdens het expertenpanel (zie [Bijlage V](#)). Dit kan bijvoorbeeld via ervaringen van eindgebruikers en aansprekende verhalen over succesvolle praktijken.

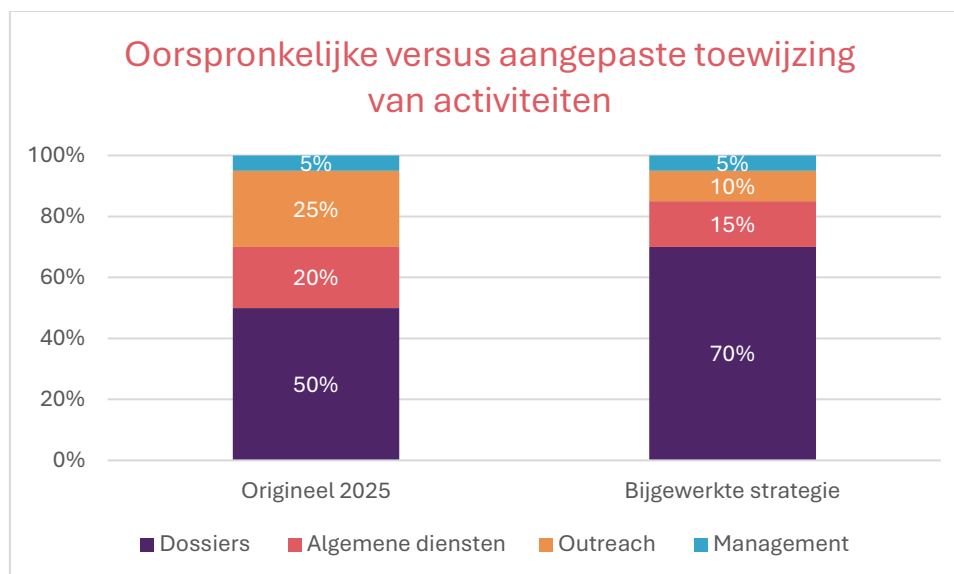
Daarnaast achten wij het van belang om KPI's te definiëren die de resultaten en de impact van de activiteiten van KDM meten – bijvoorbeeld via tevredenheidsenquêtes of het gebruik van de Net Promoter Score (NPS)¹¹⁴. Tot op heden ontbreekt een dergelijke aanpak, wat het moeilijk maakt om de (evolutie in de) effectiviteit en efficiëntie van de werking van KDM adequaat te beoordelen.

8.2 Financiële vooruitzichten 2026-2030

Op basis van het ontwerp van meerjarenstrategie en de bijhorende strategische en operationele doelstellingen voor de periode 2026-2030 heeft KDM ook zijn financieel begrotingsscenario aangepast, waarbij **het huidige budget van € 750.000 gehandhaafd blijft**. [Figuur 6](#) vergelijkt twee scenario's: de toegewezen en begrote activiteiten voor 2025 op basis van de huidige meerjarenstrategie en de toewijzing van activiteiten op basis van de ontwerp van meerjarenstrategie voor de komende periode.

¹¹⁴ De Net Promoter Score of NPS is een metriek die wordt gebruikt in programma's voor klantervaring. NPS meet de loyaliteit van klanten aan een bedrijf of organisatie. NPS-scores worden gemeten door middel van een enquête met één vraag (Hoe waarschijnlijk is het dat u [Organisatie X] zou aanbevelen aan een vriend of collega?) en wordt gerapporteerd met een getal van -100 tot +100. Hoge scores zijn wenselijk.

Figuur 6: Oorspronkelijke toewijzing van activiteiten in 2025 en bijgewerkte toewijzing van activiteiten, gegeven het huidige budget van € 750.000



Bron: KDM-zelfevaluatie

Dossiers: "Aankomende regelgeving en beleid" (zoals de AI Act), "Data, AI & werk", "Ethiek in de praktijk", en de AI Monitor. Algemene diensten: Ad-hoc-vragen en -verzoeken voor workshops en lezingen, Beleidsmonitor. Outreach: focus op Vlaamse belanghebbenden en doelgroepen, publicatie van inzichten uit dossiers.

Het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 voorziet in een herschikking van de tijdsbesteding binnen KDM, waarbij de focus op inhoudelijke dossiers met 20 procentpunten toeneemt. Deze verschuiving ondersteunt een meer gerichte en diepgaande aanpak, specifiek gericht op beleidsmakers, onderzoekers en bedrijven.

Als gevolg hiervan zal het aantal outreachactiviteiten afnemen waarbij de tijdsbesteding aan deze activiteiten daalt van 25% naar 10%. Ook de kosten voor algemene diensten zullen hierdoor afnemen. Deze vermindering in outreachactiviteiten vormt een risico voor het vergroten van de zichtbaarheid en het gebruik van de tools en deliverables van KDM, en lijkt in te gaan tegen de strategische noodzaak om belanghebbenden en doelgroepen actief te betrekken doorheen het ontwikkelingsproces, inclusief de outreach (zie aanbeveling naar KDM in sectie 10.2). Wij adviseren dan ook om deze beslissing kritisch te herbekijken en de balans te zoeken tussen kostenbesparingen en het belang van een actieve outreach om te verzekeren dat de instrumenten van KDM breed gedragen en toegepast worden.

In het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 stelt KDM een groeiscenario voor waarin de financiering bijna verdubbelt. Dit zou KDM in staat moeten stellen zijn ondersteuning uit te breiden in lijn met de voorgestelde strategische en operationele doelstellingen.

Hieronder worden de huidige knelpunten die door KDM zijn geïdentificeerd toegelicht, samen met hun mogelijke impact en de manier waarop bijkomende financiering zou kunnen bijdragen aan een versterking van de dienstverlening.

- **Beperkte reikwijdte en beperkte capaciteit voor AI-strategieontwikkeling**

De primaire focus blijft gericht op de KDM-doelgroepen, met potentiële maar onzekere structurele ondersteuning voor Digitaal Vlaanderen. De intensieve implementatiefase van de Europese AI Act vereist bijkomende onderzoeks- en adviesinspanningen, wat leidt tot een noodzakelijke herziening van middelen. Tegelijkertijd zorgt de toenemende vraag naar juridische begeleiding en vertaling van regelgeving voor extra druk op de capaciteit van KDM. Het AI Expertisecentrum van Digitaal Vlaanderen en VVSG¹¹⁵ stimuleren leernetwerken en strategische bijeenkomsten over verantwoorde AI voor beleidsmakers op regionaal en lokaal niveau. Door een gebrek aan middelen kan KDM

¹¹⁵ Zie voetnoot 92.

momenteel enkel advies op hoofdlijnen bieden, in plaats van praktijkgerichte begeleiding bij de organisatie en inhoud van deze evenementen.

Het perspectief van KDM: Zonder gestructureerde en praktijkgerichte ondersteuning kunnen Vlaamse departementen en agentschappen inconsistente benaderingen hebben van de AI Act en de implementatie ervan, wat leidt tot inefficiëntie. Door KDM-begeleiding op maat aan te bieden, wordt de naleving van de AI Act gegarandeerd en wordt een verantwoorde AI-implementatie bevorderd, wat rechtstreeks bijdraagt tot de voorgestelde strategische doelstellingen 2 tot 5 van KDM (Ontwikkeling van ethische, maatschappelijke en juridische tools; Bevordering en ondersteuning van structurele initiatieven; Agendering en visieontwikkeling; en Ondersteuning van regelgevende maatregelen).

Potentiële verbetering bij een budgetverhoging: KDM stelt dat een budgetverhoging van **€ 35.000-40.000** voor 0,5 VTE of idealiter **€ 70.000-80.000** voor een extra VTE KDM in staat zou stellen om Digitaal Vlaanderen en andere belanghebbenden consistente en gestructureerde ondersteuning te bieden. Bovendien zou een investering van **€ 200.000-300.000** kunnen zorgen voor een gestandaardiseerde AI-innovatieaanpak voor Vlaanderen, waardoor methodologieën, templates en workshops op maat kunnen worden ontwikkeld om Vlaamse departementen en agentschappen te helpen bij het effectief implementeren van verantwoorde AI-praktijken.

- **Minimale Europese aanwezigheid**

De ondersteuning van structurele initiatieven door KDM is momenteel beperkt tot Vlaanderen, met slechts sporadische deelname aan Europese evenementen. Ondanks internationale interesse in de methodologieën en projecten van KDM (bv. burgerwetenschapscommunicatieprogramma amai! en brAlnfoods), is er onvoldoende capaciteit om een duurzame Europese aanwezigheid of netwerk op te bouwen.

Het perspectief van KDM: Europees engagement kan de invloed van Vlaanderen op AI vergroten door de aanpak van KDM (en Vlaanderen) voor verantwoorde AI met succes te exporteren. Vlaamse initiatieven gebruiken als basis voor Europese initiatieven kan Vlaamse bedrijven een concurrentievoordeel geven. Dit sluit aan bij strategische doelstelling 3 (Agendering en visieontwikkeling) en meer specifiek operationele doelstelling 3.1 (Actief bijdragen aan een Europees netwerk rond juridische en ethische aspecten van AI en data, met focus op samenwerking en het delen van best practices).

Potentiële verbetering in het geval van een verhoging van het budget: Met **€ 90.000** extra zou KDM naar eigen zeggen een VTE kunnen financieren om de Europese partnerschappen te versterken, de inspanningen af te stemmen op andere initiatieven en verdere financiering te verzekeren voor Europese samenwerking op lange termijn om de Europese zichtbaarheid van het Vlaamse AI-beleid en de Vlaamse AI-praktijken te verbeteren.

- **Beperkingen in AI-geletterdheid en -opleiding**

De AI Act stelt dat de toenemende complexiteit van AI-governance vereist dat werknemers in verschillende sectoren AI-geletterdheid ontwikkelen. Zonder extra middelen is KDM echter niet in staat om een uitgebreid coachingprogramma te ontwikkelen om professionals te voorzien van essentiële kennis over AI-regelgeving en -governance en ethiek.

Het perspectief van KDM: AI-geletterdheid is cruciaal voor verantwoorde AI-adoptie. Werknemers moeten de juridische en ethische implicaties begrijpen om risico's te beperken, in lijn met strategische doelstelling 1 (Kennisopbouw en -deling).

Potentiële verbetering in het geval van een verhoging van het budget: KDM stelt dat een investering van **€ 200.000** het mogelijk zou maken om een robuust AI-coachingprogramma op te zetten in samenwerking met de Vlaamse AI Academie (VAIA), om tegemoet te komen aan de behoeften aan AI-geletterdheid die door de AI Act worden opgelegd en om te zorgen voor goed geïnformeerde arbeidskrachten.

- **Beperkingen bij de ontwikkeling van zelfcontrole-instrumenten**

KDM geeft prioriteit aan de verschuiving van traditionele monitoringstudies (gecoördineerd door imec-MICT (UGent)) naar een ondersteunende tool voor zelfmonitoring die organisaties moet helpen om hun AI-volwassenheid te beoordelen. Deze uit te bouwen tool stelt organisaties in staat om zelfstandig



een gestructureerd proces te volgen, verdeeld in meerdere fasen, met behulp van tools, best practices en beoordelingsschalen met als doel het evalueren en implementeren van AI-volwassenheid te vergemakkelijken. KDM erkent echter dat het huidige budget slechts een beperkte ontwikkeling van deze tool toelaat.

Het perspectief van KDM: Organisaties hebben behoefte aan een gestructureerde manier om AI-volwassenheid en -naleving onafhankelijk te beoordelen, zodat ze minder afhankelijk zijn van externe beoordelingen en expertise. Dit initiatief sluit aan bij de strategische doelstellingen 1, 2 en 4 (Kennisopbouw en -deling; Ontwikkeling van ethische, maatschappelijke en juridische tools; en Agendering en visieontwikkeling).

Potentiële verbetering in het geval van een verhoging van het budget: Volgens KDM zou een extra **€ 85.000** de continuïteit van dit project waarborgen, de verdere ontwikkeling van de tool mogelijk maken en garanderen dat organisaties hun AI-volwassenheid en -implementatie efficiënt kunnen beoordelen. Een éénmalige investering van € 50.000 in externe expertise zou de creatie van een online basisdashboard vergemakkelijken, waardoor de bruikbaarheid en toegankelijkheid worden verbeterd.

8.3 Toekomstvisie voor KDM van het Departement WEWIS

Het Departement WEWIS heeft een document opgesteld waarin het zijn visie uiteenzet op de toekomstige opdracht van KDM. In dit document worden enkele belangrijke contextuele verschuivingen geschetst die sinds de oprichting van KDM in 2019 hebben plaatsgevonden en die essentieel zijn voor het vormgeven van de toekomstige werking van KDM:

- **Van narrow AI naar generatieve AI:** In 2019 was AI voornamelijk narrow en voorspellend van aard, gericht op domeinspecifieke en taakgerichte toepassingen. Met de opkomst van generatieve AI is het toepassingspotentieel exponentieel toegenomen. Tegelijkertijd brengt deze evolutie aanzienlijke onzekerheid met zich mee over de maatschappelijke impact van dergelijke technologieën.
- **Van ethische richtsnoeren naar afdwingbare regelgeving:** In 2019 lag de nadruk op het formuleren van (zachte) ethische principes en het voorbereiden van een regelgevend kader. In 2026, met de inwerkingtreding van de AI Act, is er een duidelijke verschuiving naar juridisch bindende regelgeving. Dit markeert een fundamentele verandering in het landschap van AI-governance.
- **Van kennisconcentratie naar brede maatschappelijke verspreiding:** Waar AI-expertise in 2019 voornamelijk aanwezig was binnen universiteiten en grote technologiebedrijven, is de kennis vandaag breder verspreid. De toegenomen maatschappelijke en economische relevantie van AI heeft geleid tot een breder bewustzijn en een gediversifieerd kennislandschap.

Deze verschuivingen onderstrepen de toenemende relevantie van KDM. In reactie hierop heeft het Departement WEWIS een toekomstvisie uitgewerkt met een aantal belangrijke strategische aandachtsgebieden voor de verdere ontwikkeling van KDM:

- **Focus op strategische sectoren:** KDM zou de focus kunnen leggen op enkele sectoren op basis van hun strategisch belang voor Vlaanderen, zoals bepaald door de overkoepelende AI-stuurgroep van het Vlaams Beleidsplan AI. Deze sectorgerichte benadering kan systematisch worden uitgerold via de meerjarenstrategie 2026–2030. In het eerste jaar zou een cocreatieproces de juridische, maatschappelijke en ethische uitdagingen binnen geselecteerde sectoren in kaart kunnen brengen. Het tweede jaar kan worden gewijd aan het ontwikkelen van geschikte tools en instrumenten om deze uitdagingen aan te pakken, gevolgd door de uitrol van sectorgerichte trainingsprogramma's in het derde jaar. Dit ligt in lijn met de aanpak die de Vlaamse AI Academie (VAIA) vandaag hanteert.
- **Nadruk op foresight:** KDM kan een sleutelrol spelen in het identificeren van de potentiële maatschappelijke en juridische impact van opkomende AI-technologieën. Dergelijke inzichten kunnen overheidsinstanties, bedrijven en onderzoeksinstellingen ondersteunen bij het maken van meer geïnformeerde keuzes rond AI-implementatie.



- **Duidelijke positionering om overlap te vermijden:** KDM kan zijn rol scherper afbakenen ten opzichte van andere Vlaamse en federale initiatieven, zoals het AI Expertisecentrum van Digitaal Vlaanderen of de federale AI Regulatory Sandbox¹¹⁶. Een duidelijke positionering bevordert complementariteit en voorkomt versnippering binnen het AI-beleid.
- **One Program-aanpak:** De connectie met andere initiatieven binnen het Vlaams Beleidsplan AI 2024–2028 kan worden versterkt. KDM kan actief synergieën ontwikkelen met het Vlaams AI-Onderzoeksprogramma (VAIOP, onderzoeksluik, zie sectie 3.1) door onderzoeksresultaten te integreren in zijn dienstverlening of zelf bij te dragen aan onderzoeksactiviteiten. Daarnaast kan KDM een rol opnemen in het monitoren van VLAIO-maatregelen en zijn activiteiten afstemmen op sectoren met aantoonbare ondersteuningsnoden (implementatieluik, zie sectie 3.1). Bovendien zou KDM nauwer kunnen samenwerken met de Vlaamse AI Academie (VAIA) om tools en instrumenten beter af te stemmen op de opleidingsnoden van gebruikers.
- **Versterking van de interne organisatie:** De interne coördinatie van KDM kan worden geoptimaliseerd via duidelijke taakafspraken en meer gestructureerde processen. Dit zal de operationele efficiëntie verhogen en de uitvoering van de strategische en operationele doelstellingen versterken.
- **Blijvende ondersteuning van de Vlaamse overheid:** Gezien de toenemende inzet van AI en het snel evoluerende regelgevingskader, blijft gerichte ondersteuning van de Vlaamse overheid essentieel. De expertise van KDM kan bijdragen aan de kwaliteit van juridische afwegingen en beleidsontwikkeling, wat leidt tot beter geïnformeerde besluitvorming.
- **Intensievere samenwerking met internationale partners:** Gerichte internationale samenwerking kan KDM helpen redundantie te vermijden, toegang te krijgen tot externe expertise en kennisdeling te bevorderen. Een sterkere internationale positionering kan ook de zichtbaarheid van KDM verhogen en het draagvlak voor het Vlaams Beleidsplan AI 2024–2028 versterken.

8.4 Vergelijking van huidige/toekomstige strategische doelstellingen en de toekomstvisie voor KDM van het Departement WEWIS

In deze sectie vergelijken we de strategische doelstellingen van de huidige meerjarenstrategie 2021-2025 – zoals ook vastgelegd in het convenant – met de doelstellingen die worden voorgesteld in het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 (zie Tabel 13), met een focus op de prioriteiten van KDM. Daarnaast beoordelen we hoe de nieuwe strategie aansluit bij de toekomstvisie van het Departement WEWIS.

¹¹⁶ Hoewel dit niet expliciet aan bod komt in het toekomstvisiedocument, is het ook belangrijk om overlap tussen FARI en KDM te voorkomen. Het opzetten van regelmatige bijeenkomsten tussen deze twee initiatieven kan het wederzijds bewustzijn van lopende activiteiten bevorderen en dubbel werk helpen voorkomen.



Tabel 13: Evolutie van de strategische doelstellingen van KDM en afstemming op de toekomstvisie voor KDM van het Departement WEWIS

Strategische doelstellingen ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030	Overeenkomstige strategische doelstellingen convenant 2021-2025	Toekomstige prioriteiten van KDM	Aandachtsgebieden van de toekomstvisie voor KDM van het Departement WEWIS	Afstemming tussen ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 van KDM en de toekomstvisie voor KDM van het Departement WEWIS
SD1: Kennisopbouw en -deling	SD1: Informatie en kennis verspreiden	Meer nadruk op (wetenschappelijk) onderzoek en op de effectiviteit en/of bruikbaarheid van tools en deliverables	Duidelijkere positionering om overlap te vermijden One Program-aanpak	De suggestie van het Departement WEWIS om overlap met bestaande regionale, federale en internationale initiatieven binnen het AI-ecosysteem te vermijden, wordt weerspiegeld in het voorstel van KDM. Dit omvat een expliciete afstemming op regionaal, federaal en Europees niveau, evenals de uitsluiting van het brede publiek uit de kernactiviteiten. Het Departement WEWIS benadrukt bovendien de noodzaak dat KDM zijn activiteiten duidelijk onderscheidt van andere Vlaamse initiatieven, zoals het AI Expertisecentrum van Digitaal Vlaanderen. In het algemeen kan KDM, zoals door het Departement WEWIS benadrukt in de One Program-aanpak, nauwer samenwerken met (de initiatieven binnen) de drie luiken van het Vlaams Beleidsplan AI 2024-2028: onderzoek, implementatie en flankerende maatregelen (zie sectie 3.1). In deze context kan het voornemen van KDM om zich meer op onderzoek te richten gunstig zijn om zijn impact te vergroten en bij te dragen aan de One Program-aanpak.
SD2: Ontwikkeling van ethische, maatschappelijke en juridische tools	Geen expliciete strategische doelstelling, maar dit houdt verband met opdracht 2 van het convenant met betrekking tot de cocreatie van advies, richtlijnen en tools (zie Tabel 2)	Sterkere focus op het meten van de AI-volwassenheid van organisaties door middel van zelfcontrole-instrumenten (ter vervanging van de AI Monitor)	Focus op strategische sectoren	Deze strategische doelstelling ondersteunt rechtstreeks twee kerndoelstellingen van het Vlaams Beleidsplan AI 2024-2028: het stimuleren van AI-adoptie in bedrijven en het vergroten van het bewustzijn over de impact van AI via KDM. In dit kader wil KDM zijn focus verschuiven van de traditionele AI-monitoringstudies (momenteel uitgevoerd door imec-MICT (UGent)) naar de ontwikkeling van een zelfevaluatietool waarmee organisaties hun AI-volwassenheid kunnen beoordelen. Wat betreft het stimuleren van AI-adoptie, beveelt het Departement WEWIS aan om zich te richten op strategische sectoren binnen het Vlaamse ecosysteem. Deze voorgestelde aanpak zou kunnen starten met een cocreatiefase in het eerste jaar, waarin de juridische, maatschappelijke en ethische uitdagingen binnen de relevante sectoren in kaart worden gebracht. In het tweede jaar kunnen de inspanningen worden gericht op het



Strategische doelstellingen ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030	Overeenkomstige strategische doelstellingen convenant 2021-2025	Toekomstige prioriteiten van KDM	Aandachtsgebieden van de toekomstvisie voor KDM van het Departement WEWIS	Afstemming tussen ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 van KDM en de toekomstvisie voor KDM van het Departement WEWIS
				ontwikkelen van instrumenten om deze uitdagingen aan te pakken. In het derde jaar kunnen op maat gemaakte opleidingsprogramma's worden geïntroduceerd ter ondersteuning van een effectieve en verantwoorde invoering van AI. Dit sluit aan bij de ervaringen van werkgeversorganisaties, die aangeven dat werkgevers eerder geneigd zijn te reageren wanneer een activiteit sectorspecifiek en daardoor beter toegankelijk is. Het expertpanel stelt een gelijkaardige aanpak voor (zie Bijlage V) maar geeft wel aan dat alles sneller op elkaar zou mogen aansluiten om te vermijden dat het drie jaar zou duren voordat de eerste praktische tools beschikbaar zijn.
SD3: Bevordering en ondersteuning van structurele initiatieven	SD2: Structurele initiatieven bevorderen die visievorming versterken SD4: Een netwerk en leeromgeving opbouwen en ondersteunen	Bijdrage aan een Europees AI-netwerk Faciliteren van leergemeenschappen voor AI, met name voor wederzijds leren over de uitvoering van de AI Act	Intensievere samenwerking met internationale partners	KDM wil zijn rol binnen het Europese AI-landschap versterken door actief samen te werken met internationale organisaties met vergelijkbare doelstellingen en door het uitwisselen van best practices. Deze aanpak sluit aan bij de visie van het Departement WEWIS en de expertpanel (zie Bijlage V), dat eveneens het belang onderstreept van het opbouwen van internationale partnerschappen . Zowel KDM als het Departement WEWIS benadrukken dat het vermijden van dubbel werk, het benutten van externe expertise en het stimuleren van betekenisvolle kennisuitwisseling cruciale strategieën zijn om de impact van KDM te vergroten.
SD4: Agendavorming en visieontwikkeling	SD5: Bijdragen aan de ontwikkeling van juridische kaders en richtlijnen	Jaarlijkse routekaart voor het beleid en beleidsnota's over opkomende AI-uitdagingen	Nadruk op foresight	De voorstellen van het Departement WEWIS en KDM om de beleidsondersteunende activiteiten van KDM uit te breiden , sluiten nauw op elkaar aan. KDM heeft de intentie uitgesproken om jaarlijks beleidsroutekaarten en gerichte beleidsnota's te ontwikkelen over opkomende AI-uitdagingen. Deze ambitie sluit goed aan bij de suggestie van het Departement WEWIS om KDM een proactievere rol te laten opnemen in de agendavorming rond AI-governance , met een sterkere focus op foresight.
SD5: Ondersteuning voor regelgevende maatregelen	SD5: Bijdragen aan de ontwikkeling van juridische kaders en richtlijnen	Proactieve beleidsondersteuning en	Blijvende ondersteuning van de Vlaamse overheid	Er zijn sterke overeenkomsten tussen het ontwerp van meerjarenstrategie 2026–2030 van KDM en de verwachtingen van het Departement WEWIS wat betreft de ondersteuning van regelgevende maatregelen. Beide benadrukken het belang van deskundige begeleiding om de beleidsvorming te versterken in een snel



Strategische doelstellingen ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030	Overeenkomstige strategische doelstellingen convenant 2021-2025	Toekomstige prioriteiten van KDM	Aandachtsgebieden van de toekomstvisie voor KDM van het Departement WEWIS	Afstemming tussen ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 van KDM en de toekomstvisie voor KDM van het Departement WEWIS
		beleidsondersteuning op aanvraag		evoluerend AI-landschap. De inzet van KDM voor beleidsondersteuning, zowel proactief als op aanvraag, sluit aan bij de vraag van het Departement WEWIS om de Vlaamse overheid blijvend en doelgericht te ondersteunen.

Op basis van het overzicht en de vergelijking hierboven blijkt een duidelijke verschuiving naar een meer proactieve rol van KDM in agendavorming en beleidsondersteuning. Daarnaast vormt de internationale oriëntatie een nieuw element in de ontwerp van meerjarenstrategie 2026–2030 van KDM. Ook is KDM van plan om een meer onderzoeksintensieve aanpak te hanteren, met als doel de legitimiteit en effectiviteit van zijn instrumenten te versterken.



8.5 Conclusies over het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 van KDM

We concluderen dat de visie en missie van KDM sinds 2019 grotendeels stabiel zijn gebleven en nog steeds relevant zijn. De nieuwe strategische doelstellingen voor de periode 2026–2030 kunnen worden beschouwd als een voortzetting van de strategische keuzes uit de periode 2021–2025. Hoewel de kernbouwstenen behouden blijven, stelt KDM enkele verfijningen voor in de praktische uitvoering ervan, om beter in te spelen op verschuivende prioriteiten.

Een belangrijke wijziging is de beslissing om de **doelgroep van KDM te verfijnen** door de betrokkenheid bij het brede publiek stop te zetten. Deze stap beoogt een efficiëntere inzet van middelen, met een gerichtere focus op beleidsmakers, de onderzoeksgemeenschap en het bedrijfsleven (vooral via werkgeversorganisaties en vakbonden), waar KDM naar verwachting de meeste strategische impact kan realiseren.

Daarnaast is KDM van plan een **meer onderzoeksintensieve aanpak** te hanteren om de legitimiteit en effectiviteit van zijn instrumenten te versterken. Door zijn onderzoeksinspanningen te verdiepen, wil KDM de praktische waarde van zijn dienstverlening beter inschatten en deze voortdurend optimaliseren. Een belangrijke uitdaging hierbij is ervoor te zorgen dat dit onderzoek relevant, toegankelijk en voldoende praktisch blijft voor de beoogde doelgroepen, en niet te academisch van aard wordt. Het is dan ook essentieel dat de onderzoeksactiviteiten van KDM vanaf 2026 duidelijk in lijn liggen met zijn praktijkgerichte missie. In dit verband is het van cruciaal belang dat de onderzoeksgroepen binnen KDM een duidelijk onderscheid maken tussen de maatschappelijke opdracht van KDM en hun eigen academische doelstellingen, die vaak een ander karakter hebben.

Ook is het bijzonder belangrijk dat KDM zich **duidelijk positioneert** ten opzichte van andere initiatieven, zowel op regionaal niveau (zoals het AI Expertisecentrum van Digitaal Vlaanderen en FARI) als op federaal niveau (zoals AI4Belgium en de AI Regulatory Sandbox). Dit draagt bij aan een heldere en complementaire rol van KDM binnen het bredere AI-ecosysteem.

Tot slot wil KDM zijn **positie binnen het Europese AI-netwerk versterken** door actief samen te werken met internationale organisaties met vergelijkbare doelstellingen, en door best practices uit te wisselen. Deze ambitie sluit nauw aan bij de aanbeveling van het Departement WEWIS en het expertenpanel om internationale partnerschappen te stimuleren, die kunnen bijdragen aan het vermijden van dubbel werk, toegang bieden tot externe expertise en waardevolle kennisuitwisseling mogelijk maken.



9. SWOT-analyse

Op basis van de analyse in de vorige hoofdstukken vatten we in dit hoofdstuk de belangrijkste sterke en zwakke punten samen. We bespreken ook de kansen voor de toekomst en identificeren enkele risico's die niet over het hoofd mogen worden gezien. Deze SWOT analyse (Figuur 7) is gebaseerd op alle informatie die we tijdens de evaluatie hebben verzameld.

We zullen achtereenvolgens de volgende sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen bespreken:

Figuur 7: SWOT-analyse

Sterke punten • Sterke merknaam en breed aanbod aan kwaliteitsvolle tools • Hoge mate van onafhankelijkheid en sterke wetenschappelijke onderbouwing • Stabiel en multidisciplinair team • Cocreatieve en ondernemende aanpak • Flexibel en wendbaar bij opkomende AI-uitdagingen • Sterke verankering in het (vorige en huidige) Vlaams Beleidsplan AI	Zwakke punten • Zwakke interne governance • Spanningsveld tussen academische en praktijkgericht loopbanen • Gebrek aan monitoringsmechanismen • Ontbreken van KPI's • Praktische relevantie van KDM-resultaten voor werkgeversorganisaties op het vlak van directe toepasbaarheid
Kansen • Toenemende relevantie van KDM in een snel evoluerend AI-landschap • Meer samenwerking met andere partners in het Vlaams Beleidsplan AI-2024-2028 • Onbenut potentieel voor KDM om samen te werken met vergelijkbare internationale initiatieven • Kansen om de rol van KDM als facilitator van een AI-leernetwerk in Vlaanderen te versterken, in nauwe samenwerking met de Vlaamse AI Academie (VAIA)	Bedreigingen • Beperkte middelen in verhouding tot de brede activiteitenportfolio • Mogelijke overlap met andere initiatieven op regionaal of federaal overheidsniveau • Risico op verlies van onafhankelijkheid bij intensievere betrokkenheid van KDM bij het beleid en bij een nauwe betrokkenheid van de overheid bij de werking van KDM

Bron: IDEA Consult.

9.1 Sterke punten

- **Sterke merknaam en breed aanbod aan kwaliteitsvolle tools:** In slechts vijf jaar tijd heeft KDM een sterke merknaam opgebouwd, mede dankzij een divers en goed uitgebouwd aanbod aan kwaliteitsvolle tools (zie ook het rapport van de expertenpanel in [Bijlage V](#)). Uit interviews met belanghebbenden blijkt tevredenheid over de publicaties, tools en presentaties van KDM. Respondenten benadrukken consequent de kwaliteit, duidelijkheid en relevantie van de output van KDM, die is afgestemd op de uiteenlopende verschillende kennisniveaus van de doelgroepen. Ook wordt gewaardeerd dat KDM zijn output actueel weet te houden in een snel veranderend AI- landschap.



- **Hoge mate van onafhankelijkheid en sterke wetenschappelijke onderbouwing:** Een belangrijke sterkte van KDM is de samenstelling ervan als consortium van drie onafhankelijke universitaire onderzoeksgroepen: imec-SMIT (VUB), imec-MICT (UGent) en CiTiP (KU Leuven). Deze stevige academische basis waarborgt dat de inzichten, aanbevelingen en kennisdelingsactiviteiten van KDM gedragen worden door degelijk wetenschappelijk onderzoek. De onafhankelijkheid van de betrokken onderzoeksgroepen – zoals ook herhaaldelijk benadrukt door geïnterviewden – versterkt de objectiviteit en geloofwaardigheid (van het werk) van KDM. Hierdoor wordt KDM erkend als een betrouwbare autoriteit die het verantwoorde en juridisch conforme gebruik van AI- en datagedreven toepassingen in Vlaanderen begeleidt.
- **Stabiel en multidisciplinair team:** KDM heeft tijdens de convenantperiode een sterk en stabiel team opgebouwd, bestaande uit drie onderzoeksgroepen die elk hun eigen expertise inbrengen en elkaar inhoudelijk versterken. CiTiP (KU Leuven) focust voornamelijk op juridische aspecten met betrekking tot AI, inclusief valorisatie en communicatie. Imec-SMIT (VUB) onderzoekt o.a. de ethische aspecten van nieuwe technologie op de werkvloer en naar specifieke innovaties en nieuwe tools. Imec-MICT (UGent) doet kwantitatief onderzoek naar meetinstrumenten en de resultaten van deze meetinstrumenten wat betreft de houding ten aanzien van AI en AI-adoptie. Een voorbeeld van onderlinge versterking is het feit dat CiTiP (KU Leuven) de workshopaanpak van imec-SMIT (VUB) heeft overgenomen om de interactie met doelgroepen te verbeteren in de context van hun policy prototyping-methode en projecten. In de toekomst kan KDM deze multidisciplinaire sterkte verder uitdiepen door een nog meer evenwichtige betrokkenheid van de drie onderzoeksgroepen bij de verschillende dossiers na te streven. Zoals ook door het expertenpanel werd benadrukt (zie [Bijlage V](#)), vormt de combinatie van expertise in juridische en ethische aspecten van data en AI het unieke profiel van KDM. Dit multidisciplinair karakter is een belangrijk onderscheidend element en verdient dan ook expliciete profilering als een van KDM's belangrijkste troeven.
- **Cocreatieve en ondernemende aanpak:** De aanpak van KDM is tijdens de convenantperiode geëvolueerd van een focus op louter kennisopbouw en -deling naar een meer cocreatieve en ondernemende werkwijze, gekenmerkt door nauwe betrokkenheid van de doelgroepen. Deze verschuiving vertaalt zich in een grotere nadruk op trainingen, workshops, paneldiscussies en lerende netwerken.
- **Flexibel en wendbaar bij opkomende AI-uitdagingen:** Dankzij zijn schaal en organisatievorm kan KDM met een hoge mate van flexibiliteit opereren, waardoor het snel kan inspelen op nieuwe AI-ontwikkelingen en veranderende behoeften binnen het bredere AI-ecosysteem. Dit aanpassingsvermogen stelt KDM in staat om vlot te reageren op nieuwe ontwikkelingen, zoals de opkomst van generatieve AI in 2022/2023 of de groeiende vraag naar ondersteuning in het kader van de AI Act. Deze responsieve aanpak komt ook tot uiting in de jaarplannen van KDM, waarin enerzijds geplande acties zijn opgenomen, en anderzijds ruimte blijft voor acties die inspelen op opkomende prioriteiten — zowel proactief geïdentificeerd als aangereikt door belanghebbenden.
- **Sterke verankering in het (vorige en huidige) Vlaams Beleidsplan AI:** Een belangrijke troef van KDM is de oprichting ervan als onderdeel van het Vlaams Beleidsplan AI, wat wijst op sterke steun vanuit de Vlaamse overheid en de afstemming op het bredere Vlaamse beleidskader voor AI. Deze steun zorgt voor een stabiele financiering (dankzij het convenant), een duidelijke strategische richting en langdurig impact en duurzaamheid. Als onderdeel van het Vlaams Beleidsplan AI is KDM uniek gepositioneerd binnen het Vlaamse AI-ecosysteem, met een sterk mandaat om te fungeren als een centrale onafhankelijke hub voor het delen van informatie over de juridische, maatschappelijke en ethische aspecten van datagedreven en AI-toepassingen. Vooral het beleidsadvies van KDM wordt door de Vlaamse overheid zeer gewaardeerd.



9.2 Zwakke punten

- **Zwakke interne governance:** Een zwakte van KDM ligt in de interne bestuursprocessen. In het verleden waren er klachten over vertragingen bij het plannen van vergaderingen van de KDM-stuurgroep en de late aanlevering van belangrijke documenten, zoals financiële verslagen, ontwerpen van jaarplannen en jaarverslagen. De achterstand in de financiële verslaglegging is in de afgelopen jaren teruggebracht van twee naar één jaar. Toch ontbreekt het nog steeds aan proactiviteit vanuit de coördinerende onderzoeksgroep imec-SMIT (VUB) bij het organiseren van stuurgroepvergaderingen en het naleven van deadlines. Dit kan deels liggen aan het feit dat er - hoewel vastgelegd in het convenant - nooit een secretaris werd aangesteld door VUB. Daarnaast wordt het potentieel van de KDM-stuurgroep ontoereikend benut, doordat onvoldoende voorbereide vergaderingen leiden tot een eenrichtingsverkeer van informatie en weinig ruimte bieden voor diepgaande discussies over de afstemming tussen de behoeften van belanghebbenden en de activiteiten van KDM.
- **Spanningsveld tussen academische en praktijkgericht loopbanen:** Tijdens het plaatsbezoek van het expertenpanel (zie [Bijlage V](#)) kwam naar voren dat KDM-medewerkers hoofdzakelijk geëvalueerd worden op hun academische prestaties binnen de respectievelijke onderzoeksgroepen, terwijl de kerntaken van KDM juist sterk praktijkgericht zijn. Dit spanningsveld ontstaat doordat KDM-medewerkers formeel verbonden zijn aan de universitaire onderzoeksgroepen waaruit KDM is opgebouwd, en zich daardoor in een academische context situeren. Deze academische verankering maakt het bovendien moeilijk om profielen aan te trekken die beter aansluiten bij de (praktijkgerichte) noden van KDM en zijn doelgroepen.
- **Gebrek aan monitoringsmechanismen:** Zoals in de zelfevaluatie van KDM, in verschillende interviews en door het expertpanel (zie [Bijlage V](#)) is opgemerkt, heeft KDM geen inzicht in de waarde en impact van zijn output, mede door het ontbreken van effectieve monitoringsmechanismen. Zonder duidelijke evaluatieprocessen is het moeilijk om de doeltreffendheid en impact van de activiteiten van KDM voor de verschillende belanghebbenden en doelgroepen te monitoren en beoordelen. Het opzetten van gestructureerde feedbackmechanismen, bijvoorbeeld via enquêtes, kan helpen beter te begrijpen hoe belanghebbenden en doelgroepen gebruikmaken van en aankijken tegen de verschillende tools, publicaties en workshops die KDM tot nu toe heeft ontwikkeld. Daarnaast kan het actiever betrekken van belanghebbenden en doelgroepen in een vroeg stadium van de ontwikkeling van tools – bijvoorbeeld door cocreatie en samenwerking – de relevantie en impact aanzienlijk vergroten. Wanneer belanghebbenden en doelgroepen vanaf het begin betrokken zijn en ook participeren in de verspreiding van de resultaten, zal de zichtbaarheid van het werk van KDM naar verwachting sterk verbeteren.
- **Ontbreken van KPI's:** Gerelateerd aan het vorige punt wordt het gebrek aan (jaarlijkse) monitoring mede veroorzaakt door het ontbreken van duidelijke KPI's die gekoppeld zijn aan de strategische doelstellingen van het huidige convenant. Om dit probleem aan te pakken, zou het komende convenant jaarlijkse of meerjarige KPI's kunnen opnemen, idealiter gekoppeld aan operationele doelstellingen zoals voorgesteld in sectie 8.1. Daarnaast kunnen ook kwalitatieve KPI's relevant zijn, bijvoorbeeld in de vorm van uitgebreide narratieve rapportages over prestaties (aan de hand van cases), die de context beschrijven waarin de kwantitatieve KPI's geïnterpreteerd moeten worden. Het publiceren van getuigenissen van gebruikers van de tools, publicaties en workshops wordt ook gesuggereerd door het expertpanel (zie [Bijlage V](#)), om de impact en gebruikswaarde van de activiteiten van KDM beter zichtbaar te maken.
- **Praktische relevantie van KDM-resultaten:** Feedback van werkgeversorganisaties onderstreept de noodzaak om de kloof tussen onderzoek en praktijk verder te verkleinen, door meer bruikbare inzichten en concretere richtlijnen aan te reiken voor de toepassing van de ontwikkelde tools. Het combineren van een heldere visie en thought leadership met toepasbaar en gebruiksvriendelijk advies vormt een blijvende evenwichtsoefening voor KDM.



Die uitdaging wordt de komende jaren mogelijk nog prangender, aangezien het ontwerp van meerjarenstrategie 2026–2030 voorziet in een sterkere onderzoeksgerichte focus vanaf 2026.

9.3 Kansen

- **Toenemende relevantie van KDM in een snel evoluerend AI-landschap:** De ontwikkeling van nieuwe AI- en datatoepassingen, waaronder generatieve AI, zal naar verwachting de komende jaren verder versnellen. In dit dynamische landschap neemt de relevantie van KDM als expert op het gebied van ethische, juridische en maatschappelijke implicaties van datagedreven technologieën aanzienlijk toe. Met de inwerkingtreding van de AI Act in augustus 2026 zal de juridische dimensie van het werk van KDM nog centraler komen te staan. Dit versterkt de rol van KDM bij het ondersteunen van zijn doelgroepen in het naleven van regelgeving en het op verantwoorde wijze inzetten van AI. De relevantie van KDM zal naar verwachting niet alleen groeien op juridisch vlak, maar ook in economische, maatschappelijke en ethische aspecten, gezien de toenemende verwevenheid van AI, data en digitale technologieën in zowel het bedrijfsleven als de overheid.
- **Meer samenwerking met andere partners binnen het Vlaams Beleidsplan AI 2024-2028 en het bredere Vlaamse AI-ecosysteem:** Hoewel de samenwerking tussen de actoren binnen de verschillende luiken van het Vlaams Beleidsplan AI in toenemende mate wordt versterkt, blijft er ruimte voor verdere integratie, met name met actoren uit het onderzoeks- en implementatieluik. KDM zou bijvoorbeeld een expliciete rol kunnen opnemen als valorisatiepartner voor onderzoeksprojecten binnen het onderzoeksluik, door bij te dragen aan de maatschappelijke, ethische en juridische reflectie op AI-onderzoek. Ook binnen het implementatieluik kan KDM sterker inzetten op samenwerking rond de praktische toepassing van AI. Meer algemeen, binnen het bredere Vlaamse AI-ecosysteem, zou een nauwere en structurelere samenwerking met Digitaal Vlaanderen (en in het bijzonder met het AI Expertisecentrum) bijdragen aan een grotere complementariteit en een efficiëntere inzet van middelen en expertise.
- **Onbenut potentieel voor KDM om samen te werken met vergelijkbare internationale initiatieven:** KDM benut momenteel nog niet volledig het potentieel om samen te werken met vergelijkbare internationale initiatieven. Door meer strategische partnerschappen aan te gaan, kan KDM synergieën creëren, best practices uitwisselen en zijn kennisbasis verbreden. Dergelijke internationale samenwerking zou niet alleen de kwaliteit en impact van de output van KDM versterken, maar ook bijdragen aan een sterkere positionering van KDM om zijn missie in Vlaanderen doeltreffender te realiseren.
- **Kansen om de rol van KDM als facilitator van een AI-leernetwerk in Vlaanderen te versterken, in nauwe samenwerking met de Vlaamse AI Academie (VAIA):** KDM heeft de mogelijkheid om zijn positie als neutrale facilitator van een lerend netwerk in Vlaanderen verder uit te bouwen, en zo bij te dragen aan de versterking en uitbreiding van het Vlaamse AI-ecosysteem. Als verbindende schakel tussen diverse belanghebbenden vervult KDM een cruciale rol in het stimuleren van kennisdeling, samenwerking en capaciteitsopbouw. Om deze rol duurzaam te verankeren en de impact ervan te maximaliseren, is het essentieel dat de faciliterende functie van KDM expliciet wordt opgenomen in zijn mandaat (zie rapport van het expertenpanel in [Bijlage V](#)). In dit kader is een nauwere en structurele samenwerking met de Vlaamse AI Academie (VAIA) van strategisch belang.

9.4 Bedreigingen

- **Beperkte middelen in verhouding tot de brede activiteitenportfolio:** Tussen 2019 en 2024 heeft KDM een breed scala aan activiteiten ontplooid, waaronder juridisch advies en begeleiding (via presentaties, workshops, policy prototyping-projecten en de Beleidsmonitor), kwantitatief onderzoek naar AI-gebruik en impact (zoals de AI Monitor), de ontwikkeling van gebruikersgerichte ethische kaders en tools, en de publicatie van rapporten en visiedocumenten. Gezien de beperkte middelen en de toenemende complexiteit en urgentie



van juridische en regelgevende vraagstukken, dreigt KDM echter een te brede activiteitenportfolio aan te houden, wat de focus en impact van zijn werking kan ondermijnen. Een meer gerichte en strategisch afgewogen aanpak zou de effectiviteit kunnen vergroten en de toegevoegde waarde van KDM versterken. Verschillende geïnterviewden benadrukken de noodzaak om prioriteit te geven aan praktische ondersteuning van bedrijven en beleidsmakers bij het naleven van regelgeving en het implementeren van betrouwbare AI, eerder dan op de meer omvattende en ‘zachtere’ aspecten van AI-analyse (zoals meer abstracte ethische of maatschappelijke reflecties over AI).

- **Mogelijke overlap met andere initiatieven op regionaal of federaal niveau:** In de komende jaren kunnen de activiteiten die KDM ontwikkelt in toenemende mate overlappen met initiatieven zoals de AI Regulatory Sandbox op federaal niveau, het AI Expertisecentrum van Digitaal Vlaanderen en FARI in Brussel. Het is daarom essentieel om de complementariteit en afstemming tussen deze initiatieven actief te blijven bewaken (bv. door periodieke afstemming tussen KDM en deze initiatieven), om duplicatie van inspanningen te vermijden en de efficiëntie binnen het bredere AI-beleidslandschap te bevorderen.
- **Risico op verlies van onafhankelijkheid bij intensievere betrokkenheid van KDM bij het beleid en bij een nauwe betrokkenheid van de overheid bij de werking van KDM:** Aangezien KDM in zijn ontwerp van meerjarenstrategie 2026–2030 expliciet streeft naar een sterkere rol in beleidsvorming, rijst het risico dat de onafhankelijke positie van KDM onder druk komt te staan. Een nauwere betrokkenheid bij politieke besluitvorming kan de waargenomen neutraliteit en objectiviteit van KDM aantasten. Het behoud van een onafhankelijke, kritische en betrouwbare positie hierbij is daarom essentieel om het vertrouwen van diverse belanghebbenden te waarborgen en om geloofwaardige, onbevooroordeelde expertise te blijven leveren. Ook het expertenpanel benadrukte dat een te nauwe betrokkenheid van beleidsactoren bij de werking van KDM een potentieel risico vormt. KDM moet daarom zorgvuldig balanceren tussen beleidsbetrokkenheid (als onafhankelijk adviseur) en de noodzaak om zijn rol als neutrale speler in het AI-ecosysteem te behouden.



10. Aanbevelingen

10.1 Gezamenlijke aanbeveling (voor KDM en de Vlaamse overheid)

Bouw aan een systematische impactmeting en definieer heldere KPI's

In de zelfevaluatie geeft KDM aan vragende partij te zijn voor duidelijke en helder gedefinieerde KPI's in de meerjarenstrategie en de jaarplannen. Momenteel ontbreken bij KDM goed gedefinieerde prestatie-indicatoren en effectieve monitoringsmechanismen. Hierdoor is het moeilijk om zicht te krijgen op de impact van de ontwikkelde tools voor de verschillende doelgroepen. Jaarlijkse KPI's kunnen daarbij gekoppeld worden aan lopende dossiers, terwijl meerjarige KPI's toelaten om de voortgang over een langere periode op te volgen. Onze aanbevelingen naar KDM en de Vlaamse overheid zijn:

- Ontwikkel een gedeeld toekomstbeeld rekening houdend met de concrete noden en verwachtingen van de verschillende doelgroepen. Een duidelijke afbakening van prioriteiten per doelgroep vormt hierbij een essentieel uitgangspunt.
- Bepaal concrete operationele doelstellingen voor de komende jaren op basis van dit gedeelde toekomstbeeld en het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030, en verbindt hieraan passende KPI's, zowel op jaarbasis als over een langere termijn. Als voorbeeld kan:
 - voor OD 2.2 een groei met een bepaald percentage in het aantal instrumenten en praktijken in de repository worden afgesproken als KPI;
 - voor OD 2.3 een groeipad voor het aantal gebruikers van de zelfevaluatietool als KPI gebruikt worden;
 - voor OD 3.1 het aantal Europese netwerken waarin KDM participeert, of beter nog een leidende rol opneemt, gebruikt worden als KPI.
 - voor OD 4.2 het aantal jaarlijkse beleidsbrieven dienen als een relevante KPI.

Aan elk van bovenstaande (voorbeelden van) kwantitatieve indicatoren, kan ook de tevredenheid van de doelgroepen en belanghebbenden gekoppeld worden via een meting van de Net Promotor Score. Daarnaast kunnen KPI's ook dwingende timings omvatten tegen dewelke een eerste analyse van KDM verwacht mag worden¹¹⁷ van bijvoorbeeld een nieuwe beleidstekst (aangezien de hoeveelheid beleidsteksten niet op voorhand kan worden bepaald).

Maak ook gebruik van de lopende oefening rond de ontwikkeling van KPI's voor het Vlaams Beleidsplan AI als geheel. Deze oefening wordt momenteel uitgevoerd door een werkgroep waarin het Departement WEWIS, VLAIO, het kabinet van de bevoegde minister en vertegenwoordigers van het Vlaams AI-Onderzoeksprogramma (VAIOP), de Vlaamse AI Academie (VAIA) en KDM vertegenwoordigd zijn.

- Zorg voor een evenwichtige combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve KPI's. Zoals aangegeven in het expertenpanel (zie [Bijlage V](#)), kunnen kwalitatieve KPI's bijvoorbeeld betrekking hebben op het verzamelen van succesverhalen en getuigenissen van eindgebruikers van KDM-tools. Door deze verhalen actief te documenteren en te publiceren op de KDM-website, kunnen zowel de zichtbaarheid als het gebruik van de tools worden bevorderd.

¹¹⁷ Naar analogie met de dwingende termijn van zeven werkdagen waarbinnen KDM aan vraagstellers rond diensten een antwoord moet formuleren of de vraag verder kan worden onderzocht zoals opgenomen in het convenant voor de periode 2021-2025.

- Voorzie naast deze KPI's ook voldoende ruimte voor flexibiliteit, zodat KDM snel kan inspelen op nieuwe noden en onverwachte ontwikkelingen in het snel veranderende AI- en datalandschap, zonder vast te lopen op een te strak planningskader.

10.2 Aanbevelingen voor KDM

1. (Her)definieer beoogde doelgroepen

De beoogde doelgroepen bepalen in sterke mate welke activiteiten worden opgezet en hoe deze worden ingevuld. Tot op heden hanteert KDM een breed portfolio aan activiteiten, gericht op beleidsmakers, kennisinstellingen, bedrijven én het brede publiek. KDM heeft echter aangegeven de doelgroepen te willen herbekijken, met de intentie om zich in de toekomst niet langer expliciet tot het brede publiek te richten.

In lijn met de bevindingen van het expertenpanel bevelen we het volgende aan:

- Herdefinieer de doelgroepen in overleg met het Departement WEWIS. Stel prioriteiten binnen de doelgroepen vast, om met de beschikbare middelen een meer diepgaande en doelgerichte werking te realiseren. De huidige doelgroepenmapping is verwarrend omdat er geen helder onderscheid wordt gemaakt tussen doelgroepen (de primaire gebruikers van de diensten van KDM) en belanghebbenden (actoren die invloed ondervinden van of kunnen uitoefenen op de werking van KDM). Een herwerking van de mapping moet dit onderscheid expliciet maken.
- Beperk de directe focus op het brede publiek, maar behoud een structurele dialoog met het middenveld als vertegenwoordiger van de samenleving in brede zin. Activiteiten voor het brede publiek kunnen verlopen via het burgerwetenschapscommunicatieprogramma amai!, dat (de onderzoeksgroep imec-SMIT (VUB) onder de noemer van) KDM coördineert in samenwerking met Scivil. Het is daarbij belangrijk om complementariteit met de kernactiviteiten van KDM te garanderen.
- Organiseer op regelmatige basis een interactieve workshop met vertegenwoordigers van de diverse doelgroepen om hun noden en verwachtingen scherper in kaart te brengen en te verkennen hoe deze doelgroepen het best bereikt kunnen worden. Een jaarlijkse frequentie kan hierbij als richtlijn dienen, maar de exacte timing kan afgestemd worden op de noden van KDM en zijn belanghebbenden en doelgroepen. Dit verhoogt de relevantie en impact van KDM. Overweeg daarbij om de prioriteiten af te stemmen op de suggestie van het Departement WEWIS om instrumenten te ontwikkelen gericht op enkele strategische sectoren voor Vlaanderen. Deze sectoren kunnen, in overleg met de stuurgroep, periodiek worden herzien op basis van veranderende beleidsnoden.
- Stimuleer gebruik en toepassing van de ontwikkelde tools via opleidingen en gebruikersfeedback. Gerichte bevestigingen en feedbackmechanismen (zoals surveys) kunnen bijdragen aan continue verbetering van de dienstverlening.

2. Verbeter de interne werking en governance van KDM

KDM is opgezet als een consortium van drie universitaire onderzoeksgroepen en beschikt daardoor over een multidisciplinair team met een brede expertise rond juridische, ethische en maatschappelijke aspecten van AI en data. Deze opzet is een sterkte, maar houdt ook het risico in dat de onderzoeksgroepen te veel in silo's opereren, elk vanuit hun eigen academische discipline.

De coördinatie en aansturing van KDM worden momenteel grotendeels gedragen door een medewerker van imec-SMIT (VUB), die ook fungeert als centraal aanspreekpunt voor externe belanghebbenden. De academische verantwoordelijkheden van deze coördinator en zijn betrokkenheid bij meerdere externe (advies)organen brengen een risico op overbelasting en verminderde beschikbaarheid met zich mee. Hierdoor ontstaat een knelpunt, zeker wanneer snelle respons of opvolging vereist is.

Daarnaast kwam in het expertenpanel naar voren dat medewerkers binnen KDM hoofdzakelijk worden geëvalueerd op hun academische prestaties binnen de respectievelijke onderzoeksgroepen, terwijl de kerntaken van KDM juist sterk praktijkgericht zijn. Dit spanningsveld ontstaat doordat KDM-



medewerkers formeel verbonden zijn aan de onderzoeksgroepen waaruit KDM is opgebouwd, en zich daardoor in een academische context situeren. Deze academische verankering maakt het bovendien moeilijk om profielen aan te trekken die beter aansluiten bij de (praktijkgerichte) noden van KDM en zijn doelgroepen.

Wat de rapportering betreft, werd tijdens interviews met het Departement WEWIS aangegeven dat de huidige verschillen in opbouw tussen de jaarplannen en jaarverslagen het moeilijk maken om beide documenten systematisch met elkaar te vergelijken.

We bevelen daarom het volgende aan:

- Doorbreek de silo's tussen de drie onderzoeksgroepen door samenwerking te stimuleren, bijvoorbeeld door gezamenlijke kantoorwerkdagen verder uit te breiden (bijvoorbeeld via tweewekelijks overleg op locatie met een rotatiesysteem over de verschillende locaties van de onderzoeksgroepen) en sterker in te zetten op evenwichtigere betrokkenheid van de drie onderzoeksgroepen bij diverse dossiers.
- Ondersteun medewerkers bij het balanceren van hun KDM-taken en universitaire verplichtingen, en investeer in duidelijke, passende loopbaantrajecten voor profielen met een praktijkgerichte focus.
- Versterk de coördinatiefunctie door ondersteunend personeel aan te stellen dat de coördinator kan bijstaan in management- en communicatietaken. KDM zou hierbij inspiratie kunnen halen uit de aanpak van de Vlaamse AI Academie (VAIA), waar een deeltijdse medewerker de (co-)coördinatoren ondersteunt bij operationele taken en externe communicatie.
- Hanteer een uniforme structuur voor de opmaak van de jaarplannen en jaarverslagen om de opvolging en evaluatie van geplande activiteiten te verbeteren. Overweeg het opnemen van een overzichtstabel in het jaarverslag waarin de geplande activiteiten uit het jaarplan systematisch worden afgezet tegen de effectief gerealiseerde acties. Een dergelijke tabel maakt het mogelijk om op een transparante en gestructureerde manier na te gaan welke doelstellingen werden bereikt en waar eventuele afwijkingen of knelpunten zijn opgetreden.
- Zorg voor een transparante en overzichtelijke rapportering van het aantal gepresteerde persoonsmaanden in de jaarverslagen, en zorg voor een grotere accuraatheid in de jaarplannen (totalen per werkpakket moeten overeenkomen met totalen in budgettabel, verdeling persoonsmaanden per onderzoeksgroep, stijging personeelskost, enz.).

3. Herbekijk de rol, werking en samenstelling van de KDM-stuurgroep

Zowel vanuit KDM als vanuit de werking van de KDM-stuurgroep zijn er momenteel belemmeringen die een effectieve en strategische aansturing van KDM in de weg staan. KDM geeft aan dat er vanuit de KDM-stuurgroep weinig inhoudelijke feedback wordt gegeven op opgeleverde diensten en de strategische richting voor KDM. De bijeenkomsten zijn voornamelijk gericht op de formele goedkeuring van documenten. Anderzijds blijkt dat KDM zelf niet altijd optimaal inzet op een vlotte en doelgerichte werking van de stuurgroep: vergaderingen worden vaak laattijdig ingepland, documenten worden niet tijdig aangeleverd en er is een gebrek aan voorbereiding. Hierdoor hebben de vergaderingen eerder een administratief-goedkeurend karakter in plaats van een strategisch karakter. Bovendien beperkt de sterke overlap in leden met andere AI-gerelateerde overlegstructuren binnen het Vlaams Beleidsplan AI de diversiteit aan perspectieven. Dit alles laat weinig ruimte voor diepgaande discussie, constructieve feedback en strategische bijsturing. Een herziening van de rol, werking en samenstelling van de KDM-stuurgroep is daarom aangewezen.

We formuleren de volgende aanbevelingen:

- Maak de rol en meerwaarde van de KDM-stuurgroep expliciet. Definieer duidelijk de doelstelling van de KDM-stuurgroep en verduidelijk op welke manier en op welke momenten deze groep geconsulteerd dient te worden. Zorg ervoor dat deze afspraken nageleefd worden.
- Stel een secretaris aan voor de KDM-stuurgroep zoals voorzien in het convenant.



- Verbeter de werking en planning van de vergaderingen. Zorg voor tijdige agendering en stipte verspreiding van voorbereidingsdocumenten (financiële rapporten, ontwerp van het jaarplan, jaarverslagen, enz.) om kwalitatieve en strategische interactie te bevorderen.

Voor de verdere organisatie van de werking van de KDM-stuurgroep stellen we twee alternatieve opties voor:

- Optie 1: Verklein de KDM-stuurgroep en veranker strategisch overleg in de overkoepelende AI-stuurgroep van het Vlaams Beleidsplan AI. Overweeg een compactere stuurgroepstructuur, samengesteld uit de stemgerechtigde KDM-leden, het Departement WEWIS en het kabinet van de Vlaamse minister bevoegd voor Innovatie. Een kleinere, slagkrachtige stuurgroep, vergelijkbaar met die van het burgerwetenschapscommunicatieprogramma amai!, kan sneller schakelen en efficiënter functioneren. Deze stuurgroep zou zich hoofdzakelijk richten op de operationele werking en de goedkeuring van deliverables. Strategische discussies over de positionering van KDM binnen het bredere Vlaamse AI-beleid zouden kunnen plaatsvinden binnen de overkoepelende AI-stuurgroep van het Vlaams Beleidsplan AI, waarin veel huidige leden van de KDM-stuurgroep reeds zetelen. Dit zou de synergie tussen de verschillende luiken van het beleidsplan kunnen versterken.
- Optie 2: Behoud de bestaande stuurgroep en introduceer strategische reflectiemomenten. KDM kan er ook voor kiezen om de huidige stuurgroepstructuur te behouden, maar één of twee vergaderingen per jaar te reserveren voor (toekomstgericht) strategisch overleg. De overige vergaderingen kunnen dan worden ingezet voor de formele goedkeuring van documenten.

4. Zet sterker in op vraaggedreven dienstverlening

Hoewel KDM waardevolle instrumenten en tools ontwikkelt vanuit thematische dossiers die jaarlijks door de stuurgroep worden goedgekeurd, blijft de dienstverlening grotendeels aanbodgedreven. De activiteiten vertrekken vanuit de expertise van de drie onderzoeksgroepen, eerder dan vanuit een systematische analyse van de concrete noden en prioriteiten van de doelgroepen. Hoewel cocreatie met belanghebbenden en doelgroepen steeds meer deel uitmaakt van het ontwikkelproces, kan KDM nog sterker inzetten op een structurele en continue dialoog met zijn gebruikers om hun vragen, uitdagingen en verwachtingen proactief te capteren en vertalen naar meer relevante en praktijkgerichte dienstverlening, een aanpak die vandaag al gehanteerd wordt door de Vlaamse AI Academie (VAIA). Een inspirerend voorbeeld is het Nederlandse ECP, dat zijn aanbod in nauwe samenspraak met zijn doelgroepen en belanghebbenden vormgeeft. KDM zou kunnen overwegen om jaarlijks een interactieforum of evenement te organiseren, waar doelgroepen en belanghebbenden rechtstreeks input kunnen geven over thema's, prioriteiten en toepassingen. Dit zou niet alleen de afstemming verbeteren, maar ook de maatschappelijke relevantie en impact van KDM vergroten.

KDM zou er bovendien naar moeten streven om belanghebbenden en doelgroepen te betrekken doorheen het volledige ontwikkelingsproces: van de selectie van thematische dossiers tot de ontwikkeling, uitrol en valorisatie van instrumenten. Deze continue betrokkenheid laat toe om toepassingen te verfijnen, de bruikbaarheid te verhogen en de impact te versterken. Tijdens de beleidswerkshop werd daarbij expliciet benadrukt dat effectieve outreach naar de verschillende belanghebbenden en doelgroepen essentieel is om deze betrokkenheid daadwerkelijk te realiseren en om te verzekeren dat de instrumenten van KDM breed gedragen en toegepast worden.

Tot slot bevelen we aan dat KDM zich focust op een beperkt aantal strategisch relevante tools en instrumenten, eerder dan op een breed portfolio. Een overvloed aan toepassingen maakt het voor gebruikers moeilijk om de relevantie ervan in te schatten en belemmert een doelgerichte inzet ervan. De recente vernieuwing van de website, waarbij het aantal gepresenteerde tools werd beperkt en de focus werd gelegd op kerninstrumenten (zie thema's in [Tabel 11](#)), vormt een waardevolle eerste stap. We moedigen aan KDM om deze lijn consequent verder te zetten, met duidelijke actiepunten per instrument en heldere communicatie over hun meerwaarde.



5. Versterk open samenwerkingen binnen en buiten Vlaanderen

Met de AI Act die vanaf augustus 2026 volledig van kracht wordt, en de snelle evolutie van AI- en datagerelateerde technologieën en toepassingen, zal de relevantie van KDM de komende jaren alleen maar toenemen. Het is daarom cruciaal dat KDM zich duidelijk profileert en sterke samenwerkingsverbanden uitbouwt, zowel op regionaal, federaal als internationaal niveau. Dit omvat samenwerking met overheidsinstanties, onderzoeksinstellingen en zusterorganisaties met een gelijkaardige missie.

Binnen Vlaanderen kan KDM nauwer samenwerken met partners zoals Digitaal Vlaanderen en de Vlaamse AI Academie (VAIA), bv. om tools en instrumenten beter af te stemmen op de opleidingsnoden van gebruikers. Een structurele samenwerking met FARI kan bijdragen tot een betere afstemming van activiteiten en het vermijden van dubbel werk.

Tegelijk is het belangrijk dat KDM ook op de hoogte blijft van relevante beleidsontwikkelingen op federaal niveau, om zijn Vlaamse doelgroepen correct en tijdig te kunnen informeren. In dit kader raden we aan dat KDM structurele contacten onderhoudt met bevoegde federale instanties die zich bezighouden met AI- en databeleid. Specifiek met het oog op de toekomstige uitrol van de AI Regulatory Sandbox onder de AI Act is het aangewezen dat KDM tijdig afstemming zoekt, zodat het ook op dit vlak een brugfunctie kan vervullen richting zijn doelgroepen.

Ook op Europees niveau is een meer proactieve rol aanbevolen. Het expertenpanel benadrukte de strategische ligging van VUB als initiërende instelling van KDM in Brussel als een belangrijke troef, gezien de nabijheid van Europese instellingen. Actieve deelname aan Europese netwerken en kennisplatformen kan KDM toegang geven tot externe expertise en internationale best practices. Tegelijk verhoogt dit de zichtbaarheid van het Vlaamse AI-beleid binnen Europa.

10.3 Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid

1. Blijf investeren in de kernmissie van KDM

Sinds de oprichting in 2019 heeft KDM een breed en waardevol aanbod aan activiteiten en diensten ontwikkeld. Uit interviews met belanghebbenden blijkt dat deze dienstverlening sterk gewaardeerd wordt, onder meer omwille van de grondige wetenschappelijke onderbouwing en de actieve betrokkenheid van belanghebbenden zoals bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van de policy prototyping-methode.

Dankzij de overheidsfinanciering kon KDM zich profileren als een toonaangevend kenniscentrum rond de juridische, maatschappelijke en ethische aspecten van datagedreven en AI-toepassingen. Hoewel de beginjaren gepaard gingen met een zekere zoektocht, heeft KDM intussen een stabiel programma uitgebouwd met jaarlijks terugkerende activiteiten en instrumenten, zoals de Data-Date-events, de Beleidsmonitor en de policy prototyping-methode.

Gegeven het snel evoluerende landschap van AI- en datatoepassingen, en de opkomst van nieuwe regelgeving zoals de AI Act, zal de maatschappelijke en beleidsmatige relevantie van KDM in de toekomst alleen maar toenemen. In dit licht bevelen wij aan dat de Vlaamse overheid haar ondersteuning aan KDM bestendigt (rekening houdend met inflatie) en indien mogelijk verhoogt. Dit zal KDM in staat stellen om zijn unieke rol als expertisecentrum rond AI en data in Vlaanderen ten volle te blijven vervullen en verder uit te bouwen. Wij adviseren daarbij dat de overheid, in overleg met KDM, bepaalt welke activiteiten uit het voorgestelde aanbod (zie sectie 8.2) prioritair zijn bij een eventuele uitbreiding van de financiering.

We bevelen de overheid aan om – in overleg met KDM en de belanghebbenden en in functie van de evoluerende beleidscontext – periodiek te evalueren of de samenstelling van het huidige consortium van hogeronderwijsinstelling nog steeds tegemoet komt aan de noden en om – indien wenselijk – bijkomende hogeronderwijsinstellingen uit te nodigen om toe te treden tot het consortium, en welke financiële implicaties hiermee gepaard gaan.

Daarnaast strekt het ook tot aanbeveling dat de Vlaamse overheid reflecteert over de noodzaak van structurele financiering via een convenant op de langere termijn. Financiering via een convenant krijgt doorheen de jaren vaak een permanent karakter. Hoewel AI in de komende vijf tot tien jaar zeker een



hot topic zal blijven (zie hoofdstuk 3 en sectie 9.3), dringt de vraag zich op of hiervoor ook in de verdere toekomst specifieke ondersteuning nodig zal zijn. Indien dit niet langer nodig zou zijn, lijkt de continuering van de financiering voor een expertisecentrum in AI via een convenant mogelijk niet langer opportuun.

Tot slot is het cruciaal dat de beschikbare middelen strategisch worden ingezet. KDM beschikt over een beperkt budget, wat betekent dat er keuzes gemaakt moeten worden. De Vlaamse overheid speelt hierin een belangrijke rol door samen met KDM en de belanghebbenden en doelgroepen prioriteiten scherp te stellen en erop toe te zien dat middelen worden aangewend waar ze het meeste maatschappelijke impact genereren. In dit kader is het ook aangewezen om middelen vrij te maken om belanghebbenden, zoals Digitaal Vlaanderen, beter te kunnen bedienen. Het is het overwegen waard om financiële ondersteuning te vragen aan Digitaal Vlaanderen of andere Vlaamse overheidsinstellingen die baat hebben bij de activiteiten van KDM. Dit zou een alternatieve financieringsbron kunnen vormen voor KDM.

2. Versterk het One Program perspectief van het Vlaams Beleidsplan AI

Om het potentieel van het Vlaams Beleidsplan AI 2024–2028 ten volle te benutten, is het van cruciaal belang dat de Vlaamse overheid de One Program-aanpak actief versterkt. KDM maakt, samen met de Vlaamse AI Academie (VAIA) en het burgerwetenschapscommunicatieprogramma amai!, deel uit van het flankerend beleidsluik van het Vlaams Beleidsplan AI. De verbinding met de andere luiken, met name het Vlaams AI-Onderzoeksprogramma (VAIOP, onderzoeksluik) en het implementatieluik werd in de convenantperiode versterkt, maar blijft vandaag nog onderbenut.

De Vlaamse overheid kan hierin een faciliterende rol spelen door structurele samenwerkingen tussen de drie luiken te stimuleren en op te volgen. Concreet kan dit door gezamenlijke overlegmomenten in te richten (via de overkoepelende AI-stuurgroep voor algemene aspecten van het Vlaams Beleidsplan AI of bilateraal tussen de verschillende initiatieven van de drie luiken van het Vlaams Beleidsplan AI), gedeelde prioriteiten vast te leggen en kennisdeling tussen actoren te bevorderen. Door KDM nauwer te verbinden met het Vlaams AI-Onderzoeksprogramma (VAIOP) kan kruisbestuiving ontstaan waarbij onderzoeksresultaten beter worden benut in beleidsadvies, tools of opleidingen (bv. dankzij input van KDM richting de Vlaamse AI Academie (VAIA)). Eveneens kan KDM, in afstemming met VLAIO, beter inspelen op de noden van prioritaire sectoren en bedrijven. Deze synergieën versterken niet alleen de impact van KDM, maar zorgen ook voor een meer coherente en doelgerichte uitvoering van het Vlaamse AI-beleid als geheel.

Tot slot is het belangrijk dat de Vlaamse overheid toeziet op een heldere rolverdeling binnen de governance van het AI-beleid. De stuurgroepen van KDM, VAIA en het Vlaams Beleidsplan AI als geheel overlappen vandaag grotendeels qua samenstelling, wat volgens de evaluatie van het Vlaams Beleidsplan AI van 2023 leidt tot inefficiëntie. Het is daarom aangewezen om de rollen, verantwoordelijkheden en focus van deze overlegstructuren duidelijker af te bakenen.

3. Waak over de onafhankelijkheid van KDM

De Vlaamse overheid speelt een belangrijke rol in de aansturing en financiering van KDM. Tegelijk is het essentieel dat KDM zijn onafhankelijkheid bewaart ten aanzien van beleidsmakers en betrokken overheidsinstanties. Die onafhankelijkheid vormt immers de basis voor zijn geloofwaardigheid als neutrale kennispartner binnen het AI-ecosysteem.

Zoals ook aangehaald door het expertenpanel en in de SWOT-analyse, schuilt er een risico in een te nauwe verwevenheid met beleidsprocessen en bij een te sterke vertegenwoordiging van beleidsmakers in de stuurgroep. We bevelen daarom aan dat de Vlaamse overheid ervoor waakt dat de samenstelling van de KDM-stuurgroep voldoende evenwichtig is. KDM moet de ruimte behouden om beleidsrelevante ondersteuning te bieden zonder zijn rol als objectieve en kritische kennisinstelling te verliezen.





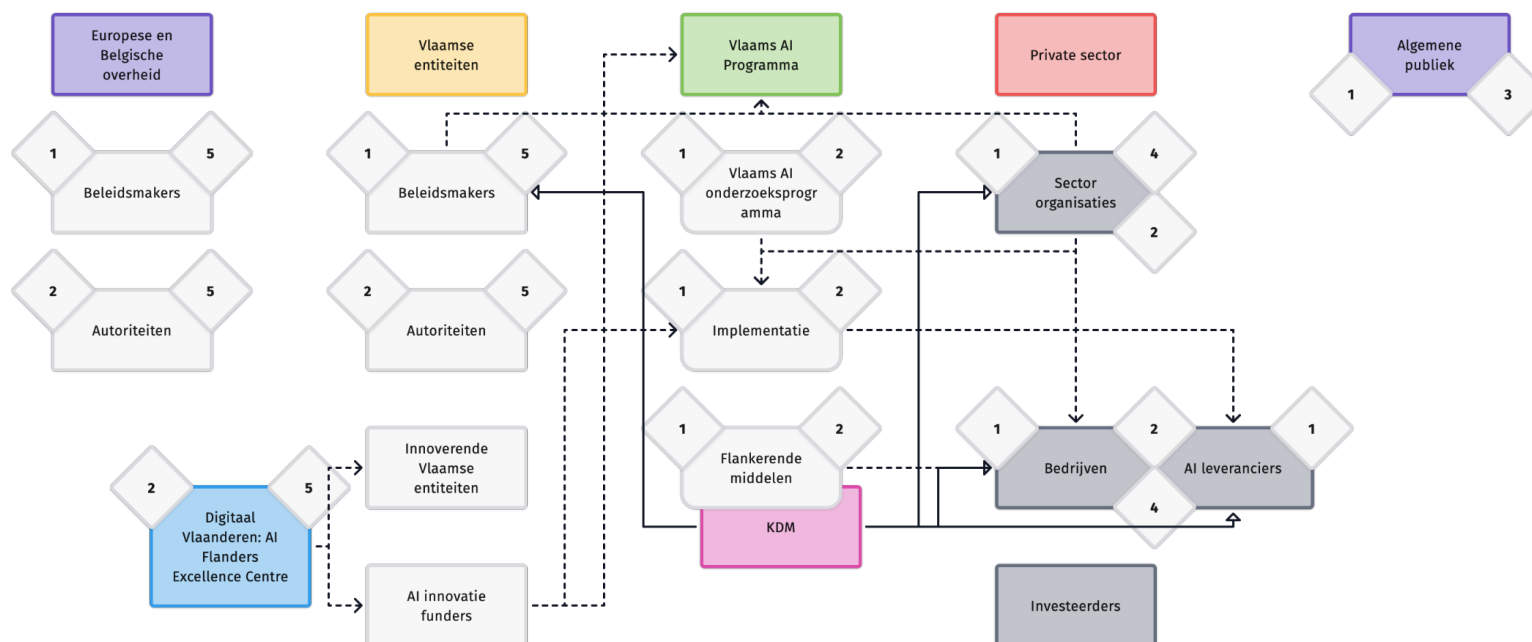
Bijlagen

Eindrapport – 14 juli 2025



Bijlage I. Doelgroepen en belanghebbenden, dossiers en resultaten

Figuur 8: Doelgroepen en belanghebbenden van KDM 2021-2025



Bron: KDM-zelfevaluatie. Noot: de gebruikte getallen verwijzen naar de strategische doelstellingen van het huidige KDM-convenant (zie Tabel 2). KDM gebruikt de term “Vlaams AI programma” als synoniem voor het Vlaams Beleidsplan AI met zijn drie luiken (onderzoek/implementatie/flankerend beleid) en de term “AI Flanders Excellence Centre” als synoniem voor het AI Expertisecentrum bij Digitaal Vlaanderen.¹¹⁸ De jaarplannen van KDM geven geen nadere toelichting over de betekenis van de volle en stippellijnen in de figuur, waardoor de interpretatie ervan onduidelijk blijft.

¹¹⁸ Het AI Expertisecentrum van Digitaal Vlaanderen stimuleert inspiratie en kennisdeling, ontwikkelt kaders en bevordert de adoptie van artificiële intelligentie binnen de Vlaamse overheid en lokale overheden. Zie <https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen/onze-diensten-en-platformen/ai-expertisecentrum>.

Tabel 14: Overzicht van de belangrijkste resultaten van KDM voor de periode 2019-2025

Naam	Type product	Doelgroep	Betrokken Onderzoeksgroep	Datum
Ethische principes en (niet-)bestaande juridische regels voor AI	Kennis	Beleidsmakers	CiTIP (KU Leuven)	01/12/2020
Beleidsmonitor	Kennis	Beleidsmakers	imec-SMIT (VUB) CiTiP (KU Leuven)	continu
AI Kieswijzer	Tools	Beleidsmakers	imec-SMIT (VUB)	30/04/2024
Visiepaper Data, AI en werk	Kennis	Bedrijven	imec-SMIT (VUB)	26/02/2024
Lerend netwerk: Slimme inzet van camera's in de publieke ruimte - Richtlijnen voor een adequaat en verantwoord camerabeleid	Evenementen	Beleidsmakers	imec-SMIT (VUB)	23/01/2024
AI Blindspot cards	Tools	Bedrijven	imec-SMIT (VUB)	12/08/2020
Visiepaper AI in Vlaanderen	Kennis	Beleidsmakers	Collectieve actie	12/04/2019
Rapport 'tools voor ethiek bij AI'	Kennis	Bedrijven	imec-SMIT (VUB)	01/12/2019
Data-Date - evenementenreeks	Evenementen	Beleidsmakers en bedrijven	Collectieve actie	2020-2021
Competentiemodel voor verantwoorde systemen	Kennis	Bedrijven	Collectieve actie	20/06/2022
Lerend netwerk: Ethiek in de praktijk	Evenementen	Bedrijven	Collectieve actie	Vanaf 14/12/2022
ALLY: Strategie voor verantwoorde AI	Tools	Bedrijven	imec-SMIT (VUB) CiTiP (KU Leuven)	205/05/2025
Veilig online: AI - een vloek of een zegen?	Evenementen	Brede publiek	imec-MICT (UGent)	14/11/2024
Corona Alert	Kennis	Brede publiek	imec-SMIT (VUB) imec-MICT (UGent)	04/08/2020
Algoritmen in het onderwijs	Kennis	Brede publiek	imec-MICT (UGent)	16/12/2021
Vlamingen en smarthometechnologie	Kennis	Brede publiek	imec-MICT (UGent)	20/02/2023
From Policy to Practice: Prototyping the EU AI Act's transparency requirements	Kennis	Beleidsmakers en bedrijven	imec-SMIT (VUB) CiTiP (KU Leuven)	02/01/2024
From Policy to Practice: Prototyping the EU AI Act's human oversight requirements	Kennis	Beleidsmakers en bedrijven	imec-SMIT (VUB) CiTiP (KU Leuven)	27/03/2025
Policy brief: Implementing the AI Act in Belgium - Scope of Application and Authorities	Kennis	Beleidsmakers	CiTIP (KU Leuven)	12/02/2024

Adviesnota aan minister Brouns ¹¹⁹ : Open brief van het Future of Life Institute	Kennis	Beleidsmakers	imec-SMIT (VUB) CiTiP (KU Leuven)	05/05/2023
Artificiële intelligentie en gegevensbescherming: een verkennende gids	Kennis	Bedrijven	CiTiP (KU Leuven)	01/06/2020
Afspraken en autoriteiten voor algoritmes: ze zijn er al!	Kennis	Beleidsmakers	CiTiP (KU Leuven)	05/05/2022
Rapport: bevoegdheden en het delen van gegevens	Kennis	Beleidsmakers	CiTiP (KU Leuven)	05/06/2021
Regulating deepfakes: an overview of policy initiatives	Kennis	Bedrijven	imec-SMIT (VUB) CiTiP (KU Leuven)	21/09/2022

Bron: KDM

Type product: Evenementen hebben betrekking op het werkpakket Outreach en Kennis en Tools behoren tot het werkpakket Dossiers.

¹¹⁹ Minister Brouns was op dat moment minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale Economie en Landbouw.



Tabel 15 : Overzicht van de dossiers van KDM voor de periode 2020-2025

Dossier	Jaar
- Algemene verordening gegevensbescherming (GDPR) en artificiële intelligentie - Ethische richtlijnen in wetgeving - Bevoegdheidsverdelingen in België rond gebruik en beheer data - Update visiepaper Kenniscentrum Data & Maatschappij (KDM)	2020
- AI-beleid op Monitor AI-beleid op internationaal, Europees, Belgisch en Vlaams niveau - Mediatools voor berichtgeving over AI en data - Opleiding data & maatschappij - Bevoegdheidsverdeling - Legal design workshop - Jaarplan KDM 2022	2021
- Beleidsmonitor AI-beleid op regionaal, federaal, Europees en internationaal niveau - Competentiemodel data & maatschappij - Policy prototyping - Help, mijn apparaat doet raar - Jaarplan KDM 2023	2022
- Visievorming aankomende regulering en beleid - Digitaal werkbaar werk - Data door, in en voor Vlaanderen - Ethiek in de praktijk	2023
- Visievorming aankomende regulering en beleid - Datagedreven toepassingen en werk - Ethiek in de praktijk - AI-Monitor	2024
- Aankomende regulering en visievorming - Data, AI en werk - Ethiek in de praktijk - AI-Monitor	2025

Bron: KDM jaarplannen 2020-2025 en jaarverslagen 2020-2023



Bijlage II. Lijst van geïnterviewde personen

Kenniscentrum Data & Maatschappij
Rob Heyman, academische coördinator KDM, imec-SMIT (VUB)
Pieter Duysburgh, operationele leiding KDM, imec-SMIT (VUB)
Jan De Bruyne, CiTiP (KU Leuven)
Thomas Gils, lead research associate CiTiP (KU Leuven)
Ralf De Wolf, lead onderzoeker imec-MICT (UGent)
Vlaams beleid
Groepsinterview met verantwoordelijken van het Departement WEWIS
▶ Erwin Dewallef (inhoudelijk dossierbehandelaar KDM sinds 2025) ▶ Simon Verschaeren (inhoudelijk dossierbehandelaar KDM tot 2025) ▶ Peter Spyns ▶ David Scheere
Jeroen Fiers (VLAIO)
Groepsinterview met verantwoordelijken van Digitaal Vlaanderen
▶ Hans Arents ▶ Annelies Vanderhoydonks
Kris Maison (beleidsmedewerker wetenschapscommunicatie Departement WEWIS)
Stakeholders in Vlaanderen en federaal
Dieter Somers (VOKA)
Jelle Hoedmaekers (Agoria)
Paul Roevens (Unizo)
Robert Veekman (ACV-Pulse)
Levi Nietvelt (Beltug)
Carl Morch (FARI)
Internationale benchmarkinitiatieven
Arie van Bellen (Platform voor InformatieSamenleving, Nederland)
Johan Busse (Deense Raad voor Data-ethiek, Denemarken)



Bijlage III. Evaluatievragen

Ex-postperspectief 2019/2020 – 2025

Strategieplanning en -realisatie, positie en meerwaarde van KDM

Beleidsdoelstellingen

1. Welke **missie, visie en doelstellingen** formuleerden KDM in zijn meerjarenstrategie voor de beschouwde periode? Hoe en in welke mate werden deze vervuld?
2. In welke mate sloten de **strategische doelstellingen** (in de meerjarenstrategie) van KDM aan bij de **brede beleidsdoelstellingen** in het systeem/de systemen waarin KDM functioneert? Hoe past KDM in het bredere innovatie-ecosysteem en binnen beleidsdoelstellingen omtrent digitalisering en AI op Vlaams, federaal en Europees niveau? Hoe werden strategieën, doelstellingen en/of activiteiten bijgesteld in het licht van de evoluerende beleidscontext in Vlaanderen, België, Europa en internationaal (bv. wijzigingen in de regelgeving, onder meer rond AI, de COVID-19-pandemie en technologische vooruitgang)?

Werking, aansturing en governance

Inhoudelijke werking en governance

3. Op welke wijze en in welke mate heeft KDM (**inhoudelijk**) **uitvoering gegeven** aan zijn missie, doelstellingen en opdrachten, rekening houdend met het ruimer beleidskader? Via welke activiteiten **communiceerde KDM over AI** en droeg ze bij om AI verstaanbaar te maken voor zijn belanghebbenden?
4. Gebeurde de **governance en aansturing** van KDM in de beschouwde periode naar behoren?
 - o Hoe functioneerde de **organisatie en beleidsvoering** door KDM, en i.h.b. de coördinatie door de initiërende instelling, en de interne afstemming en onderlinge samenwerking tussen de initiërende en participerende onderzoeksgroepen?
 - o Hoe verloopt de afstemming van KDM met en rapportering aan de Vlaamse overheid (bijvoorbeeld in het kader van gemaakte afspraken of deadlines)?
 - o Hoe functioneerde de **opvolging van en het toezicht** op KMD, in het bijzonder door de stuurgroep, de klankbordgroepen, de AI-stuurgroep?
5. Op welke wijze verliep de **algemene beleidsvoering** (personeelsbeleid, financieel beleid, communicatiebeleid, enz.) binnen KDM?
6. Voldoet de **planning, rapportering**¹²⁰ en **verantwoording** die KDM voorlegt aan de noden van de Vlaamse overheid en welke **opvolging/kwaliteitsbewaking** wordt hieraan gegeven?

Financiële analyse

7. Welke waren de **inkomsten en uitgaven** van KDM in de periode 2019/2021-2025? Hoe werden deze middelen **aangewend** (i.h.b. de middelen die KDM inzet voor de realisatie van zijn strategische doelstellingen en activiteiten)?
8. Wat is de **verhouding** van eigen middelen, middelen afkomstig van de Vlaamse overheid (WEWIS-middelen en andere middelen binnen de Vlaamse overheid), en middelen afkomstig van andere partijen (hefboomwerking van de (Vlaamse) subsidies)? Welke en hoeveel **andere middelen/inkomsten** werden aangetrokken? Welke inspanningen worden hiervoor geleverd? Werden deze middelen complementair ingezet?
9. **Volstaan de beschikbare middelen** om de missie en opdrachten op een kwaliteitsvolle manier uit te voeren? Staat de grootte van de financiering in verhouding tot de bijdrage tot de beleidsdoelstellingen? In welke mate zijn de middelen en resultaten van de programma's voldoende robuust om een

¹²⁰ Deze vraag heeft betrekking op inhoudelijke aspecten (zoals welke informatie wordt gedeeld), en op praktische aspecten (zoals het tijdig aanleveren van rapportering).



uitgaventoetsing te doorstaan binnen de bredere beleidsprioriteiten, en hoe verhouden ze zich tot andere beleidsinterventies?

10. Werden de middelen op een (kosten)**efficiënte, effectieve en duurzame** manier ingezet?

11. Is de **financiële verantwoording** voldoende transparant en consistent? Werd jaarlijks naar behoren en tijdig **gerapporteerd** over de financiën en realisaties?

Resultaten, prestaties, impact en netwerk

Prestaties en resultaten

12. Welke **prestaties en resultaten** heeft KDM in de beschouwde periode gerealiseerd met zijn acties en activiteiten?

- In welke mate werden de **KPI's gehaald**?
- Werden de vooropgestelde deliverables aangeleverd?
- Geven de KPI's en bijbehorende streefwaarden een goed beeld van de prestaties en resultaten?
- Welke prestaties werden neergezet i.v.m. de doelstellingen waarvoor geen KPI werd geformuleerd?
- Welke andere relevante prestaties werden neergezet?

Impact

13. Welke wetenschappelijke¹²¹, maatschappelijke, economische, beleidsmatige en internationale **impact** realiseerde KDM?

14. Op welke terreinen zou KDM **zijn impact kunnen versterken/vergroten**, gegeven de evoluerende beleidscontext?

Netwerk en doelgroepenbereik

15. Hoe wordt het amai!-programma ingeschakeld onder de merknaam van KDM?

16. Welke (evoluerende) **rol, positie, meerwaarde en naamsbekendheid** heeft KDM in de Vlaamse en internationale context waarin ze functioneren?

17. Wat is het **bereik** van KDM in de Vlaamse en internationale context?

18. Hoe wordt KDM ingeschakeld in het Vlaamse **wetenschapscommunicatiebeleid**?

19. Richting welke belangrijke **doelgroepen/belanghebbenden** heeft KDM gewerkt? In welke mate werden de doelgroepen/belanghebbenden **bereikt**?

20. In welke mate heeft KDM (opportuniteiten gecreëerd voor en) **samenwerkingen** opgezet?

Ex-ante-perspectief

Beoordeling toekomstvisie

Ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030

21. Stemt de meerjarenstrategie van KDM nog altijd overeen met de beleidsnoden en de verwachtingen van de Vlaamse overheid?

22. Maakt het ontwerp van de meerjarenstrategie van KDM (2026-2030) duidelijk welke **strategische doelstellingen, activiteiten en ambities** beoogd worden? In welke mate wordt hierbij ingespeeld op de te verwachten en ontluikende evoluties in de beleidscontext en evoluerende trends, vooral op EU-niveau?

23. Maakt het ontwerp van de meerjarenstrategie van KDM (2026-2030) duidelijk welke **resultaten, prestaties** en te realiseren **impact** (wetenschappelijk, maatschappelijk, economisch, beleidsmatig en internationaal) verwacht worden? Wordt uitgewerkt hoe verwacht wordt dat deze impact zal gerealiseerd worden ("paden naar impact")?

¹²¹ Enkel voor KDM als geheel. We definiëren de wetenschappelijke impact in de ruime zin van het woord, waarbij vooral aandacht is voor ondermeer de vulgarisering van wetenschap, eerder dan het puur publiceren van artikels in wetenschappelijke tijdschriften.



24. Maakt het ontwerp van de meerjarenstrategie van KDM (2026-2030) duidelijk hoe de **toekomstige werking, governance en aansturing** vorm zal gegeven worden, zowel intern als extern?
- Met 'intern' aandacht voor: planning, (interne) opvolging en verantwoording, management, kwaliteitsbewaking, personeelsbeleid, communicatiestrategieën, financieel beleid, maatschappelijke dienstverlening, gebruik van de merknaam "KDM", enz.
 - Met 'extern' aandacht voor: regelgeving en externe opvolging. Worden toekomstscenario's vooropgesteld voor efficiënte en effectieve aansturing en opvolging van KDM, in de vorm van doelstellingen die vertaald kunnen worden in kwantitatieve en kwalitatieve KPI's of andere leverbaarheden voor jaarlijkse rapportering? Hoe kan de aansturing en opvolging eenvoudiger, duidelijker, efficiënter en transparanter?
25. Maakt het ontwerp van de meerjarenstrategie van KDM (2026-2030) duidelijk hoe er met doelgroepen en belanghebbenden zal worden **samengewerkt en afgestemd** en hoe er **synergieën en complementariteit** kan worden gerealiseerd? Moeten er nieuwe doelgroepen aangesproken worden?
26. Maakt het ontwerp van de meerjarenstrategie van KDM (2026-2030) duidelijk welke relatie verwacht worden tussen KDM en de **andere (Vlaamse) actoren en beleidsinstrumenten**, en i.h.b. hun inschakeling in het wetenschapscommunicatiebeleid en als onderdeel van (het flankerend beleid(sluik) van) het Vlaams Beleidsplan AI. Zijn deze vooropgestelde relaties (kosten)efficiënt, duurzaam en effectief?
27. Maakt het ontwerp van de meerjarenstrategie van KDM (2026-2030) duidelijk in welke mate KDM zich **inschakelt in en bijdraagt tot de bredere doelstellingen en doelstellingenkaders** die van toepassing (zullen) zijn, waaronder de opeenvolgende Vlaamse beleidskaders en hun doelstellingen (zoals het Vlaamse W&I-beleid, EWI-beleid, het globale Vlaams beleid (inclusief Visie 2050 en Vizier 2030)), het federaal beleid, de recente EU-beleidsinitiatieven en wettelijke omkadering (bv. de AI Act, de Data Act)?
28. Welke **financiële implicaties** heeft het ontwerp van de meerjarenstrategie van KDM en zijn die realistisch, rekening houdend met de geformuleerde doelstellingen en de te verwachten inkomsten? Waarom (niet)?

Systeemperspectief en inbedding binnen het bredere beleid

29. Is KDM nog steeds de meest geschikte structuur om de beleidsdoelstellingen van de Vlaamse overheid (in eerste instantie binnen het flankerend beleid(sluik) van het Vlaams Beleidsplan AI) te realiseren?
30. Biedt de (toekomstige) constellatie van KDM nog altijd alle nuttige, relevante en noodzakelijke expertise om zijn doelstellingen optimaal te realiseren en in te spelen op maatschappelijke noden en beleidsdoelstellingen?
31. Hoe kan KDM beter ingebed worden in het bredere beleid, in eerste instantie op vlak van AI/wetenschapscommunicatie en in tweede instantie binnen het ruimere beleidskader, in het bijzonder op het vlak van O&O&I, digitalisering, UN Pact for the Future, enz.?



Bijlage IV. Strategische en operationele doelstellingen van het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030 van KDM (originele formulering)

Box 3: Overzicht van de strategische doelstellingen zoals vooropgesteld in het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030

SO1. Knowledge creation and dissemination: Generate in-depth knowledge on the ethical, legal and societal dimensions of AI and data, aimed at supporting those who implement data-driven innovations or develop regulations and policies for these technologies.

SO2. Development of ethical, societal and legal assets: Establish ethical, societal and legal resources and standards for professionals involved in implementing data-driven innovations and crafting related policies and regulations.

SO3. Promotion and support of structural initiatives: Facilitate networks and initiatives that help organizations enhance and align their data innovation, policy, and regulatory practices.

SO4. Agenda setting and vision development: Take the lead in setting the agenda and shaping a vision for policymakers and major stakeholders (such as regulators and sector organisations) in innovation, contributing to a strategic outlook on trustworthy AI and data use.

SO5. Support regulatory action: Contribute to and facilitate the adaptation or creation and implementation of effective and future-proof regulatory frameworks governing AI and data-driven innovations by providing expertise that enables effective and responsible regulatory practices and actions.

Bron: KDM-zelfevaluatie

Box 4: Overzicht van de operationele doelstellingen horend bij strategische doelstelling 1 in het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030

OO1.1: KDM researches and publishes on three responsible AI topics each year

KDM identifies three research activities that they incorporate into their annual plan. These activities should support the creation of a research plan and the gathering of empirical data or legal knowledge. These efforts should lead to a publishable draft. The scientific publication itself will not be seen as a KPI because of scientific journals' long and unpredictable review and publication process.

The KDM research topics need to provide convincing evidence to use certain methods or to understand the positive effects of our methods and activities, which may include but are not limited to: policy prototyping, policy monitoring, legal design, ethics governance, ethical assessment methods, AI perception and literacy, legal/societal or ethical aspects of AI.

OO1.2: KDM develops research assets such as open data sets and other collaborations open to researchers outside KDM's core team

KDM has research assets such as the policy monitor and its survey results. The following strategic objective proposes to share this data as open data. KDM is already involved in listing policy initiatives, ethics assessment methods and attitudes in surveys. This data could be published in an open data format to attract more research to KDM. Note that KDM will only share data if this is agreed with the organisations to whom the data refers and in compliance with the GDPR.



OO1.3: KDM submits research proposals

The main objective of KDM is to translate knowledge into practical tools. We can use the KDM funding under the covenant as leverage to support and grow KDM's services with new methods developed in research projects. To that end, KDM will identify research funding opportunities and submit a research proposal every two years.

The research proposals we envision here aim to support the services of KDM. We will look for research funding such as Strategic Basic Research (SBO) funding from the Research Foundation – Flanders.

Bron: KDM-zelfevaluatie

Box 5: Overzicht van de operationele doelstellingen horend bij strategische doelstelling 2 in het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-20300

OO2.1: KDM develops measurement scales

KDM develops a register of scales that serve as a reference point for consultants and AI professionals in their work. It will be essential to provide concrete scales and counteract an overly simplified view of reality. For example, when measuring AI literacy and usage within an organisation, it is incorrect to think that this is only about technical functionality or technical knowledge. AI literacy is multifaceted and includes technical, legal, communicative, ethical, creative and critical skills. Therefore, an AI literacy scale must take all these dimensions into account.

OO2.2: The KDM establishes a repository of legal and ethical instruments, and practices as a reference point for stakeholders

Similar to the implementation of the GDPR, there is an increasing availability of compliance services related to the AI Act and other recent EU regulations, such as the Data Governance Act and the Data Act. As previously mentioned, we do not intend to engage in (indirect) competition with that offering. Instead, we deem it opportune to rely on our academic roots and establish a market-oriented legal asset that professionals and policymakers can use in their work. This could entail creating a database or repository of practical legal documents (e.g. compliance roadmaps, user manuals, technical documentation, AI transparency measures, decisions of AI authorities/enforcement initiatives, etc.). Building and maintaining such components/assets requires a medium-term timeframe. Moreover, from the outset, the aim of this component should be to (i) provide practical value to stakeholders, (ii) generate/facilitate European cooperation and (iii) lead to derived publications offering aggregated insights, in line with the first strategic objective.

OO2.3 Develop an overarching procedure to evaluate the maturity of an organisation with regard to ethical culture, governance and AI literacy

We are transforming the 'monitoring study' into a 'self-monitoring support instrument' that provides deeper insights for specific sectors and organisations. We differentiate between four phases.

1. Diagnostic phase: this phase aims to gain enough insight into how AI is implemented in a specific organisation/company.
2. Evaluation phase: this phase aims to identify and address key risks and pain points in the organisation's use of AI by ensuring all applications align with ethical standards, regulatory requirements and the organisation's cultural values.
3. Implementation phase: this phase aims to transform the insights and guidelines from the evaluation phase into practical, measurable steps that empower the organisation to address identified gaps and ensure the effective, responsible use of AI systems in their daily operations.
4. Continuity phase: this phase aims to ensure the ongoing adaptability and ethical alignment of AI applications through ongoing monitoring, updates and proactive adjustments.

Unlike the monitoring study, there must be a concrete collaboration between the KDM and the relevant organisation in carrying out the various phases. In the initial working years, the instruments



will be developed and implemented in parallel (since the proof of the pudding is in the eating). The goal is to create a procedure or instrument that can grow and be implemented independently.

Bron: KDM-zelfevaluatie

Box 6: Overzicht van de operationele doelstellingen horend bij strategische doelstelling 3 in het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030

OO3.1: KDM takes a central role in a European network of related or affiliated organisations that focus on legal and ethical aspects of data and AI systems

KDM will explore how it can stimulate, contribute to or take part in the establishment of a European network of organisations that work on the ethical and legal aspects of data-driven and AI systems. This entails creating an overview of these entities, setting up or taking part in exploratory meetings, and determining the characteristics and operations of the network. If possible and preferred, synergies with existing networks will be explored and set up. KDM aims to have a leading role in such a network, sharing best practices and insights from Flanders and learning from the partners in the network to further improve and refine the offering of KDM in Flanders. Ideally, this network contributes to the realisation of the second strategic objective and ensures the European reach of the related output.

OO3.2: KDM facilitates learning opportunities and communities for data and AI professionals in Flanders, focusing on legal and ethical aspects of data and AI systems

KDM launched its learning community 'AI and ethics in practice' in December 2022. Since then, in parallel with this continuous learning community, it has also set up temporary learning communities with local authorities (2023 & 2024) and institutions for higher education (2024). KDM will build on this experience to facilitate mutual learning among data and AI professionals. Special focus will be on the implementation of the AI Act. Depending on the members of the learning networks, this will lead to a single or multiple networks. Strategic alliances, such as the alliances with VVSG and VHLORA in the past, will support the participation of professionals in these networks.

Bron: KDM-zelfevaluatie

Box 7: Overzicht van de operationele doelstellingen horend bij strategische doelstelling 4 in het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030

OO 4.1: Timeline and policy roadmap development

KDM develops and publishes an annual timeline and policy roadmap that identifies emerging trends, regulatory needs and key opportunities in AI governance. We will incorporate findings from the KDM policy monitor and stakeholder consultations to ensure relevance and accuracy. We will discuss this forecast with key stakeholders to inspire their strategies and roadmaps.

OO 4.2: Policy briefs as vision development

We will publish focused policy briefs on critical trends and ethical considerations for emerging AI applications. We will add findings from our research and assets as the primary input for these briefs. In these policy briefs, we will focus on actionable recommendations to enable responsible AI innovation. Note that this OO overlaps with OO5.1, which will focus on regulatory policy briefs.

Bron: KDM-zelfevaluatie

Box 8: Overzicht van de operationele doelstellingen horend bij strategische doelstelling 5 in het ontwerp van meerjarenstrategie 2026-2030

OO 5.1: Proactive policy advice

Based on insights gathered from our stakeholder networks or from the content created as part of the first two strategic objectives, KDM may decide to publish specific policy briefs (already mentioned in OO4.2) on relevant current regulatory affairs on its own initiative. The purpose of these



policy briefs will be to inform policymakers of the issue at hand and provide guidance on possible policy and regulatory actions (including their desirability, feasibility and permissibility).

OO 5.2 On-demand policy advice

Flemish policymakers (e.g. the responsible ministerial cabinet, the WEWIS Department or the Flemish Parliament) can request KDM to provide policy advice or support on a concrete and delineated topic. Deadlines and substantive expectations will be mutually agreed. This can take the form of e.g. presentations, written publications or contributions to hearings.

Bron: KDM-zelfevaluatie



Bijlage V. Rapport van het internationale expertpanel



**EVALUATION
OF THE
KNOWLEGDE CENTRE DATA & SOCIETY
(KDM)**

Evaluation by the
panel of international experts
conducted on 8 & 9 May 2025

Panel Report

05/06/2025

Table of content

1.	Introduction	3
1.1.	Short introduction to the Knowledge Centre Data & Society.....	3
1.2.	The 2025 evaluation of the Knowledge Centre Data & Society in a nutshell	3
2.	Evaluation of the Knowledge Centre Data & Society by the panel of experts	3
3.	Composition of the panel of experts	4
4.	Report by the panel	4
4.1.	SWOT.....	4
4.2.	Target audiences and stakeholders	5
4.3.	Impact	7
4.4.	Governance	9
4.5.	Recommendations	11
	Annex 1 – Evaluation questions to be addressed by the expert panel	14
	Annex 2 – Program of the site visit	16
4.6.	Thursday 8 May 2025.....	16
4.7.	Friday 9 May 2025.....	16

1. Introduction

1.1. Short introduction to the Knowledge Centre Data & Society

The Knowledge Centre Data & Society¹ is a central hub dealing with the legal, societal and ethical aspects of data-driven and AI applications. As such, an annual subsidy is granted to the Knowledge Centre to support its objectives and tasks as outlined in the covenant between the Flemish Region and Knowledge Centre Data & Society for the period 2021-2025.

In accordance with the regulations outlined in the aforementioned covenant, an evaluation of (the assignment of) the Knowledge Centre Data & Society is carried out on behalf of the WEWIS Department. The evaluation took place in the first half of 2025. An essential part of this evaluation is an assessment by a panel of (international) experts.

1.2. The 2025 evaluation of the Knowledge Centre Data & Society in a nutshell

The evaluation of the Knowledge Centre Data & Society looks both back (ex-post perspective) and ahead, to the future (ex-ante perspective). The ex-post evaluation focuses on the policy, activities, and realisations of the Knowledge Centre, and, in particular, on the funding granted to the Knowledge Centre by the WEWIS Department for the period 2019-2025 to fulfil its objectives and tasks. The ex-ante evaluation assesses the (draft) strategic plan for the next five-year period (2026-2030) as well as the policy vision of the Flemish authorities regarding the Knowledge Centre Data & Society.

The evaluation is mainly carried out by a consultant. Several evaluation methods are used: a self-evaluation by (the representatives of) the Knowledge Centre Data & Society, interviews with actors and stakeholders, a benchmark analysis, an assessment by a panel of international experts, etc.

2. Evaluation of the Knowledge Centre Data & Society by the panel of experts

The panel of (international) experts for the evaluation of the Knowledge Centre Data & Society has been engaged by the WEWIS Department and was asked to conduct an independent assessment, based on the information provided to the panel before and during the panel sessions.

The information sent or made available to the panel to prepare their assignment, consisted of:

- An **intermediate report** for the panel of experts, compiled by the consultant and outlining some preliminary evaluation results by the consultant, and including a list of evaluation questions to be addressed by the panel.
- The **evaluation brief** for the panel and the programme of the panel meeting.
- The **self-evaluation** compiled by the representatives of the Knowledge Centre Data & Society, which consists of both an ex post and an ex ante part.

¹ More information about the Knowledge Centre Data & Society is available on its website <https://data-en-maatschappij.ai/en/>.

- (Links to) Background information and documents:
 - The WEWIS website provides a general overview, including an overview of Science, Technology and Innovation policy in Flanders (<https://www.ewi-vlaanderen.be/en/sti-in-flanders>).
 - The summary of the Government of Flanders coalition agreement 2024-2029: [Summary Flemish Coalition Agreement 2024-2029](#).

The evaluation by the panel of experts took place on 8 and 9 May 2025² in Brussels. During their evaluation and the panel sessions, the experts spoke to and discussed with different stakeholders, including representatives of WEWIS Department and of the Knowledge Centre Data & Society.

3. Composition of the panel of experts

The panel of international experts engaged by the WEWIS Department to contribute to the 2025 evaluation of the Knowledge Centre Data & Society, consisted of:

- Till Klein, appliedAI Institute for Europe (DE)
- Linda Kool, Rathenau Instituut (NL)
- Bjorn Wijers, PublicSpaces (NL)

This panel report is the joint effort of all panel members.

4. Report by the panel

4.1. SWOT

Based on the SWOT analysis presented in the interim report, the experts are proposing the following additions or questions for consideration:

Strengths

- **The proximity to Brussels and EU institutions** allows KDM to strengthen ties with the EU to gain critical insights (early) and convey relevant messages faster and more effectively. KDM may facilitate international exchange by hosting events with befriended initiatives in other (EU) countries.
- KDM has **deep insights into the EU Act** and related regulation and is therefore in a position to **anticipate what is coming up**, e.g. which requirements apply at what point, and to derive the implication for the AI ecosystem. KDM can use this insight as agenda setter and for forecasting the needs of organisations seeking to develop or use AI.
- The **KDM brand is recognisable** and established within the ecosystem (at least in the view of the international experts). This is a valuable marketing asset KDM may leverage further in the next term.
- The **existing tools** are a strong asset KDM has developed over the first term, which is hard to imitate, also considering the implicit knowledge needed to operate the tools.

² See panel program in annex 2.

Weaknesses

- Being three **different research groups with different responsibilities** and policies (**within different host institutions**) that differ from KDM.
- Having ‘only’ these three research groups **limits the pool of expertise KDM might need** to fulfil its mission, and being a central hub rather than a separate entity limits the possibilities KDM has to change this.
- The expert panel notes that in terms of key performance indicators (KPI), it is more important to have **qualitative insights into impact** and develop and define measurable impact metrics using the IOOI (Input, Output, Outcome, Impact) method.
- **Limited insights of KDM into the use and dissemination of publications and tools.**

Opportunities

- The **involvement of technical experts** with KDM may create opportunities for scaling the impact of the existing tools, e.g. by implementing them by technical means (e.g. software applications). The tools, stand alone or in combination, can accelerate the adoption of responsible AI when translated into functioning tools. There may be scope for startups to build their business models upon the tools.
- **The Unique Selling Proposition of KDM** can be made more clear. Other academically grounded programs are also independent. The combination of expertise in law and science communication stands out and should be highlighted, but there are potentially other strong points that KDM can identify and propagate.

Threats

- The **increased political focus on competitiveness and productivity** in Europe, Belgium and Flanders might put the attention for ethical and societal issues (core aspects of KDM) under pressure.
- The context of KDM, Flanders, Belgium and Europe in terms of the geopolitical changes is changing fast. Not responding to these changes can be considered a threat (some of these changes were highlighted in the presentations by the WEWIS Department and KDM, but are not yet included in the self-evaluation and the interim evaluation report).
- Risk of losing independence due to close involvement of policy makers and the Flemish authorities as financier of KDM in the Steering Committee.

4.2. Target audiences and stakeholders

Target audiences or stakeholders?

Reaching the right audience and making an impact is a challenge. Especially when one needs to meet the needs of different audiences and stakeholders with limited resources. This was one of the points discussed during the sessions with the expert panel in Brussels and was also identified in KDM’s self-evaluation report.

The experts recognize the difficulty of meeting the different needs of the different stakeholders and target audiences. In the self-evaluation report, KDM has drawn up a stakeholder mapping up to 2025 and an updated one for the period after 2025.

According to the experts, the stakeholder mapping could be more distinctly defined. In our interpretation, the stakeholder mapping combines both target audiences and stakeholders in the same image, which muddles the view. KDM could benefit from a more clearly defined distinction between the two groups.

The experts are aware that these groups may at times be the same organisations or people. However, the relationship with them, and the role KDM plays, is different depending on the context. Clearly separating the target audience role from the stakeholder role of the organisations and people that KDM works with and for, could be helpful in better addressing the different needs of these stakeholders and target audiences. It could also contribute to how KDM can govern itself, work with the Steering Committee, manage its stakeholders and has impact on its target audience.

The General Public as a target audience

KDM has strived *“to inform a broader audience through opinion pieces, blog posts, brAIinfoods, media appearances and Data-Dates”*, but *“this broad objective and target group turned out to be difficult to align”* and *“requires a lot of effort and budget.”* Therefore, KDM suggests that this target group might be better served by others, such as “amai!”. However, “amai!” is a programme that also seems to be partly dependent on KDM. This raises some questions:

- What will happen to KDM’s contribution to “amai!” if the general public is no longer a target audience of KDM?
- Who will engage the general public and civil society, if not KDM?
- Can “amai!” take on this challenge without additional resources and support?
- How sustainable is “amai!” as a program in the long term?

Should KDM no longer consider the general public as a target audience, it is of utmost importance that these questions are properly addressed. Most likely by the Flemish authorities to ensure that the general public continues to be properly informed and engaged. This is also of importance to the other stakeholders of KDM, such as the private sector offering services and products to the general public as well as policymakers in the public sector. A possible solution could be to ensure that there is a separate entity to take on this role and to make sure that this entity has the means to execute the required activities in a sustainable way. A most likely candidate is to enforce “amai!” and change this from a program in a separate entity like Scivil.

Civil Society as a stakeholder

The expert panel strongly suggests that if KDM no longer targets the general public as a target audience, KDM should still continue to engage civil society organizations as representatives of society at large. The experts see this already in the recognition of trade unions as stakeholders, and advise extending this to other civil society organisations working on topics such as privacy, (digital) human rights and digital autonomy. KDM could also explore its role in a more formal sense: as part of the Steering Committee. In this way, civil society becomes a stakeholder instead of a target audience.

If KDM has the ambition to continue its role as a thought leader in this field in Flanders, a more enhanced collaboration with civil society experts and working professionals in this field could strengthen this role. The expert panel would applaud this and strongly recommends KDM to continue engaging with society as a constructive, critical and expert voice in the public debate on AI.

Target audiences focus

The expert panel recognizes the difficulty of maintaining focus in such a fast-moving field as AI, the number of stakeholders involved, the ambitious goals and interesting opportunities to make an impact. Reducing the number of target audiences seems to be a good approach to regain and maintain more focus. KDM suggests leaving the general public to “amai!”, but this may not be enough. The remaining target groups are still quite broad, and the expert panel is concerned that this may still be overly ambitious for KDM’s limited resources. Therefore, we suggest a further reduction or rather prioritization to the target audiences which could be adjusted annually in consultation with the Steering Committee according to strategic needs.

A possible approach:

If KDM continues to focus mainly on the public and private sectors, it may be wise to narrow down the scope by selecting, for example, the three most relevant audiences for the coming period (e.g. one year) from both the private and public sectors. After this period, KDM could evaluate the lessons learned and decide, in consultation with the Steering Committee, to either continue, adjust the scope within the selected target audiences, or select (an) other strategically more relevant target audience(s). Explore whether the lessons learned and assets created from the narrowed target audiences could be translated and adapted for use with other target audiences. Either by KDM or other organisations in Flanders and Belgium working on AI.

This approach seems to align with the path KDM has set out for the collaboration with the private sector by focusing on intermediary organizations, however, the expert panel suggests narrowing the scope even further by focusing on a selected number of sectors within the available intermediary organisations.

For example:

In the public sector, focus on education, work and environment for one year. In the private sector, focus on life sciences and healthcare, digital services and biopharma.

4.3. Impact

The need for qualitative feedback

KDM has received meaningful positive feedback from across Flanders from people who have adopted their tools into practice, and thanked KDM for making them available. KDM shared several such anecdotes, but did not include them into their self-evaluation report.

The experts recommend to systematically collect, analyse and share such qualitative feedback, which can demonstrate the impact KDM offers in practice, e.g. to the Flemish authorities and the Steering Committee. This may also reveal new ways of impact (beyond the anticipated impact) or learnings on how to improve tools.

How to drive impact over time?

The current modus operandi follows the notion that *“after publishing a “thing”, we move on to developing the next one”*. This refers to tools, dossiers or other publications. The subsequent discussion touched on measures to promote the uptake and use of such publications, for instance, offering dedicated sessions (online or on-site) to explain how to use a tool, implementing campaigns to deliver

the same message in various ways to stimulate engagement, collecting user feedback over time and revising an existing tool to increase its impact.

During this discussion, one expert quoted a former colleague on impact: *“It starts when you finish.”* Therefore, the experts recommend to be more deliberate in driving impact of the publications by KDM. Specifically, the team should design and implement measures to foster the uptake and use of their tools, including the collection of qualitative user feedback (the point above).

What is the desired future KDM aims to reach?

A precondition for demonstrating impact is a sufficiently clear image of the desired future. Following the IOOI (Input, Output, Outcome, Impact) approach, designing measures should start with defining this future state. However, the vision presented by KDM touches mostly on outcomes. For example, the long-term vision in the self-evaluation states:

- **Macro:** Flanders will be an international example of responsible AI practices; policy makers will understand the importance of future-proof and qualitative legislation.
- **Meso:** Organisations in Flanders recognize the value of implementing responsible (...) AI innovation.

Notwithstanding the relevance of these points, they describe outcomes (i.e. a change in behaviour, knowledge or attitude of a target group) rather than a desired future state. To this end, the experts recommend a dedicated activity (e.g. workshop) between the KDM management, representatives of the Flemish authorities and other relevant stakeholders to define the “desired future” towards which KDM should work. It is important to be clear about the target group, because future impact goals should indicate for whom things should be better.

How do demonstrate impact?

After defining the desired future, the discussion focused on the challenge of measuring and monitoring impact. Here again, the IOOI approach can help to derive key indicators to continuously track the impact of KDM. The following example was presented by one of the experts in Session 5 (see program of the site visit):

- Impact: The majority of **SMEs in Flanders** adopt and benefit from AI
- Outcomes:
 1. SME management sees value in AI and decides for it / invests in it
 2. Employees are interested and empowered to use AI
 3. SME provides spaces for trial and error
- Outputs regarding outcome 2:
 - Employees are trained on AI in their domain / sector / role
 - Employees are involved in the development / selection of AI systems
 - Organisations apply “proper change management” to introduce AI
- Once the impact goals have been defined using this method, KDM can use the OKR (Objectives and Key Results) approach for to manage their implementation. This so-called OKR Murakamy approach is used by one of the expert’s organisation (appliedAI Institute for Europe).

In summary, the experts recommend defining measurable impact metrics using the IOOI method and implementing them using the OKR approach.

4.4. Governance

Team

KDM is a consortium of three university research groups, imec-SMIT (VUB), imec-MICT (UGent) and CiTiP (KU Leuven). The interim report, the self-evaluation and the discussions with KDM staff during the site visit show that KDM has successfully consolidated a strong and stable team with its own culture and identity. Both KDM and the universities consider the current set-up as beneficial: KDM has easy access to up-to-date academic knowledge, and the universities can valorise their knowledge through KDM.

However, the consultant's interim report and KDM self-evaluation report revealed a tension between carrying out activities for KDM, and being employed by a university, with its own mission, responsibilities and accountability structure. Not all staff can work fulltime for KDM, which means that they have to divide their time and responsibilities between their university group and KDM. Being employed by a university, also means that employees are confronted with standard academic performance indicators.

Currently, staff and management recognize this tension, and are trying to find ways to address this, for example, by translating academic performance indicators to the work and mission of KDM and by exploring the possibility of offering different types of contracts to staff. However, as the work for KDM is different from that of a university, there is a lack of clarity for staff about future career prospects, and how to develop their careers if this is not a "typical" academic career.

The expert panel considers it important that KDM and the three universities invest in ensuring that all talent and efforts is acknowledged and properly valued, and that there is greater clarity for staff working for KDM as to how they can develop their careers within KDM. Such a development could be supported by a broader development in academia and funding agencies, for example through a programme to appreciate all scientific talent, see for example the Dutch programme "Erkennen en waarderen" (acknowledging and valuing') for Dutch universities (<https://www.nwo.nl/erkennen-en-waarderen>).

Furthermore, the expert panel sees opportunities for KDM and the three research groups to collaborate more intensively. The interim report from the consultant and the self-evaluation from KDM have shown that the three research groups, while working together, still often work in silos, and miss opportunities to create synergies between their work and the strategic objectives of KDM. By doing so, KDM could also discover more synergies between strategic objectives. The expert panel encourages KDM to hold regular strategic discussions with all staff members, to stimulate and discover synergies at the intersections of the expertise of the three research groups. This could also help to prepare strategic decisions for next year's annual plan in a timely manner.

Organizational model

This tension between balancing responsibilities, as well as challenges related to target audiences, stakeholders and increasing impact (see relevant sections) led the experts to the question whether the current organizational model was best suited to KDM's purpose, or whether a different model, such as KDM becoming a separate entity, might be beneficial to achieving KDM's mission.

KDM and the universities have clearly indicated the benefits and cross-fertilization between the universities and KDM of the current set-up. In its self-evaluation, KDM states that it is presenting itself to external stakeholders, but that this requires more timely and effective communication between the associated research groups.

There are pros and cons of each model. The expert panel identified several potential advantages of KDM operating as a separate entity:

- It ensures that staff are fully committed to KDM's mission, making it easier to attract and retain staff, and contributing to a sense of belonging.
- It increases flexibility in recruiting the expertise that KDM needs, for example staff with a technical profile.
- It enables KDM to implement internal policies to improve impact and communication to target audiences and stakeholders, and HR policies to offer clearer and more attractive career opportunities.
- It helps to recruit supporting staff, to professionalize interactions with the Steering Committee, and with stakeholders and target audiences.
- It could facilitate the acquisition of external funding and cooperation with external partners (establishing partnerships with other expert groups in academia and other organizations).
- It makes KDM a sustainable actor in the Flemish and Belgian AI ecosystem.
- It helps to increase, and signal, independence towards stakeholders.

In such a model, there are several ways to ensure cross-fertilization with academia, for example by formulating that KDM enables a certain number of PhD positions, and by attracting professors and other staff from academia.

Funding

KDM has an annual budget of 750.000 EUR. The self-evaluation report by KDM and the consultant's interim report indicate that the budget is not fully used, mainly due to difficulties in replacing staff, and budgets allocated for meetings and travel not being used in COVID times. KDM has indicated that it needs 1 or 2 FTE in a minimum growth scenario to fulfil its mission, and has several ideas to further strengthen its position as a leading hub of expertise and to meet the needs of its stakeholders. The expert panel considers the ideas put forward by KDM in its self-evaluation report to be highly relevant and valuable, especially in view of the fast changing context and the future challenges for the responsible use of AI.

Given KDM's mission, the appreciation of the stakeholders for its activities, as well as the future challenges, the expert panel considers the current budget to be rather limited and too constrained for the ambitions of both the Flemish authorities and KDM. If KDM is to fulfil its mission, the expert panel considers an increase in the budget to be necessary. In the opinion of the expert panel, it would be beneficial to allocate a budget for supporting staff (management of communities, preparation and organization of meetings with the Steering Committee), and for (a selection of) the ideas put forward by KDM.

Relation to Steering Committee

The interim evaluation report states that the contact between KDM and the Steering Committee has been relatively limited, leaving limited time for in-depth discussion, constructive feedback or strategic dialogue on future priorities. Meetings have been postponed or cancelled.

Another challenge is the significant overlap in membership of various AI related steering groups within the Flemish AI landscape. KDM would like more interaction with the Steering Committee for in-depth discussions and strategic dialogue. Other stakeholder interaction takes place through projects, workshops and outreach activities.

The expert panel feels that KDM and the Flemish authorities can benefit from a clarified and formalized relationship and interaction with the Steering Committee, and if the composition of the Steering Committee is reviewed and possibly adjusted. This may be an opportunity to streamline the interaction with the Steering Committee.

4.5. Recommendations

Target Audiences

Recommendations for KDM:

- **Continue engaging with society as a constructive critical** and expert voice in the public debate on AI even if the general public is no longer a target audience.

Recommendations for KDM and the Flemish authorities:

- **Clearly separate the target audience role from the stakeholder role** of the organisations and people that KDM works with, and for.
- **Define and divide target groups into private and public**, and select sectors within each (top 3 archetypes, which may change in annual plan).
- **Work exclusively with intermediary organizations** (the multiplier) and dedicate time on knowledge transfer (train_the_trainer).
- **Guarantee funding for “amai!” aimed at the general public**, either as a separate professional organization, or via structural funding (for example, via Scivil through an addendum to RVO Society’s covenant). Ensure interaction with KDM.
- **Expand the role of civil society as a stakeholder** with civil society organisations working on topics such as privacy, (digital) human rights and digital autonomy. Explore formalizing their role, for example as part of the Steering Committee or in another capacity such as an advisory group.
- **Explore additional external funding** (can also help with ad hoc tasks, possibly for a reduction fee).
- Investigate and explore how to become part of, or help setup a larger **European network**.
- **Organize/explore how to involve the tech community** in the work of KDM, for instance on scaling tools.

Impact

Recommendations for KDM:

- **Use qualitative methods to measure impact.** The current approach to measuring impact is limited to quantitative measures (e.g. event attendance, paper downloads), but additional value can be gained by collecting qualitative feedback on KDM as a whole and on individual tools or other activities.
- **Drive impact through dedicated measures for adoption.** Rather than focusing on “the next publication”, KDM can promote the adoption of its tools, dossiers and other activities by implementing dedicated measures, e.g. trainings on “how to use a tool”, incorporating user feedback on popular tools.
- **Define the desired future as a basis for tracking impact.** In the spirit of the proverb “If the destination is unclear, every wind blows into the wrong direction”, KDM can benefit from clarity about the desired future it is working towards, e.g. during a joint workshop with KDM management, representatives of the Flemish authorities, and key stakeholders.
- **Streamline impact monitoring using the IOOI and OKR methods.** The experts acknowledge the challenges of measuring impact over time. In their experience, the most common and promising approaches to do so are the IOOI (Input, Output, Outcome, Impact) and the OKR (Objectives and Key Results) methods. Their adoption requires patience and persistence, but it may be worth exploring.

Recommendation for the Flemish authorities:

- **Expand the ambition (reach for the stars) of KDM as the hub of expertise** not only for Flanders, but also for the whole of Belgium, and perhaps even Europe. It can help align different policy levels in Belgium.

Governance

Team

Recommendations for KDM:

- **Accommodate staff in balancing different responsibilities** for KDM and the university, and invest in clear career opportunities.
- **Invest in improving synergies** between the three research groups.

Recommendation for the Flemish authorities:

- Support KDM and other universities and organizations in **valuing all scientific talent and outputs** (beyond academic publications).
- Stimulate universities to invest in a policy programme to **recognize scientific talents**, such as the Dutch programme “Erkennen en Waarden”.

Finances

Recommendation for the Flemish authorities:

- Consider to **increase KDM’s budget** to enable it to fulfil its mission in the light of future challenges and stakeholder needs.

Steering Committee

Recommendations for KDM:

- **Professionalize and formalize** the relationship and interactions with the Steering Committee.
- **Consider appointing Steering Committee members for a fixed period of time** (for example 4-5 years, with the possibility of an extension for a further 4-5 years) to ensure commitment (= attendance) and consistency.
- **Consider reducing the Steering Committee members** (i.e. 10 or less) and the composition (include representatives of the target groups and exclude actors who are represented in another capacity). Make sure members of the Steering Committee represent a diverse group of stakeholders (governments, civil society, branch organizations, etc).
- **Decide in advance the purpose of each meeting**, e.g. approval of reports, consultation, strategic dialogue, and adjust the participants as necessary.
- **Make explicit the desired role of the Steering Committee** (only approval of the annual plan) and formulate in which way KDM wants/will consult stakeholders.

Legal entity

Recommendations for both:

- **Explore the possibility of KDM becoming a separate entity** (has pros and cons), but then be more explicit that KDM can apply for funding under the brand name (what are the rules).
- **Let KDM grow** (community manager needs specific expertise).



Till Klein, June 5th 2025

Annex 1 – Evaluation questions to be addressed by the expert panel

A list of evaluation questions can be found below.

- How do the experts evaluate the **key strategic objectives** of KDM for the period 2021-2025 as outlined in the covenant? Are these objectives still relevant for the future or is a **readjustment or prioritisation** needed, and if so, why?
- Considering KDM's mission and strategic objectives, how do the experts assess the **relevance and composition of KDM's current target groups**? Should any changes in KDM's target audience to be considered for the future, and if so, what are the underlying reasons?
- Is the level of funding from the Flemish authorities **proportional to the expected contribution** of KDM to the policy objectives in (former and current) Flanders AI Policy Plan and the covenant?
- How do experts assess the alignment of strategic principles and work packages of the KDM's Multiyear Strategic Plan 2021-2025 with the strategic objectives of the covenant? Are there other work packages that KDM should take up to better achieve the strategic objectives of the covenant?
- How do the experts perceive the **internal organisation model of KDM** and how that contributes to its services or not? What are its strengths and what can be improved both how and why?
- How do the experts assess **KDM's interactions with KDM's Steering Committee** and is the KDM Steering Committee **fit-for-purpose**? What aspects are functioning well, and where is there room for improvement, and why?
- What can be improved to **KDM's reporting** to the WEWIS Department?
- How do the experts **evaluate the performance, results and impact of KDM during the period 2019-2025**, considering KDM's objectives and mission? Are there points of attention? Can the impact and valorisation of KDM be strengthened, and how? What are the international good practices and potential pitfalls?
- What recommendations do experts have for **improving the monitoring and evaluation of KDM's impact**? What would be the **most effective approach to design monitoring systems** that track the relevance and effectiveness of KDM's tools and deliverables?
- How do the experts assess **the distribution of person-months** across the different research groups and work packages?
- Does the (draft) Multiyear Strategic Plan 2026-2030 clearly outline **which strategic choices KDM will make over the next years**? Do these choices align with the vision of the Flemish authorities and (international) developments in the knowledge domains wherein KDM is active? Why (not)? How can this be amended and/or further strengthened?
- What is the opinion of the experts on the **future target group structure, funding and operations** of KDM?
- What **impact (or paths to impact)** in both the economic, societal, (and scientific), policy and international domain do the experts expect KDM to achieve over the 2026-2030 period based on the (draft) Multiyear Strategic Plan 2026-2030?
- How should **key performance indicators (KPIs)** be selected and defined ? Is there a need of annual and multi-annual KPI's and why?

- How do the experts evaluate the **future positioning and role of KDM** in the AI ecosystem in Flanders and beyond?
- What are, according to the experts, the most important strategic challenges and threats that KDM currently faces/will face in the period 2026-2030 and why?
- Does the (draft) Multiyear Strategic Plan 2026-2030 provide an adequate answer to the detected threats, and does it make optimal use of the opportunities?
- What makes KDM an **attractive place to work** according to the experts?
 - What disadvantages (both internal and external) for staff should KDM be most concerned about and address first?
 - How do the experts perceive the policy for recruitment, career and competency development, and training and reward policy?
 - What does the expert panel recommend regarding KDM as a working environment?
- How do the experts assess KDM's strategy to create an **attractive work environment for its staff** over the next five years? Is adequate attention given to this matter at the moment? If not, what should KDM prioritize to improve its attractiveness?

Annex 2 – Program of the site visit

4.6. Thursday 8 May 2025

8 May	Session	Participants
09:00 – 09:15	Kick-off day 1: Welcome	Experts + consultant (observer) WEWIS evaluation unit
09:15 – 10:15	Session 1: Future vision on the role and positioning of KDM within the Flanders AI Policy Plan and future vision on KDM (based on future trends in AI) <i>15' presentation by WEWIS + 45' discussion and Q&A</i>	Experts + consultant (observer) Steering committee for the evaluation
10:15 – 10:30	Coffee break	
10:30 – 11:45	Session 2: KDM's ex post self-evaluation (2019/2021-2025) and future plans (2026-2030) <i>20' presentation by KDM + 55' discussion and Q&A</i>	Experts + consultant (observer) KDM
11:45 – 12:15	Wrap up and discussion experts	Experts + consultant (observer)
12:15 – 13:15	Lunch break	
13:15 – 14:45	Session 3: Future trends and challenges in AI, stakeholders' needs and impact on functioning of KDM (in terms of thematic choices, target groups, deliverables, governance, etc.) <i>20' presentation by KDM + 70' discussion and Q&A</i>	Experts + consultant (observer) KDM
14:45 – 15:00	Coffee break	
15:00 – 16:00	Session 4: Enhancing the impact of KDM <i>15' presentation by KDM + 45' discussion and Q&A</i>	Experts + consultant (observer) KDM
16:00 – 16:30	Wrap up and discussion experts	Experts + consultant (observer)
16:30 – 16:45	Coffee break	
16:45 – 18:00	Session 5: Insights from international initiatives on three challenges faced by KDM (by expert panel members) <i>3*5' presentation by experts + 20' discussion per challenge</i>	Experts + consultant (observer) KDM Steering committee for the evaluation

4.7. Friday 9 May 2025

9 May	Session	Participants
09:00 – 09:15	Kick-off day 2: Welcome back, brief overview programme day 2	Experts + consultant (observer) WEWIS evaluation unit
09:15 – 10:30	Drafting SWOT, first conclusions and recommendations	Experts + consultant (observer)
10:30 – 10:45	Coffee break	

10:45 – 12:00	KDM as a workplace - 360° review by junior/senior employees <i>75' discussion and Q&A</i>	Experts + consultant (observer) KDM employees
12:00 – 13:00	Lunch Break	
13:00 – 15:15	Drafting SWOT, first conclusions and recommendations	Experts + consultant (observer)
15:15 – 15:30	Coffee break	
15:30 – 16:15	Feedback towards KDM management <i>25' presentation by expert panel + 20' discussion and Q&A</i>	Experts + consultant (observer) KDM
16:15 – 17:00	Feedback towards steering committee for the evaluation <i>25' presentation by expert panel + 20' discussion and Q&A</i>	Experts + consultant (observer) Steering committee for the evaluation
17:00 – 17:15	Wrap up and division of tasks with respect to the finalisation of the expert panel report	Experts + consultant (observer) WEWIS evaluation unit