

DEI JAARBOEK

---

**IT** ecosystems  
**XPERIENCE**

Publicatie klanttevredenheidsonderzoek 2025/2026

**iTeX**  
25/26

## DEI JAARBOEK &amp; ITeX MONITOR 25/26

## Voorwoord

**BART VAN DER LINDEN**

Oprichter en directeur

Digital Ecosystems Institute

**KARIN DE KROES**

Oprichter en directeur

Digital Ecosystem Institute

De wereld verandert in hoog tempo, niet in de laatste plaats door geopolitieke ontwikkelingen die laten zien hoe sterk alles met elkaar verweven is. Dat besef is niet nieuw, maar onze manier van organiseren sluit daar nog onvoldoende op aan. Juist daarom is het de komende jaren belangrijk om meer aandacht te besteden aan systeemdenken en ecosystemisch samenwerken.

Met trots presenteren we dit jaarboek van het Digital Ecosystems Institute: een bundeling van inzichten, artikelen en voorbeelden die laten zien hoe

verschillende typen ecosystemen zich ontwikkelen en welke richting ze op gaan.

Daarnaast besteden we uitgebreid aandacht aan de IT tevredenheidsmonitor ITeX, waar het aantal respondenten sterk blijft groeien. Wat mooi is om te zien: zowel binnen ecosystemen als vanuit het DEI ontstaat een duidelijke en gedeelde noodzaak om samen te werken. Dat doen we onder meer met Motivaction, Nyenrode Business Universiteit, PLTFRM, The Sourcing Network en CM Partners.

Ook organisaties die al langere tijd bij ons zijn aangesloten, zoals UWV, SVB, Eurofiber, DXC, Kyndryl en Proact, bouwen actief mee aan manieren om samenwerking gezonder en effectiever te maken, zodat we grote maatschappelijke en digitaliseringsvraagstukken beter het hoofd kunnen bieden.

**Wij DEI-en uit. DEI jij mee?**



# Dit is DEI

*Ik ben het Digital Ecosystems Institute: een instituut op papier, maar een netwerkorganisatie in de praktijk. Mensen en organisaties komen naar mij omdat ze ervaren dat vernieuwen en groeien vaak meer energie kost wanneer je het alleen doet.*

In de natuur is er ook overal samenwerking. Een grote berk deelt via een ondergronds netwerk van schimmeldraden, het zogenoemde “wood wide web”, suikers en voedingsstoffen met jonge boompjes om haar heen. De oudere boom geeft door wat zij in overvloed heeft, zodat jonge bomen kunnen wortelen en groeien. Zonder dat netwerk zou het bos armer zijn.

Die natuurlijke samenwerking inspireert mij. Ze laat zien hoe kracht ontstaat wanneer groot en klein, ervaren en nieuw, elkaar ondersteunen. Niet uit noodzaak, maar vanuit het besef dat het geheel sterker wordt wanneer ieder zijn deel bijdraagt. Zo wil ik ook werken: als een levend ecosysteem dat leert, deelt en groeit, niet voor het korte gewin maar voor de lange termijn.

Kort nadat ik in 2020 het levenslicht zag, viel de wereld stil. Maar het kleine team om mij heen niet, want er was een idee en een missie. Het

idee was eenvoudig en radicaal tegelijk: laten we de manier waarop organisaties samenwerken opnieuw ontwerpen. Niet als project of model, maar als levend ecosysteem. Een gemeenschap waarin kennis wordt gedeeld, concurrenten partners worden en vertrouwen de belangrijkste technologie is.

## Mijn DNA

Ik ben gevormd door mensen met verschillende achtergronden: onderzoekers, consultants, beleidsmakers, veranderaars en dromers. Mensen die overdag elders werken en 's avonds hun ideeën hier komen scherpen. Hun taal verschilt, maar hun verlangen is hetzelfde: samen iets nieuws begrijpen en creëren.

Ik besta niet dankzij eigendom, maar dankzij toewijding. Mijn energie komt uit vier stromen: opleiden, ontwikkelen, onderzoeken en begeleiden. Ik breng mensen bij elkaar om als systeemdenkers te kijken, ontwikkel nieuwe vormen van samenwerking in Communities of Practice, meet samenwerking via de IT-tevredenheid benchmark ITeX Monitor en help organisaties hun eigen ecosysteem te ontwerpen en te laten groeien.

## De toekomst

Ik zie een toekomst waarin ik ben uitgegroeid tot een levend netwerk dat de principes belichaamt die het uitdraagt. In 2029 komen vijfhonderd mensen samen op het jaarcongres, niet om te luisteren maar om te bouwen aan echte vraagstukken, van waterbeheer tot zorg en energie.

Het Ecosysteemboek is dan een digitaal platform waar kennis voortdurend wordt vernieuwd. De ITeX Monitor helpt samenwerking te begrijpen en vertrouwen te versterken. Studenten leren hoe je vertrouwen ontwerpt, overheden doen mee in ecosystemen en bedrijven werken samen met voormalige concurrenten.

In die toekomst ben ik meer dan een instituut. Ik ben een platform, een landschap, een gemeenschap van gemeenschappen.

**Ik ben DEI.**

**En dit is pas het begin.**

Met dank aan Martijn van de Bor, AVG





# iTeX 25/26

VUL DE ITeX  
MONITOR  
SURVEY IN

[digitalecosystems.institute/itex](https://digitalecosystems.institute/itex)



## Inhoudsopgave

### INLEIDING

De anatomie van digitale ecosystemen 09

### DEEL 1: DEI JAARBOEK | WHITEPAPERS EN INTERVIEWS

#### ORGANISATIE ECOSYSTEEM

"Act your half of the relationship" rondetafelgesprek 12

DEBB Bouwblok: het ideale ecosysteem 16

#### CLUSTER ECOSYSTEEM

DORA-compliance: gedeeld probleem, gedeelde oplossingen? 20

Van silo's naar ecosysteem: hoe de rol van toezichthouder verandert 24

Het CvTE wil de examenketen opnieuw inrichten met ecosysteemen 28

#### SECTORALE ECOSYSTEMEN

Bouwen aan het wallet-ecosysteem: van energie tot onderwijs 30

Samenwerken in het spoorecosysteem: tussen familiegevoel en concurrentie 36

Van wet tot digitaal loket 38

Van eilanden naar ecosysteem: de digitale toekomst van de zorg 40

Conversational AI als brug tussen zorgsystemen 42

#### EUROPEES ECOSYSTEEM

Ecosystemen vormen de weg naar digitale soevereiniteit 44

Vier IT-bedrijven over digitale soevereiniteit: "We mogen wat luider zijn" 48

### DEEL 2: ITeX MONITOR | KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK

Onderlinge tevredenheid als uitgangspunt: reputatie als kompas in het digitaal ecosysteem 54

Methoden & opzet van het ITeX-onderzoek 56

Van NPS naar NCS: samen werken aan tevredenheid 60

IT-Dienstverleners in de ITeX Monitor 25/26 62

Opdrachtgeverschap in de ITeX Monitor: hoe beoordeelden serviceproviders hun klanten? 76

Bedrijfsresultaten 82

Bedrijfsprofielen 106

## INLEIDING DEI JAARBOEK

# De anatomie van digitale ecosystemen

**Grote maatschappelijke opgaven, zoals de energietransitie, woningnood en voldoende zorg, laten zich enkel oplossen door samen te werken. Dergelijke publiek-private samenwerkingsconstructies vereisen een interoperabele digitale infrastructuur, die niet stopt bij een sector of een land. Een krachtig digitaal ecosysteem is de enige weg naar het realiseren van deze maatschappelijke opgaven, waarbij zelfs de kleinste organisatie de sleutel tot succes kan zijn.**

Een digitaal ecosysteem is veel meer dan een verzameling IT-omgevingen. Het bestaat uit een groep organisaties, digitale infrastructuur, fusie van belangen<sup>1</sup> en afspraken, die gezamenlijk een waardenetwerk vormen.

Deze netwerken zijn genest, wat betekent dat ze onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Waar organisaties vroeger als geïsoleerde eilanden fungeerden, dwingen complexe maatschappelijke uitdagingen organisaties nu tot een andere aanpak. Denk aan de bouwopgave, die door de druk op het snel bouwen van nieuwe woningen ook de energiesector raakt. Immers, netcongestie ligt op de loer. En tegelijkertijd moeten organisaties in de bouwsector in staat zijn om interoperabel te zijn, om data delen op sectorniveau te realiseren. Digitalisering is hierbij randvoorwaardelijk voor effectieve samenwerking. Om de complexiteit van deze interacties te zien en de waarde ervan te maximaliseren, zijn vijf onderling afhankelijke lagen te identificeren.

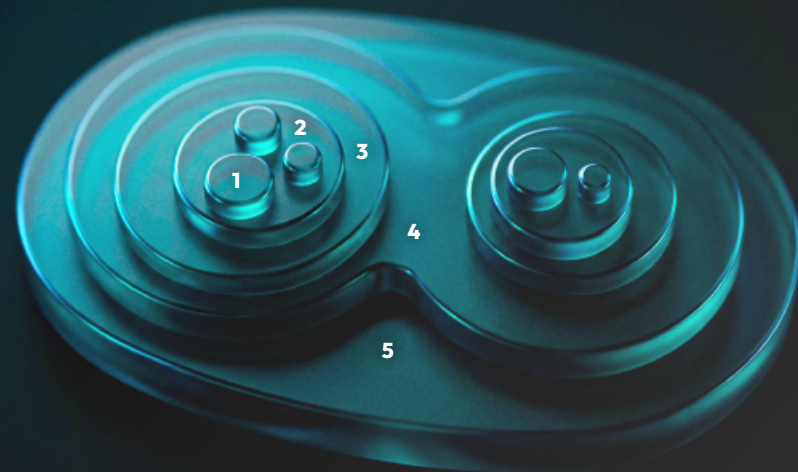
**LAAG 1: DE ORGANISATIE**

**LAAG 2: HET CLUSTER**

**LAAG 3: DE SECTOR**

**LAAG 4: CROSS-SECTORAAL**

**LAAG 5: DE EUROPESE UNIE**



## Laag 1: de organisatie

De organisatielaag vormt het onmisbare fundament van elk digitaal ecosysteem. Het gaat in deze laag om de digitale volwassenheid van een individuele entiteit, waarbij processen, systemen en data dusdanig zijn ingericht dat ze niet alleen intern waarde creëren, maar ook klaar zijn voor externe uitwisseling. Zonder een solide organisatie laag blijft een partij een 'digitaal eiland', onmachtig om aan te sluiten bij de lagen erboven.

Een voorbeeld op deze laag is het initiatief Digital Ecosystems for Sustainability van KLM. KLM stelde zich een aantal duurzaamheidsdoelen, die aan alle onderdelen van de organisatie werden opgelegd. Zo ook aan de ICT-afdeling. Zoals vele andere organisaties besteedt KLM veel ICT uit. Met een aantal strategische ICT-dienstverleners startte de vliegmaatschappij het programma Digital Ecosystems for Sustainability. Vanuit ecosysteemprincipes<sup>2</sup> werden de partijen bij elkaar geroepen om hieraan te werken. Gezamenlijk werd over de as van *green coding* een *green datacenter initiative* gestart om de doelen te behalen.

De organisatielaag vereist dus een cultuuromslag: data worden niet langer gezien als bezit, maar als een asset die, mits goed beheerd, de toegangspoort vormt tot deelname aan de bredere economie.

## Laag 2: het cluster

De tweede laag is de clusterlaag. Dit is een laag die organisatie-overschrijdend is, maar binnen een deel van een sector valt. In deze laag komen diverse organisaties samen om specifieke maatschappelijke problemen aan te pakken die voor één partij te groot zijn, maar voor een hele sector te specifiek.

Een voorbeeld van een digitaal (business) ecosysteem op deze laag is Brainport Industries in Eindhoven. Deze coöperatie maakt het mogelijk dat grote en kleine high-tech toeleveranciers en kennisinstellingen actief kunnen samenwerken om de complexe hightech-industrie in de regio vooruit te helpen. Digitaal betekent dit dat er met de fabriek van de toekomst innovaties beschikbaar worden gemaakt om de transitie naar smart industry te realiseren.

De clusterlaag is cruciaal omdat hier de tastbare maatschappelijke impact wordt gemaakt: van het versnellen van de woningbouw, via een slimmere maakindustrie, tot het slim inrichten van de openbare ruimte. Wanneer de digitale verbinding in dit cluster hapert, bijvoorbeeld door een gebrek aan onderling vertrouwen of incompatibele systemen, blijven innovatieve oplossingen steken in de pilotfase en wordt het potentieel ervan op de clusterlaag niet verzilverd op organisatieniveau.

## Laag 3: de sector

Binnen de sectorlaag fungeren orchestrator-organisaties als de dirigent van publieke-private samenwerkingsconstructies. Dit is het niveau waarop individuele data-assets van de organisatie laag en initiatieven op clusterlaag worden gesmeed tot een collectieve kracht. Op deze laag draait alles om afsprakenstelsels, gezamenlijke standaarden, taxonomieën en oplossingen zoals conversational AI om interoperabiliteit te realiseren. Daarnaast is het belangrijk om data spaces te realiseren en om vertrouwen te borgen tussen alle stakeholders.

## INLEIDING DEI JAARBOEK | DE ANATOMIE VAN DIGITALE ECOSYSTEMEN

In alle sectoren zien we dit soort orchestrator-organisaties ontstaan die afsprakenstelsels beheren, wetten tot datadelen handhaven, dataspace creëren of publiek-private digitale marktplaatsen aan het opbouwen zijn. Denk aan het Normo (energiesector), SURF en Edu-V (onderwijssector), DMI-ecosysteem (slimme verstedelijking) en VZVZ (zorgsector).

In een tijd waarin sectoren onder enorme druk staan om maatschappelijke uitdagingen op te lossen en tegelijkertijd te versnellen, is een sterke digitale sectorlaag de enige manier om successen te behalen en versnippering tegen te gaan.

#### Laag 4: cross-sectoraal

De cross-sectorlaag is de meest complexe, maar ook meest kansrijke laag voor het oplossen van grote maatschappelijke impasses. Hier worden de digitale muren tussen traditionele industrieën afgebroken om data tussen domeinen te laten stromen die voorheen gescheiden waren. In deze laag ontstaat uitwisseling tussen eerdergenoemde orchestrators die nodig is om cross-sectoraal interoperabiliteit te realiseren en geleerde lessen uit te wisselen met elkaar.

Een concreet voorbeeld is de koppeling tussen de maritieme sector en de energiesector. Wanneer

Portbase<sup>3</sup> data over de aankomsttijden van elektrische schepen deelt met netbeheerders zoals Stedin, kan het elektriciteitsnet proactief worden gebalanceerd. Op de momenten dat de schepen aankomen, kan er bijvoorbeeld rekening worden gehouden met het opladen van de vaartuigen. Buiten die momenten om wordt de capaciteit voor iets anders gebruikt. Met deze cross-sectorale uitwisseling kan netcongestie, wat de verduurzaming van de haven remt, mogelijk voorkomen worden.

#### Laag 5: de Europese Unie

De Europese Unie-laag vormt de overkoepelende, kaderstellende schil die de spelregels bepaalt voor de gehele digitale economie op het continent. Waar de andere lagen zich richten op technische uitvoering en samenwerking, focust deze laag zich op digitale soevereiniteit, rechtszekerheid en het creëren van een eerlijk speelveld. In een tijd waarin data-monopolies van buiten Europa de markt domineren, is deze laag de noodzakelijke beschermheer van onze publieke waarden.

Centraal in deze laag staan wetgevingen zoals de EU Data Act en de AI Act. Deze regels dwingen af dat data niet langer 'opgesloten' blijven binnen één organisatie of platform, maar dat gebruikers het recht hebben om hun data mee te nemen naar andere

dienstverleners. Voor een organisatie zoals Portbase betekent dit dat zij mogelijk moeten voldoen aan strenge Europese standaarden voor interoperabiliteit en privacy, welke ook direct van toepassing is op organisaties aangesloten bij Portbase.

Bovendien stimuleert deze laag de creatie van Europese data spaces, waardoor een logistiek bedrijf in Rotterdam naadloos en veilig data kan uitwisselen met een fabriek in Duitsland. De EU-laag is daarmee de ultieme randvoorwaarde: het zorgt ervoor dat de lokale innovaties in onze clusters en sectoren kunnen schalen naar een markt van 450 miljoen consumenten, zonder dat we de controle over onze eigen data verliezen.

- <sup>1</sup> <https://www.p-plus.nl/resources/magazinefiles/DefactormensNyenrode.pdf>
- <sup>2</sup> <https://ibestuur.nl/digitale-weerbaarheid/informatiehuishouding/security-en-overheid-deel-1-het-belang-van-ecosystemen>
- <sup>3</sup> <https://www.portbase.com/nieuws/testfase-gestart-voor-digitale-verbinding-tussen-de-zee-en-binnenhavens>



#### De onlosmakelijke verbinding: alles is gekoppeld

In een volwassen digitaal ecosysteem is alles met alles verbonden. Dit betekent dat de lagen niet los van elkaar kunnen worden gezien; ze zijn interdependent<sup>4</sup>. Wanneer een ecosysteem op de organisatielaag niet functioneert, bijvoorbeeld door gebrekkige datakwaliteit of verouderde legacy-systemen, heeft dit een direct domino-effect op de andere lagen.

Stel dat een individuele terminaloperator in de Rotterdamse haven zijn interne datadelen niet op orde heeft. In deze situatie zorgt de zwakke schakel op organisatieniveau ervoor dat de dataflow in de cluster laag (de keten van schip naar achterland) stopt. Uiteindelijk leidt dit tot inefficiëntie op de sectorlaag: de concurrentiepositie van de gehele Nederlandse maritieme sector verslechtert omdat het Port Community Systeem van Portbase gevoed wordt met incomplete of onjuiste informatie. Gelaagdheid in digitale ecosystemen vraagt om een integrale blik. Succes op sectorniveau begint bij een solide basis op organisatieniveau.

<sup>4</sup> <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/isj.12539>

# "Act your half of the relationship"

De manier waarop organisaties hun IT sourcen staat onder druk. Digitale ketens worden complexer, organisaties en leveranciers zijn steeds sterker van elkaar en onderling afhankelijk en één verstoring kan direct de hele dienstverlening raken. Traditionele sourcingmodellen, gebouwd op strakke contracten, individuele SLA's en lineaire aannames, sluiten onvoldoende aan op een dynamische en onvoorspelbare realiteit. Daardoor stukt samenwerking en raken verantwoordelijkheden versnipperd, terwijl optimalisatie per partij het ketenwerk niet structureel verbetert.

Een belangrijk inzicht is dat belangen in sourcingrelaties vrijwel nooit als vanzelf op elkaar aansluiten. Inzicht in het gedeelde belang tussen opdrachtgever en leverancier moet actief worden opgebouwd, zeker bij complexe, meerjarige transformaties waarin meerdere partijen gezamenlijk moeten presteren. Dat vraagt om ecosystemisch samenwerken.

Ecosysteemexpert Bart van der Linden, samenwerkingsstrateeg Addie Korsten, contractmanagementvernieuwer Arjen van Berkum en sourcingregisseur Karin de Kroes gaan in gesprek met transitiedenker John de Voogd

organisaties moeten samenwerken, veranderen en keuzes maken. Allemaal hebben ze affiniteit met ecosystemisch samenwerken en zien de contouren van een andere manier, een andere weg. In dit interview verkennen zij voor het eerst gezamenlijk wat de stip op de horizon kan zijn.



**Bart van der Linden**  
Ecosysteem Expert, DEI



**Addie Korsten**  
Samenwerkingsstrateeg,  
The Sourcing Network



**Arjen van Berkum**  
Contractmanagement-  
vernieuwer, CM Partners



**Karin de Kroes**  
Sourcingregisseur,  
Source2Innovate



**John de Voogd**  
Transitiedenker,  
SummitCoach

**JOHN:** Sourcing is vaak een worsteling en niet zelden een mislukking. We hebben samen veel ervaring om te verkennen of ecosystemisch werken bij kan dragen aan betere en succesvollere sourcing. Addie, om met jou te beginnen, waarom is dit het moment om ecosystemisch denken in te brengen in de wereld van sourcing?

**ADDIE:** We leven in wat je de VUCA wereld noemt: volatiel, onzeker, complex en ambigu. De wereld om ons heen verandert steeds sneller en is nauwelijks nog voorspelbaar. Organisaties moeten continu schakelen, zonder dat er nog zoiets bestaat als een vaste eindsituatie. Dat vraagt om meer flexibiliteit en aanpassingsvermogen, maar maakt ons ook afhankelijker van de kennis en kracht in het ecosysteem om ons heen. Dat schuurt op een aantal punten met de heersende visie en dominante aanpakken, en vraagt dus om verandering.

**JOHN:** Ecosystemen als oplossing dus. Karin, is dat wat jullie daarover denken?

**KARIN:** Het is belangrijk om te erkennen dat een ecosysteemaanpak helemaal niet voor elke vorm van sourcing relevant is. Bij eenvoudige, vooral transactionele sourcing, denk aan helder

afgebakende diensten of rechttoe rechtaan inkoop, voegt een ecosysteem eigenlijk niets toe. Daar werkt een traditionele aanpak prima. Maar zodra je in complexe ketens terechtkomt, waar meerdere partijen tegelijk moeten samenwerken en afhankelijk van elkaar zijn om één resultaat te leveren, dán wordt een ecosysteembenadering cruciaal. Juist daar zie je dat traditionele contracten en SLA's tekortschieten.

We zien drie duidelijke drijfveren voor organisaties die de stap zetten naar ecosystemisch samenwerken. De eerste is compliance en regelgeving: domeinen waarin je elkaar nodig hebt om aan verplichtingen te voldoen. De tweede is het delen van commodity diensten, zoals generieke IT functies die efficiënter en consistent worden wanneer je ze gezamenlijk organiseert. De derde, en meest impactvolle, is de strategische missie of visie: wanneer organisaties echt willen vernieuwen of transformeren, ontstaat de noodzaak om anders samen te werken. Deze drie drivers bepalen sterk wanneer ecosystemisch werken zinvol is en waar de meeste energie zit om te beginnen.

**JOHN:** Bart, herken jij de veranderingen in de wereld zoals Addie die beschrijft?

**BART:** De context waarin organisaties opereren verandert echt fundamenteel, en dat vraagt om een andere manier van sourcen. Wij noemen dat systemisch sourcen. Daarbij kijk je niet meer alleen naar een contract of een leverancier, maar naar de samenhang: de koers van de organisatie, de technology roadmap en het bestaande IT landschap met de partners die daar onderdeel van zijn. Het gaat om het geheel laten werken, niet om losse onderdelen optimaliseren.

**JOHN:** Arjen, jij hebt als contractmanagement-expert vast een mening over hoe je dan het beste kan starten met ecosystemisch sourcen?

**ARJEN:** Je móet scherp scopen om een ecosysteem werkend te krijgen. Begin zo klein mogelijk: het minimale aantal partijen dat nodig is om één doel zichtbaar te verbeteren. Richt je daarbij op de kritieke afhankelijkheden, niet op bestaande contractgrenzen.

Definieer vervolgens heel concreet wat binnen die scope valt: het doel, de betrokken actoren, hun onderlinge relaties en de minimale governance die nodig is om besluiten daadwerkelijk af te dwingen. Bouw daarna stapsgewijs verder. Pas wanneer de uitvoering stabiel is, dus wanneer governance

werkt, prestaties meetbaar zijn en contracten verandering ondersteunen in plaats van blokkeren, kun je verantwoord verbreden.

**JOHN:** Als je de scoping helder hebt, wat is dan de volgende stap?

**ARJEN:** We zijn het erover eens dat een zakelijk ecosysteem bestaat uit een aantal vaste bouwstenen: een gezamenlijk doel, duidelijke rollen, onderlinge afhankelijkheden, passende governance en een gedeelde fysieke en digitale omgeving. Contracten vormen daarbij de basis, niet om alleen vast te leggen wát je inkoopt, maar om te borgen hóé je samenwerkt: verantwoordelijkheden, meetbaarheid, besluitvorming en omgaan met verandering. Zonder die contractuele vertaling blijft een ecosysteem een abstract concept dat je niet kunt sturen of besturen.

**JOHN:** Karin, is het moeilijk om een ecosysteem te sturen?

**KARIN:** Ja, dat denk ik wel. Maar laten we niet doen alsof traditionele sturing zoveel makkelijker is. Op papier kun je een samenwerking nog prima managen met een waterval methode en een set afspraken, maar de werkelijkheid blijkt een

## ORGANISATIE ECOSYSTEEM | RONDETAFELGESPREK | "ACT YOUR HALF OF THE RELATIONSHIP"

stuk weerbarstiger. Veel organisaties proberen complexiteit te vangen in KPI's, SLA's en modellen.

Dat lijkt overzicht te geven, maar de wereld waarin we opereren is dynamisch en volatiel. Je kunt die VUCA werkelijkheid niet in een spreadsheet opsluiten. Wat je dan ziet gebeuren, is dat organisaties blijven sturen op metrics die eigenlijk al achterhaald zijn op het moment dat ze worden gerapporteerd.

**JOHN:** Addie, als organisaties blijven sturen op oude afspraken en achterhaalde metrics, waar gaat het in jouw ervaring dan als eerste mis in de samenwerking?

**ADDIE:** Wat we in de praktijk steeds terugzien, is dat samenwerkingen falen door verkeerde incentives. Inkopers worden voornamelijk gestuurd op cost savings en sales wordt nog vaak beloofd op omzet in plaats van dat beide worden gestuurd op de bredere waarde die uiteindelijk geleverd wordt. Daarnaast is verantwoordelijkheid over meerdere partijen versnipperd, waardoor niemand echt eigenaar is van het geheel. En er speelt altijd een emotionele laag: samenwerkingen lopen meestal niet stuk omdat het juridisch misgaat, maar omdat het relationeel misloopt, mensen verliezen vertrouwen, of voelen zich niet gezien of gesteund.

**JOHN:** Arjen, herken jij dat?

**ARJEN:** Zeker, wat ik de grootste denkfout vind: we besteden heel veel energie aan dealmaking, aan de contractfase, aan onderhandelingen, aan het exact definiëren van afspraken. Maar de echte problemen ontstaan bijna altijd ná de handtekening, in de uitvoering. Het is heel goed mogelijk dat iedere leverancier zijn individuele SLA's netjes haalt, terwijl de keten als geheel toch niet levert wat nodig is. En dát is precies waar ecosystemisch samenwerken het verschil kan maken.

**JOHN:** Addie, scoping en bouwstenen, zijn we dan klaar voor succes? Of is er meer nodig?

**ADDIE:** Ik vind dat één van de belangrijkste veranderingen gaat over de manier waarop we samenwerken. In vrijwel elk onderzoek blijkt vertrouwen cruciaal voor succes, maar toch vallen veel samenwerkingen tegen. We moeten stoppen met vertrouwen vragen en beginnen met het zelf laten zien: act your half of the relationship. Draai het perspectief om: kijk niet naar wat de ander moet doen, maar naar wat jij zelf kunt bijdragen.

**JOHN:** Vertrouwen, dat moet koren op de molen zijn voor jou Bart.

**BART:** Ja, dat is essentieel. Gedrag en organisatieverandering zijn dan key, alleen erover praten helpt niet, je moet het gaan dóen. Ik zou daarom graag een concrete case oppakken waarin we een selectietraject samen met de uitbesteder, IT partners en Managed Service Providers vormgeven. Niet iedereen vanuit zijn eigen positie, maar als één team, één ecosysteem. Dáár begint het verschil. Je kunt governance neerzetten en contracten slimmer maken, maar als mensen blijven handelen vanuit oude reflexen zoals eigen belang, controle en risicobeheersing, werkt geen enkel ecosysteem. Gedrag verandert eerst; structuren volgen pas daarna.

**JOHN:** Addie, als we al die al benoemde zaken hebben ingeregeld met elkaar, wat is dan de essentiële verandering die we brengen?

**ADDIE:** We hebben de neiging complexiteit op te knippen in kleine stukjes, zodat we die afzonderlijk kunnen analyseren en optimaliseren. Dat geeft overzicht, maar het risico is dat je het geheel uit het oog verliest. Daardoor ontstaan in de uitvoering vaak frustraties, terwijl de strategische doelen niet dichterbij komen. Daarom moet je leren schakelen tussen twee perspectieven: soms moet je reductionistisch denken, maar net zo vaak moet je juist het geheel overzien om balans te houden en zicht te houden op wat er echt toe doet. Zoals mijn collega Erik Snijder zegt: 'van een motorfiets uit elkaar halen leer je veel, maar je krijgt nooit het gevoel terug, dat gevoel van rijden langs een slingerende rivier met zon en wind in je gezicht.'

**JOHN:** Hoe moeten we de waarde van ecosystemisch samenwerken dan beoordelen?

**KARIN:** De business case van ecosystemen draait niet om kosten of efficiency. Dat zijn hooguit bijeffecten, maar nooit de kern. Wat er écht speelt, is dat organisaties vastlopen in de complexiteit. Dát is het probleem dat ecosystemisch samenwerken kan oplossen. Het stelt organisaties in staat om als geheel beter te presteren dan de som van de losse onderdelen.

**JOHN:** Bart, aan jou het laatste woord: Wat is nu de oproep van deze groep aan de markt?

**BART:** Onze ambitie is aan te sluiten bij hoe organisaties nu werken en toch samen een radicaal andere aanpak neer te zetten. Dat vraagt om ander

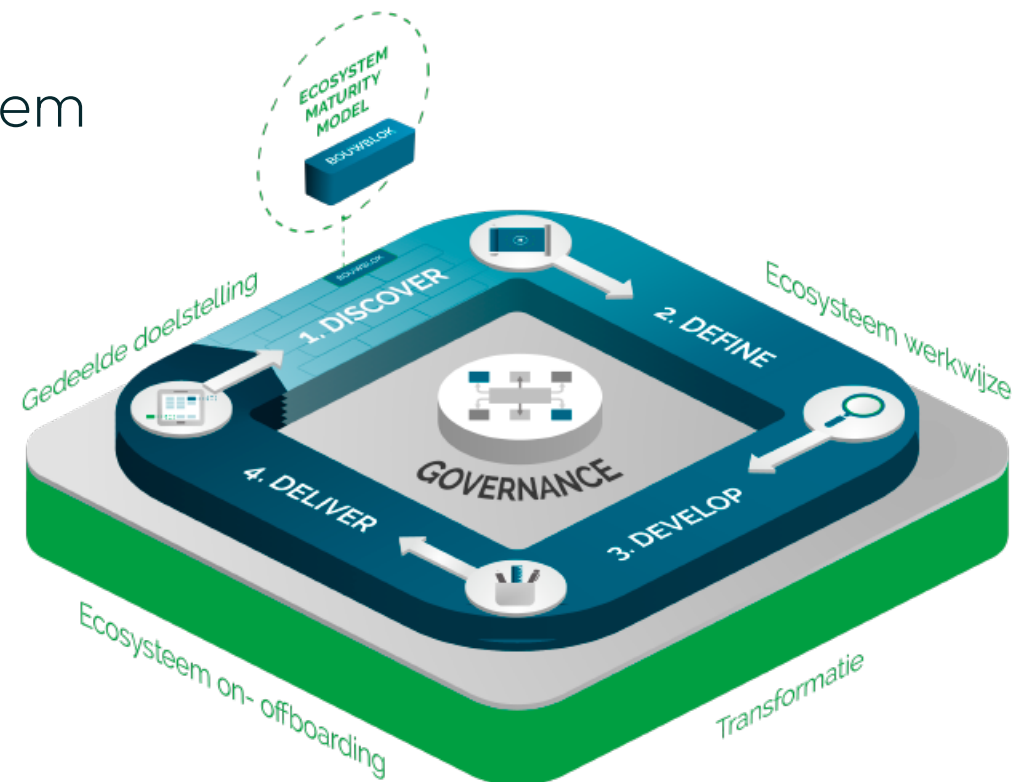
leiderschap. Effectieve leiders creëren ruimte om te experimenteren, want ze accepteren dat niet alles voorspelbaar is, en ze stimuleren transparantie tussen teams en leveranciers. Dit soort leiderschap maakt gedeelde verantwoordelijkheid over organisatiegrenzen heen mogelijk, precies wat nodig is om complexe ketens echt werkend te krijgen.

En daarmee komen we bij onze oproep aan de markt: we hebben besluitvormers nodig met lef. Mensen die bereid zijn om bestaande patronen los te laten, om anders te kijken naar samenwerking, en om te handelen vanuit het gezamenlijke belang in plaats van het individuele contract. Wie durft de eerste stap te zetten en de handschoen op te pakken?

# DEBB Bouwblok: het ideale ecosysteem

Tijdens de bijeenkomsten van de Community of Practice Digital Ecosystems Services Framework (CoP DESF) wordt door de deelnemende organisaties gewerkt aan de Digital Ecosystems Building Blocks toolkit (DEBB-toolkit). Digitale ecosystemen vormen een steeds belangrijker fundament om op organisatieniveau succesvol met meerdere organisaties te kunnen samenwerken. Organisaties opereren namelijk steeds vaker in netwerken waarin organisaties, afdelingen, diensten, processen en data met elkaar verweven zijn. Om organisaties te helpen grip te krijgen op deze complexiteit, is één van de bouwstenen een volwassenheidsmodel. Dat volwassenheidsmodel gaat uit van een ideaal ecosysteem, waar naartoe gewerkt kan worden.

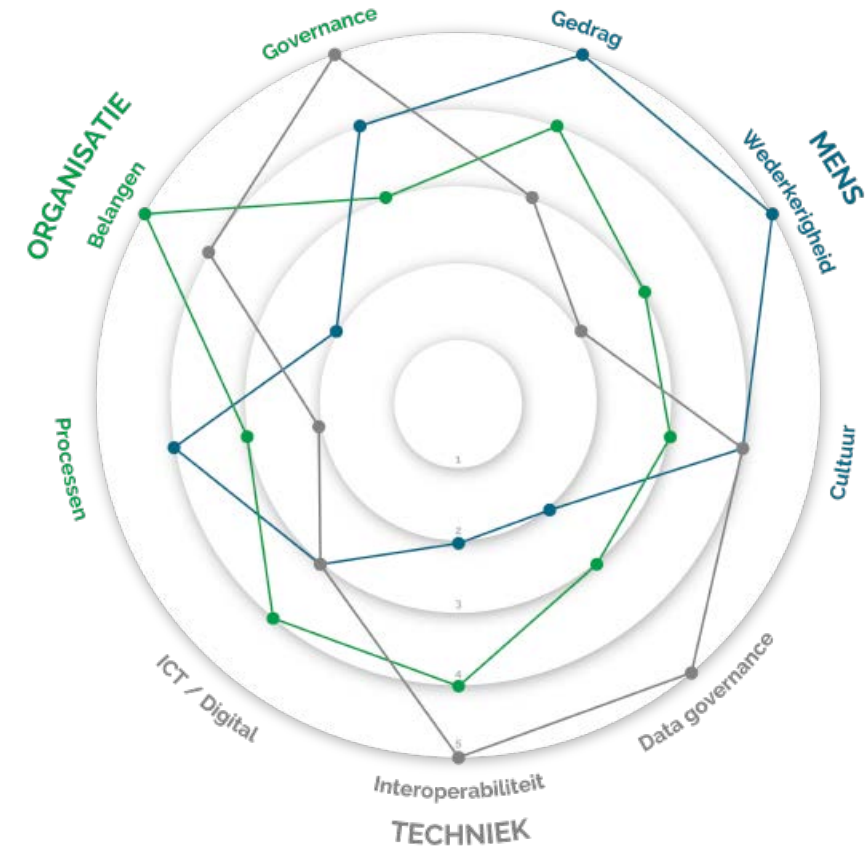
Dit artikel over [het ideale ecosysteem](#) vormt de conceptualisering van de elementen waaruit een ideaalbeeld bestaat. Dit ideaalbeeld dient als referentiepunt voor het succesvol ontwerpen, inrichten en verder ontwikkelen van digitale ecosystemen en toekomstige metingen, verbetertrajecten en strategische ontwikkeling. Het is daarmee een middel, en geen doel.



## Het maturity model

Het volwassenheidsmodel is opgebouwd in drie domeinen met daarbinnen weer drie waarden. Met dit model kan de volwassenheid van een ecosysteem geanalyseerd worden. Deze domeinen en waarden zijn onmisbaar voor een gezond ecosysteem. Gezamenlijk vormen deze

componenten een raamwerk dat zowel richting geeft als ruimte laat voor de variëteit aan ecosystemen in de praktijk. Voor verschillende type samenwerkingen kan het ideaalbeeld dus verschillen. Het voorbeeldspingrafiek van het volwassenheidsmodel op de volgende pagina geeft weer hoe de domeinen en waarden zich tot elkaar verhouden.



## Domein Mens

### GEDRAG

Het fundament van digitale ecosystemen ligt in menselijk gedrag. Bij een volwassen ecosysteem zijn deelnemers in staat om vanuit het perspectief van anderen te denken, effectief te onderhandelen en in complexe situaties duidelijk grenzen aan te geven.

Ecosystemen vragen om vertrouwen dat afspraken worden nageleefd, dat samenwerking wederkerig is en dat men gezamenlijk werkt aan het grotere, gedeelde doel.

## CULTUUR

Een cultuur die samenwerking stimuleert, een gezamenlijke gedragscode die richting geeft en een voortdurende bewustwording van elkaars belangen in verhouding tot de eigen belangen vormen samen de menselijke basis van een volwassen ecosysteem. Mensen kijken niet alleen naar hun eigen rol, maar begrijpen hoe hun handelingen impact hebben op het geheel zodat er een omgeving bestaat waarin samenwerking niet wordt ervaren als verplichting maar als gezamenlijke ambitie. Binnen een volwassen ecosysteem is er een breed gedragen code of conduct aanwezig en beschikbaar. Daarnaast is awareness van alle betrokkenen over de manier waarop het ecosysteem werkt en hoe ieders rol daarin bijdraagt aan het overkoepelend doel en belang van het ecosysteem iets dat continu doorontwikkeld wordt. Hierin is bij aanvang en introductie uitgebreid stilgestaan, omdat een brede betrokkenheid essentieel is. Ook zijn er gesprekken gevoerd met alle betrokkenen tijdens de onboarding en introductie, en waar nodig wordt er verder getraind op deze onderdelen.

## WEDERKERIGHEID

Binnen de organisatie bestaat een grote mate van wederkerigheid. Alle ketenpartners moeten elkaar iets gunnen en elkaar op momenten helpen. Organisaties moeten gelijkwaardig kunnen deelnemen en technische infrastructuren

moeten veilige en betrouwbare data-uitwisseling mogelijk maken. Er wordt verantwoordelijkheid genomen voor het geheel en de eigen rol binnen het ecosysteem. Op basis van transparantie en vertrouwen wordt gehandeld.

## Domein Organisatie

### GEDRAG

De organisatorische dimensie bepaalt of een ecosysteem daadwerkelijk functioneert. Hiervoor is het essentieel dat organisaties intern én extern goed zijn ingericht. Governance-structuren maken duidelijk wie welke verantwoordelijkheid draagt, deze matrix is zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau ingericht. Binnen ecosystemen zijn er verschillende orchestratorrollen, deze dienen niet alleen worden benoemd en gescheiden, maar ook worden begrepen en gedragen door alle betrokken partijen.

### BELANGEN

In elk ecosysteem bestaan gemeenschappelijke belangen, maar ook eigen en soms zelfs tegengestelde belangen. De ideale situatie erkent deze realiteit en zorgt ervoor dat organisaties handelen vanuit transparantie waarbij belangen worden uitgesproken, uitgewerkt en afgewogen. Doelen en scope zijn helder, deze worden regelmatig geëvalueerd en er zijn afspraken wat er gebeurt

wanneer doelen bereikt zijn en hoe nieuwe doelen gesteld worden.

### PROCESSEN

Een duidelijke ecosysteem performance strategie helpt organisaties om richting te geven aan hun bijdrage in het geheel. De processen om die performance te faciliteren dienen ook opgesteld en ingericht te zijn. Bijvoorbeeld, het professionaliseren van partner on- en offboarding geeft een betrouwbaar partnershipmodel dat deelnemers zekerheid biedt. Daarnaast kent een volwassen ecosysteem een visiedocument met de gezamenlijke doelstelling en een gedragscode over de manier waarop deelnemers zich dienen te gedragen om hun doelstelling te bereiken. De processen, afspraken, rollen en systemen worden continue verbeterd en geëvalueerd met een PDCA-cyclus. Er zijn er KPI's die actief en zichtbaar gemeten worden.

## Domein Techniek

### ICT/DIGITAL

Technologie is het functionele fundament waarop ecosystemen opereren. Er is een digitale oplossing die de samenwerking binnen het ecosysteem ondersteunt, zoals een portaal of managementoplossing om via dashboards de voortgang van het ecosysteem inzichtelijk en actief bij te houden.

### INTEROPERABILITEIT

Een volwassen digitaal ecosysteem beschikt over interoperabele systemen die gegevens op een veilige, gestandaardiseerde en flexibele manier kunnen uitwisselen. Interoperabiliteit betekent ook dat deelnemers hun data kunnen meenemen wanneer zij het ecosysteem verlaten. Dat vereist duidelijke afspraken, transparante architecturen en een technische inrichting waarin eigenaarschap en toegang zorgvuldig zijn geborgd.

### DATA GOVERNANCE

In deze context spelen dataspace-architecturen, goede data governance en beveiligingsstandaarden een cruciale rol. De technische infrastructuur ondersteunt niet alleen de huidige samenwerking, maar is ook voldoende adaptief om toekomstige technologieën of standaarden te kunnen integreren.

## Maturity meetbaar maken

Deze situatieschets van een ideaal ecosysteem geeft input aan een matrix om de volwassenheid verder te kunnen meten, en te koppelen aan het ontwikkelpotentieel van organisaties. Het programma DESF binnen de CoP werkt hier in 2026 aan verder.



## CLUSTER ECOSYSTEEM WHITEPAPER

# DORA-compliance: gedeeld probleem, gedeelde oplossingen?

**De Europese verordening DORA is sinds een jaar van kracht. Organisaties moeten daarmee aan nieuwe regels voldoen om de digitale weerbaarheid te vergroten. Kunnen we daar niet meer in samenwerken? Daar gingen verzekeraars over in gesprek tijdens een rondetafel van MeasureWorks en DEI.**



**Jan-Dirk Rundervoort**  
Leveranciersmanager, ONVZ



**Roelof Muis**  
Projectleider, Stichting VbV



**Marcel Schipper**  
Sales Director, MeasureWorks

DORA staat voor de Digital Operational Resilience Act. Deze verordening moet de digitale weerbaarheid van de financiële sector vergroten. Daarvoor zijn tal van nieuwe regels ingevoerd, zoals de verplichte melding van IT-incidenten en het regelmatig uitvoeren van ethische hacktests.

Maar de focus ligt niet alleen op financiële organisaties zelf. Zij moeten ook grip hebben op hun kritieke ketenpartners. Een storing bij een IT-leverancier kan immers net zo ontwrichtend zijn als een storing bij de organisatie zelf.

## Impact op verzekeraars

DORA geldt ook voor verzekeraars. Tijdens een rondetafel van DEI en MeasureWorks op 19 maart 2026 deelden zij hun ervaringen.

Neem ONVZ. Leveranciersmanager Jan-Dirk Rundervoort legt uit dat uitbestedende partijen vroeger als kritiek of belangrijk werden bestempeld, maar dat DORA ook het aanmerken van kritieke functies verplicht stelt. "Wij hebben het hoofdprocessenmodel gepakt en gezegd: dit zijn al onze functies. Een deel daarvan hebben we als kritiek gelabeld."

Daarnaast gelden er nieuwe eisen aan de selectie, contractering en dienstuitvoering van IT-dienstverleners, en zijn er inhoudelijke vereisten voor IT-contracten. ONVZ pakte dit praktisch op: een addendum bij bestaande contracten, bijgewerkte risicoanalyses en een vernieuwd control-framework.

Ook gaat er nu een kwartaalrapportage naar de Raad van Bestuur. Waardoor deze altijd geïnformeerd blijven over de kritieke of belangrijke uitbestedingen en de eventuele uitstaande acties daarbij.

## Kan dat niet samen?

De uitdagingen bij ONVZ spelen bij vrijwel alle verzekeraars. Toch wordt er maar beperkt samengewerkt. Het Verbond van Verzekeraars heeft een standaard addendum voor DORA-compliance, en ervaringen worden gedeeld via CIO Platform en CIO-overleggen.

Maar het addendum moet door iedere verzekeraar nog organisatie-specifiek worden gemaakt, wat de tijdswinst beperkt. Bovendien vragen alle verzekeraars afzonderlijk informatie op bij hun leveranciers, ook als ze dezelfde leveranciers hebben. "Kun je geen gemeenschappelijk register maken?", vraagt Rundervoort zich af.

## Vrees bij ketenpartners

Verzekeraars hebben zo hun uitdagingen rondom de DORA, maar ketenpartners ook. Bijvoorbeeld Stichting VbV, een gezamenlijk initiatief van Nederlandse schadeverzekeraars. Deze stichting

ondersteunt schadeverzekeraars, verzekerden, leasemaatschappijen en verhuurbedrijven om vermiste en gestolen voertuigen terug te vinden en terug te bezorgen.

Stichting VbV is dus geen financiële organisatie, wat betekent dat het zelf niet onder de DORA valt. Maar het is een ketenpartner van verzekeraars, die wél DORA-verplichtingen hebben. "De vrees die wij hebben is: hoe gaan verzekeraars straks hun eisen doorzetten en opleggen aan leveranciers en derde partijen?", zegt Roelof Muis, Projectleider bij Stichting VbV. "Als al die partijen straks hun eigen eisen aan ons op gaan leggen, wordt dit voor ons heel groot."

Stichting VbV is immers een kleine organisatie en heeft in tegenstelling tot grote verzekeraars geen hele afdeling om hiermee aan de slag te gaan. De uitdagingen blijken al wel bij de invoering van ISO 27001, waar de organisatie nu voor gecertificeerd wordt. "We zitten nu nog in de fase van het uitrollen van het juiste gedrag. Denk aan: je moet je computer echt even vergrendelen als je naar de WC gaat. Voor grote partijen is dat al routine, maar voor ons nog niet".

“WIJ HEBBEN LIEVER ÉÉN SOFTWAREPROGRAMMA WAAR ALLES IN STAAT.”

Muis roept dan ook op veel te standaardiseren, zoals governance, technologie onboarding en leveranciersbeheer. “Er zijn ontzettend veel Excel-lijsten waar wij graag vanaf willen. Eén wijziging moet je op wel acht plekken doorvoeren, en daar allemaal versiebeheer voor bijhouden. Wij hebben liever één softwareprogramma waar alles in staat.”

## Onderling vertrouwen

Rundervoort zag de samenwerkingsuitdaging met eigen ogen. “Ik was in 2024 bij een bijeenkomst met veel partijen. Daar was de stelling: we moeten van alles, laten we nu één manier bedenken om dat te doen. Dan kunnen we het werk verdelen en richting toezichthouders hetzelfde verhaal met bijbehorende bewijslast vertellen.” Daar werd enthousiast op gereageerd en er kwam een tweede sessie. Daar werd besloten om het addendum van het Verbond van Verzekeraars zo aan te passen dat iedereen dezelfde kan gebruiken. Ook werd bedacht om samen een register op te zetten, met een generieke vragenlijst voor leveranciers. Zij hoeven de vragenlijst dan maar één keer in te vullen, en verzekeraars werken met dezelfde informatie.

“Dat addendum heb ik aangepast, de vragenlijst is opgesteld en dat heb ik naar iedereen gestuurd. Wat volgde? Doodse stilte.” Het initiatief bloedde dood en iedereen ging alsnog zelf het wiel uitvinden.

“De crux is vertrouwen”, concludeert Rundervoort.

“Vaak is de houding toch: als een andere verzekeraar iets voor ons gezamenlijk maakt en ik daar ook op aangesproken kan worden, dan wil ik het toch controleren.”

## Vinkjes halen

DORA is in eerste instantie een *license to operate*, wordt aan de rondetafel vastgesteld. Organisaties zijn bang dat zij onder toezicht komen te staan en er heerst angst over de bestuurlijke aansprakelijkheid. Met als gevolg dat organisaties vooral bezig zijn om te voldoen aan de DORA, zonder na te denken waarom bepaalde eisen worden gesteld, concluderen de aanwezigen. Daarmee ontstaat een soort schijnzekerheid.

John de Voogd van Klaverblad ziet dat ook. “We hebben zoveel focus op bewijsvoering dat alle energie daarheen gaat. Er dreigt minder energie te gaan naar de daadwerkelijke controle, waardoor juist daar risico kan ontstaan. Het blijft het allerbelangrijkst om te denken over waarom we dit eigenlijk doen?”

Intern leidt dat ook tot problemen. Iedereen binnen de organisatie, van de eerste lijn tot aan de derde lijn, wil wat vinden van de nieuw ingevoerde processen, regels en beleid. “Die zijn daar soms nog strakker op dan externe toezichthouders” concludeert Michiel van Dijk van VGZ. “Het wordt er niet soepeler en wendbaarder door. Iedereen wil er wat van vinden en er dingen aan toevoegen.”

## Hoe verder?

Een samenwerking is mogelijk, maar werkt beter als er klein begonnen wordt. Twee partijen die samen optrekken, of één concreet project, zoals een gezamenlijk register. Een klein succes is makkelijker intern te rapporteren, en smaakt mogelijk naar meer. De aanwezigen voelen daar wel wat voor.



## MeasureWorks: Zorg dat je niet verrast wordt

Dat DORA soms als papieren tijger wordt gezien, herkent ook Marcel Schipper, Sales Director bij MeasureWorks. “We zien dat organisaties vooral bezig zijn met het afvinken van de eisen, terwijl de echte uitdaging ligt in het daadwerkelijk vergroten van de digitale weerbaarheid in de keten. DORA vraagt om operationele grip: weten wat er gebeurt en weten wat je moet doen als er iets misgaat.”

Veel organisaties werken met een groot aantal leveranciers, die op hun beurt weer afhankelijk zijn van andere partijen. Gaat er bij één van die schakels iets mis, dan heeft dat impact op de hele keten. Als verzekeraar wil je dan direct weten waar het probleem zit, zodat je snel kunt ingrijpen. “Digital operational resilience stopt niet bij je eigen IT-landschap, maar bij de afhankelijkheden daarbuiten,” aldus Schipper.

MeasureWorks pakt dit aan met observability: ketenmonitoring over alle schakels heen. “We analyseren de volledige keten, technisch, organisatorisch en operationeel. We kijken niet alleen naar systemen, maar ook naar processen en verantwoordelijkheden. Weet iedereen wat hij moet doen bij een incident? Wie reageert? Wat is de impact als iets uitvalt?”

Alleen met dit inzicht kun je snel reageren en verstoringen beperken. “Observability helpt organisaties niet alleen om aan DORA te voldoen, maar ook om aantoonbaar grip te krijgen op hun digitale keten. Diezelfde inzichten worden straks ook cruciaal onder de AI Act, waar transparantie en beheersbaarheid van systemen centraal staan.”

**“DOOR JE KETEN INZICHTELIJK TE MAKEN EN CONTINU TE MONITOREN, BEN JE NIET ALLEEN COMPLIANT. JE VOORKOMT VOORAL DAT JE VERRAST WORDT.”**

## Klein clubje, grote les

ONVZ heeft de DORA-implementatie bewust kleinschalig aangepakt: een klein team, nauwe afstemming met de risicoafdeling en een externe partij die met frisse ogen meekeek. “Dat heeft heel veel vertrouwen gewekt, ook bij de Raad van Bestuur”, zegt leveranciersmanager Jan-Dirk Rundervoort. De aanpak loonde: 92 van de 94 controls waren in Q4 2025 behaald.

Bij grotere organisaties ziet Rundervoort hoe het anders kan gaan. **“DIE HEBBEN DERTIG MENSEN MET EEN MENING, DIE WILLEN ALLEMAAL HUN STOKPAARDJES ERIN HEBBEN. DAN WORDT HET OOK EEN STUK GROTER DAN HET HOEFT TE ZIJN.”**

Rundervoort heeft een duidelijke visie op wanneer samenwerken tussen verzekeraars wél werkt. Volgens hem zijn daarvoor twee dingen nodig. “Ten eerste een concrete case, niet iets abstracts. Daarnaast wil je één partij die het voortouw neemt. Met tien partijen bereik je doorgaans alleen consensus op hoofdlijnen”, zegt Rundervoort. De concrete invulling vraagt dan om interne afstemming bij al die partijen, en dat vertraagt of blokkeert het proces.

# Van silo's naar ecosysteem: hoe de rol van de toezichthouder verandert



**Jasper Nagtegaal**  
Directeur Digitale  
Weerbaarheid RDI

**De hoeveelheid wet- en regelgeving voor de digitale wereld neemt snel toe. Daarmee verandert ook de rol van de toezichthouder. Er moet meer worden samengewerkt, zowel tussen toezichthouders onderling als met de verschillende sectoren. Hoe pakken zij dat aan? Jasper Nagtegaal, directeur Digitale Weerbaarheid bij de Rijksinspectie Digitale Infrastructuur (RDI) vertelt.**

De RDI houdt toezicht op de digitale infrastructuur in Nederland. Daarmee doelen ze op het geheel van computers, netwerken en andere apparaten die met elkaar verbonden zijn en informatie uitwisselen.

De laatste jaren is er steeds meer wetgeving bijgekomen die op dit deel van de digitale wereld van toepassing is. In de komende jaren komt daar nog meer bij. Denk bijvoorbeeld aan NIS2, de Cyber Resilience Act en de AI Act. "Veel van die nieuwe digitale regulering raakt ons in ons eigen toezichtsportfolio", zegt Nagtegaal. "We

hebben niet alleen meer sectoren en bedrijven waar we op moeten toezien, maar ook de inhoud die daarbij komt kijken. Het gaat nu ook over digitale weerbaarheid, autonomie, supply chain-vraagstukken en AI."

Het landschap van toezichthouders verandert daarmee flink. Waar toezicht vroeger veel meer in silo's zat – er is bijvoorbeeld een toezichthouder voor voedsel en waren, één voor de zorg en één voor de banken – ontstaat er veel meer overlap. Regels als de AVG en de AI Act raken immers alle organisaties, ongeacht in welke sector zij zitten.

**“COLLEGA-TOEZICHTHOUDERS KRIJGEN DUS MET DIEZELFDE WETTEN TE MAKEN ALS WIJ. DAT BETEKENT DAT WE SAMEN MOETEN OPTREKKEN ONDER HETZELFDE STUKJE WETGEVING. EN ZELFS ALS ZIJ OP ANDERE REGELS MOETEN TOEZIEN, IS ER VAAK EEN ONDERLING VERBAND MET ANDERE EUROPESE WETTEN.”**

Een onderwerp als databeveiliging is een herkenbaar voorbeeld. Aan de ene kant heb je de AVG, die draait om de bescherming en beveiliging van persoonsgegevens. Maar databeveiliging is ook onderdeel van bredere cybersecurity-wetten, zoals NIS2. "Daar zit een stuk overlap in", zegt Nagtegaal. Op de AVG wordt met name toezicht gehouden door de Autoriteit Persoonsgegevens. "Zij kijken dus vooral naar databeveiliging vanuit het perspectief van persoonsgegevens. Wij kijken vanuit het bredere perspectief rondom weerbaarheid van een bedrijf als geheel. Maar we hebben op die manier wel met elkaar te maken."

## Van bilateraal naar ecosysteem

Toezichthouders moeten daardoor op een andere manier met elkaar gaan samenwerken, meent Nagtegaal. "Voorheen organiseerden we ons vaak in bilaterale afspraken, maar nu zie je dat er steeds meer gebeurt in multilaterale afspraken. We maken nu dus samenwerkingsafspraken met veel toezichthouders tegelijkertijd."

Die afspraken draaien bijvoorbeeld om wie het voortouw neemt in bepaalde situaties. "Zo kan een bedrijf meerdere soorten diensten in huis hebben en



daarmee in verschillende sectoren vallen. Dan valt zo'n bedrijf onder meerdere toezichthouders voor hetzelfde stukje wetgeving. Dan moeten wij wel afspreken wie de lead neemt."

Daarnaast wordt veel gewerkt aan gezamenlijke uitleg van normeringen. Het is immers verwarrend als iedere toezichthouder een wet of regel op een andere manier uitlegt. Om te zorgen dat hier overeenstemming in wordt bereikt, zijn werkgroepen opgericht. "We proberen dit soort afspraken dus echt op een grotere schaal met elkaar te organiseren, zodat we met elkaar gemakkelijker kunnen manoeuvreren. Dus niet via bilaterale lijntjes, maar als een ecosysteem."

Zo'n ecosysteem komt echter niet zomaar van de grond, ook niet onder toezichthouders. "Je moet elkaars rol en behoeften goed kennen", benadrukt Nagtegaal. "Je moet elkaars belangen kennen en die waarborgen als je een onderzoek naar een organisatie wil starten. En je moet duidelijke afspraken maken. Niet alleen met elkaar, maar ook met de onder toezicht staande organisaties en andere belanghebbenden daaromheen, zoals de politie of het OM."

## Onderdeel van sectoraal ecosysteem

Toezichthouders komen vaak pas in het nieuws als er een incident plaatsvindt en zij daarop moeten reageren. Maar in realiteit zijn ze in het ecosysteem vooral proactief bezig. "We zijn echt niet alleen maar boetemachines die achteraf fouten corrigeren. Dat moet je ook niet willen, want dan is het kalf al verdrongen", zegt Nagtegaal. "We willen aan de voorkant zaken als weerbaarheid, de omgang met persoonsgegevens en concurrentie op de markt verbeteren. We willen het systeem als geheel naar een hoger niveau tillen. Met alleen een boete achteraf los je dan niets op."

Om dat te bereiken sturen toezichthouders steeds meer op informatievoorziening, gedragsverandering en de eigen volwassenheid van bedrijven in een sector. Denk aan de handreikingen die toezichthouders publiceren over verschillende wet- en regelgeving. "Dat betekent dat je moet weten hoe zo'n sector werkt en hoe volwassen ze nu zijn. Zijn er bijvoorbeeld al bepaalde normen of standaarden die gehanteerd worden? Welke informatie hebben ze nodig? Zijn er al best practices?"

Om daarachter te komen, moet een toezichthouder van de zijlijn af en onderdeel worden van het ecosysteem waar het zelf toezicht op houdt. "Je moet een goed begrip hebben van waar je naar kijkt. Wij gebruiken daar een ecosysteemanalyse voor. Hoe ziet het ecosysteem eruit, wat zijn de risico's en wat verdient volgens ons de meeste aandacht? Of wat levert het meeste resultaat op als we het aanpakken? Dat zijn zaken waar je niet achter komt vanuit je ivoren toren. Dan moet je echt met bedrijven in gesprek."

Uitdagend daarbij is dat het RDI dan een hele andere rol inneemt dan in het ecosysteem van toezichthouders. Bij de toezichthouders neemt het RDI het voortouw, in de rol van de orchestrator. Maar in het ecosysteem van bedrijven en sectoren is het 'slechts' één van de spelers.

**"JE MOET DUS ECHT GOED WETEN WIE WELKE ROL HEEFT IN HET ECOSYSTEEM. DAT IS ECHT NOODZAKELIJK, AL WORDT DAAR VAAK BEST WEINIG AANDACHT AAN BESTEED."**

Een voorbeeld van zo'n ecosysteem is de PPS NIS2, een samenwerking tussen een aantal branche- of belangenverenigingen, toezichthouders en het NCSC. "Hierin vertellen de verschillende deelnemers

aan elkaar over hun rol, belangen of standpunten die zij hanteren rondom digitale weerbaarheid en hun werk daarin", zegt Nagtegaal. "Daarin werken we als toezichthouder echt als gelijkwaardig partner samen vanuit de inhoud en de opgave. Dat is in het begin echt even zoeken voor iedereen, maar het levert veel waarde op voor de komende samenwerking tussen sectoren, toezichthouders en NCSC."

### Veel kopjes koffie drinken

Hoewel het RDI op deze manier goed in staat is om behoeften, risico's en kansen te signaleren, is het niet altijd de partij die hier ook wat mee kan. "De waarde in een ecosysteem wordt niet altijd gecreëerd door jouw interventie. Soms moet een branchevereniging het initiatief nemen. Of een ministerie, of een universiteit die iets moet gaan onderzoeken. Daarom werkt een ecosysteembenadering goed: je gaat kijken waar de beste oplossing of actor voor een vraagstuk zit."

In de praktijk komt dat volgens Nagtegaal neer op veel koppen koffie drinken. "Een beetje zoals het minderheidskabinet dat nu ook moet doen om dingen voor elkaar te krijgen", lacht hij. "Soms kunnen we zelf iets oplossen, maar soms moet je met meerdere mensen koffiedrinken en een coalitie smeden om een doel te bereiken."

# Het CvTE wil de examenketen opnieuw inrichten met ecosysteemdenken



*De manier waarop examens in Nederland worden opgesteld, afgenomen en nagekeken, moet vanzelfsprekend meebewegen met ontwikkelingen binnen het onderwijs en op het gebied van technologie. Om dat mogelijk te maken, moet het huidige ecosysteem van het College voor Toetsen en Examens (CvTE), DUO, CITO en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) veranderen. Flexibeler en waar mogelijk met meer partners.*

In feite bestaat er al sinds jaar en dag een ecosysteem voor examineren, vertelt CvTE-secretaris-directeur Marc Spierings. Daarbinnen werkt het CvTE samen met DUO, CITO en OCW en is in de loop der jaren een examenstelsel ingericht van hoge kwaliteit en betrouwbaarheid, dat ook internationaal in hoog aanzien staat. Maar wie jarenlang met hetzelfde kleine groepje partners samenwerkt, moet de ramen en deuren nu en dan doelbewust openen. De wereld en het onderwijs ontwikkelen zich immers in rap tempo door. Met zaken als AI en een steeds digitaler wordende wereld vraagt dit ook op het gebied

van toetsing en examinering mogelijk een andere inrichting van ons stelsel.

Eenvoudig gezegd moeten we bij examinering de mogelijkheden van digitalisering meer dan nu benutten. Maar dat realiseren blijkt uitdagend. Met het tempo waarin digitalisering zich ontwikkelt is het soms lastig duiden wie nu echt deskundig is en dat morgen ook nog zal zijn. Het is dus verstandig om meer samenwerking te zoeken met netwerken van deskundige organisaties dan te proberen de expertise die je nodig hebt zelf in dienst te nemen. Waarbij de krapte op de arbeidsmarkt ook niet helpt.

## Waarom het ecosysteem moet groeien

De situatie dwingt de vier samenwerkende organisaties om zichzelf opnieuw de vraag te stellen: hoe moeten we kijken naar de examenketen, met de partijen die daarin samenwerken? “In plaats van dat je met elkaar besluit: de nieuwe digitale examens doen we zo, dit is het afnameplatform, zo moet er nagekeken worden en dat gaan we allemaal ook zelf bouwen, kun je ook bedenken dat er misschien wel andere partijen zijn die bepaalde delen daarvan veel beter kunnen uitvoeren”, vertelt Hugo Hopstaken, programmamanager Digitalisering.

Andere partijen kunnen wellicht sneller en beter bepaalde onderdelen van de examenketen leveren.

En aan de andere kant beschikt de examenketen zelf ook over interessante kennis en data die voor anderen in het onderwijs nuttig kunnen zijn. Neem de bank met de voor het eindexamen ontwikkelde examenvragen. Die groeit en groeit, maar na afloop van het examen worden de vragen vrij snel openbaar en verliezen ze daarmee eigenlijk hun waarde om nog te gebruiken in een volgend centraal examen. “Wat zou het mooi zijn als we in de toekomst een oneindige hoeveelheid, te combineren examenvragen hebben. Dan zou je bijna een examen op maat kunnen maken”, zegt Hopstaken. Die examenbank kan vervolgens heel interessant zijn voor docenten die hun leerlingen voorbereiden op examens, maar ook voor uitgeverijen en toetsontwikkelaars.

## Wereldwijd op zoek naar partners

Als je de deuren openzet, naar welke partijen kijk je dan? “Eigenlijk kijken we wereldwijd”, zegt Spierings. Het gaat om partijen die toetsplatformen leveren in Japan, Finland, IJsland, Italië, Zuid-Amerika en Noord-Amerika. “Niet per se om die zelf in te zetten trouwens, maar je wilt veel meer kijken naar ervaringen die wereldwijd zijn opgedaan en de mogelijkheden die dat

misschien biedt dan zaken alleen vanuit het bekende perspectief te bezien.”

Maar wie precies straks mee zouden kunnen doen, is nog niet scherp. Hopstaken: “De vraag wie doet mee en hoe dan, dat is wel iets waar wij ook een beetje zoekende zijn. Als overheid kun je niet zomaar de boel opengooien en bijvoorbeeld zeggen: nou, dit moet maar, hup de markt op. Als daarin iets fout gaat, gaat dat direct heel erg fout. Examens zijn immers van grote impact op de levens van mensen.” Het CvTE wil bij het betrekken van nieuwe partners ook zaken als vendor lock-in of al te grote transitiekosten voorkomen. Het blijven publieke middelen en dan zijn publieke waarden als gelijk speelveld en betrouwbaarheid van groot belang.

## DEI als gids in nieuw landschap

Om het nieuwe digitale examineren vorm te geven, werd door het CvTE, DUO, CITO en OCW nagedacht over de toekomst van hun systeemlandschap. Via DUO kwam de suggestie om dit te laten bekijken door mensen vanuit een ecosysteemoptiek. Daar liep een promovendus rond, die als dwarskijker werd uitgenodigd. Door zijn betrokkenheid kwam DEI in beeld.

“Dwarskijken is één ding, maar we raakten gaandeweg er wel van doordrongen dat je ook een vorm van begeleiding nodig hebt in die sessies”, vertelt Spierings. “Een partij die echt goed snapt hoe ecosysteemdenken

werkt, die je bij de hand neemt en zegt: oké, in zo'n setting zou jij deze rol moeten pakken. Dat was hulp die wij als organisaties met uiteenlopende taken en culturen ook nodig hadden. Help ons hoe we die rollen, zoals we ze nu kennen, kunnen vertalen naar een andere setting in een denkbare toekomst.”

Die begeleiding bleek cruciaal. “Dat Bart en Karin [van der Linden en de Kroes, oprichters van DEI, red.] in gesprek met ons verschillende rollen definieerden, stelde ons in staat om een beetje als acteurs in een andere huid te kruipen. Daardoor konden we anders kijken naar de opdracht die op tafel lag”, legt Spierings uit. “Het was een uitnodiging om in een soort rollenspel deel te nemen en hardop te gaan oefenen. Als ik dit moet doen in deze setting en dat is mijn ambitie, wat mag ik dan van mezelf verwachten en wat ga ik dan van jou vragen?”

## De deur op een kier

Vooral als je al tientallen jaren samenwerkt in een bepaalde verhouding, is zo'n begeleiding behulpzaam. “Gewoontes zijn ultrakrachtig. Gedrag is moeilijk te veranderen en dit heeft daar echt enorm in geholpen om daar anders naar te gaan kijken”, zegt Spierings. Hij wil niet zeggen dat opeens alles anders was, maar: “Dan krijg je de deur in ieder geval op een kier, terwijl de deur eerder best wel heel erg dicht zat.”

De deur staat nu open. “We zijn naar buiten gelopen en we staan nog wat verblind door het zonlicht, frisse

lucht in te snuiven”, omschrijft Spierings de huidige fase. Er wordt nagedacht over hoe je de vernieuwing vorm kunt geven en hoe je voorkomt dat je nieuwe dingen als oude dingen gaat doen.

## Urgentie groeit

Hoe ziet de toekomst eruit? Hopstaken hoopt vooral dat met dit programma enig urgentiebesef ontstaat.

**“DIT KUNNEN WE ECHT NIET NOG TIEN JAAR HETZELFDE BLIJVEN DOEN.”**

Spierings benadrukt waarom die urgentie er is. “Centraal staat de vraag: in welke mate sluit het examen aan bij het onderwijs?”, vertelt hij. Daarmee doelt hij niet alleen op de vorm waarin examens gegeven worden: digitaal, in plaats van met pen en papier. “Maar het gaat ook om de mindset en de media die je toepast. Zijn die nog wel actueel? Als bijvoorbeeld maatschappijleer in de klas gegeven wordt aan de hand van de talkshows uit de VS van gisteravond, dan kun je niet komen aanzetten met een examen dat al drie jaar op de plank lag.”

“Wij moeten dus met dat examen ook midden in dat onderwijs blijven staan”, zegt Spierings. “Een eigentijds, relevant, authentiek centraal examen. Daar gaat het om.”

# Bouwen aan het wallet-ecosysteem: van energie tot onderwijs

**Europese landen moeten eind 2026 een gecertificeerde EDI-wallet beschikbaar stellen. Dit is een digital wallet, waarin burgers persoonlijke geverifieerde gegevens kunnen verzamelen en delen. Binnen verschillende sectoren zien organisaties kansen: met een digital wallet kan de dienstverlening naar de burger mogelijk vereenvoudigd worden. Maar hoe pak je dat nu goed aan?**

Over een gemiddelde Nederlander bestaat behoorlijk wat data. Denk aan belastinggegevens, adressen, diploma's en het burgerservicenummer. Maar ook: je internet historie en klikbedrag bij online retail en social media. Die informatie staat verspreid over systemen die niet altijd toegankelijk zijn, of juist te toegankelijk. Vanaf eind 2026 moet daar in Europa verandering in komen. Burgers krijgen zelf beheer over hun gegevens, die ze kunnen verzamelen in een 'digital wallet'.

Voor veel mensen is een digital wallet geen onbekend begrip meer. Vrijwel iedereen heeft de Google Wallet of Apple Wallet op de telefoon staan, voor klantkaarten en mobiel betalen.

Maar je kunt dus veel meer informatie in zo'n wallet verzamelen. "In plaats van dat je inlogt bij een partij die allemaal informatie over jou verzamelt, verzamel je zelf al die gegevens en bepaal jij wat je met wie deelt", legt Henk Marsman uit tijdens het DEI Jaarevent in november 2025, waar een rondetafelsessie over digital wallets was. Marsman doet bij de TU Delft promotieonderzoek naar businessmodellen voor digitale wallet-providers. Een van de voordelen van de wallet is privacy. "De uitgevende partij weet niet waar jij met al die data geweest bent en de ontvanger hoeft je gegevens niet op te slaan."

Naast de opties van Google en Apple zijn er ook diverse andere wallets op de markt, bijvoorbeeld van Yivi en Datakeeper. Eind 2026 moet daar één van de Nederlandse overheid zelf bijkomen: de NL-wallet. Iedere EU-lidstaat moet dan namelijk een zogenaamde EDI-wallet beschikbaar stellen: een gratis digitale wallet die gecertificeerd is volgens het door Europa goedgekeurde raamwerk en waar je nationale digitale identiteit in kan worden opgeslagen.

“DE UITGEVENDE PARTIJ  
WEET NIET WAAR JIJ MET AL  
DIE DATA GEWEEST BENT EN  
DE ONTVANGER HOEFT JE  
GEGEVENS NIET OP TE SLAAN.”

## Wallet voor de energiesector

Met de EDI-wallets krijgen burgers weer regie over de gegevens die nu door de overheid beheerd worden, zoals je naam, geboortedatum en diploma's. Maar ook andere sectoren zien hier mogelijkheden in en werken aan hun eigen initiatieven. Door cross-sectoraal aandacht te hebben voor de wallet en ervaringen uit te wisselen, kunnen verschillende initiatieven elkaar onderling versterken.

De energiesector is een van de branches waar aan een initiatief voor een wallet gewerkt wordt. De energiesector heeft sinds 1 januari 2026 namelijk te maken met een nieuwe wet, vertelt Klaas Hommes, directeur van Het Normo, de gegevensuitwisselingsentiteit, tijdens het DEI Jaarcongres. "Belangrijk van die nieuwe wet is dat de controle over data teruggaat naar van wie die is: de aangeslotenen, oftewel de klanten."

"Als je eerder iets over een aansluiting wilde weten, was je afhankelijk van een commerciële partij: je energieleverancier. Wissel je van leverancier, dan heb je weer met een nieuwe partij te maken en kun je niet meer zo gemakkelijk bij je historische gegevens. Die staan bij de vorige leverancier." De nieuwe energiewet draait dat idee om: de burger beheert zijn eigen data, ongeacht welke leverancier je gebruikt. En de burger bepaalt met wie die data gedeeld mogen worden.

Het Normo speelt hier een belangrijke rol in. Deze onpartijdige entiteit, opgericht door de gezamenlijke netbeheerders, opereert als centrale verbinder en werkt stap voor stap aan een betrouwbare inrichting van de data-uitwisseling. Hommes: "Partijen die data willen hebben, zoals prijsvergelijkers, moeten zich bij ons registreren en aan onze voorwaarden voldoen. Een klant die data aan een partij wil verstrekken, identificeert zich met DigiD of eHerkenning." In de toekomst moet dat dus ook met wallets kunnen. Het Normo controleert of de informatie aan beide kanten klopt en geeft dan toestemming voor de uitwisseling van data. De data zelf beheert Het Normo echter niet.

Wat Hommes betreft kan een wallet interessant zijn voor die matchmaking. Als een klant nu goedkeuring wil geven voor de doorgifte van energiedata aan een partij, moet de klant eerst naar de website van Het Normo, zich daar inloggen en goedkeuring geven. Maar als alle data in een digital wallet zit, kan de klant simpelweg in de app goedkeuring geven voor de doorgifte. Het vereenvoudigt het proces, denkt Hommes.



**Het Normo**  
duidelijke afspraken • veilige energiedata

**Klaas Hommes**  
Directeur



## Wallet voor onderwijs

De energiesector is niet de enige branche die de mogelijkheden van zo'n wallet ziet. Ook in de onderwijssector wordt aan mogelijkheden gewerkt. Vanuit Npuls, een nationaal groeifonds van de overheid ter verbetering van het onderwijs, werkt SURF aan de Eduwallet. Ook hier staat de lerende centraal, met regie over zijn eigen data. Voor de Eduwallet bestaat zelfs al een proeftuin, eduwallet.nl, waarmee deze sector verder is dan de energiesector. Het mooie is dat als dit soort fieldlabs en proeftuinen gezamenlijk optrekken, dus cross-sectoraal van elkaar geleerd wordt en het wiel niet opnieuw uitgevonden hoeft te worden.

"In de huidige situatie ga je ergens naar school of studeren en wordt daar een account voor je aangemaakt. Alles wordt vervolgens binnen dat account geregeld", vertelt Peter Eikelboom, product owner van de Eduwallet bij SURF, tijdens een tweede rondetafel over digital wallets in januari dit jaar. "Maar we willen tegenwoordig graag blijven leren én dat flexibel kunnen doen." Zo zijn er studenten die een vak aan een andere onderwijsinstelling volgen en werkenden die zich laten bijscholen. "De lerende moet dus centraal staan: je moet met jouw data bij verschillende instellingen onderwijs kunnen volgen. Dan moet je kunnen aangeven wie je bent, wat je kunt en wat je wil. Die data moeten niet bij een instelling liggen, maar bij jou."

Ongeacht in welke sector je zit, een goede wallet-toepassing maak je niet alleen. Dat doe je met een heel ecosysteem aan partijen, merkt ook Eikelboom. "De wallet is een app op je telefoon die data ophaalt bij verschillende databronnen." Alle onderwijsinstellingen zijn dus betrokken bij die wallet en daarmee onderdeel van het ecosysteem.

Bovendien is er software nodig om de data te verzamelen én uit te wisselen wanneer nodig. "De vraag is: wie gaat dat dan leveren. En moet zo'n onderwijsinstelling niet zelf een langlevend register bijhouden van alle data? Of moet dat bij een persoon staan? En hoe weet je dat al die partijen wel echt zijn wie ze zeggen? Daar komt een trust framework bij kijken: een set van afspraken, standaarden en regels die bepalen hoe al die partijen met elkaar samenwerken en elkaar kunnen vertrouwen. Maar wij onderzoeken naast trust-lists ook OpenID Federation, omdat die oplossing beter schaalbaar en past bij het onderwijs"



**SURF**

**Pieter Eikelboom**  
Product Owner Eduwallet

## Vertrouwen certificeren

Dat framework kan het Europese raamwerk zijn, dat voorkomt uit de eIDAS-verordening. Iedere lidstaat moet daar zijn eigen uitvoering aan geven, wat in Nederland onder de noemer EDI-stelsel gebeurt. "Dat stelsel bestaat uit leveranciers, een zogenaamde PID-provider, meerdere Attestation Providers, gecertificeerde wallets en vertrouwde partijen", vertelt Dibran Mulder, CTO bij Yivi. Yivi is een wallet van Nederlandse bodem, die ooit gestart is door Bart Jacobs, professor cybersecurity in Nijmegen.

"Het idee is dat landelijke stelsels wallet- en PID-providers certificeren", zegt Mulder. Dat werkt als volgt: Nederlandse vertrouwde partijen die data aanleveren, worden in ons EDI-stelsel opgenomen. Dat EDI-stelsel komt op zijn beurt weer in een Europese 'trust list' te staan. Het EDI-stelsel wordt dus door de EU vertrouwd en de partijen die daarin op de lijst staan, zijn door Nederland vertrouwd. Gecertificeerde partijen uit andere landen, komen in de stelsels van die landen terecht, die ook weer op de trust list van de EU staan. Op die manier weet je zeker dat een partij die data heeft geleverd ook een geverifieerde PID-provider is, ook als deze partij niet uit Nederland komt.

Het vertrouwen is daarmee wel geregeld, maar een goed ecosysteem heeft ook een zekere businesscase nodig. Daar zit nog een flinke uitdaging, merkt

Mulder. "Zo'n wallet kost voor leveranciers van data geld en voor gebruikers van de data levert het waarde op: efficiëntie en datakwaliteit", zegt hij. Leveranciers moeten immers investeren in de aanlevering van data en eventueel het bijhouden daarvan. Afnemers gebruiken de data daarentegen voor hun eigen doeleinden, zoals het accepteren van nieuwe studenten of prijsvergelijkingen van energieleveranciers. Zij verdienen er daarmee vooral aan. "De vraag is: hoe level je dat?"

Burgers om geld vragen is in ieder geval geen optie: de EDI-wallets moeten voor hen gratis zijn. Yivi pakt het vooralsnog aan door een businesscase in de wallet zelf in te bouwen. "Een partij kan een groen vinkje krijgen, waar de data-gebruikende organisaties voor betalen. Dat geld gebruiken we om de leveranciers te compenseren voor de kosten. Wij nemen zelf een X-percentag van het betaalde geld."

## Aan de slag in de energiesector

Voor Het Normo ligt er in ieder geval nog voldoende werk om een energie-wallet te ontwikkelen. Ook deze organisatie moet ontdekken hoe je data goed kunt uitwisselen in verschillende usecases, hoe betrokken partijen daarin kunnen worden samengebracht en wie dit alles dan gaat betalen. Maar wie weet hebben we ook hier aan het einde van 2026 belangrijke stappen gezet.

## Waarom een digital wallet?

Voor de consument is het gemak, maar het heeft ook diverse andere voordelen, zegt Henk Marsman van de TU Delft. "Je hoeft je portemonnee niet meer uit je zak te trekken of überhaupt bij je te hebben." Voor bedrijven zijn er de standaard digitaliseringsvoordelen: geen papier, snellere transacties, makkelijkere verwerking. Maar de Europese Unie had bij het opnemen van wallets in de identiteitswetgeving een ander motief: veiligheid en autonomie. Met een wallet heb je meer controle terug over wat je deelt en met wie. Dat maakt ook nieuwe mogelijkheden mogelijk, zoals selectieve gegevensdeling: in plaats van je geboortedatum kun je simpelweg bevestigen dat je 18-plus bent.

Een wallet werkt bovendien nooit alleen. "Je hebt een heel ecosysteem nodig", benadrukt Marsman. Dat ecosysteem bestaat uit partijen die data leveren, partijen die data gebruiken, de organisaties die daar de benodigde software voor maken, beheerders en natuurlijk de eigenaren van de data: de burgers. Daarnaast bestaat uit techniek, het juridische kader en de maatschappelijke acceptatie. Maar dat ecosysteem heeft ook een gezonde businesscase nodig, en die is er

nog niet echt. "Er is alleen maar een verdienmodel voor gesubsidieerde wallets." Een commercieel model is lastig: burgers mogen er niets voor betalen en voor andere verrekenmodellen moet je gebruiksgegevens hebben, die je niet mag vastleggen vanwege de privacy-instellingen. Verder kan de adoptie lastig zijn. Als je concurreert op gebruiksgemak, win je het waarschijnlijk niet van Google en Apple, die "een paar honderd UX-developers meer hebben dan wij op overheidswallets". Marsman vraagt zich dan ook af of een digital wallet eigenlijk geen publieke infrastructuur is, vergelijkbaar met de snelweg. "De overheid onderhoudt de snelweg vanuit belastinggeld, en dat werkt ook."

Overigens zijn er diverse Europese landen die al een wallet op de markt hebben. Denk bijvoorbeeld aan Italië. Er is zelfs al een Italiaanse student geweest die met zijn wallet bij een Nederlandse onderwijsinstelling kwam. Maar in Nederland hebben we nog geen wallet en waarschijnlijk lukt dat ook niet voor eind 2026. Nederland startte laat met de ontwikkeling van de NL Wallet en de Europese implementatierichtlijnen worden nog altijd bijgewerkt, wat onzekerheid geeft. Verder moeten landen een certificeringsschema hebben om wallets toe te laten, maar ook dat heeft Nederland nog niet.

Toch loopt Nederland volgens Marsman niet flink achter. "We zijn niet helemaal nergens mee bezig, maar ook niet de frontrunners. Nederland bevindt zich in de middenmoot, samen met landen die de EDI-deadline van eind 2026 ook niet gaan halen." Landen die al wél een wallet hebben, zijn nog niet door de vereiste certificering. Bovendien richten de voorlopers zich vooral op identificatie, niet op het delen van credentials. "Ik denk dat we het niet slecht doen."

## De Eduwallet: diploma's over de grens

Een wallet werkt nooit alleen, benadrukt Peter Eikelboom van SURF. Je hebt een heel ecosysteem aan partijen nodig, en in het onderwijs is dat ecosysteem al langer de norm. SURF opereert als coöperatie: de meer dan honderd onderwijsinstellingen bepalen samen wat er nodig is, en SURF organiseert het. "Zij beslissen wat ze nodig hebben en of SURF dat voor hen centraal kan organiseren." In de huidige pilotfase doen mbo's, hbo's en wo's samen ervaring op en bepalen ze gezamenlijk wat de Eduwallet moet kunnen.

Juist over de grens wordt de meerwaarde duidelijk. Nu gaat er bij een buitenlandse student nog een hele organisatie aan de slag om papieren na te lopen en aanvullende documentatie op te vragen. De belofte van de Eduwallet is dat dit grotendeels automatisch kan: een instelling leest digitaal uit wat een vak inhoudt, hoeveel studiepunten het waard is en of het aansluit op de eigen opleiding. De TU Delft heeft al 200.000 online internationale studenten per jaar, waarvan de helft buiten Europa.

Dat dit werkt, vereist dat alle partijen dezelfde standaarden hanteren, ook buiten Europa. "Educatie houdt niet bij Europa op", zegt Eikelboom. De zusterorganisaties van SURF in andere landen kennen elkaar dan ook goed en stemmen de digitale uitwisseling met elkaar af. Eikelboom raadt andere sectoren aan zich aan te sluiten bij bestaande standaardisatiegemeenschappen. "Zodat we met elkaar dit ecosysteem mooi vliegend kunnen krijgen."

# Samenwerken in het spoorecosysteem: tussen familiegevoel en concurrentie



**ERTMS**

**Gerard Scheffrahn**  
Programmadirecteur

*Het spoor staat aan de vooravond van een digitale transformatie met het European Rail Traffic Management System (ERTMS). Maar achter de techniek gaat een veel complexere uitdaging schuil: een ecosysteem van partijen met gedeelde ambities, verschillende belangen en een voortdurende zoektocht naar wederzijds vertrouwen, samenwerking en het loslaten van autonomie.*

Wie de spoorwereld binnenkomt, treft een sector die doordrenkt is van liefde voor het vak. Volgens Gerard Scheffrahn, programmadirecteur ERTMS, is de sector 'bijna een familie'. Mensen hebben hart voor het spoor, voor veiligheid en continuïteit. Ze voelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het systeem dat miljoenen mensen dagelijks vervoert. Maar die verbondenheid heeft een andere kant. De spoorwereld bestaat uit vele organisaties met eigen rollen, belangen en ook onderlinge concurrentie. Vervoerders als NS, Qbuzz en Arriva hebben andere doelen dan ProRail. Goederenvervoerders

concurreren onderling, maar moeten ook gezamenlijk opkomen voor hun plek naast reizigersvervoer. En commerciële partijen hebben weer een heel ander perspectief dan publieke organisaties.

Het maakt het ecosysteem tot een paradoxale omgeving: verbonden en versnipperd tegelijk. En dat alles speelt zich af tegen de achtergrond van grote externe druk. Het spoor is namelijk verouderd én concurreert met weg- en watervervoer, terwijl Nederland kampt met beperkte middelen en een enorme renovatieopgave. De sector moet sterker samenwerken dan ooit, maar moet precies daarvoor drempels overwinnen.

## Projecten versus ecosystemen

ERTMS is de nieuwe Europese standaard voor treinbeveiliging en communicatie. Het vervangt de diverse, verouderde nationale beveiligingssystemen door één uniform digitaal systeem. Toen Scheffrahn aantrad bij het ERTMS-programma, lag er een duidelijke hypothese: houd organisaties maximaal autonoom. Iedere partij moet zijn eigen project goed uitvoeren. Als je alle puzzelstukken aan het eind bij elkaar legt, ontstaat vanzelf een passend totaalplaatje.

Maar die veronderstelling bleek een overschatting van ons vermogen om de toekomst te voorspellen, aldus Scheffrahn. "Wij zijn helemaal niet in staat om nu precies die puzzel over de toekomst te definiëren," zegt Gerard.

**"LAAT STAAN DAT WE EXACT KUNNEN AFBAKENEN HOE DE STUKJES ERUIT MOETEN ZIEN ZODAT ZE NAADLOOS PASSEN."**



Het grootste misverstand in projectmatig denken binnen ecosystemen is dat het geheel vanzelf ontstaat door optelling. Het samenwerken in publiek-private ecosystemen bevat afhankelijkheden die je vooraf nooit volledig kunt overzien. Een perfect uitgevoerd project kan alsnog problemen veroorzaken in het grotere geheel. Daarom vraagt ecosystemisch samenwerken om voortdurende interactie, bijsturing en gezamenlijke betekenisgeving.

Waar een project duidelijk omlinjnde doelen kent, vraagt een ecosysteem dat bestaat uit een veelvoud van projecten om flexibiliteit, aanpassingsvermogen en het doorlopend afstemmen van verwachtingen. En misschien wel het moeilijkste: het vraagt om het loslaten van de illusie van controle.

## Toverformules voor ecosystemen?

In managementboeken wemelt het van de methodes voor samenwerking. "Maar", benadrukt Scheffrahn, "wie denkt dat je in ecosystemen volgens een vast stramien werkt, vergist zich. Ecosystemen bewegen organisch. Ze laten zich niet vangen in een soort algoritme: "Wel zijn er bouwstenen die, als ze op de juiste manier worden ingezet, kunnen leiden tot succes: denk daarvoor aan een regisseur aanstellen, multidisciplinaire rondetafelbijeenkomsten organiseren of

gezamenlijke uitvoeringsorganisaties opzetten. Het zijn allemaal middelen die kunnen helpen om het gezamenlijk doel te bereiken."

Samenwerking ontstaat in de spanning tussen formaliteit en informaliteit. Aan de ene kant zijn er kaders, afspraken en processen. Aan de andere kant is er onderling vertrouwen, persoonlijk contact en de bereidheid iets voor elkaar te doen zonder directe tegenprestatie. Ecosystemisch samenwerken is daarmee geen methode, maar een zoekproces. Een voortdurend bijstellen van belangen, posities, doelen en afhankelijkheden.

## Autonomie opgeven: de kern van echte samenwerking

Een van de belangrijkste lessen die Scheffrahn meegeeft, gaat over autonomie. "Samenwerken vraagt dat je een stukje van je autonomie opgeeft, om er uiteindelijk zelf beter van te worden." Dat klinkt vanzelfsprekend, maar in de praktijk schuurt het. Organisaties zijn gebouwd op controle, op eigen besluitvorming en op het behalen van eigen doelen. In een ecosysteem is dat niet houdbaar. Daar moet je soms iets doen wat jouw organisatie niet direct voordeel oplevert, maar wel het geheel vooruithelpt. Dat opgeven van autonomie lukt alleen als drie voorwaarden aanwezig zijn:

- > Een gedeeld belang dat continu zichtbaar blijft. Alleen als alle partijen steeds terugkeren naar het 'waarom', blijft de gezamenlijke richting overeind.
- > Vertrouwen als brug tussen inspanning en resultaat. Je ziet niet altijd direct dat wat jij doet effect heeft. Vertrouwen overbrugt die onzekerheid.
- > Geen verliezers creëren. In een ecosysteem mag niemand structureel aan het kortste eind trekken. De lasten én lusten moeten worden gedeeld.

Deze drie elementen vormen de kern van duurzame samenwerking, zeker over de lange termijn, die ERTMS kenmerkt.

Het ERTMS-programma draait om digitale treinbeveiliging, data, monitoring en toekomstige innovaties. Maar wie luistert naar Scheffrahn, beseft dat de grootste uitdaging niet technisch, maar menselijk is. ERTMS is daarmee meer dan een vernieuwingsprogramma. Het is een cultuurverandering, een leerproces en een oefening in modern samenwerken binnen een complex systeem. Het succes ervan hangt niet alleen af van technologie, maar van de manier waarop mensen elkaar weten te vinden. Formeel én informeel.

# Van wet tot digitaal loket



Open Universiteit

**Mariette Lokin**

Hoogleraar Wetgeven in de digitale rechtstaat

**Digitale systemen voeren steeds vaker wet- en regelgeving uit. Maar dat gaat lang niet altijd goed. Wetteksten zijn ambigu of laten zaken open voor interpretatie. Een computersysteem kan daar niet mee omgaan en dit heeft impact op het inrichten van digitale ecosystemen. Hoe vertaal je wetteksten dan wél goed naar iets wat door IT uitgevoerd kan worden? Mariette Lokin, bijzonder hoogleraar Wetgeven in de digitale rechtsstaat bij de Open Universiteit, doet daar onderzoek naar.**

Het kabinet besloot in 2022 dat de BTW op groente en fruit verlaagd moest worden van 9 naar 0 procent, om mensen te stimuleren gezonder te eten. Een mooi voornemen, maar in de praktijk iets wat niet zomaar uitvoerbaar is. De IT-systemen van de Belastingdienst konden niet overweg met een dergelijk extra BTW-tarief.

Maar eigenlijk was dat niet het echte probleem. Het wetsvoorstel was niet duidelijk genoeg voor een computersysteem, zegt Lokin. “Hoe definieer je wat groente en fruit is? Is een pot appelmoes nog fruit? Waar ligt de grens?” Het is een typerend voorbeeld van

regels die niet goed door digitale systemen uitgevoerd kunnen worden. “Eén van de redenen dat dit gebeurde, is dat er ruimte zit tussen de soms complexe en open geformuleerde wettelijke regels en de heel letterlijke digitale code. Bij programmeercode is het ja of nee, 0 of 1. Als je de vertaling niet goed maakt, kan de wet niet worden uitgevoerd, of kunnen mensen in de knel raken doordat de computer onjuiste beslissingen neemt.”

## Afstand tussen Den Haag en IT

Waarom gaat dit mis? “Ik denk dat het inrichten van die systemen en het maken van de code nog steeds te ver af staat van het beleids- en wetgevingsproces”, zegt Lokin. Wetten worden in Den Haag gemaakt, maar de mensen die het moeten omzetten in IT-systemen hebben daar nauwelijks of geen contact mee. Met als gevolg dat zij zelf beslissingen moeten nemen over interpretatie van de wetgeving. “Dan staat er in de wet bijvoorbeeld “in overwegende mate”, maar daar kan een computer niets mee. Dus dan wordt het bijvoorbeeld 70%, want daar kunnen we mee rekenen. Maar dat was misschien helemaal niet de bedoeling.”

Lokin vermoedt dan ook dat een deel van de oplossing zit in het meer bij elkaar zetten van de beleidsmakers en wetgevers en de mensen die de geautomatiseerde systemen ontwikkelen. “De vertaalslag van de

wetgeving moet methodisch beter ingericht worden. We moeten met elkaar vaststellen wat we ergens onder verstaan en hoe we het uitvoeren.” Dat is geen eenmalig proces, maar een constante loop. “De wetgeving zelf verandert, of de rechter kan er wat anders van vinden, dus dan moet je je interpretatie weer aanpassen. Daar moet je je proces op inrichten.”

Daarnaast moet de organisatie aangepast worden. “Wetgevingsjuristen zijn niet gewend om in een heel vroeg stadium van het maken van wetgeving direct samen te werken met collega’s in de uitvoering. Terwijl je eigenlijk zou moeten vragen: hoe doen jullie dit nu, hoe ziet het systeem eruit, welke gegevens heb je en wat heb je nodig?”

## Deel elkaars werelden

In een ideale wereld komen de verschillende partijen dus eerder bij elkaar, als de wetgeving nog opgesteld wordt. “Zover zijn we nog niet. Onderdeel van mijn leerstoel bij de Open Universiteit is onderzoeken hoe we het proces kunnen aanpassen zodat we wetgeving ook echt ontwerpen voor de digitale rechtsstaat.”

Simpelweg met elkaar om de tafel gaan is niet voldoende, stelt Lokin. “Bij sommige trajecten is mij wel gebleken dat je vrij lang op een bepaald niveau langs elkaar heen kunt praten, terwijl iedereen denkt dat ze het over hetzelfde hebben en het met elkaar eens zijn. Je hebt echt een methodiek nodig om dat gesprek

goed te voeren. Dat is wat we bieden met wetsanalyse, een gestructureerde analyse van de wet. Ga nou maar eens echt die regels uiteenrafelen en bepalen wat we precies bedoelen met alle onderdelen.”

Dat vereist ook een culturomslag, merkt Lokin. “Mensen moeten elkaars werelden echt willen delen. Dat is soms ingewikkeld, omdat het ook een soort zelfbescherming kan zijn om te zeggen: ‘Ik ga alleen hierover. Ik lever een wetsvoorstel af en ben niet van de ICT, want daar heb ik niet voor doorgeleerd.’ Tegelijkertijd behoort dat nu wel tot de wereld van juristen, want digitalisering gaat niet meer weg.”

## Ruimte laten voor interpretatie

Een andere grote uitdaging van wettelijke regelingen is dat ze vrij ambigu of open geformuleerd kunnen zijn. “Dat heeft zijn functie”, benadrukt Lokin. “De wetgever kan heel bewust ruimte geven, bijvoorbeeld door te zeggen dat een bestuursorgaan is kán, in plaats van moet. Dan ontstaat ook de ruimte voor afwegingen bij het toetsen van de voorwaarden. Bijvoorbeeld om een uitzondering te maken.”

Juist in die gevallen moet soms geconstateerd worden dat de uitvoering van een wet niet geautomatiseerd kan worden. Een computer laat geen ruimte over voor afwegingen rondom bijvoorbeeld persoonlijke situaties en andere omstandigheden. “Als je ergens beslissingen over moet nemen, moeten de regels daar wel objectief

genoeg voor zijn en dat is lang niet altijd het geval.”

Een asiël zal nooit geautomatiseerd afgedaan kunnen worden. Daar zitten zoveel afwegingen bij. Over de situatie in iemands land en de situatie van de persoon zelf.” Daar tegenover staat dat een verblijfsvergunning voor een au pair wél te automatiseren is, ook al valt ook die onder dezelfde wetgeving. “Je mag hier maar zoveel jaar zijn en bepaalde werkzaamheden verrichten. Dat zijn objectiveerbare criteria”, legt Lokin uit. “Zelfs binnen één wet zijn er dus al verschillen in hoe iets gereguleerd wordt en wat te automatiseren valt.”

## Ecosysteem voor wendbare wetsprocessen

De leerstoel van Lokin is ingesteld op initiatief van het Ministerie van Justitie en Veiligheid. Daarnaast zijn onder meer het Openbaar Ministerie, de Belastingdienst, het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de Kamer van Koophandel en Stichting ICTU partner van de leerstoel.

“We zijn met een aantal van deze partijen, aangevuld met partners uit de wetenschap, en het bedrijfsleven aan het kijken hoe we een ecosysteem kunnen opzetten om de wendbare wetsuitvoering door te ontwikkelen en breed toegepast te krijgen”, zegt Lokin. Daarin worden nu drie subonderdelen onderscheiden. Allereerst is het belangrijk dat bestuurlijk

commitment is voor deze manier van denken en werken. “Ook bestuurders denken weleens: ‘Voor ICT hebben we een afdeling, dus dat komt goed.’ Maar het komt niet vanzelf goed.”

Daarnaast wordt gewerkt aan inrichting van een ‘doing’ community en een ‘learning’ community. Aan de doing-kant zitten partijen die al op weg zijn met deze manier van werken. “Daarin is heel belangrijk dat zij hun ervaringen, methodiek en werkwijze uitwisselen, zodat je dat naar een hoger plan kunt trekken.” De learning-gemeenschap focust op onderzoek en opleiding. “De ervaringen uit de praktijk kunnen daar ingebracht worden als voedsel voor onderzoek, en de resultaten kunnen worden teruggegeven aan de doing community. Daarom noemen we het ook een ecosysteem: de verschillende partijen voeden en versterken elkaar om het gezamenlijke doel te bereiken.”

Lokin verkent nu met de partners hoe ze dit ecosysteem een goede manier draaiend krijgen. Een aantal van de partners zitten ook in een adviesraad voor de leerstoel, zodat zij advies kunnen geven over de behoeften in hun organisaties. “Natuurlijk wil ik wetenschappelijke onafhankelijkheid behouden. Maar ik vind het ook belangrijk dat het wel op elkaar aansluit. Dat we een antwoord kunnen geven op wat er nodig is om wendbare wetsuitvoering in die overheidspraktijk verder te krijgen.”

# Van eilanden naar ecosysteem: de digitale toekomst van de zorg



**Bas Leussink**  
Manager Solutions en Architects



**Thomas Blankvoort**  
Chief Executive Officer

**Uiteindelijk krijgen we er allemaal een keer mee te maken: de zorg. In deze sector wordt volop samengewerkt; bijvoorbeeld tussen huisartsen en verzorgingstehuizen, maar ook tussen zorginstellingen en hun IT-leveranciers. Maar in de sector zit veel versnippering en in de digitale samenwerking kan nog veel verbeterd worden, zien Bas Leussink en Thomas Blankvoort van Pink Elephant.**

De zorgsector bestaat grofweg uit twee onderdelen: cure en care. Cure draait om het beter maken van mensen. Dat genezen gebeurt bij ziekenhuizen, maar ook bij huisartsen en specialisten. De care-kant gaat over zorg, bijvoorbeeld in verzorgingshuizen of via wijkverpleegkundigen. Pink Elephant is actief aan de care-kant, wat als groot ecosysteem functioneert. "De care-markt is een integratie van verschillende

ketenpartners. Je hebt te maken met de VVT-organisatie [verpleeghuizen, verzorgingshuizen en thuiszorg, red.], maar ook met ketenpartners zoals apotheken, huisartsen en wijkverpleegkundigen. Daarachter zit dan nog weer een heel digitaal systeem", vertelt Bas Leussink, Manager Solutions en Architecten bij Pink Elephant. "Zij werken allemaal met dezelfde cliënten en met soortgelijke systemen. Daarmee ontstaat een ecosysteem waarin samenwerking essentieel is."

Cliënten willen immers graag een zo naadloos mogelijke ervaring. Als iemand vanuit een ziekenhuis wordt doorverwezen naar een verpleeghuis, is het handig als alle benodigde informatie automatisch bij dat verpleeghuis aankomt. Een cliënt, of de familie, wil daar niet nog eens achteraan moeten bellen. En de verzorgers zelf hebben daar vaak geen tijd voor.

Tegelijkertijd staat de zorg voor grote uitdagingen, benadrukt Thomas Blankvoort, Chief Executive Officer bij Pink Elephant. "Het heeft te maken met toenemende vergrijzing en arbeidstekorten, en het verzuim is nog hoger dan in het reguliere bedrijfsleven. Dat zorgt voor behoorlijk complexe opgaven in het ecosysteem." Hoe minder tijd

professionals kwijt zijn aan administratieve rompslomp en systemen die onderling niet goed met elkaar communiceren, hoe beter dat dus is.

## Ruimte voor verbetering

Maar juist in die onderlinge communicatie is nog veel te winnen, zegt Blankvoort. "Het ecosysteem werkt suboptimaal. Leveranciers en partners in de zorg werken vaak op een eiland." Daarmee bedoelt Blankvoort dat de ene zorgpartij voor de ene leverancier een systeem kiest, en een andere zorgpartij voor een ander. Dergelijke systemen hebben onderling niet altijd goede verbindingen, wat samenwerking lastig maakt. "De cliënt moet dan iedere keer schakelen tussen die 'werelden!'"

De versnippering is ook goed zichtbaar op de werkvloer. Zorgmedewerkers lopen gemiddeld met drie apparaten aan hun gordel, zoals een laptop, een pieper of een domoticatoestel. Veel apparaten, die het werk niet gemakkelijker maken. Kan dat niet eenvoudiger? Dat is één van de onderwerpen waar Pink Elephant naar kijkt, zegt Leussink. "Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat de hoeveelheid apparaten minder wordt en dat datgene wat er op die apparaten uitgevoerd wordt veel beter samenwerkt met elkaar?"

Dat vraagt (bijvoorbeeld) om consolidatie. Pink Elephant ziet als een mogelijke oplossing dat al die systemen samenkomen op één device,

bijvoorbeeld een smartphone. De medewerker heeft dan nog maar één apparaat bij zich, waarop domotica, alarmeringssystemen en het elektronisch cliëntendossier (ECD) naadloos samenwerken. Leussink: "Met speech-to-text leg ik alles wat ik doe en zie vast via spraak. Het wordt direct omgezet naar verslaglegging en gekoppeld aan acties en workflows. Zo verdwijnt administratie naar de achtergrond en komt zorg weer centraal te staan."

## Pink Elephant als regisseur

Pink Elephant ziet zichzelf als regisseur van het bredere ecosysteem. "Wij beheren de platformen en kunnen vanuit onze kennis alle verschillende partners en ketenleveranciers op een slimme manier aan elkaar koppelen. Zo ontzorgen wij de VVT-organisatie op het gebied van regievoering", zegt Leussink.

Blankvoort vult aan: "Wij hebben zo'n vijftien zorgklanten. **WAT WE WILLEN IS DAT ER MEER CONSISTENTIE EN HARMONISATIE KOMT.** Zodat de zorg misschien wel zijn eigen standaard heeft, die dan veel breder toepasbaar is en meer schaalvoordeel en versnelde innovatie kan bieden."

## Communicatie vergemakkelijken

Een deel van de oplossing ligt in verdere standaardisatie, meent Blankvoort. De zorg kent er al een aantal. En ook op hardwareniveau worden al standaarden gedefinieerd waaraan toestellen en

apparatuur moeten voldoen. "Dat is een heel logische stap en dat helpt al." Maar op andere terreinen, zoals alarmeringssystemen, domotica en ECD's, is de standaardisatie nog lang niet volledig.

Blankvoort ziet graag dat er aanvullende standaarden komen waar die nog ontbreken. Niet om één dominant systeem op te leggen, maar om interoperabiliteit mogelijk te maken: systemen van verschillende leveranciers die via gedeelde afspraken naadloos met elkaar communiceren. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan, erkent Blankvoort. Conformiteit afdwingen kost tijd en betekent ook dat je bepaalde zaken uitsluit. "Er zullen toch mensen over de huidige situatie heen moeten stappen. Je hebt bestuurders met visie nodig die niet bezig zijn met het beschermen van hun eigen wereld."

Leussink herkent dat: "Er zijn inmiddels vier, vijf grote ECD-leveranciers in Nederland en verschillende netwerken waarover berichtuitwisseling en alarmering plaatsvindt. Die werken grotendeels hetzelfde via standaarden, maar allemaal hebben ze toch een eigen ingang." Precies daar wil Pink Elephant tussen zitten.

## De mogelijkheden van AI

Een andere ontwikkeling die het ecosysteem verder kan helpen, is kunstmatige intelligentie. Pink Elephant ziet daar veel potentie in. Leussink: "Er zit slimme technologie achter die herkent wat ik vertel en die documentatie en informatie in de ECD's plaatst. Die

ook de vertaalslag kan maken van datgene wat ik vertel naar medisch vakjargon. Een behandelaar of verpleegkundige hoeft dan alleen nog te controleren of wat hij gedicteerd heeft op de juiste manier opgenomen en weergegeven is."

Tegelijkertijd zijn er grenzen aan wat AI nu al mag en kan. "Wij zien op dit moment nog niet dat generatieve AI zelfstandig keuzes, adviezen of een medisch voorschrift kan en mag gaan geven", aldus Leussink. "Enerzijds omdat wet- en regelgeving dat nog niet toelaat, maar anderzijds wil je dat daar gewoon een menselijke bevestiging in zit. Dat uiteindelijk een behandelaar of een arts nog steeds zegt: ja, dit klopt, hier sta ik achter."

## Regionale samenwerking

Ondanks alle uitdagingen ziet Blankvoort ook hoopvolle ontwikkelingen. "Wat heel mooi is dat er nu steeds meer regionaal samengewerkt wordt. Er wordt al veel overlegd. Dat is stap één. En nu moet je van dat overleg naar keuzes."

Leussink ziet daarin ook een directe rol voor Pink Elephant. "Wat de zorgsector kenmerkt, is dat organisaties over het algemeen niet direct met elkaar concurreren en best wel bereid zijn elkaar te helpen. Wij zijn goed in staat om die zorgorganisaties met elkaar te verbinden: rondetafels, kennisdagen, noem het maar op. En op die manier eigenlijk te gaan leren van wat er goed gaat en wat niet."

# Conversational AI als brug tussen zorgsystemen



**Founda Health**

**Dimitri Braakman**  
Senior Product Manager

*De zorgsector kan gezien worden als groot, complex ecosysteem van onder andere verschillende zorgaanbieders, overheidsorganisaties, verzekeraars en patiënten. Als zorgaanbieders hun werk zo goed mogelijk willen uitvoeren, delen ze onderling regelmatig patiëntdata. Maar ze werken regelmatig met verschillende systemen en workflows. De juiste data opvragen en die op de goede plek laten landen, kan daardoor lastig zijn. Conversational AI kan daarbij helpen, denkt Dimitri Braakman, Senior Product Manager bij Founda Health.*

“Als je een ziekenhuis binnenkomt, wil de arts graag weten welke zorg er in de afgelopen jaren aan jou verleend is. Zijn er eerdere onderzoeken geweest, heb je een operatie gehad of misschien ergens foto’s van laten maken?”, vertelt Braakman. Dergelijke gegevens kunnen van invloed zijn op de zorg die nu verleend moet worden. Maar de data komen vaak van diverse andere plekken. Denk aan de huisarts of een specialist bij een ander ziekenhuis.

“Vroeger moest de arts dan eerst naar andere ziekenhuizen bellen om de data op te halen en

inzicht te krijgen. Tegenwoordig verloopt dat via API’s.” API’s vormen in principe een soort ‘middle man’. Ziekenhuis A kan via een API om bijvoorbeeld röntgenfoto’s van een patiënt vragen, waarna de API de data opvraagt uit het systeem van ziekenhuis B.

Het probleem is dat ziekenhuizen allemaal hun eigen systemen en formats gebruiken om die data te bewaren. Er zijn namelijk tal van leveranciers van zorgsystemen, die allemaal een eigen manier van werken hebben. De data die van ziekenhuis B komt, past dus niet per se naadloos in het systeem van ziekenhuis A.

“Vaak heb je een integratiespecialist nodig die weet bij welk veld in een systeem je data moet ophalen, hoe die geconfigureerd moeten worden en hoe de mapping gebeurt. Dat heeft een hele lange doorlooptijd”, zegt Braakman.

## Koppeling via AI

Juist dit is waar Founda Health zich in specialiseert: het vormt een modulaire fundering voor zorgdata, waardoor data gemakkelijk van punt A naar punt B komt. Maar die uitwisseling moet gemakkelijker kunnen, dacht Braakman. Met de opmars van conversational AI, mogelijk

gemaakt door LLM’s (grote taalmodellen), lijkt dat inderdaad het geval.

Voor de API’s die data doorgeven, bestaan generieke standaarden zoals HL7 FHIR en DICOM. “Wij regelen al pipelines voor data voor onze klanten en weten per ziekenhuis welke regels en protocollen er worden toegepast, hoe de mapping eruitziet en wat wel en niet mag. Daar kun je een soort generieke API voor maken voor AI: een MCP. Door MCP-servers te koppelen aan een AI-agent, kun je met conversational AI die data ophalen”, legt Braakman uit.

Met deze methode is veel minder integratiewerk nodig. Artsen hebben doorgaans een vraag die in natuurlijke taal gesteld kan worden, zoals: geef mij de gegevens van patiënt X die relevant zijn voor behandeling Y. Conversational AI is in staat om zo’n vraag om te zetten in een opdracht voor computersystemen en kan het antwoord in natuurlijke taal teruggeven. Dat betekent dat er minder tijd van een integratiespecialist gevraagd wordt om te zorgen dat de data uit systeem A op de juiste manier, in het juiste format en op de juiste plek in systeem B terechtkomt.

Dimitri: “Je kunt in theorie zeggen: geef mij alle patiënten van 60 jaar of ouder met een

leveraandoening. Een AI kan die data direct ophalen, zonder dat jij een data engineer of data scientist hoeft te regelen. De AI geeft je gewoon de lijst met gegevens terug. Je kunt direct door als arts en dat scheelt tijd.”

## Vangrails

Logischerwijs zijn er flink wat vangrails en regels nodig om verantwoord met zo’n systeem om te gaan. Allereerst kan een arts niet zomaar allerlei informatie opvragen, los van of dat met een AI gebeurt of via de traditionele routes. Er gelden strenge regels over wie welke data wanneer mag opvragen. Een arts die een patiënt behandelt, mag toegang krijgen tot de relevante zorggeschiedenis van die patiënt, maar zijn collega die de patiënt niet behandelt, misschien niet.

Het AI-model van Braakman volgt diezelfde regels. “Het enige wat we doen is dat de data sneller van A naar B gaat. Maar die data kunnen niet buiten die vangrails om. Wat we doen is in feite niet anders dan wat een mens of leverancier met toegang mag doen.”

Daarnaast is de vraag: hoe weet je zeker dat de teruggegeven data klopt? AI-systemen staan erom bekend dat ze hallucineren en ‘verzonnen’ output geven. “Ik heb zelf een experiment gedaan met onze eigen testomgeving met zogenaamde patiënten. Ik begon met de Atlas-browser van

OpenAI, waar ChatGPT in ingebouwd zit. Die heb ik via de API toegang gegeven tot de demo-omgeving en ik heb gezegd: ga maar zelf klikken en haal de gevraagde data er maar uit. Ik zag dat hij inderdaad zelf rondkeek en door pagina’s zocht om tot het gewenste resultaat te komen.”

Braakman heeft dat resultaat vergeleken met zijn eigen data. **“DAT MATCHTE 99% BIJ EEN DEMO MET ONGEVEER VIJFTIG PATIËNTEN. OP DIE MANIER BEN IK ERMEE GAAN SPELEN, OM TE ZIEN WAT MOGELIJK WAS. EN HET BLEEK PRECIËS WAT IK NODIG HAD: DE DATA KLOPT EN WORDT SNEL NAAR BOVEN GEBRACHT.”**

Braakman benadrukt wel dat het belangrijk is om altijd een human in the loop te houden.

## Moeilijk om te laten landen

Wat Braakman betreft kan dit idee flink wat tijdsbesparing opleveren voor de zorgsector. Door data sneller en gemakkelijker op te kunnen vragen, kunnen artsen sneller door met het behandelen van patiënten. Maar het bespaart onderzoekers ook tijd. Een onderzoeker die borstkankeronderzoek doet, kan bijvoorbeeld – mits daar toestemming voor is – snel vragen om een lijst van patiënten met borstkanker die aan bepaalde specificaties voldoen.

De onderzoeker kan de AI simpelweg een opdracht geven: “Geef mij een lijst van vrouwen van 60 jaar en ouder met niet-uitgezaaide borstkanker van een bepaald type.” De AI geeft vervolgens binnen enkele minuten antwoord in natuurlijke taal.

Maar zo’n systeem in de zorgsector laten landen, is ingewikkeld, merkt Braakman. “De AI-geletterdheid moet nog beter. Mensen snappen nog niet altijd wat het doet en hoe je de uitkomst kunt verifiëren. Of welke prompts je moet geven. Dus voordat we dit echt kunnen embedden bij verschillende zorgorganisaties moet er nog heel veel gebeuren. We experimenteren nu veel en kunnen ook al wel veel bewijzen. Maar het gaat nog wel even duren voor dit op schaal in de zorg terechtkomt.”



## EUROPEES ECOSYSTEEM WHITEPAPER

# Ecosystemen vormen de weg naar digitale soevereiniteit

*Na het geopolitieke annus horribilis is digitale soevereiniteit plots een politiek thema in Nederland en Europa. Dit helpt om een digitale permacultuur te realiseren, zo betogen Kees Verhoeven en Bart van der Linden. Het is namelijk belangrijk dat er gekozen kan worden uit een mix van kleine en grote techpartijen om een gezond IT-landschap vorm te geven. Soevereiniteit bereiken we door los te komen van nationale en internationale digi-monopolisten, door te bouwen aan ecosystemen. Ecosystemen van organisaties en bedrijven kunnen dan kiezen voor interoperabele platformen, die het mogelijk maken om zelf de spelregels en systeemkeuzes te bepalen.*



**Kees Verhoeven**  
Tech-watcher

Kees Verhoeven is een gezaghebbende tech-expert en onafhankelijk adviseur met een scherp oog voor privacy en digitale overheid. Als oud-Kamerlid en ondernemer verbindt hij praktijk en politiek. Daarbij biedt hij organisaties een mensgericht perspectief op technologie en democratie.

\* Dit artikel is in 2026 gepubliceerd op [agconnect.nl](https://agconnect.nl)

Nederland koos in de afgelopen dertig jaar massaal voor de verleidelijke platformen, software en hardware van 'Big Tech'. Bedrijven die groot werden door institutionele leegte: wet- en regelgeving die achter de tsunami van digitaliserend Nederland aan hobbelde. Jazeker, het leverde ons veel op. Bijvoorbeeld tijdens Corona, toen de wereld vrijwel probleemloos online kon doorwerken, zonder dat de economie geheel instortte. Tegelijk is duidelijk geworden dat Nederland aan het infuus ligt van buitenlandse en Nederlandse tech-monopolisten. Veel bedrijven hanteren een Microsoft first-strategie. Maar ook politici vertrouwen veel op big tech, veelal in de vorm van social media. Zij blijven met

kiezers communiceren via kanalen als X, Instagram, Facebook, of het Chinese TikTok. Op zich is dit geen probleem, maar we hebben ons moeten voegen naar de spelregels van deze tech-spelers. Hier geldt het adagium, 'als je het product niet koopt, ben je het product'. Er zijn andere spelregels nodig, waarmee we verzekeren dat privacy en security geborgd is zoals we dat in Nederland en de EU wensen.

Naast de digitale overheid en de digitale economie, besteden we ook onze digitale veiligheid uit. Defensie, politie en inlichtingendiensten maken grif gebruik van Amerikaanse AI-technologie op het gebied van data-analyse, gezichtsherkenning,

EUROPESE  
ALTERNATIEVEN  
BESTAAN.  
NIET ALS ÉÉN  
ALLESOMVATTEND  
PAKKET, MAAR ALS  
LOSSE DIENSTEN  
DIE BEWUST ZO  
ZIJN INGERICHT  
DAT ZE MET  
ELKAAR KUNNEN  
SAMENWERKEN.

hacking, tracking en opsporing. Dit terwijl het steeds innigere samenspel tussen techbedrijven en autocratie in de Verenigde Staten leidt tot een even schimmige als grimmige surveillancestaat.

In het licht van deze ontwikkelingen worden Europa en Nederland gedwongen op eigen benen te staan. In de gestalte van onder meer het Draghi report<sup>1</sup> en het rapport Wennink<sup>2</sup> zijn hier goede aanzetten toe. In navolging hiervan tonen zowel de Europese Unie als het minderheidskabinet Jetten soevereine ambities.

De ingezette koers is samen te vatten als *investeren, innoveren, reorganiseren*. Dat is de juiste richting, mits het met onze spelregels en dus sociaal gebeurt. Europa heeft sterke troeven in handen, maar de grote uitdaging is het bundelen van de diverse krachten, kwaliteiten en initiatieven. Wat hierbij doorslaggevend is, is het op- en uitbouwen van ecosystemen.

Langzaam maar zeker heeft deze benadering terrein gewonnen, hetgeen onder meer weerspiegeld wordt in het coalitieakkoord<sup>3</sup> waar de term ‘ecosysteem’ veelvuldig valt. Dat is positief, maar het risico is dat ‘ecosysteem’ een containerbegrip danwel modewoord blijkt dat tot spraakverwarring en handelsverlegenheid leidt.

Dit terwijl het idee van ecosystemen uit de natuur komt, waar ze duidelijke kenmerken hebben. Bijvoorbeeld *ecologische compartimentalisatie*: afgebakende gebieden ter bescherming van de biodiversiteit. Daarom begint een succesvolle ecosysteembenadering met een goede afbakening en duidelijke invulling. Denk aan de Brainport-regio, die door crisis begin jaren 2000 ontstaan is. In die tijd waren grote ontslagen bij zowel Philips als DAF trucks aan de orde., Daarom besloten burgemeesters, samen met de provincie, het bedrijfsleven en kennisinstellingen tot een gemeenschappelijke doelstelling om de regio weerbaarder te maken. Dit deden zij over de as van de maakindustrie. Brainport development was geboren. Deze samenwerkingsconstructie legde de regio geen windeieren, vooral doordat ASML één van de snelst groeiende bedrijven van Nederland werd.

De mondiale invloed van deze chipmachinefabrikant leidde ook tot betere samenwerking op het gebied van cybersecurity. ASML moest een grote afdeling opzetten om zich te verweren tegen dagelijks cyberdreigingen. Hierbij werd al snel duidelijk de weerbaarheid van ASML samenhang met de cybersecurity van alle toeleveranciers in de keten. Deze noodzaak leidde uiteindelijk tot de oprichting van cyberweerbaarheidscentrum Brainport (CW Brainport). Inmiddels heeft CW Brainport een flink

aantal deelnemers, bestaande uit zowel partners als concurrenten. De organisatie zorgt zo met een afsprakenkader, audits en kennisuitwisseling voor een cyberweerbaardere regio.

Bovenstaand voorbeeld geeft houvast om ecosystemisch samenwerken te omarmen voor andere initiatieven, **zoals DMI-ecosysteem (bouwsector), Edu-V (onderwijssector) en Portbase (maritieme sector)**. Hierbij moeten Nederland en Europa wel doelgerichte keuzes maken en duidelijke kaders stellen. Te beginnen met het inslaan van een geheel eigen weg, passend bij de waarden en de bestuurscultuur van ons continent.

Wat Europa dus vooral niet moet doen, is proberen het Amerikaanse Silicon Valley-denken en Big Tech-model te kopiëren door in te zetten op blinde deregulering en concurrentievervalsing om zo te komen tot zogenaamde ‘Europese kampioenen’. Zoals Tygron-directeur Florian Witsenburg terecht schreef<sup>4</sup> in NRC:

Europese alternatieven bestaan. Niet als één allesomvattend pakket, maar als losse diensten die bewust zo zijn ingericht dat ze met elkaar kunnen samenwerken.

**OFTEWEL:  
ECOSYSTEMEN BOUWEN!**

Wat is ervoor nodig om regionale, sectorale en digitale ecosystemen te bouwen als fundament voor een sterk, schoon en sociaal Europa? De volgende drie dingen: systeemdenken omarmen, compartimentalisatie aanbrengen en digitale permacultuur waarborgen. Deze drie lijken ingewikkeld, maar dat zijn ze niet.

Systeemdenken betekent dat besluitvormers in staat zijn naar de samenhang van het geheel te kijken. Dat besluitvorming niet alleen in dienst staat van het eigenbelang, maar gericht is op het grotere geheel. Dat lange termijn- en korte termijndenken in balans is. Met aandacht voor het feit dat wijken, provincies en landen een rol spelen in het behalen van successen in Nederland en Europa.

Compartimentalisatie is de natuurwet die ons leert dat ecosystemen niet te veel met elkaar verbonden moeten zijn. Hoe meer verbindingen, des te groter de kans dat bijvoorbeeld een virus snel om zich heen grijpt.

Vertaald naar geopolitiek en economie is het belangrijk dat wij als Nederland redelijk zelfvoorzienend zijn, net zoals Europa. Dat we niet al het werk lukraak verplaatsen naar lageloonlanden om efficiency te realiseren en kosten te drukken. In plaats daarvan willen we capaciteit opbouwen en buffers inbouwen om weerbaar te zijn ten tijde van onrust. Hetzelfde geldt voor Europa, dat als groep eigenstandige landen in staat is om met gezamenlijke spelregels een krachtig blok te vormen.

Tot slot digitale permacultuur. Inmiddels is duidelijk geworden dat boeren die er een monocultuur op nahouden het land uitputten. Met kunstmatige ingrepen zorgen ze ervoor dat slechts één gewas groeit en geen ziektes krijgt. Door een permacultuur, een mix van gewassen, te hanteren, wordt systemisch geboerd. Dus met aandacht voor samenhang van alle onderdelen binnen en buiten het landgoed. Digitale permacultuur is een inrichting waarbij veel verschillende organisaties in staat zijn om

in een digitale omgeving samen te werken. Dit in tegenstelling tot de huidige situatie, waar enkele techgiganten zowel de infrastructurele laag als de digitale dienstverlening leveren. Wat wenselijk is, is een digitale omgeving waar consumenten en bedrijven op elke laag van de *tech stack* in staat zijn verschillende diensten te combineren en gebruik te maken van verschillende oplossingen.

Het is noodzakelijk om samen te werken in ecosystemen ter bevordering van de weerbaarheid in Nederland en Europa. Dit vereist systeemdenken, compartimentalisatie en digitale permacultuur. Kabinetsleden, bestuurders en andere besluitvormers moeten deze manier van denken in hun arsenaal krijgen als vaardigheid om samenhangende beslissingen te maken over complexe maatschappelijke vraagstukken.

<sup>1</sup> [https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/draghi-report\\_en](https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/draghi-report_en)

<sup>2</sup> <https://www.rapportwennink.nl>

<sup>3</sup> <https://www.kabinetsformatie2025.nl/documenten/2026/01/30/aan-de-slag---coalitieakkoord-2026-2030>

<sup>4</sup> <https://www.nrc.nl/nieuws/2026/01/30/haal-europa-uit-de-wurggreep-van-big-tech-44918293>

# Vier IT-bedrijven over digitale soevereiniteit: "We mogen wat luider zijn"

**Geopolitieke spanningen zetten digitale soevereiniteit hoog op de agenda. Steeds meer organisaties willen hun data, infrastructuur en technologie binnen Europa houden, omdat diverse landen wet- en regelgeving hebben waarmee ze in theorie toegang kunnen krijgen tot extern gehoste data. Maar het gaat ook om weerbaarheid: wie volledig afhankelijk is van één partij, staat met lege handen als deze wegvalt.**

Proact, Goodzo, Eurofiber en Team Rockstars IT zijn vier Europese IT-bedrijven die hier actief mee bezig zijn. Zij delen hun visie op digitale soevereiniteit en welke rol ze daar zelf in spelen.



## PROACT

**Kevin Janssen**  
Chief Technology Officer

**Proact:** als je wil, kun je snel soeverein zijn

Wat het Nederlandse Proact (gespecialiseerd in infrastructuur- en databeheer, in de cloud en in datacenters) betreft, is soevereiniteit direct gekoppeld

aan weerbaarheid. "Als er iets gebeurt, wil je zo snel mogelijk weer up and running zijn," zegt Kevin Janssen, chief technology officer bij Proact. "Dat betekent dat je soeverein moet zijn: je wil je afhankelijkheid van andere partijen zoveel mogelijk minimaliseren."

Dat het onderwerp nu veel aandacht krijgt, merkt Proact ook. "De transformatie van on-premises naar de cloud was de afgelopen jaren wel afgerond. Maar nu zie ik een golf dat het weer omdraait. Organisaties vragen zich af of ze niet toch meer on-premises of in een private cloud moeten doen. We krijgen ook veel vragen over hoe je soevereiniteit operationeel kunt uitvoeren."

Een veelgehoord argument tegen overstappen naar Europese aanbieders is dat er geen 1-op-1- vervanging is voor Amerikaanse aanbieders. Maar volgens Janssen is dat niet helemaal waar. "Er zijn echt wel alternatieven, maar daar moet je je wel voor openstellen. Natuurlijk kost een overstap tijd en geld. Maar als je wil, kun je al snel soeverein en autonoom te werk gaan."

Voor Proact is soevereiniteit een pilaar van de dienstverlening. Zo ondersteunt het bedrijf klanten

met verschillende cloudmogelijkheden. Via hen is het mogelijk om in de public cloud te werken, zoals Microsoft Azure, maar organisaties kunnen ook kiezen voor een private cloud in de Nederlandse datacenters van Proact, of voor een combinatie via een hybrid cloud. "Stel, de public cloud-aanbieder valt uit, dan kun je met je bedrijfskritische processen verder in een private cloud." En hoe zit het bij Proact zelf? "Al onze infrastructuur draait in Europa en die gebruiken we zelf natuurlijk ook. Maar we draaien wel gewoon Microsoft Office."

Willen we in Europa echt soeverein te werk gaan, dan is er nog wel wat werk aan de winkel. "Op dit moment gebeurt veel uit angst, waardoor het gesprek alle kanten uit lijkt te gaan. Ik zou liever wat gestructureerds willen zien: als je soeverein wil zijn, moet je deze punten op orde hebben," zegt Janssen.

**"MAAR IK BEN HEEL BLIJ DAT EUROPESE PROVIDERS NU VEEL MEER IN DE SPOTLIGHT KOMEN. WANT WE KUNNEN HIER ECHT HEEL VEEL. EUROPA IS ENORM CAPABEL EN SLIM. WE MOGEN VOORAL SOMS WAT LUIDER ZIJN."**



**Ruurd Dam**  
Managing Director Cloud

## Team Rockstars IT: Europa is geen Calimero

Hoe word je als bedrijf digitaal soeverein? Dat is waar het Nederlandse IT-bedrijf Team Rockstars IT bij adviseert. Dit bedrijf werkt met ruim 700 IT-professionals aan de technologische uitdagingen van klanten, bijvoorbeeld op het gebied van data, cloud en AI. En die klanten vragen steeds meer naar soevereiniteit, merkt managing director cloud Ruurd Dam. "Een paar jaar geleden kozen organisaties massaal voor een migratie naar Azure of AWS, zonder daar al te veel over na te denken. Dat is nu wel anders. Gelukkig gaan organisaties er nu genuanceerd mee om. De huidige situatie betekent niet dat opeens alles maar weg moet bij de Amerikaanse hyperscalers. Maar voor specifieke applicaties, workloads of data is dat misschien wel verstandig."

Daarvoor bestaan ook al diverse Europese alternatieven. Zo is Team Rockstars IT een samenwerking aangegaan met het Franse Scaleway. "We hebben samen met hen gesprekken gevoerd met een aantal klanten. Wat me daarin opvalt, is dat bedrijven niet verwachten dat alle functies en

diensten van partijen als Azure of AWS ook in een Europees platform naar voren komen. Er wordt meer gekeken naar wat er voor een specifieke workload nodig is. En dan zijn ze vaak positief verrast over de ongelooflijk snelle ontwikkelingen die Europese cloudproviders hebben doorgemaakt."

Team Rockstars IT ondersteunt klanten hiermee door actief te adviseren over soevereiniteit en door organisaties te helpen versnellen in de uitvoer hiervan. "Wij gebruiken het EU Cloud Sovereignty Framework als basis. Dat heeft een wat academisch gehalte, maar dat proberen wij een beetje te concretiseren naar pijlers waar wij verstand van hebben." Organisaties die niet goed weten hoe de vlag er voor hen bij hangt, kunnen een cloud-sovereiniteitsscan laten uitvoeren. "Dat resultaat vertalen we vervolgens naar een routekaart met concrete aanbevelingen en initiatieven die geschikt zijn voor hun situatie."

Willen we als Europa verder komen met soevereiniteit, dan moet het blok wat Dam betreft nog wel eensgezinder worden.

**"EN DAT WE DAN OOK CONCRETE INVESTERINGEN DOEN IN DEZE RICHTING. EUROPA IS HELEMAAL GEEN CALIMERO OP DIT GEBIED. WE ZIJN EEN GROOT BLOK EN MOGEN ONSZELF SERIEUS NEMEN."**

Toch doet de EU al veel positief werk op dit gebied, vindt Dam. "Europa is zich ongelofelijk bewust van het belang hiervan. Het rapport van Draghi was eigenlijk al een call-to-action op dat gebied en je ziet nu ook dat overheden hier versneld mee bezig zijn. Ook in de Nederlandse politiek, waar onlangs een motie is aangenomen over dit onderwerp. Dat zijn signalen dat we het allemaal heel serieus nemen."





**Elisabeth Hankeln**  
Managing Director Cloud Infra



**Phaedra Kortekaas**  
Managing Director

### Eurofiber: pel de ui af

Wat Eurofiber, Europese aanbieder van digitale infrastructuur, betreft, is soevereiniteit een genuanceerd verhaal, zeggen Managing Director Cloud Infra Elisabeth Hankeln en Managing Director Phaedra Kortekaas. Genuanceerd, omdat het in de kern niet gaat om de vraag welk land je wel of niet vertrouwt, maar om weerbaarheid, keuzevrijheid en relevantie, zegt Kortekaas.

Daarbij draait het niet alleen om negatieve scenario's, maar ook de positieve. "Wat als je vraag ineens enorm toeneemt? Dan wil je wel snel kunnen opschalen. Weerbaarheid betekent dat je weerbaar bent voor alle mogelijke omstandigheden," zegt Hankeln. En relevantie? Wie een serieuze rol speelt in het digitale ecosysteem, heeft ook iets in te brengen. "Kijk naar ASML in de halfgeleiderketen. Dáár heeft Europa echt een stem aan tafel. Aan de softwarekant hebben we

dat veel minder en dat is precies het ongemakkelijke aan de huidige discussie."

Daarbij bestaat er een grote onwetendheid over waar de afhankelijkheden werkelijk liggen, vindt Hankeln. Haar advies: pel de ui af. "Dan zie je dat er dingen zijn waarvoor werken met Amerikaanse hyperscalers prima is. En je hebt workloads waarbij je zegt: dit is zo essentieel voor mijn bedrijfsvoering, dat ik er meer controle over wil hebben."

Een directe Europese vervanging voor de Amerikaanse hyperscalers is er niet altijd, maar volgens Eurofiber is dat ook niet nodig. Kortekaas: "Europa moet niet de volgende hyperscaler willen oprichten, want dan krijg je ook de nadelen daarvan." Eurofiber ziet als alternatief mogelijkheden in werken met een consortium van organisaties. "Als je dat echt succesvol wil laten schalen, heb je wel een andere houding richting inkoop nodig. Aanbestedingen moeten dan ook echt anders."

Eurofiber zelf levert een bijdrage aan soevereiniteit door te zorgen dat de hele digitale stack aandacht krijgt. "Soevereiniteit speelt niet alleen in cloudapplicaties. Het gaat over de hele stack: over welke connectiviteitsinfrastructuur gaat jouw data, wie heeft daar toegang toe?" zegt Hankeln.

"HET BIJNA 80.000 KILOMETER LANGE GLASVEZELNETWERK EN ONZE ELF DATACENTERS ZIJN VOLLEDIG IN EUROPEES EIGENDOM EN VOLDOEN AAN ALLE EUROPESE WET- EN REGELGEVING, VAN NIS2 TOT DORA. DAARNAAST BIEDT EUROFIBER EEN EIGEN PRIVATE CLOUD, GEHOST IN DIEZELFDE DATACENTERS."

Intern werkt Eurofiber precies zoals het klanten adviseert: de ui afpellen. "We pakken netwerkmonitoring zeer zorgvuldig aan," zegt Kortekaas. "We kiezen daarbij nadrukkelijk voor Europese leveranciers waar mogelijk en hebben veel zelf ontwikkeld."

Dat digitale soevereiniteit nu zo onder de aandacht is, heeft positieve gevolgen, vinden beiden. De samenwerking tussen datacenters, gemeenten en netbeheerders trekt aan. En waar anderhalf jaar geleden nauwelijks alternatieven bestonden voor bepaalde Amerikaanse softwarepartijen, zijn die er nu wel degelijk. "Never waste a good crisis," besluit Hankeln.



**goodzo**  
by **Alistar**

**Bart Janssen**  
Manager Change & Operations

### Goodzo: soevereiniteit begint met de juiste vragen

Soevereiniteit is belangrijk, maar niet voor iedereen even relevant. Dat is de boodschap van Bart Janssen, Manager Change & Operations bij het Nederlandse IT consultancy-bedrijf Goodzo. "Het hangt heel erg af van de klant en de situatie." Goodzo doet zowel aan outsourcing als consultancy, maar geeft ook IT-trainingen en pakt volledige projecten op voor klanten.

De vraag is: om welke data gaat het precies, en hoe gevoelig is die? Maar ook: hoe afhankelijk ben je van de beschikbaarheid ervan? "Er wordt heel snel naar de privacykant gekeken. Maar voor sommige bedrijven is het misschien wel belangrijker dat, mocht er een conflictsituatie ontstaan, je ook gewoon geen toegang meer kunt hebben tot je data als die extern gehost wordt. Hoe ga je dan je bedrijfsvoering voortzetten?"

Voor Goodzo begint het gesprek over soevereiniteit daarom altijd met advies. Daarna kijkt Goodzo samen met de klant naar de juiste oplossing. Dat kan een andere contractvorm zijn binnen een

bestaande hyperscaler, een hybride variant, of data die volledig lokaal wordt ondergebracht.

**"ER IS EEN HELE SCHAKERING AAN MOGELIJKHEDEN, DIE WIJ OOK LEVEREN. HET IS ECHT EEN AFSTEMMINGSVERHAAL EN GOED ADVIES IS DAARIN SUPER BELANGRIJK."**

Als Microsoft-partner werkt Goodzo vooral met Azure en de varianten daarop. Janssen juicht de initiatieven toe waarbij Azure-instanties volledig door Europese bedrijven worden gerund, zoals Bleu in Frankrijk. "Dan heb je alle voordelen van een grote hyperscaler, maar met volledige Europese soevereiniteit."

Intern houdt Goodzo het onderwerp actief onder de aandacht. Zo worden de privacy officers en consultants actief bijgeschoold over soevereiniteit en de technische en juridische afhankelijkheden. Daarnaast draait het bedrijf zijn interne diensten in de publieke cloud, al biedt het voor klanten dus ook private clouddiensten.

De grootste uitdaging ziet Janssen in het ontbreken van een serieuze Europese hyperscaler. Europese alternatieven zijn er wel, maar die zitten wat hem betreft nog te ver af van de

functionaliteiten van de grote Amerikaanse spelers, zeker op het gebied van AI. "Als er een Europese partij uit de grond gestampt zou worden die daadwerkelijk kan concurreren, biedt dat een goed alternatief voor de meer theoretische insteek van bedrijfsstructuren. Maar het is er op dit moment helaas nog niet."

Toch is Janssen positief over de richting die we nu opgaan. Het onderwerp staat op de agenda, ook op regeeringsniveau. "Bedrijven denken er in ieder geval over na. Dat is al een positieve ontwikkeling."



# IT ecosystems XPERIENCE

Met trots presenteren wij de ITeX Monitor 25/26: de meest actuele graadmeter voor IT-tevredenheid in Nederland. Wat begon als een ambitieuze reis van Motivaction en het Digital Ecosystems Institute (DEI), is uitgegroeid tot een vernieuwende methodiek die de fundamenten van samenwerking in de markt blootlegt en twee kanten op meet.

De nieuwe resultaten stemmen ons meer dan tevreden en bieden een krachtig mandaat voor de toekomst. Wij zijn er namelijk van overtuigd dat optimale samenwerking en versnelde digitalisering cruciaal zijn voor het oplossen van de organisatorische en maatschappelijke opgaven waar Nederland voor staat. In dit gedeelte van het jaarboek belichten we de methodiek en

de uitkomsten van tevredenheid van zowel de uitbesteders en serviceproviders. Wij wensen je veel inspiratie bij het lezen van deze inzichten. Besef dat jij als professional het verschil maakt in dit ecosysteem. We nodigen je dan ook van harte uit om deel te blijven uitmaken van deze beweging en ook dit jaar je stem te laten horen in de ITeX Monitor.

**Vul daarom ook dit jaar  
de survey in via deze code:**



(klikbaar)

Team Motivaction en  
Digital Ecosystems Institute,

## KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK

# Onderlinge tevredenheid als uitgangspunt: reputatie als kompas in het digitaal ecosysteem

*Reputatie speelt een steeds grotere en meer zichtbare rol in de Nederlandse IT-sector.*

*Zeker nu samenwerking verschuift van losse klant-leverancierrelaties naar duurzame, digitale ecosystemen, waarin ook andere belanghebbenden bepalend kunnen zijn voor het succes van jouw organisatie. De ITeX Monitor laat specifiek zien hoe opdrachtgevers en IT-dienstverleners elkaar ervaren in die samenwerking en maakt duidelijk dat tevredenheid een belangrijke graadmeter is. Met stakeholder-reputatieonderzoek bieden we inzichten en handelingsperspectief, een kompas, voor het bredere stakeholderveld waarin IT-organisaties vandaag opereren.*

*Motivaction is al ruim veertig jaar actief als onafhankelijk onderzoeks- en strategisch adviesbureau. Zij helpen organisaties om menselijk gedrag, verwachtingen en drijfveren te doorgronden en deze inzichten te vertalen naar richtinggevende keuzes. In de IT-sector doen ze dat onder meer als mede-initiatiefnemer en uitvoerder van de ITeX Monitor, het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek in de Nederlandse IT-sourcingmarkt, samen met het DEI.*

## De ‘reputatierealiteit’ is groter dan de klantrelatie

IT-organisaties bewegen zich in een netwerk van professionele stakeholders: medewerkers, partners in digitale ecosystemen, leveranciers, toezichthouders, beleidsmakers, kennisinstellingen en maatschappelijke partijen. Al deze groepen dragen bij aan het beeld van een organisatie en beïnvloeden in meer of mindere mate vertrouwen, legitimiteit en samenwerkingsbereidheid.

De kracht van de ITeX Monitor zit in de focus op de relatie tussen uitbesteder en serviceprovider. Maar wie strategische keuzes wil maken over positionering, partnerschappen en lange-termijn groei, heeft aanvullend inzicht nodig in hoe andere stakeholders naar de organisatie kijken en waarom.

## Reputatie: als verwachtingen en gedrag samenkomen

Motivaction definieert we reputatie als de mate waarin een organisatie structureel aansluit bij de verwachtingen van haar relevante stakeholders én die verwachtingen waarmaakt in gedrag en beslissingen. Reputatie gaat daarmee niet over

‘zo goed mogelijk overkomen’, maar over consistent handelen, betrouwbaarheid en wederkerigheid.

Dat maakt reputatie tot een strategisch vraagstuk. Het raakt governance, samenwerking, innovatie en leiderschap. En juist omdat reputatie ontstaat in de hoofden van verschillende stakeholdergroepen, is het noodzakelijk om die perspectieven expliciet en systematisch in kaart te brengen.

## Van onderbuikgevoel naar stuurinformatie: de SRI-aanpak

Het Stakeholder Reputation Insights (SRI)-model van Motivaction is ontwikkeld om reputatie meetbaar en bestuurbaar te maken vanuit het perspectief van verschillende professionele stakeholders. De opzet volgt vier samenhangende stappen: overzicht, inzicht, sturing en diepgang. Die we via stakeholder- en driver-matrices inzichtelijk maken

**1. OVERZICHT.** Welke stakeholdergroepen zijn voor een organisatie daadwerkelijk relevant?

**2. INZICHT.** Hoe wordt de organisatie beoordeeld door afzonderlijke stakeholdergroepen? Inzicht via reputatiepijlers en onderliggende drivers, zoals prestaties, management, samenwerking, integriteit, innovatie en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

**3. STURING.** Welke stakeholdergroepen leggen het meeste gewicht in de schaal? Per stakeholdergroep: waar zitten sterke punten en waar is gerichte actie nodig?

**4. DIEPGANG.** Hoe kunnen verschillende afdelingen binnen de organisatie profiteren van de inzichten?

## Reputatie als toegangsbewijs voor ecosysteemdeelname

De relevantie van stakeholder-reputatieonderzoek groeit naarmate de IT-markt zich richting digitale ecosystemen ontwikkelt. In de visie van het DEI draait ecosysteemdenken om samenwerking, wederzijdse afhankelijkheid en gezamenlijke waardecreatie over organisatiegrenzen heen.

In zulke ecosystemen fungeert reputatie als toegangsbewijs. Het beïnvloedt wie wordt gezien als betrouwbare partner, wie wordt uitgenodigd om mee te bouwen en wie een centrale rol kan spelen. Stakeholder-reputatieonderzoek maakt zichtbaar hoe verschillende partijen in het ecosysteem naar een organisatie kijken en waar dat beeld afwijkt van het zelfbeeld.

## Reputatie meten: een logische vervolgstap

Voor IT-managers, marketeers en decisionmakers biedt aanvullend stakeholder-reputatieonderzoek een strategische verdieping op de inzichten uit de ITeX Monitor. Het helpt om scherper te begrijpen waar vertrouwen wordt opgebouwd of juist onder druk staat, en welke keuzes bijdragen aan duurzame samenwerking.

Zo'n aanvullend onderzoek biedt concrete sturingsinformatie: welke stakeholdergroepen verdienen prioriteit, welke thema's vragen aandacht en hoe kan reputatie worden versterkt als strategisch kapitaal. In een markt waarin ecosystemisch werken steeds bepalender wordt, is reputatie geen bijzaak, maar een randvoorwaarde voor toekomstbestendige groei.

# Methoden & opzet van het ITeX-onderzoek

*Met de ITeX Monitor 2025-en de publicatie van de resultaten in 2026 hebben DEI en Motivaction voor het eerst een volledig aaneengesloten jaar onderzoek gedaan naar de IT-sourcing markt in Nederland. De methodiek van de ITeX Monitor is vrijwel identiek gebleven aan de methodiek van 2024, waarbij we hebben geluisterd naar de feedback uit de markt. De vragenlijst voor het beoordelen van IT-serviceproviders is ingekort. Daarnaast, op verzoek van velen, hebben we nog meer aandacht besteed aan het ‘wederzijds meten’. Daarmee is het aantal deelnemers dat een IT-opdrachtgever heeft beoordeeld bijna verdubbeld.*

## Meer ITeX-klanten en deelnemers

Waar 2024 het jaar was van pionieren, is 2025 het jaar geworden van hard doorgroeien, namelijk van bijna 200 respondenten in 2024 naar meer dan 450 in 2025. Het jaar van veel afspraken met geïnteresseerden en het investeren van tijd en geld in het onder de aandacht brengen van de ITeX Monitor; met wisselend resultaat. Maar vooral ook het jaar waarin meer partijen ervoor kozen om te investeren in de toekomst van de ITeX Monitor. Met meer betalende partners en ruim een verdubbeling van het aantal beoordelingen in beide vragenlijsten (beoordeling IT-leverancier én beoordeling IT-opdrachtgever), hebben we onze gestelde groei gerealiseerd.

## IT-sourcing beter in kaart

Een deel van de groei in het aantal deelnemers voor de vragenlijst waarin IT-serviceproviders beoordeeld worden, is toe te schrijven aan het beter gebruikmaken van het onderzoeksbereik van Motivaction. Door gebruik te maken van het eigen onderzoekspanel (StemPunt) én dat van panelpartners van Motivaction hebben we dit jaar het onderzoeksbereik weten te verhogen naar meer dan 550 deelnemende IT beslissers en medebeslissers van IT-opdrachtgevers en serviceproviders.

Zowel het StemPunt-panel van Motivaction als gebruikte partnerpanels zijn ISO-gecertificeerd, met een specifieke focus op de ISO 26362-norm voor online onderzoekspanels. Daarnaast heeft Motivaction de ISO 27001-certificering behaald, wat de veiligheid van data en betrouwbaarheid voor onderzoeks- en dataprojecten waarborgt.

Verderop valt te lezen op welke wijze IT respondenten de mogelijkheid hebben gekregen om deel te nemen aan de ITeX Monitor. Belangrijk verschil voor de respondenten die hebben deelgenomen via één van de panels, is dat zij alleen hun ‘meest belangrijke’ IT-leverancier konden beoordelen. Deelnemers via andere wegen hadden de mogelijkheid om meerdere IT-serviceproviders te beoordelen. Uit onze evaluatie

begin 2026 kwam een voor ons onverwacht resultaat van deze opzet naar voren; relatief veel deelnemers hebben ‘KPN’ beoordeeld als hun meest belangrijke IT-serviceprovider. In 2026 zullen we een aanpassing in de opzet doorvoeren die meer ruimte biedt aan de invullers via panels, zodat zijzelf meer keuze hebben in het beoordelen van een IT-serviceprovider en dat dit niet noodzakelijk de meest belangrijke IT-serviceprovider hoeft te zijn.

## Ambitie voor 2026

Ons doel voor de ITeX Monitor is om het meest toonaangevende IT-tevredenheidsonderzoek van Nederland te worden. Om dat te bereiken, hebben we de ambitie uitgesproken om verder door te groeien. Niet alleen in deelnemersaantallen, maar zeker ook in het belang van het onderzoek voor het Nederlandse IT-landschap. Hiervoor voeren we gesprekken met strategische partners en onderzoeken we manieren om data uit de ITeX Monitor voor een breder publiek te ontsluiten. Daarnaast verankeren we het onderzoek beter binnen de activiteiten en strategie van het DEI, waardoor de waarde van het onderzoek vergroot zal worden.

Met het realiseren van deze tweede meting wordt het ook mogelijk om de eerste dashboards aan onze betalende klanten op te leveren. Deze staan voor Q2-2026 op de agenda, na de presentatie van de cijfers over 2025.

# Onderzoeksverantwoording

## 1 ITeX Monitor IT-OPDRACHTGEVERS BEOORDELEN IT-SERVICEPROVIDERS

### ONDERZOEKSPERIODE

1 februari 2025 – 31 januari 2026

### RESPONDENTEN

Alle respondenten in het onderzoek zijn (mede-) beslissers binnen organisaties die IT-diensten of -producten afnemen bij IT-bedrijven die actief zijn in Nederland.

### RESPONDENTWERVING

Respondenten zijn op zeven verschillende manieren verzocht deel te nemen aan de ITeX Monitor:

- > Via een openbare link die verspreid is via verschillende kanalen van Motivaction en DEI en die op events is gedeeld in presentaties en via een onderzoekszuil.
- > Motivaction & DEI hebben binnen het zakelijke deel van het Stempunt-panel van Motivaction relevante respondenten benaderd voor deelname aan de ITeX Monitor.
- > Motivaction & DEI hebben binnen het zakelijke deel van een Nederlands partnerpanel relevante respondenten benaderd voor deelname aan de ITeX Monitor.

- > Medewerkers van uitbestedende organisaties uit de groep van in Nederland actieve Top-500 ondernemingen zijn door Motivaction & DEI actief benaderd om deel te nemen aan de ITeX Monitor.
- > Medewerkers van uitbestedende organisaties benaderen Motivaction en/of DEI met het verzoek om als respondent te mogen deelnemen aan de ITeX Monitor.
- > Participerende IT-dienstverleners dragen medewerkers van uitbestedende organisaties aan voor deelname aan de ITeX Monitor.

### CRITERIA

- Om in aanmerking te komen om deel te nemen aan de ITeX Monitor moet de respondent aan de volgende eisen voldoen:
- > De respondent moet (mede-)beslisser zijn in de organisatie wanneer het gaat om afnemen van IT-diensten/-producten.
  - > De IT-diensten/-producten moeten in de afgelopen twaalf maanden zijn afgenomen (peildatum voor respondenten in 2025: september 2024; komende jaren vanaf april).
  - > De minimale contractwaarde is €20.000 per jaar.

In alle gevallen dient de respondent, ter verificatie, zijn/haar zakelijke-mailadres te delen met het onderzoeksbureau. De resultaten worden alleen

op geaggregeerd niveau gepresenteerd, tenzij de respondent zelf expliciet anders heeft aangegeven.

### METHODE

Het onderzoek is primair via online kwantitatieve vragenlijsten uitgevoerd, aangevuld met kwalitatieve interviews. Na de dataverzameling zijn de beoordelingen en de gegevens van de respondenten verwerkt, samengevoegd en geanonimiseerd; de gegevens zijn in de rapportages niet te herleiden tot (individuele medewerkers van) een specifieke uitbestedende organisatie. Wanneer een IT-dienstverlener door tenminste acht respondenten uit acht verschillende uitbestedende organisaties is beoordeeld, worden de evaluaties in de ITeX Monitor voor deze organisatie meegenomen. De resultaten worden gepubliceerd in dit jaarboek in de vorm van scores en procentuele verhoudingen.

### RESPONSVERANTWOORDING

Voor dit onderzoek zijn binnen de onderzoeksperiode ruim 1.500 personen benaderd om via panels deel te nemen. Ook is een groot aantal personen via relaties en klanten benaderd om deel te nemen. Aan het einde van de onderzoeksperiode zijn er **459 gekwalificeerde respondenten** die in totaal **465 relaties** hebben beoordeeld. De gemiddelde invultijd van het onderzoek was 13 minuten.

DIT JAAR HEBBEN WE NOG MEER AANDACHT BESTEED AAN HET WEDERZIJD METEN. DAARMEE IS HET AANTAL DEELNEMERS DAT EEN IT-OPDRACHTGEVER HEEFT BEOORDEELD BIJNA VERDUBBELD.

## 2 ITeX Opdrachtgeverschapmonitor IT-SERVICEPROVIDERS BEOORDELEN IT-OPDRACHTGEVERS

### ONDERZOEKSPERIODE

1 februari 2025 – 31 januari 2026

### RESPONDENTEN

Alle respondenten in het onderzoek zijn werkzaam bij een IT-dienstverlener die actief is in Nederland en de respondent is (mede-)verantwoordelijk voor de klantrelatie en/of contractrelatie met een IT-afnemer.

### RESPONDENTWERVING

Er zijn drie verschillende manieren waarop respondenten zijn verzocht om deel te nemen aan de ITeX Opdrachtgeverschapsmonitor:

- > Motivaction en/of DEI hebben medewerkers van IT-dienstverleners benaderd met het verzoek om deel te nemen als respondent aan de ITeX Opdrachtgeverschapsmonitor.
- > Medewerkers van IT-dienstverleners benaderen Motivaction en/of DEI met het verzoek om als respondent te mogen deelnemen aan de ITeX Opdrachtgeverschapsmonitor.
- > Via een openbare link die verspreid is via verschillende kanalen van Motivation en DEI en op events in presentaties en via een onderzoekszuil is gedeeld.

### CRITERIA

Om in aanmerking te komen om deel te nemen aan de ITeX Opdrachtgeverschapsmonitor moet de respondent aan de volgende eisen voldoen:

- > De respondent moet (mede-) verantwoordelijk voor de klantrelatie en/of contractrelatie met een IT-afnemer.
- > De IT-diensten/-producten moeten in de afgelopen twaalf maanden zijn afgenomen (peildatum voor respondenten in 2025: september 2024; komende jaren vanaf april).
- > De minimale contractwaarde is €20.000 per jaar.

In alle gevallen dient de respondent, ter verificatie, zijn/haar zakelijke-mailadres te delen met het onderzoeksbureau. De resultaten worden alleen op geaggregeerd niveau gepresenteerd.

### METHODE

Het onderzoek is via online kwantitatieve vragenlijsten uitgevoerd. Na de dataverzameling zijn de beoordelingen en de gegevens van de respondenten verwerkt, samengevoegd en geanonimiseerd; de gegevens zijn in de rapportages niet te herleiden tot (medewerkers van) een specifieke IT-dienstverlenende organisatie. De deelnemende respondenten is verzocht om opdrachtgevers volledig anoniem te beoordelen; dit is dus ook niet bekend bij het onderzoeksbureau; hierbij ligt er meer een focus op de markt als geheel en waar mogelijk op specifieke sectoren/domeinen. De resultaten worden gepubliceerd in dit jaarboek in de vorm van scores en procentuele verhoudingen.

### RESPONSVERANTWOORDING

Voor dit onderzoek zijn binnen de onderzoeksperiode via verschillende kanalen personen benaderd om deel te nemen. Aan het einde van de onderzoeksperiode zijn er **55 gekwalificeerde respondenten** die in totaal **98 relaties** hebben beoordeeld. De gemiddelde invultijd van het onderzoek was 9 minuten.

# Van NPS naar NCS: samen werken aan tevredenheid

**Het meten van IT-tevredenheid is jarenlang eenrichtingsverkeer geweest. Organisaties evalueren hun dienstverleners op basis van snelheid, stabiliteit en servicebeleving, vaak samengevat in een Net Promoter Score (NPS). Deze score wordt vervolgens gebruikt om prestaties te beoordelen, contracten te sturen en soms zelfs bonussen toe te kennen. Deze score is echter eendimensionaal, omdat het succes in samenwerken zit. Echte vooruitgang ontstaat pas wanneer uitbesteders en dienstverleners IT-tevredenheid gaan zien als een gezamenlijke doelstelling, de Net Collaboration Score dus.**

In elke gezonde relatie, of die nu privé of zakelijk is, beïnvloeden de acties van de één de prestaties van de ander. In de context van IT-uitbesteding betekent dit dat de tevredenheid van de serviceprovider niet alleen afhangt van de technische en operationele levering, maar ook van de opdrachtgeverschap en transparantie van de uitbesteder. Wanneer deze wederkerigheid niet expliciet wordt gemaakt, ontstaat een vertekend beeld van prestaties. Problemen worden toegeschreven aan één kant van de relatie, terwijl de oorzaken vaak in de interactie liggen. Dit leidt tot suboptimale interventies: technische oplossingen voor wat in essentie samenwerkingsvraagstukken zijn. Wanneer de dienstverlener geen goede dienstverlening kan leveren omdat medewerkers zich

bijvoorbeeld niet aan veiligheidsprotocollen houden of schaduw-IT gebruiken, ontstaat frictie in de relatie. Dit gebeurt ook wanneer de uitbesteder niet in staat is om echt uit te besteden, maar gaat micromanagen omdat de technisch beheerder ineens contractmanager geworden is. Dat heeft direct impact op de kwaliteit van de samenwerking. Door aan beide kanten te meten, breng je deze wisselwerking in kaart.

## Wat betekent 'twee kanten op meten'?

Twee kanten op meten betekent dat je niet alleen vraagt hoe tevreden de opdrachtgever over IT is, maar ook de serviceprovider vraagt hoe zij de samenwerking met de klant ervaren. Krijg je als serviceprovider voldoende informatie om de dienstverlening naar behoren te leveren? Wordt IT als strategisch gezien of is het een kostenpost?

Door deze data naast elkaar te leggen en uitbesteders en serviceproviders met elkaar in gesprek te laten gaan, ontstaat de echte verbetering in samenwerken. Als de uitbesteder klaagt over trage innovatie en de serviceprovider aangeeft dat er geen budgetten zijn en prioriteiten wekelijks verschuiven, dan ligt de oplossing niet in techniek, maar in elkaar beter begrijpen en een verbeterplan opstellen. In plaats van te vragen "wie presteert op welk moment?", ontstaat

de vraag: "hoe functioneert de samenwerking als systeem?"

## Ecosystemen in plaats van relaties

Deze verschuiving wordt urgenter naarmate IT-landschappen complexer worden. Organisaties opereren steeds vaker in digitale ecosystemen met meerdere dienstverleners, interne teams en ketenpartners. In zulke netwerken zijn prestaties het resultaat van onderlinge afstemming, timing en informatie-uitwisseling.

Een eenzijdige score kan deze complexiteit niet vangen. Zelfs een tweezijdige meting tussen opdrachtgever en één leverancier blijft beperkt. De uitdaging ligt in het begrijpen van het geheel: hoe beïnvloeden partijen elkaar, waar ontstaan fricties en waar zit potentieel voor verbetering?

De Net Collaboration Score kan in dit licht worden gezien als een indicator van de kwaliteit van het ecosysteem, niet van individuele partijen.

## NCS: De impact

Het resultaat van het meten van twee kanten of in ecosystemen, met een Net Collaboration Score, is dat het tot betere begripsvorming leidt. Wanneer beide partijen inzicht hebben in elkaars uitdagingen, verdwijnt de wij-zij-cultuur. Zakelijk gezien leidt dit tot:



# 1.

## Wederzijdse begripsvorming en empathie

Door beide kanten te meten, krijgt de uitbesteder inzicht in de dynamiek waarbinnen de serviceprovider werkt, en vice versa. Dit creëert een 'level playing field'. De focus verschuift van vingerwijzen naar gezamenlijke probleemoplossing. Begrip voor elkaars beperkingen en processen verlaagt de frictie en verhoogt de gunfactor.



# 2.

## Structurele verbetering van de kwaliteit

Een meting twee kanten op legt de vinger op de zere plek. Als de serviceprovider aangeeft dat hun servicedesk overspoeld wordt door gebrek aan training bij de eindgebruikers, kan de uitbesteder investeren in adoptie. De kwaliteit van de dienstverlening stijgt hierdoor niet door harder te werken, maar door de samenwerking slimmer in te richten.



# 3.

## Grotere kans op contractverlenging

Voor een serviceprovider is een klant die openstaat voor feedback een 'preferred customer'. Voor de uitbesteder is een proactieve serviceprovider een strategisch voordeel. Door deze open dialoog wordt gebouwd aan een vertrouwensband die veel sterker is dan de juridische kaders van een contract. Dit leidt tot een duurzame relatie met een aanzienlijk grotere kans op een succesvolle contractverlenging.

TEVREDENHEID IS GEEN STATISCH CIJFER, MAAR HET RESULTAAT VAN EEN GEZONDE SYMBIOSE TUSSEN UITBESTEDER EN SERVICEPROVIDER. DOOR TWEE KANTEN OP TE METEN, TRANSFORMEER JE IT VAN VINGERTJE WIJZEN NAAR EEN MOTOR VOOR GEZAMENLIJK SUCCES.

# IT-Dienstverleners in de ITeX Monitor 25/26

## Facts & figures

De ITeX Monitor viert haar tweede verjaardag als de IT-tevredenheidsmonitor die als enige in Nederland twee kanten op meet. Na een succesvol startjaar stond de survey dit tweede jaar voor de uitbestedende organisaties in Nederland een jaar lang open. Dat leverde 465 beoordelingen op voor in totaal 75 serviceproviders.

De ITeX monitor is een marktmonitor, waarbij zoveel mogelijk uitbesteders en serviceproviders hun tevredenheid over elkaar kunnen uitspreken. Dit betekent dat de uitkomsten van dit onderzoek onafhankelijk zijn van de partners die voor het onderzoek betalen. Het doel is dat we de komende jaren meer serviceproviders en uitbesteders als

partner optekenen. Onze partners dit jaar zijn, in opsomming op volgorde van start deelname: Proact, Eurofiber, Kyndryl, Goodzo en Rockstars IT.

Als vast onderdeel van dit marktonderzoek blijven Motivaction en het Digital Ecosystems Institute

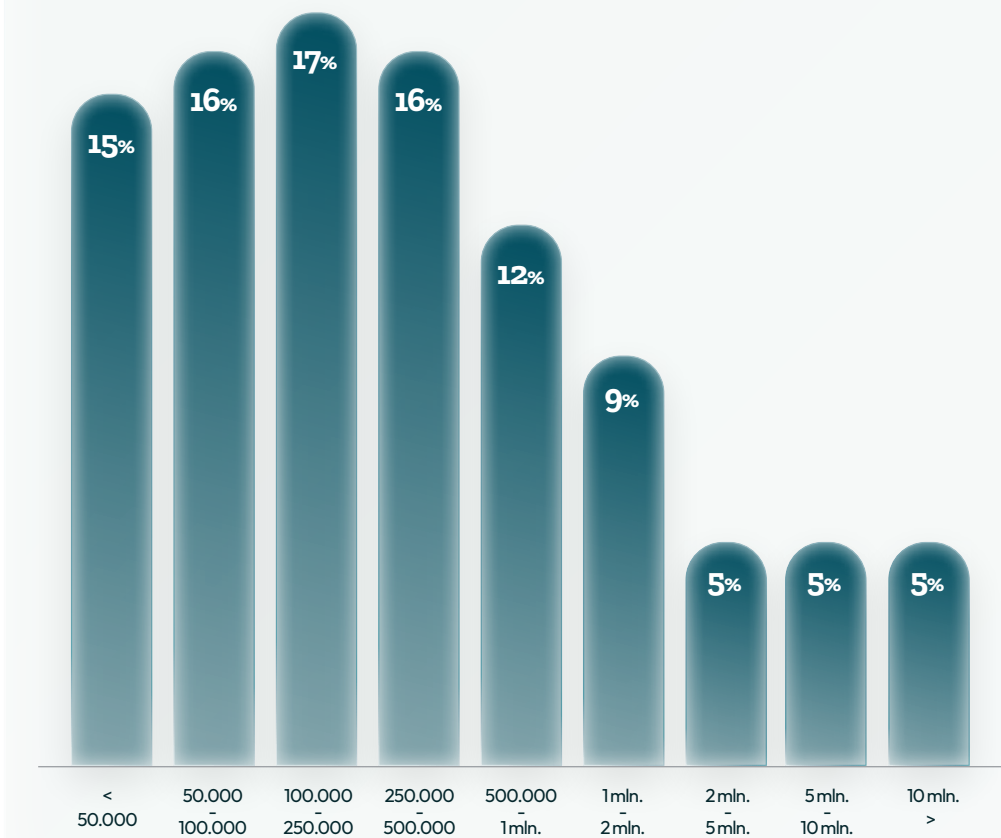
(DEI) de komende jaren top 5-lijsten publiceren van serviceproviders die voldoende resultaten hebben behaald. Serviceproviders die liever niet zichtbaar zijn in deze publieke lijsten, kunnen dit te allen tijde kenbaar maken bij DEI of Motivaction.



### DE BEOORDELINGEN VAN ONZE PARTNERS



### OVERZICHT TOTALE UITGAVEN PER RELATIE IN 2026 (€)



## Contractwaarde: groot vs. klein?

Het zwaartepunt van de contractwaarde per beoordeelde service provider ligt dit jaar tussen 50K en 500K per jaar, met 228 evaluaties. Daarnaast zijn 22 surveys ingevuld voor contracten met een contractwaarde van meer dan 10 miljoen per jaar. Het is al jaren complex om over de tevredenheid van samenwerking een vergelijking te maken tussen contracten met een grote en kleine contractwaarde. Echter, mensenwerk bepaalt nog regelmatig de complexiteit van de samenwerking. En voor zowel kleine als grote contracten zien we terug in het onderzoek dat er meer behoefte is aan proactief werken, beter accountmanagement en kortere lijnen.

## Competenties, Customer Focus en Fit

De onderzoeken voor uitbesteders en serviceproviders bevatten op een enkele vraag na gespiegelde vragen. Dit betekent dat bijvoorbeeld een vraag over vertrouwen zowel aan de uitbesteder als aan de serviceprovider gevraagd wordt. Hierdoor is het mogelijk om de antwoorden van uitbesteders direct vergelijken met die van serviceproviders. Dit jaar vulden de uitbesteders en serviceproviders de survey onafhankelijk van elkaar in, wat betekent dat we geen relaties gemeten hebben. We weten wel wat uitbesteders en serviceproviders over hetzelfde onderwerp denken.

## KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK RESULTATEN SERVICEPROVIDERS

In dit gedeelte analyseren we de resultaten van de serviceproviders op het gebied van Competenties, Customer Focus en Fit, waarvoor we in beide surveys specifieke vragen hebben gesteld. Dit jaar zijn er ook voldoende evaluaties vanuit de serviceproviders rondom opdrachtgeverschap, wat betekent dat we een apart hoofdstuk besteden aan deze resultaten.

## Competenties

Competenties gaat over een combinatie van aspecten die nodig zijn om succesvol te zijn in een sourcing-relatie, zoals kennis, vaardigheden en gedrag. De competentiescore bestaat uit het gemiddelde van een viertal onderwerpen, te weten:

- > **Skills:** de mate waarin serviceproviders beschikken over de juiste kennis en kunde om de samenwerking en dienstverlening naar behoren te laten verlopen.
- > **Zero Repeat:** de mate waarin serviceproviders proberen herhaling van fouten te voorkomen.
- > **Betrouwbaarheid:** de mate waar serviceproviders houden zich aan de gemaakte afspraken.
- > **Continuous Improvement:** de mate waarin serviceproviders ervoor zorgen dat dienstverlening en samenwerking verbetert.

## SCORES PER ONDERDEEL BINNEN COMPETENTIES



Dit jaar zijn de verschillen in scores voor competenties tussen uitbesteders en serviceproviders erg groot, zoals blijkt uit de gemiddelde score van 74 die door de uitbesteders gegeven is ten opzichte van de score 52 die door de serviceproviders gegeven is. De serviceproviders beoordelen de uitbesteders dus flink lager dan andersom, vooral op de onderdelen voorkomen van herhaling, het hebben van de juiste kennis en kunde en betrouwbaarheid.



## QUOTES SERVICEPROVIDERS OVER DE UITBESTEDERS

- + "Open en eerlijke communicatie. Correct opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap. Formele en informele contactmomenten waardoor we elkaar goed begrijpen en weten wat er speelt en leeft."
- "Geen transparantie over de toekomst van IT binnen hun bedrijf. Daardoor wellicht wat wispelturig in zijn doen en laten, mis duidelijke visie/richting."
- "Deze organisatie dient zijn doelstellingen nog duidelijker te formuleren, in mindere mate focus op efficiëntie in IT. Dit geeft ons minder de ruimte om meer van toegevoegde waarde te kunnen zijn."



## QUOTES UITBESTEDERS OVER DE SERVICEPROVIDERS

- + "De flexibiliteit is geweldig. Soms zou iets meer structuur fijn zijn om van een 8 een 10 te maken."
- + "Voor nu zou ik gebaseerd op mijn ervaring van zeven jaar toch een sterke aanbeveling geven."
- "Consistentie is wenselijk in servicekwaliteit, zodat de ervaring onafhankelijk is van team of contactpersoon."
- "Nog meer proactieve communicatie bij (dreigende) storingen en onderhoud."

## KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK RESULTATEN SERVICEPROVIDERS

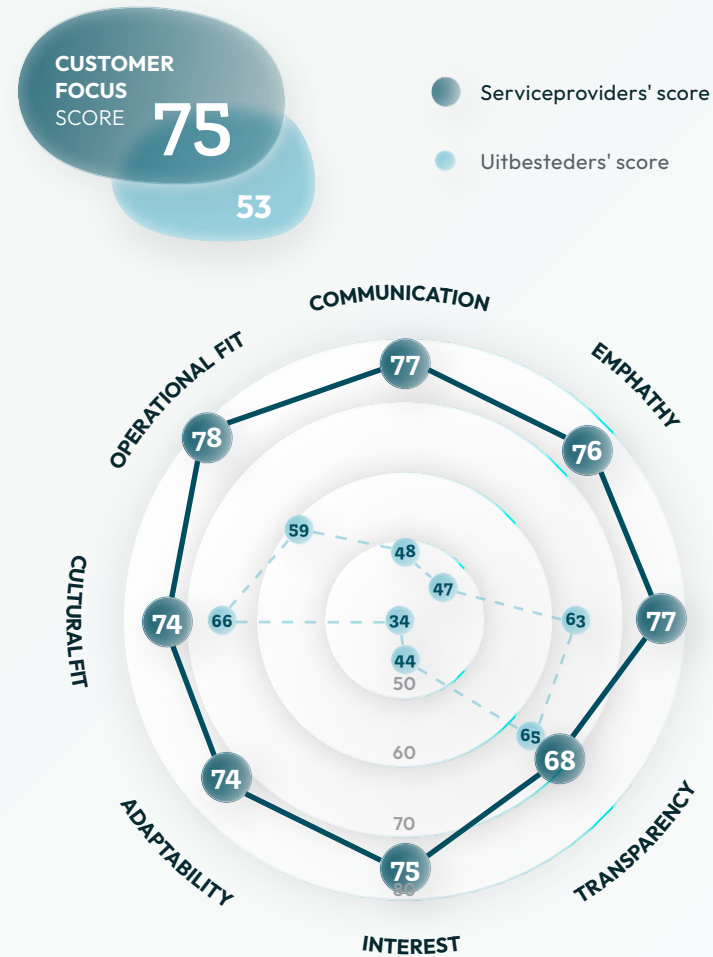
## Customer Focus

Customer Focus is de manier waarop binnen de sourcing-relatie aandacht wordt gegeven aan elkaar.

De score Customer Focus bestaat uit een achttal onderwerpen, te weten:

- > **Communication:** de mate waarin de serviceprovider goed communiceert over algemene ontwikkelingen.
- > **Empathy:** de mate waarin de serviceprovider zich kan verplaatsen in de uitdagingen van de uitbesteder.
- > **Willingness:** de mate waarin de serviceprovider zich inspant om de uitbesteder tevreden te stellen.
- > **Transparency:** de mate waar de serviceprovider transparant is als er verschillen van inzichten of conflicten zijn.
- > **Interest:** de mate waarin de serviceprovider rekening houdt met de belangen van de ander.
- > **Adaptability:** de mate waarin de serviceprovider zich kan aanpassen als de ander daarom vraagt.
- > **Cultural Fit:** de mate waarin de serviceprovider qua cultuur goed past bij de serviceprovider.
- > **Operational Fit:** de mate waarin de werkwijze van de serviceprovider goed aansluit op die van de uitbesteder.

## SCORES PER ONDERDEEL BINNEN CUSTOMER FOCUS



Uitbesteders geven serviceproviders relatief hoge scores voor Fit. De hoogste score is voor Operational Fit, wat betekent dat klanten vinden dat de werkwijze van de serviceprovider en hun eigen werkwijze goed op elkaar aansluiten. De laagste score is voor transparency, wat betekent dat de uitbesteder lager scoort op transparantie als het aankomt op verschillen van inzicht of conflicten.



## QUOTES SERVICEPROVIDERS OVER DE UITBESTEDERS

- + "Schouder aan schouder werken we hier aan een nieuwe, verbeterde en stabielere dienstverlening. Klant staat volledig open voor innovatie en daadkracht."
- "Klant komt zijn afspraken niet na en is nog niet volwassen genoeg. Ook de druk vanuit de investeerder werkt niet mee in deze.
- "Leven erg in hun eigen waan en de IT-manager is niet de juiste persoon voor de werkzaamheden.
- "Veeleisend, maar onvoldoende eigen kennis en volwassenheid met betrekking tot IT, tenzij die kennis en capabiliteit is ingehuurd."



## QUOTES UITBESTEDERS OVER DE SERVICEPROVIDERS

- + "Dat je ze kunt bereiken, vind ik wel een heel sterk pluspunt. Zo blijft het persoonlijk en verloopt niet alles maar per mail"
- + "Toegankelijke organisatie, goed in ITIL werkprocessen/transacties, met servicemanagers en accountmanagers zijn projecten goed op te zetten."
- "Meer proactief advies over nieuwe cloudtechnologieën en beveiliging die specifiek passen bij onze bedrijfsgroei."
- "Het is een betrouwbare partij, maar meer flexibiliteit en aansluiten bij ons als klant zou helpen."

## KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK RESULTATEN SERVICEPROVIDERS

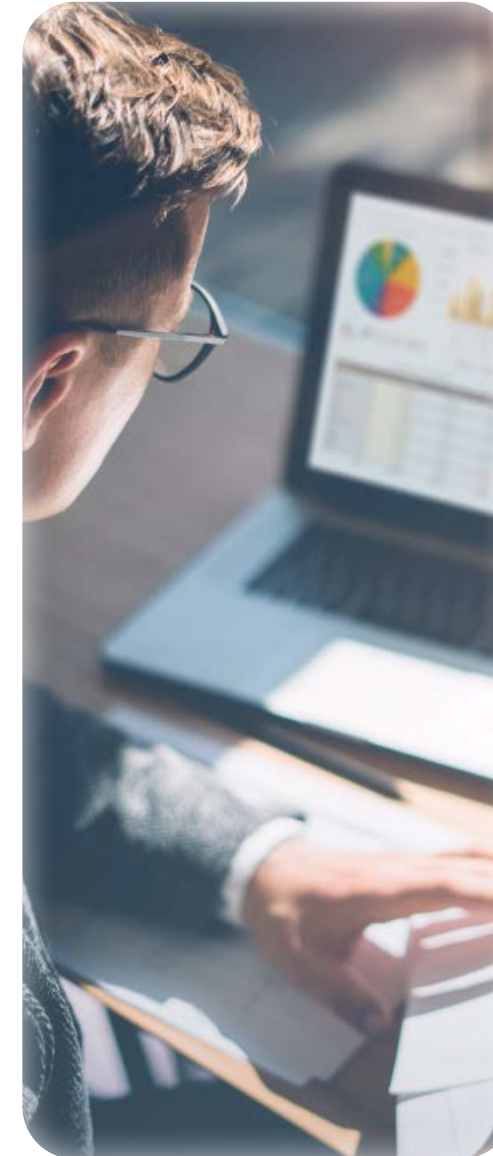
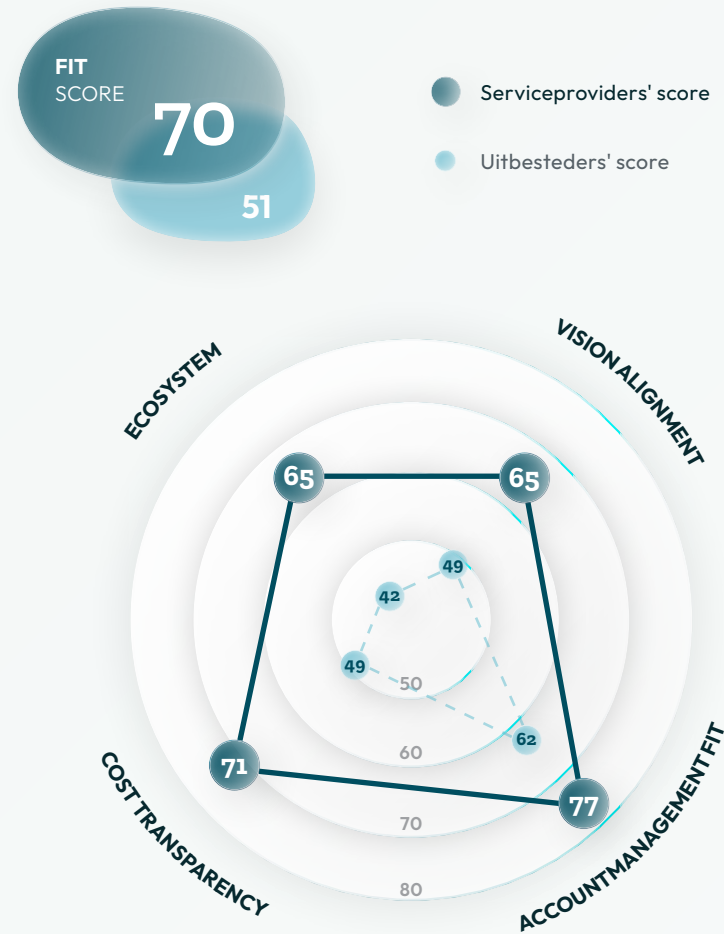
**Fit**

Fit gaat over op welke manier de organisaties op elkaar aansluiten. De score Fit wordt opgebouwd uit een vier onderwerpen, te weten:

- > **Ecosystem:** de mate waarin de serviceprovider in staat is succesvol onderdeel te van een werkbaar partner ecosysteem met andere serviceproviders.
- > **Vision Alignment:** de mate waarin visie en doelen van de serviceprovider op één lijn liggen met de uitbesteder.
- > **Accountmanagement** Fit: de mate van tevredenheid over accountmanagement bij de serviceprovider.
- > **Cost transparency:** de mate waarin de serviceprovider inzicht geeft in de gemaakt kosten in het algemeen.

Uitbesteders geven serviceproviders een voldoende als het gaat om Fit. Met name Accountmanagement Fit scoort hoog, wat betekent dat serviceproviders over het algemeen goed in staat zijn om accountmanagement goed in te richten.

## SCORES PER ONDERDEEL BINNEN FIT

**QUOTES SERVICEPROVIDERS OVER DE UITBESTEDERS**

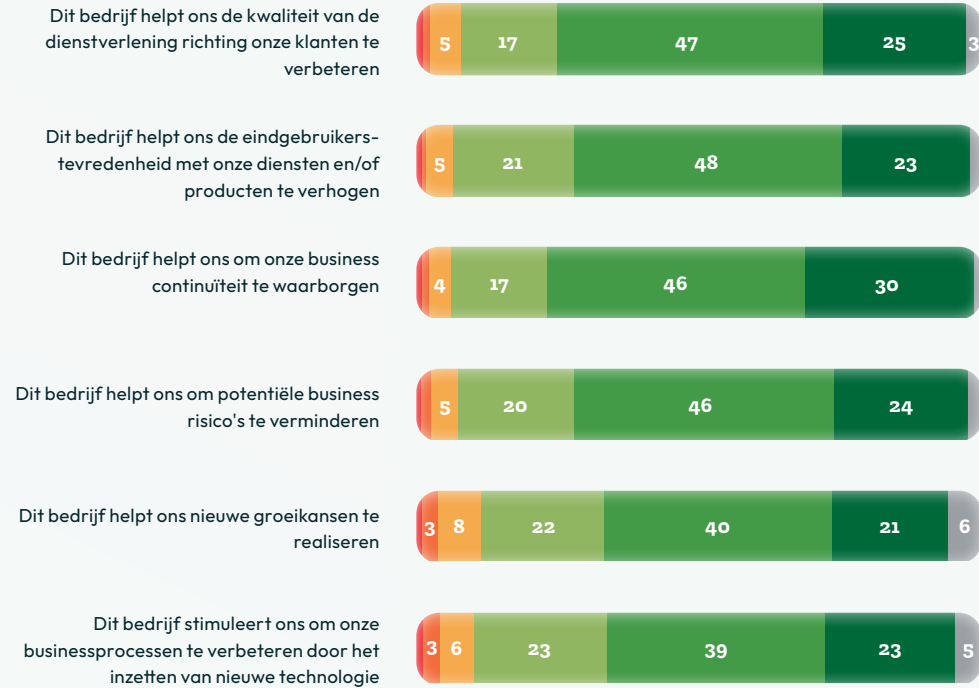
- + "Goede governance en heldere afspraken over de gecontracteerde dienstverlening. Klant investeert in de relatie en zit niet af te wachten op de dingen die komen."
- "De klant zou de rol van regisseur moeten aannemen, hier ontbreekt het aan."
- "De klant heeft momenteel maar beperkt vertrouwen in ons als dienstverlener. Deels is dit ontstaan door een slechte start (onboarding) waar wij als dienstverlener medeschuldig aan zijn geweest. Daarnaast heeft de klant soms onrealistische verwachtingen over de afgesproken diensten."

**QUOTES UITBESTEDERS OVER DE SERVICEPROVIDERS**

- + "Goede vakkennis in huis; Vaste, langdurige relatie en weinig turnover in hun team, proactieve houding van de service manager."
- "Te weinig proactief. Weinig innovatief op verbeteringen t.b.v. de business en bedrijfsvoering. Enigszins stugge houding en te weinig transparant in de mogelijkheden/interne processen en kosten. Changeproces en opvolging kan beter. Meedenken met de klant, kostenbewust en waar mogelijk kosten besparen en IT dienstverlening slimmer doen om vervolgens meer te kunnen investeren moet naar een hoger niveau."

BUSINESS RELEVANCE

De mate waarin managed service providers in staat zijn de business van hun klanten positief te beïnvloeden.



N = 465 | WAARDE IN % ONDER 3% NUMMERING NIET WEERGEVEN



De lijst: MSP, tech-partij of SaaS-leverancier

Er wordt een aanzienlijke verscheidenheid aan marktpartijen zichtbaar binnen het landschap van de IT-dienstverlening. Het spectrum varieert van omvangrijke, internationaal opererende partijen zoals Capgemini, Accenture en HCLTech tot gespecialiseerde dienstverleners zoals Goodzo, Intermax en Lemontree. Daarnaast zijn ook softwareleveranciers en platformen, waaronder AFAS, SAP en Mendix, nadrukkelijk in de beoordelingen vertegenwoordigd.

Deze diversiteit aan geëvalueerde partijen onderstreept de complexiteit van de huidige markt. Waar het in het verleden al uitdagend was om grote serviceproviders objectief te vergelijken met kleinere spelers, zorgt de huidige dynamiek voor een nog gefragmenteerder beeld. Desalniettemin vormen de inzichten van de respondenten de basis voor deze representatieve lijst van beoordeelde organisaties.

OVERZICHT SERVICEPROVIDERS EN TECH-PARTIJEN IN HET ONDERZOEK

Service Provider	NIS	CDS	WES	SS	SEC	PDS
4IP Solutions	○	○	○	○	○	○
90North	○	○	○	○	○	○
ACA IT-Solutions	●	○	○	○	○	○
Accenture	●	○	○	○	○	○
ACC-ICT	●	○	○	○	○	○
Actabyte	○	○	○	○	○	○
Afas	●	○	○	○	○	○
Akamai Technologies	○	○	○	○	○	○
Arcus IT	○	○	○	○	○	○
Atos	○	○	○	○	○	○
Axians	○	○	○	○	○	○
Bechtle	○	○	○	○	○	○
BettyBlocks	○	○	○	○	○	○
Capgemini	●	○	○	○	○	○
Centric	●	○	○	○	○	○
Cisco	●	○	○	○	○	○
Cloudwise	●	○	○	○	○	○
CloudXcellence	●	○	○	○	○	○
Cognizant	○	○	○	○	○	○
Conscia	●	○	○	○	○	○
Dell Technologies	●	○	○	○	○	○
Digital Realty	●	○	○	○	○	○
DXC Solutions	○	○	○	○	○	○
Equans	●	○	○	○	○	○
Equinix	●	○	○	○	○	○
Eurofiber	●	○	○	○	○	○

Service Provider	NIS	CDS	WES	SS	SEC	PDS
Eviden	●	○	○	○	○	○
Fox-IT	●	○	○	○	○	○
Fujitsu	●	○	○	○	○	○
Getronics	●	○	○	○	○	○
Goodzo	●	○	○	○	○	○
HCLTech	●	○	○	○	○	○
HSO	●	○	○	○	○	○
IBM	●	○	○	○	○	○
ilionx	○	○	○	○	○	○
Infosys	○	○	○	○	○	○
Intermax	○	○	○	○	○	○
Interstellar Group	●	○	○	○	○	○
Korton	○	○	○	○	○	○
KPN	●	○	○	○	○	○
Kyndryl	●	○	○	○	○	○
Lemontree	○	○	○	○	○	○
Macaw	○	○	○	○	○	○
Mendix	●	○	○	○	○	○
LTIMindtree	●	○	○	○	○	○
NEH Group	○	○	○	○	○	○
NTT Data	○	○	○	○	○	○
OGD	○	○	○	○	○	○
Open Line	●	○	○	○	○	○
Oracle	●	○	○	○	○	○
Orange Busines Services	○	○	○	○	○	○
Orange Cyber Defence	○	○	○	○	○	○

Service Provider	NIS	CDS	WES	SS	SEC	PDS
Pink Elephant	●	○	○	○	○	○
PQR	○	○	○	○	○	○
Previder	●	○	○	○	○	○
Proact	●	○	○	○	○	○
Proserve	○	○	○	○	○	○
RAM Infotechnology	●	○	○	○	○	○
Ram Technology	●	○	○	○	○	○
Routz	○	○	○	○	○	○
SAP	○	○	○	○	○	○
SLTN	○	○	○	○	○	○
Sogeti	○	○	○	○	○	○
Solvinity	○	○	○	○	○	○
Spie	●	○	○	○	○	○
TCS	○	○	○	○	○	○
Team Rockstars IT	○	○	○	○	○	○
Telindus	●	○	○	○	○	○
Unica	●	○	○	○	○	○
Verizon	○	○	○	○	○	○
Vodafone	●	○	○	○	○	○
Wortell	○	○	○	○	○	○



## KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK RESULTATEN SERVICEPROVIDERS

## Resultaten per domein

Net als vorig jaar is de ITeX Monitor onderverdeeld in verschillende domeinen en diensten. Deze domeinen sluiten zoveel mogelijk aan op de dienstverlening van de serviceproviders en de ICT-afdelingen van uitbesteders. IT-bedrijven die ten minste één van de diensten in een domein aan de klant leveren, konden beoordeeld worden. Daarnaast zien we dat er serviceproviders beoordeeld zijn die mogelijk niet direct op dat domein actief zijn. Het kan zijn dat een partij onderdeel is van de dienstverlening die geleverd wordt of dat het de perceptie is van de uitbesteder dat de dienst van deze partij wordt afgenomen, maar dat deze in werkelijkheid door een onderaannemer wordt geleverd.

## NETWERK INFRASTRUCTUUR SERVICES: NIS

Netwerk Infrastructuur Services (NIS) faciliteren de connectiviteit die noodzakelijk is voor het uitwisselen van data en informatie tussen organisaties, apparaten en datacenters. Dit domein is onderverdeeld in verschillende subcategorieën, waaronder managed WAN (ethernet, internet, dark fiber en SD-WAN), managed LAN (LAN, SD-LAN en WiFi) en mobile services (mobile management en PSG).

Voor dit specifieke domein zijn **218 evaluaties** voltooid. De huidige top vijf weerspiegelt een divers marktlandschap, bestaande uit zowel traditionele telecomproviders als gespecialiseerde netwerkinfrastructuur-partijen. Over de gehele breedte zijn klanten tevreden over de afgenomen diensten, wat gepaard gaat met een groot onderling vertrouwen. Deze positieve waardering vertaalt zich in een Net Promoter Score (NPS) van +23.

## CLOUD &amp; DATACENTER SERVICES: CDS

Cloud & Datacenter Services (CDS) faciliteren de fysieke en virtuele infrastructuur die noodzakelijk is voor het beheren, opslaan en verwerken van bedrijfsgegevens en applicaties. Waar Cloud Services rekenkracht, opslag en applicaties via het internet ontsluiten, bieden Datacenter Services de fysieke faciliteiten en het beheer van de onderliggende IT-apparatuur. Dit omvat specifiek cloud- en datacenterinfrastructuur, evenals cross- en interconnectiediensten met andere datacenters en hyperscalers. De kernactiviteiten binnen dit domein variëren van colocatie en data-architectuur tot technisch applicatiebeheer, back-upoplossingen en disaster recovery.

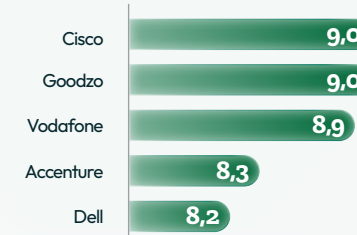
Voor het CDS-domein zijn in totaal **196 evaluaties** ingediend. De top vijf wordt gekenmerkt door organisaties met een langdurige staat van dienst binnen dit specifieke vakgebied. Uit de resultaten

blijkt een hoge mate van klanttevredenheid en een aanzienlijk onderling vertrouwen tussen opdrachtgevers en dienstverleners. Dit positieve beeld wordt bevestigd door een Net Promoter Score (NPS) van +24.

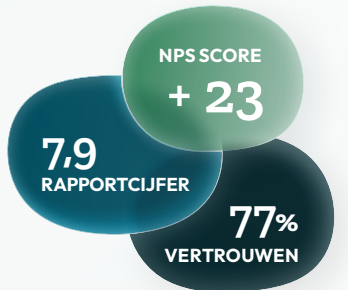
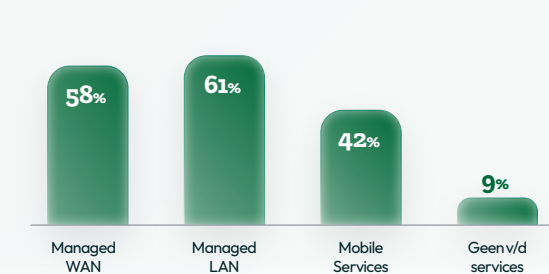
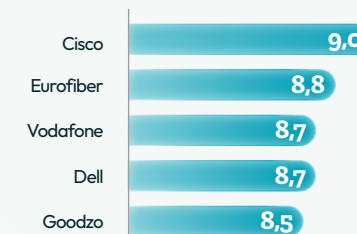
## WERKPLEK &amp; END-USER SERVICES: WES

Werkplek & End-user Services (WES) omvatten de dienstverlening die direct zichtbaar en merkbaar is voor de eindgebruiker. De kernactiviteiten binnen dit domein zijn divers en variëren van werkplekmanagement en servicedesk ondersteuning tot systeemintegratie en on-site support.

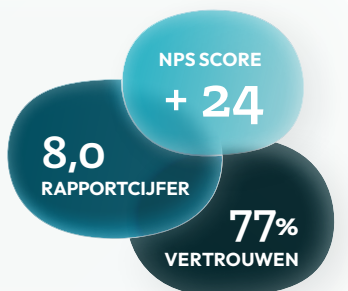
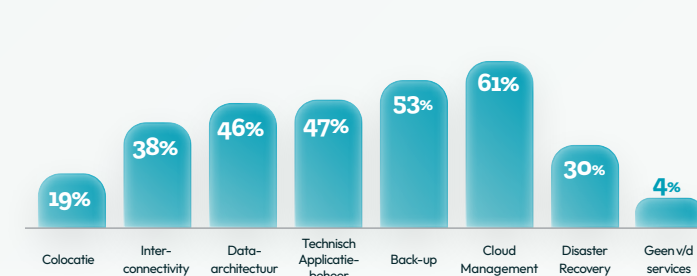
Voor dit domein zijn in totaal **173 evaluaties** ingediend. Uit de resultaten blijkt dat klanten over het algemeen tevreden zijn over de afgenomen diensten en een aanzienlijk vertrouwen stellen in hun serviceproviders. Deze positieve waardering vertaalt zich in een Net Promoter Score (NPS) van +20.

NETWERK INFRASTRUCTUUR SERVICES (NIS)  
TOP 5 BEST BEOORDEELD

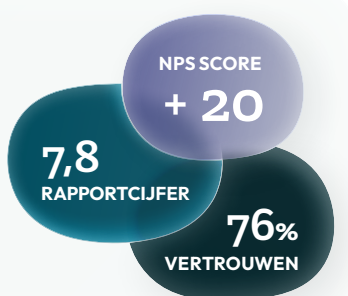
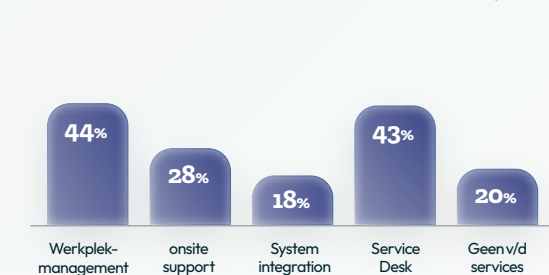
## DIENSTENVERDELING BINNEN HET DOMEIN | N = 218

CLOUD & DATACENTER SERVICES (CDS)  
TOP 5 BEST BEOORDEELD

## DIENSTENVERDELING BINNEN HET DOMEIN | N = 196

WERKPLEK & END-USER SERVICES (WES)  
TOP 5 BEST BEOORDEELD

## DIENSTENVERDELING BINNEN HET DOMEIN | N = 173



KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK RESULTATEN SERVICEPROVIDERS

**SOFTWARE SERVICES: SS**

Software Services (SS) omvatten de ontwikkeling van applicaties en digitale producten die specifiek zijn afgestemd op de behoeften van de opdrachtgever. De kernactiviteiten binnen dit domein variëren van maatwerk softwareontwikkeling en DevOps-services tot moderne software engineering en de inzet van low-code/no-code-oplossingen.

Voor dit domein zijn in totaal **164 evaluaties** ingediend. De top vijf wordt gevormd door marktpartijen die uitblinken in technische expertise en innovatiekracht. Uit de resultaten blijkt een hoge mate van klanttevredenheid en een solide basis van onderling vertrouwen. Deze positieve waardering komt duidelijk naar voren in een Net Promoter Score (NPS) van +26.

**SECURITY SERVICES: SEC**

Security Services (SEC) waarborgen de voortdurende veiligheid en integriteit van de ICT-omgeving. De kernactiviteiten binnen dit domein zijn divers en omvatten onder meer SOC-services, vulnerability management, penetratietesten, monitoring, intelligence en cloud security operations (SecOps).

Voor dit domein zijn in totaal **167 evaluaties** ingediend. Opvallend is dat de top vijf momenteel uitsluitend bestaat uit serviceproviders die een breed spectrum aan aanvullende IT-diensten aanbieden. Gezien het exponentieel groeiende strategische belang van cybersecurity en de opkomst van gespecialiseerde marktpartijen, ligt het in de lijn der verwachting dat nichespelers die zich volledig concentreren op security-dienstverlening de komende jaren een groter marktaandeel zullen verwerven.

Gezien de toenemende prioriteit die organisaties aan security geven, is een strategische allocatie van de schaarse resources in de nabije toekomst essentieel. Klanten waarderen hun serviceproviders binnen dit segment gemiddeld zeer hoog; op het gebied van onderling vertrouwen wordt hier zelfs de hoogste score van het gehele onderzoek behaald. Dit positieve sentiment wordt bevestigd door een Net Promoter Score (NPS) van +30, waarmee dit domein alle andere categorieën overtreft.

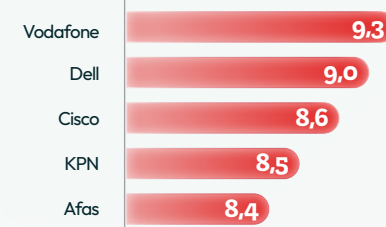
**PLATFORM & DATA SERVICES: PDS**

Platform & Data Services (PDS) omvatten de dienstverlening gericht op dataverwerking en platformbeheer. Platform services worden doorgaans afgenomen bij partijen zoals SAP, AFAS, ServiceNow, Microsoft en Oracle, terwijl Data Services organisaties faciliteren bij het genereren van informatie en inzichten uit data. De kernactiviteiten binnen dit domein bestaan uit platformmanagement, functioneel beheer van ERP- en CRM-systemen en data intelligence.

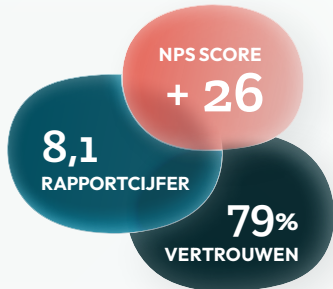
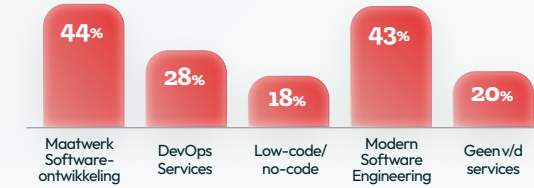
Binnen het PDS-domein zijn in totaal **150 evaluaties** voltooid. De huidige ranglijst kenmerkt zich door een grote diversiteit aan marktpartijen; zo zijn zowel softwareleveranciers zoals AFAS, als IT-dienstverleners zoals Capgemini vertegenwoordigd. Hoewel de top vijf momenteel bestaat uit uiteenlopende typen organisaties, is de verwachting dat er de komende jaren een sterkere clustering van vergelijkbare dienstverleningsmodellen zal ontstaan.

De klanttevredenheid binnen dit domein is gemiddeld hoog, wat onder meer tot uiting komt in een solide basis van vertrouwen. Dit positieve sentiment wordt onderstreept door een Net Promoter Score (NPS) van +22.

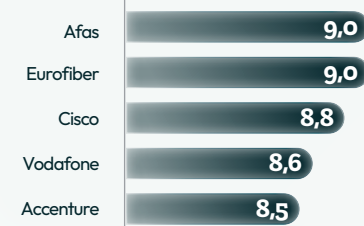
**SOFTWARE SERVICES (SS)**  
TOP 5 BEST BEOORDEELD (NPS)



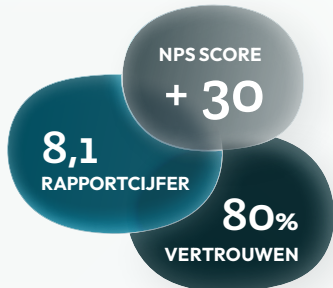
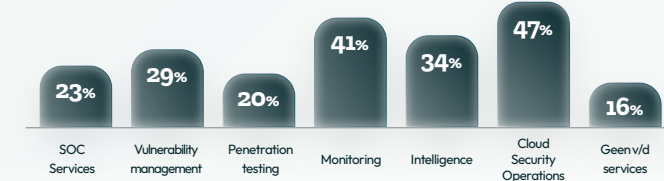
**DIENSTENVERDELING** BINNEN HET DOMEIN | N = 164



**SECURITY SERVICES (SEC)**  
TOP 5 BEST BEOORDEELD



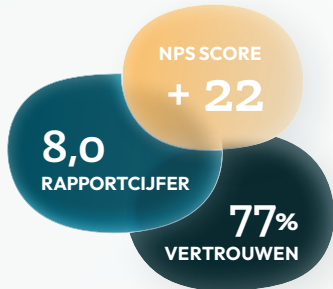
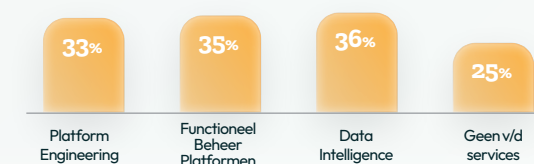
**DIENSTENVERDELING** BINNEN HET DOMEIN | N = 167



**PLATFORM & DATA SERVICES: PDS**  
TOP 5 BEST BEOORDEELD



**DIENSTENVERDELING** BINNEN HET DOMEIN | N = 150



# Opdrachtgeverschap in de ITeX Monitor: hoe beoordeelden serviceproviders hun klanten?

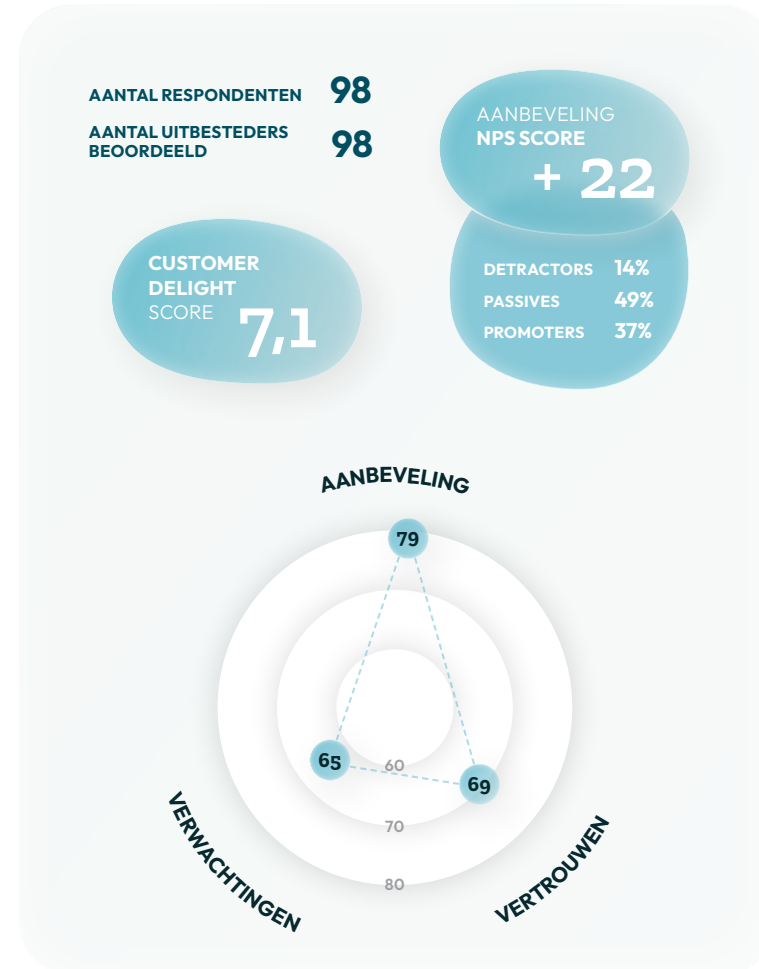
## Facts & figures: introductie

Jarenlang lag de focus bij het uitbesteden van IT-diensten hoofdzakelijk op de prestaties van de serviceprovider. Deze benadering is begrijpelijk, aangezien een uitbesteder betaalt voor de geleverde resultaten. Echter, een relatie werkt twee kanten op, en de uitbesteder is daardoor ook verantwoordelijk voor het resultaat van de samenwerking.

Een illustratief voorbeeld hiervan is een 'outsourcing 1.0'-casus: een integraal outsourcingcontract leidde tot het volledig opheffen van de eigen IT-afdeling. De veronderstelling was dat de externe partner alle taken zou overnemen, waardoor interne expertise overbodig werd geacht. Hierbij werd echter voorbijgegaan aan het feit dat bepaalde kerncompetenties binnen de eigen organisatie gewaarborgd moeten blijven. Het gaat hierbij specifiek om de regie op de functionele inrichting, het bewaken van een IT-strategie die aansluit bij de bedrijfsdoelstellingen en het behoud van domein-specifieke kennis. Zonder deze interne expertise verliest een organisatie de noodzakelijke sturing op haar informatievoorziening.

Inmiddels is het breed geaccepteerd dat de kwaliteit van het opdrachtgeverschap binnen IT-sourcingrelaties een bepalende factor is. Dit impliceert dat de uitbestedende organisatie een actieve rol dient te vervullen op het gebied van regievoering en strategische sturing. Zonder deze actieve betrokkenheid is een serviceprovider beperkt in zijn vermogen om kwalitatief hoogwaardige dienstverlening te blijven leveren.

Om deze reden is het noodzakelijk om de prestaties van beide partijen te meten. Dit jaar wordt binnen de ITeX-monitor expliciet aandacht besteed aan de kwaliteit van het opdrachtgeverschap, gezien vanuit het perspectief van de serviceproviders. Bijna honderd service delivery managers, accountmanagers en andere direct betrokkenen



verleenden medewerking aan het onderzoek. In dit hoofdstuk worden de resultaten van deze evaluatie nader geanalyseerd en geduid.

## Scores

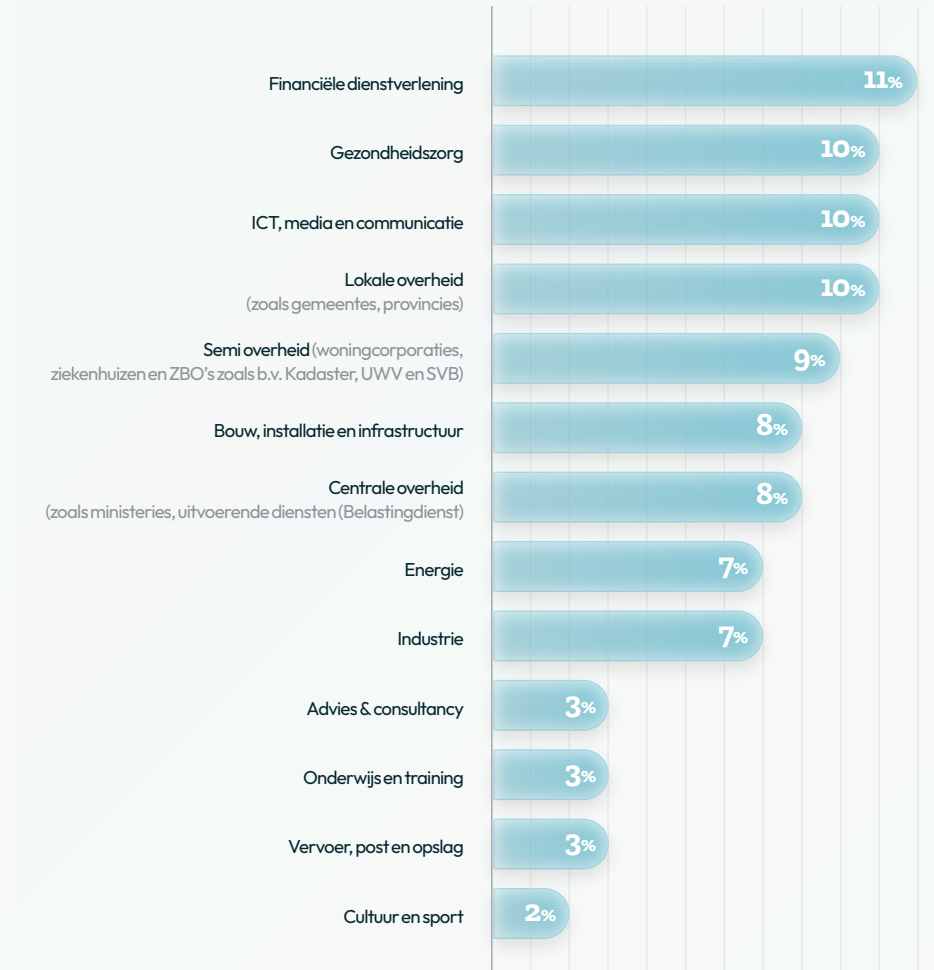
Serviceproviders beoordeelden de samenwerking met hun klanten met een 7,1. De NPS score is de maat voor klanttevredenheid die we al jaren gebruiken en deze is +22. Dit is het verschil tussen de detractors en de promotors. Bijna de helft van de respondenten zijn echter passives; zij zijn niet enthousiast genoeg om als ambassadeur te worden gezien.

## Welke sectoren werden beoordeeld?

De ITeX Monitor bestond dit jaar uit twee onafhankelijke onderzoeken, waarbij de anonimiteit van de respondenten volledig werd gewaarborgd. Serviceproviders konden op basis van een bestaande klantrelatie een gefingeerde klantnaam opgeven, zodat de resultaten niet herleidbaar zijn naar specifieke organisaties. Er werd daarbij enkel gevraagd naar de sector waarin de betreffende klant actief is.

Uit de verzamelde gegevens blijkt dat de financiële dienstverlening het meest vertegenwoordigd is in de beoordelingen. Daarnaast zien we dat de gezondheidszorg, waaronder ziekenhuizen en zorginstellingen veelvuldig wordt beoordeeld. De sectoren ICT, media & communicatie, de lokale overheid en de semi-overheid werden eveneens frequent beoordeeld en completeren de lijst van meest voorkomende sectoren.

## OVERZICHT SECTORALE VERDELING VAN UITBESTEDERS



## KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK RESULTATEN UITBESTEDERS

**Facts & figures: competenties, focus en fit**

Zoals aangegeven scoorden de serviceproviders hun klanten ook op competenties, focus en fit.

**COMPETENTIES**

Competenties betreffen een combinatie van aspecten die nodig zijn om de dienstverlening succesvol te laten zijn, zoals relevante kennis, ondersteunende vaardigheden en gedrag. Het domein Competenties bestaat uit een viertal onderdelen, te weten:

- > **Skills:** de mate waarin uitbesteders in staat zijn met kennis en kunde, op een volwassen manier, de serviceprovider aan te sturen.
- > **Zero Repeat:** de mate waarin uitbesteders in staat zijn ondersteuning te bieden met kennis en kunde om herhaling te voorkomen.
- > **Betrouwbaarheid:** de mate waarin uitbesteders zich houden aan de gemaakte afspraken.
- > **Continuous Improvement:** de mate waarin de uitbesteder proactief kennis en kunde beschikbaar stelt om blijvende verbetering te realiseren.

De serviceproviders beoordelen uitbesteders flink lager op alle onderdelen van Competenties dan andersom. Met name op Zero Repeat en Skills scoren de uitbesteders laag. Een vaak gedeeld probleem bij Zero Repeat is dat klanten zelf niet weten wat ze afnemen en daardoor een verkeerde verwachting van de dienstverlening hebben. Op het gebied van Skills ontbreekt het regelmatig aan een professionele regieorganisatie die de serviceprovider kan ondersteunen bij het leveren van de goede dienstverlening.

**FOCUS**

Focus is de manier waarop vanuit de uitbesteder aandacht wordt gegeven aan de sourcingrelatie, en dus de serviceprovider. De score Focus bestaat uit een achttal onderwerpen, te weten:

- > **Communication:** de mate waarin de uitbesteder goed communiceert over algemene ontwikkelingen
- > **Empathy:** de mate waarin de uitbesteder zich kan verplaatsen in de uitdagingen van de serviceprovider.
- > **Willingness:** de mate waarin de uitbesteder zich inspant om de serviceprovider tevreden te stellen.
- > **Transparency:** de mate waar de uitbesteder transparant is als er verschillen van inzicht of conflicten zijn.
- > **Interest:** de mate waarin de uitbesteder rekening houdt met de belangen van de serviceprovider.
- > **Adaptability:** de mate waarin de uitbesteder zich kan aanpassen als de serviceprovider daarom vraagt.
- > **Cultural Fit:** de mate waarin de uitbesteder qua cultuur goed past bij de serviceprovider.
- > **Operational Fit:** de mate waarin de werkwijze van de uitbesteder goed aansluit op de serviceprovider.

Net zoals bij Competenties liggen de scores op het onderdeel Focus die serviceproviders geven aan hun klanten allemaal lager dan andersom. Op verschillende onderdelen scoren uitbesteders volgens de serviceproviders zelfs substantieel lager, zoals bij Communication, Empathy, Interest, Adaptability en Operational Fit. Adaptability wordt heel laag beoordeeld met een score van 34. Op het vlak van Willingness, Transparency en Cultural Fit liggen de resultaten wel vrij dicht bij elkaar.

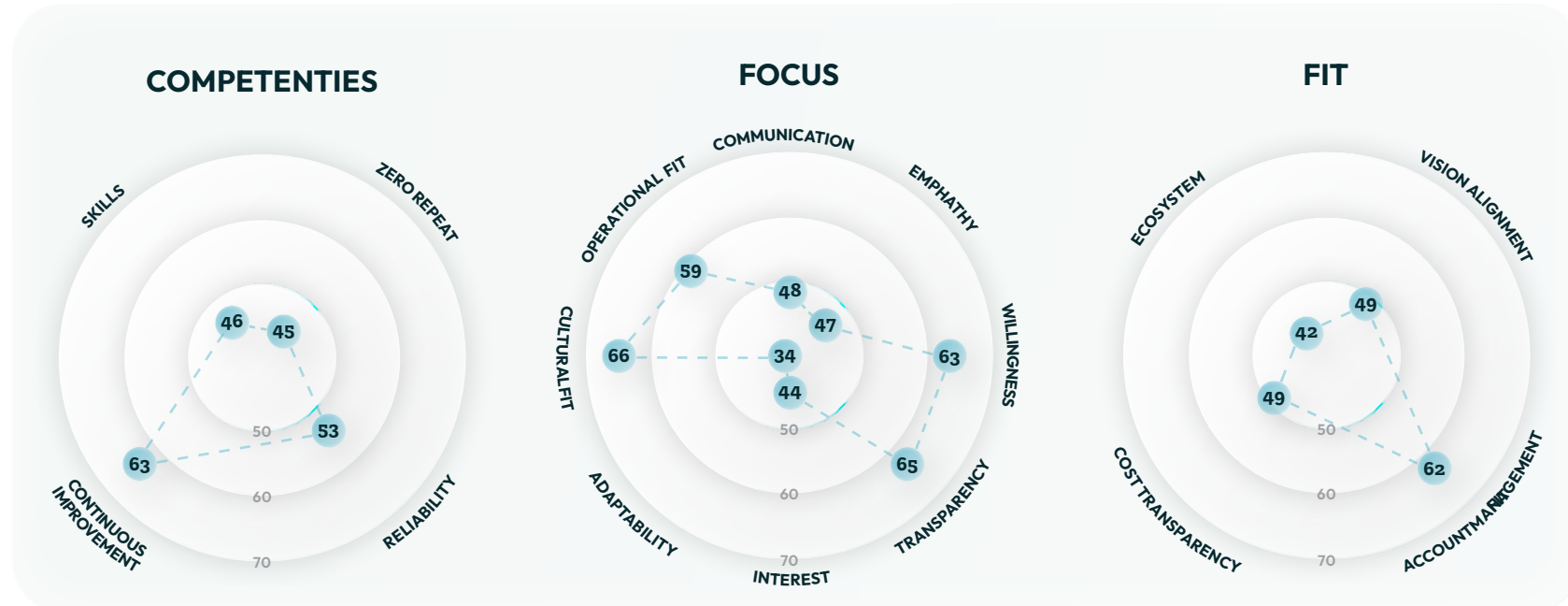
Er zijn een aantal problemen die ten grondslag liggen aan de lage scores van bijvoorbeeld Adaptability en Interest. Het ontbreken van een IT strategie bij de uitbesteder geeft aan dat deze minder volwassen is, en dus minder heeft nagedacht over de manier waarop de samenwerking vorm krijgt en op welke manier er kan worden meebewogen met de adviezen van de serviceproviders. Ook komt het regelmatig voor dat de uitbesteders teveel intern gericht zijn, bijvoorbeeld door overnames of bemoeienis door investeringsmaatschappijen.

**FIT**

Fit gaat over de manier waarop de organisatie van de uitbesteder aansluit op die van de serviceprovider. De score Fit wordt opgebouwd uit een viertal onderwerpen, te weten:

- > **Ecosystem:** de mate waarin de uitbesteder werkt aan een werkbaar partner ecosysteem met andere serviceproviders.
- > **Vision Alignment:** de mate waarin visie en doelen van de uitbesteder op één lijn liggen met de serviceprovider.
- > **Accountmanagement Fit:** de mate van tevredenheid over de contract- en vendor managers.
- > **Cost transparency:** de mate waarin de uitbesteder inzichten geeft in de IT-spend in het algemeen.

Binnen dit onderdeel geven serviceproviders hun klanten opnieuw een lagere score dan het cijfer dat de uitbesteders geven aan hun serviceproviders. Het grootste verschil zit in het onderdeel Ecosystem. Dit betekent dat serviceproviders in beperkte mate zien dat klanten bouwen aan een werkbaar ecosysteemlandschap met hun serviceproviders. Daarnaast vinden serviceproviders dat uitbesteders onvoldoende laten zien hoe hun IT-spend is opgebouwd, zodat er mogelijk pro-actief samengewerkt kan worden om deze te verlagen, of dat het mogelijk is om IT-spend op een andere manier in te zetten.



### Business relevance & opvallende resultaten

Over het algemeen is er sprake van een aanzienlijk vertrouwen in de samenwerking met opdrachtgevers. Opvallend is dat veel serviceproviders ervaren dat uitbesteders bereidwillig zijn om additionele kosten te vergoeden voor werkzaamheden die buiten de oorspronkelijke scope van de dienstverlening vallen. Daarnaast wordt de aansluiting tussen de wederzijdse werkwijzen en de culturele match hoog gewaardeerd; aspecten waar de afgelopen jaren dan ook nadrukkelijk in is geïnvesteerd.

Hoewel een aanzienlijk deel van de klanten zich actief inspant om de serviceprovider succesvol te laten zijn, blijft er een categorie dienstverleners over die op dit punt expliciet ontevreden is. Een aspect dat momenteel nog relatief laag scoort, is de mate waarin klanten trachten hun verschillende serviceproviders over diverse domeinen heen met elkaar te laten samenwerken.

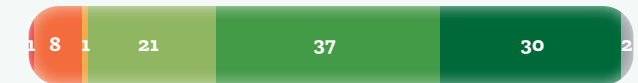
Dit bedrijf kan zich goed in onze organisatie en uitdagingen verplaatsen



Dit bedrijf spant zich in om ons als dienstverlener succesvol te laten zijn



Dit bedrijf past goed bij de cultuur van onze organisatie



De werkwijze van dit bedrijf en van onze organisatie sluiten goed op elkaar aan



Dit bedrijf is bereid om meer te betalen als er werkzaamheden buiten de scope van de afgesproken dienstverlening vallen



Dit bedrijf zorgt ervoor dat hun service providers op verschillende ICT-domeinen eenvoudig kunnen samenwerken



In hoeverre heeft u vertrouwen in de samenwerking met dit bedrijf?



N = 98 | WAARDE IN %





#### Omzet (valuta)

308 miljoen (€)

#### Onderdeel van welke groep

Eurofiber Group  
(Nederland, België, Duitsland en Frankrijk)

#### Aantal medewerkers

Eurofiber Group **848** | Eurofiber NL/CI **424**

#### Vestigingen in Nederland

Hoofdkantoor in Maarssen

#### Standaarden en richtlijnen

EF NL, BE en CI: ISO9001, ISO14001, ISO27001, ISEA 3402 type 2, ISO 27017, ISO 50001 en NEN 7510

#### Strategische technologie en platformpartners

Microsoft, Nokia, Dell, Amazon Web Services, NetApp, Veeam, VMWare, Google, Equinix, DigitalRealty, Fortinet, Oracle, Megaport, Eaton, Axians, Juniper

#### (Focus)sectoren

Overheid, Zorg, Onderwijs, IT, Telecom, Bouw, Finance, Retail, Industrie en Mobility

#### Cloudhyperscaler(s)

Amazon Web Services, Microsoft Azure, Google Cloud en Oracle Cloud Infrastructuur

#### Locatie eigen datacenters in NL

Amsterdam, Utrecht, Rotterdam (2x), Groningen, Waalwijk, Steenberg, Arnhem

#### Overnames afgelopen jaar

LuxNetwork (Luxemburg)

## Over Eurofiber

Eurofiber is sinds 2000 een internationale aanbieder van open digitale infrastructuur.

Met een eigen glasvezelnetwerk en datacenters bieden we bedrijven, overheden en non-profitorganisaties cloud-infrastructuur en connectiviteitsoplossingen. Ons netwerk is open, wat betekent dat onze klanten **volledige keuzevrijheid** hebben in de diensten, toepassingen en aanbieders die ze afnemen.

Eurofiber heeft een glasvezelnetwerk van **77.500+ kilometer** in Nederland, België, Frankrijk en Duitsland. Dit netwerk groeit wekelijks met gemiddeld **60 kilometer**. Daarnaast beheert Eurofiber **elf datacenters** in Nederland en Frankrijk. Via het DCspine-platform verzorgen we interconnectiviteit tussen vrijwel alle carrier-neutrale datacenters in Nederland en België.

De **Eurofiber Groep** bestaat uit Eurofiber Nederland, Eurofiber Cloud Infra, Eurofiber België & Arcadiz (Eurofiber participeert in de joint venture Unifiber), Eurofiber Frankrijk, Eurofiber Duitsland (Eurofiber heeft een investeringspartnerschap in landelijke glasvezelinfrastructuur activiteiten met NGN Fiber Network).



## DIGITALE SOEVEREINITEIT EN WEERBAARHEID

Digitale infrastructuur is een basisvoorziening geworden. Ziekenhuizen, scholen, energienetwerken en datacenters draaien dagelijks op betrouwbare connectiviteit. Als die uitvalt of ondoorzichtig is georganiseerd, heeft dat direct maatschappelijke gevolgen.

Daarom gaat infrastructuur niet meer alleen over **snellheid** en **capaciteit**, maar ook over **controle**. Organisaties willen weten waar hun data loopt, welke routes hun systemen verbinden en wie verantwoordelijk is voor hun netwerk. Eurofiber bouwt en beheert open glasvezelinfrastructuur volledig op Europese bodem. Door fysieke netwerken, datacenters en cloudkoppelingen te combineren, bieden we een onafhankelijke digitale basis waarop organisaties hun IT-omgevingen veilig en schaalbaar inrichten.

Zo helpen we organisaties grip te houden op hun infrastructuur, data en digitale afhankelijkheden en versterken we de digitale **weerbaarheid** en **soevereiniteit** van kritieke sectoren in Europa.



## DE BESTE IN ONS VAK DOOR ONZE MENSEN

Dat de Nederlandse overheid Eurofiber heeft aangemerkt als **vitale infrastructuur**, is te danken aan de mensen die ons netwerk dagelijks ontwerpen, bouwen en beheren. Gespecialiseerde engineers en operations-teams houden de infrastructuur draaiend waar cruciale sectoren iedere dag afhankelijk van zijn.

Talentontwikkeling is een belangrijk speerpunt. Met het programma **Take the Lead** stimuleren we medewerkers zonder formele leidinggevende rol om eigenaarschap te nemen over hun ontwikkeling en het beste uit zichzelf te halen, bijvoorbeeld op het gebied van communicatie, persoonlijke effectiviteit en veerkracht. Het **Eurofiber Mentor Program** koppelt ervaren professionals aan collega's die hun vaardigheden en netwerk willen uitbreiden. Dat versterkt niet alleen individuele groei, maar ook samenwerking en leiderschap in de organisatie. Vorig jaar behaalden ongeveer twintig collega's de **Lean Green Belt**-certificering, gericht op procesverbetering, data-gedreven werken en het oplossen van knelpunten.

Via de digitale Learning Hub hebben medewerkers 24/7 toegang tot ruim 230 trainingen op het gebied van technologie, veiligheid, cultuur en bedrijfswaarden.



## ONZE RELEVANTIE VOOR DE ECONOMIE EN MAATSCHAPPIJ



**74%**  
**universiteiten**  
met Eurofiber connectiviteit.



**84%**  
**ziekenhuizen**  
met Eurofiber connectiviteit.



**83%**  
**energienetwerkbeheerders**  
met Eurofiber connectiviteit.



**62%**  
**van het mobiele verkeer**  
verwerkt.



**97%**  
**datacentercapaciteit**  
(in gebruik) met Eurofiber connectiviteit.



**60km**  
**uitbreiding netwerk**  
per week.

Eurofiber is onderdeel van Eurofiber groep en is sinds 2000 aanbieder van open digitale infrastructuur. Klanten kunnen zelf kiezen welke diensten, toepassingen en aanbieders ze hierop willen inzetten. Verder zet deze serviceprovider in op een hoge klanttevredenheid, door zelf hier aandacht aan te besteden.

De resultaten zijn over het algemeen positief tot zeer positief. Allereerst behaalt Eurofiber een zeer hoge score voor het onderdeel Customer Delight, dit is de score die het gemiddelde geeft van de categorieën Aanbeveling, Vertrouwen en Verwachtingen. Dit is substantieel hoger dan het marktgemiddelde.

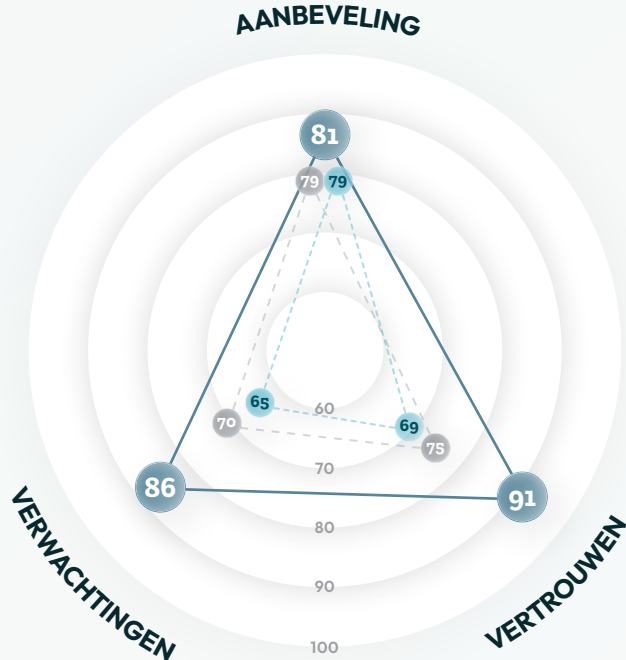
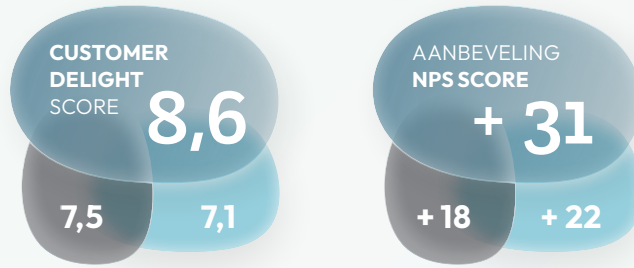
Op het vlak van customer delight scoort Eurofiber hoger dan het marktgemiddelde, met een NPS van +31. Deze NPS is een hoge score, waarbij Eurofiber laat zien een flink aantal promotors te hebben.

Eurofiber scoort daarnaast hoog op een aantal onderdelen van competenties, focus en fit, met scores oplopend tot zelfs 9,1. Klanten scoren Eurofiber hoog op de kennis van zaken die ze heeft, op de manier waarop Eurofiber zich in de klanten verplaatst en de mate van inspanning vanuit Eurofiber om de klant tevreden te stellen.

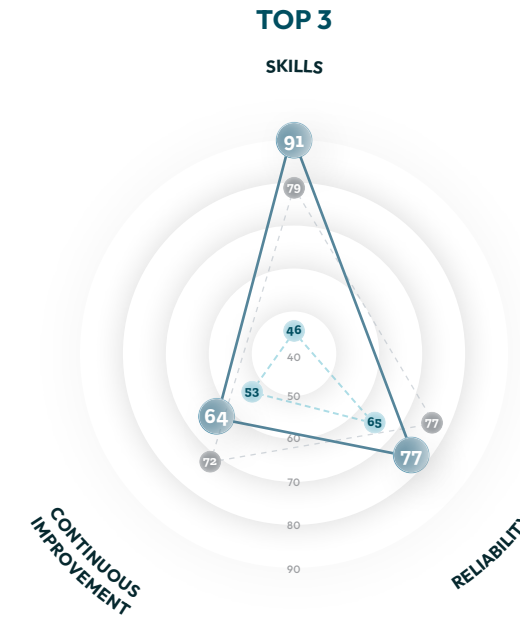
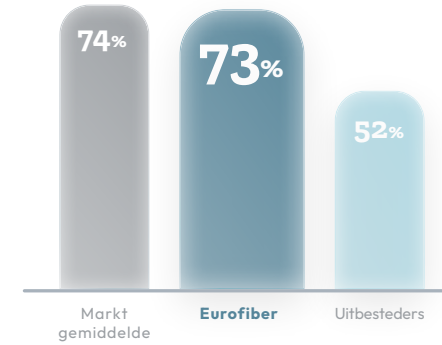
### Customer Delight

4 van 6 domeinen beoordeeld: NIS, CDS, SEC en PDS

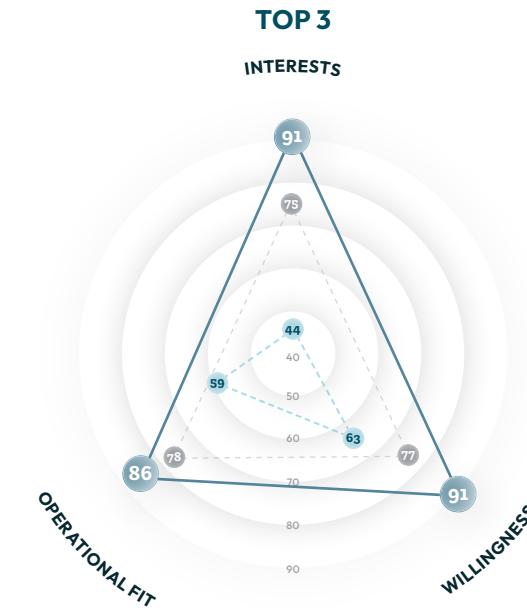
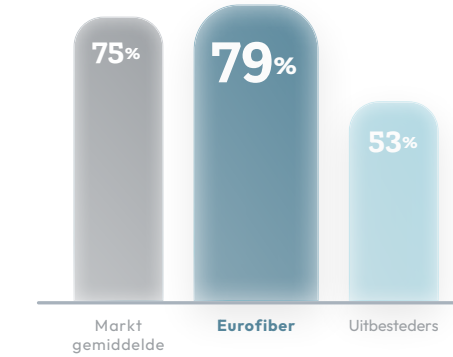
- Eurofiber
- Marktgemiddelde
- Uitbesteders



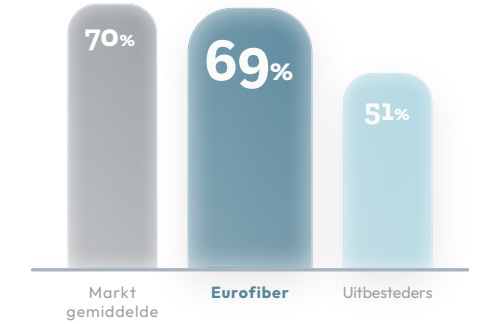
### COMPETENTIES



### CUSTOMER FOCUS



### FIT



Dit bedrijf helpt ons de kwaliteit van de dienstverlening richting onze klanten te verbeteren



Dit bedrijf helpt ons de eindgebruikers-tevredenheid met onze diensten en/of producten te verhogen



Dit bedrijf helpt ons om onze business continuïteit te waarborgen



Dit bedrijf helpt ons om potentiële business risico's te verminderen



Dit bedrijf helpt ons nieuwe groeikansen te realiseren



Dit bedrijf stimuleert ons om onze businessprocessen te verbeteren door het inzetten van nieuwe technologie



WAARDE IN %



### Business relevance

Eurofiber scoort ook dit jaar weer hoog op het vlak van business relevance. Zo helpt hun dienstverlening volgens haar klanten de eindgebruikers-tevredenheid te verhogen. Daarnaast waarborgt Eurofiber de business continuïteit en business risico's te verminderen.

### Domeinen en services

In totaal vulden 22 respondenten evaluaties voor Eurofiber in. Dit betrof evaluaties in de domeinen Netwerk Infrastructuur Services, Cloud & Datacenter Services, Security Services en Platform & Data Services. Het aantal evaluaties voor de dienst Managed WAN was voldoende representatief voor een waardering. Eurofiber behaalde een score van 8,2 voor de tevredenheid van Managed WAN.

### Domeinen en services Eurofiber

NETWERK INFRASTRUCTUUR SERVICES	CLOUD & DATACENTER SERVICES	WERKPLEK & END-USER SERVICES	SOFTWARE SERVICES	SECURITY SERVICES	PLATFORM & DATA SERVICES
N = 22	N = 4			N = 2	N = 2
★ 8,2	★				
91% Managed WAN	100% Colocatie	Werkplekmanagement	Maatwerk-softwareontwikkeling	SOC services	50% Platform Engineering
9% Managed LAN	50% Inter-connectivity	Onsite support (remote hands)	DevOps services	Vulnerability management	Functioneel Beheer Platformen
5% Mobile services	Data-architectuur	System Integration	Low-code/no-code	Penetration testing	50% Data Intelligence
0% Geen van deze services	Technisch applicatiebeheer	Service Desk	Modern Software Engineering	Monitoring	50% Geen van deze services
	25% Back-up	Geen van deze services	Geen van deze services	Intelligence	
	25% Cloud Management			Cloud Security Operations	
	Disaster Recovery			100% Geen van deze services	
	Geen van deze services				



★ 7,5 N ≥ 8 = GENOEG DATA VOOR RAPPORTCIJFER  
 ★ 4 ≥ N ≤ 7 = POSITIEF BEOORDEELD (BOVEN 8,0), MAAR TE WEINIG DATA VOOR CIJFER

by Alistar<sup>1</sup>**Omzet (valuta)**

125 miljoen (€)

**Onderdeel van welke groep**

Alistar

**Aantal medewerkers**

750 medewerkers

**Vestigingen in Nederland**

8 vestigingen

**Standaarden en richtlijnen**

ISO27001, ISO9001

**Strategische technologie en platformpartners**

Microsoft, Exact, Mendix

**(Focus)sectoren**

Zorg, bouw & techniek, onderwijs, overheid, financiële en zakelijke dienstverlening, distributie & groothandel, manufacturing, energie, retail

**In het bijzonder**

Goodzo heeft alle Microsoft Solution Partner Designations. Wij zijn Mendix Service, Reseller én Academy partner en als enige de Exact Platinum Partner.

**6 Microsoft Solution Partner Designations**

Binnen onze groep bundelen we de kracht van honderden Microsoft-specialisten. Zo bieden we organisaties brede, diepgaande expertise over de volledige Microsoft-stack en garanderen we hoogwaardige ondersteuning bij elke stap van hun digitale transformatie.

## Over Goodzo by Alistar

Goodzo is een toonaangevende IT-consultancy in Zoetermeer, dat sinds 2013 IT-services levert op topniveau aan top-200 bedrijven in Nederland. Bij Goodzo bieden we een team van 130+ consultants die direct beschikbaar zijn en met je meedenken. Zo maken onze consultants het verschil met hun kennis, empathisch vermogen en eindgebruiker gerichte mindset. Of het nu gaat om consultancy, outsourcing, projecten of trainingen: we zijn pas tevreden als de eindgebruiker dat ook is. IT is overal, daarom zijn wij dat ook. Goodzo helpt organisaties uit allerlei verschillende branches, maar de kern van ons werk blijft hetzelfde.

**GOODZO BY ALISTAR**

Goodzo maakt sinds september 2024 onderdeel uit van Alistar, een full-service technologiepartner waaronder diverse gespecialiseerde labels samenwerken onder één visie. Door mensen, data en technologie slim te verbinden, helpt Alistar organisaties om vooruit te kijken, complexiteit te vereenvoudigen en hun volledige potentieel te benutten. Altijd met een menselijke aanpak, technische diepgang en de drive om te vernieuwen.

**DE ALISTAR-AANPAK**

Als one-stop-shop voor digitale transformatie combineert Alistar data, inzichten en diepgaande branchekennis om innovatieve, klantgerichte oplossingen te creëren.

Alistar levert gespecialiseerde oplossingen voor diverse sectoren. De diepgaande expertise stelt Alistar in staat technologie in te zetten op manieren die echte waarde creëren. Technologieën als Microsoft 365, Business Central, Dynamics 365 en Power BI lopen daarin als een rode draad door hun aanpak, altijd met als doel om organisaties slimmer, schaalbaarder en toekomstbestendig te maken.

**300+ Talenten ontwikkeld**

Bij Goodzo investeren we in de ontwikkeling van onze consultants door hen zelf te werven en op te leiden via ons IT Growth Program. Een vijfjarig programma waarin ze worden opgeleid en begeleidt van trainee tot senior consultant. Zo hebben we al meer dan 300+ talenten laten groeien.

**700+ Specialisten**

Met ruim 700+ consultants actief binnen ERP en CRM (Dynamics 365, Business Central), Modern Workplace en Cloud, Data & BI, Cybersecurity, e-business en e-commerce, AI en low /no code oplossingen - vormen we samen één krachtige groep die end to end digitale transformatie mogelijk maakt.

**DIENSTEN**

We ondersteunen organisaties op het gebied van consultancy, outsourcing, projecten en training. Onze consultants versterken teams met expertise in Azure, Microsoft 365, functioneel beheer en Mendix-development.

Met onze projectmethodiek zorgen we voor een soepele afronding van projecten, van Modern Workplace- en Cloud migraties tot AI-implementaties. Daarnaast helpen we organisaties het maximale uit nieuwe applicaties en systemen te halen met gerichte trainingen.

Alistar biedt een krachtig fundament met end to end IT diensten zoals ERP- en CRM implementaties, Modern Workplace en cloudoplossingen, data & BI, cybersecurity, e business en AI oplossingen, waarmee organisaties hun digitale transformatie versnellen.

**OUTSOURCING**

Grip houden op IT-processen is in een tijd waarin IT cruciaal is voor de bedrijfsvoering essentieel. We nemen organisaties deze zorg uit handen, van de servicedesk tot de volledige IT-outsourcing, zowel op locatie als in de Cloud.

We begeleiden bedrijven bij migraties, support en de doorontwikkeling van de Modern Workplace. Onze Azure-expertise zorgt voor een soepele overgang naar een duurzamere, veiligere en schaalbare digitale infrastructuur. Veiligheid en compliance staan centraal.

We voldoen aan de nieuwste normen en richtlijnen en gebruiken geavanceerde technologieën om de informatiebeveiliging te versterken. Daarnaast nemen we de regie over de volledige IT-omgeving van onze klanten. Goed applicatiebeheer is daarbij onmisbaar. We ondersteunen bij support, updates, upgrades, bug- en hotfixes en zorgen voor continue doorontwikkeling. Ook zetten we in op procesoptimalisatie. Met slimme oplossingen zoals RPA helpen we bedrijven efficiënter en effectiever te werken.

**TECHNOLOGIEËN**

Als gecertificeerd Microsoft Cloud Solution Partner versterken we de samenwerking tussen afdelingen met tools als SharePoint, Copilot, 365, Azure en Teams. Alistar voegt daar expertise aan toe in Microsoft-technologieën zoals Dynamics 365, Business Central, Power BI en Power Platform. Zo helpen we organisaties bij een vlekkeloze migratie en integratie, het verbeteren van efficiëntie doormiddel van AI-automatiseringen en zetten we data om in actie. Het resultaat: een meetbare verhoging van flow in teams en gebruikerstevredenheid van de organisatie.

Daarnaast zetten we Mendix in als krachtige low code technologie om snel bedrijfsapplicaties te realiseren die naadloos aansluiten op processen, waardoor organisaties flexibel en schaalbaar kunnen blijven doorontwikkelen.

**OUR PEOPLE MAKE IT**

In een wereld waar digitalisering centraal staat, zijn het uiteindelijk de mensen die het verschil maken. Bij zowel Goodzo als Alistar werken professionals met diverse achtergronden: gedreven, open en met de ambitie om zichzelf én anderen te ontwikkelen. Wij geloven dat motivatie en talent belangrijker zijn dan wat er op een cv staat. Dit vormt de basis van alles wat we doen. Met deze mindset begeleiden we high potentials in hun groei naar IT-consultants via ons IT Growth Program – een vijfjarig opleidingsprogramma. Gedurende dit traject ontwikkelen zij zowel technische als managementvaardigheden om door te groeien tot Senior IT-consultant. Van soft skills tot hard skills, van Business tot IT, ze leren het allemaal. Tegelijkertijd doen ze waardevolle praktijkervaring op bij onze klanten in consultancyrollen. Doordrongen zijn van de impact van je werk. Dat is de standaard van Goodzo en Alistar.



Goodzo, onderdeel van de Alistar, is een IT-dienstverlener die zich onderscheidt door de inzet van jong talent, zij-instromers en een sterke focus op de menselijke kant van technologie. Als specialist in werkplekbeheer en support ontzorgen zij organisaties door complexe IT-vraagstukken te vertalen naar begrijpelijke en effectieve oplossingen voor de eindgebruiker.

De resultaten van Goodzo zijn over het algemeen zeer positief en op bijna alle fronten bovengemiddeld. Allereerst behaalt Goodzo een zeer hoge score voor het onderdeel Customer Delight, dit is de score die het gemiddelde geeft van de categorieën Aanbeveling, Vertrouwen en Verwachtingen. Dit is substantieel hoger dan het marktgemiddelde.

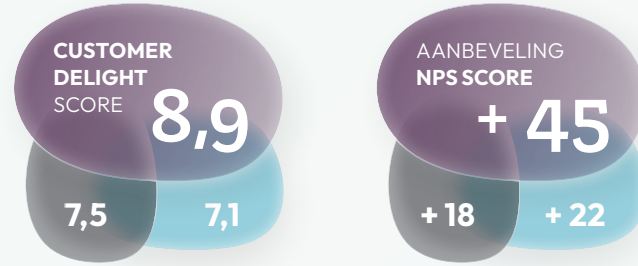
Op het vlak van Competenties, Customer Focus en Fit scoort Goodzo eveneens hoger dan het gemiddelde. Voor Customer Focus scoort Goodzo zelfs aanzienlijk hoger dan het gemiddelde. Dit is terug te zien in de top 3 per onderdeel, die als spider rechtsonder weergegeven is.

Kijkend naar deze top-3 per onderdeel, dan scoort Goodzo heel hoog op veel verschillende onderwerpen, waaronder vertrouwen en verwachtingen. Ook worden Empathy, Cultural Fit, Adaptability, Skills en Accountmanagement Fit zeer hoog gewaardeerd.

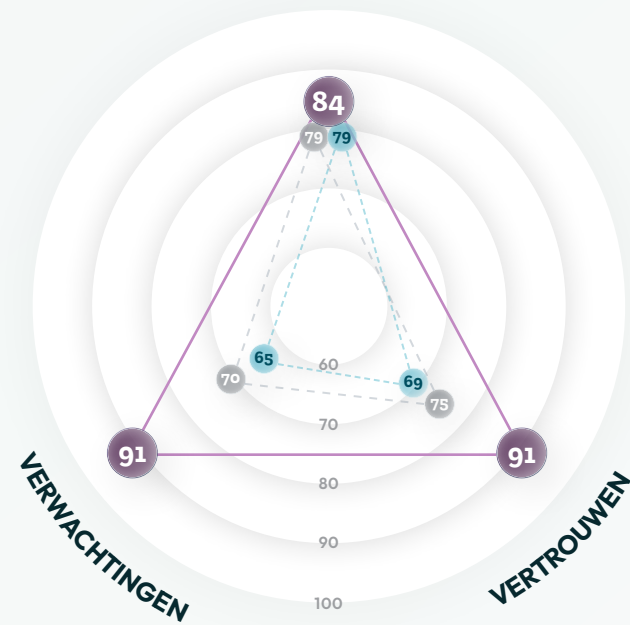
### Customer Delight

6 van 6 domeinen beoordeeld:  
NIS, CDS, WES, SS, SEC en PDS

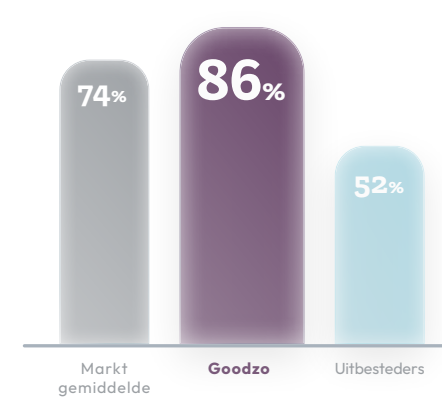
- Goodzo
- Marktgemiddelde
- Uitbesteders



### AANBEVELING



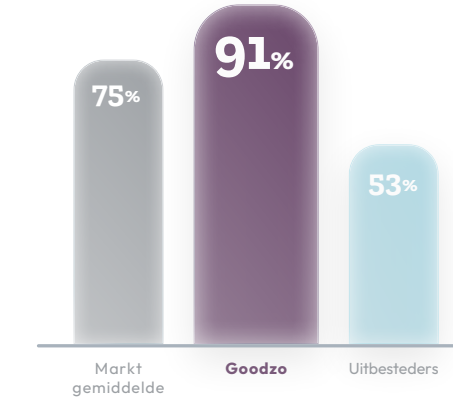
### COMPETENTIES



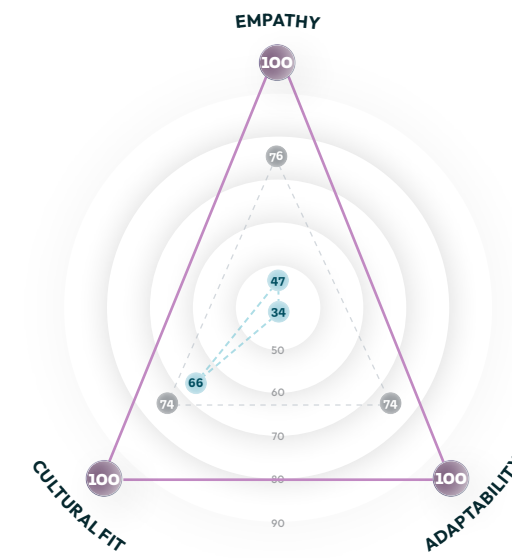
### TOP 3 SKILLS



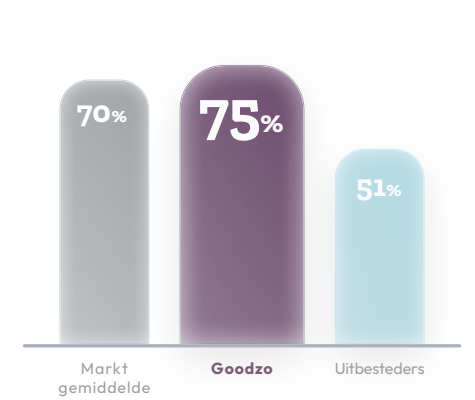
### CUSTOMER FOCUS



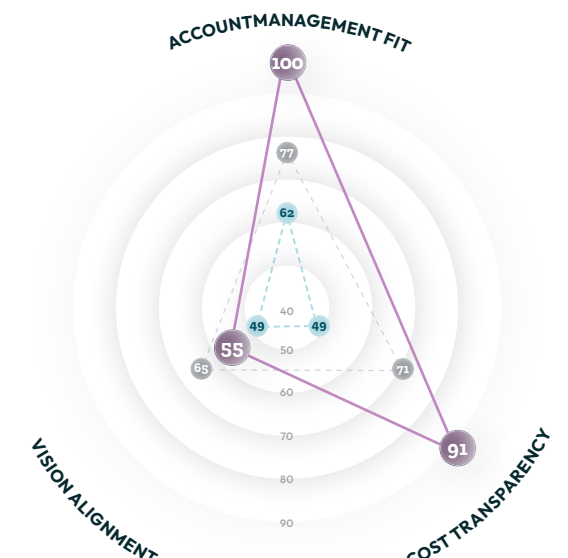
### TOP 3 EMPATHY



### FIT



### TOP 3 ACCOUNTMANAGEMENT FIT



Dit bedrijf helpt ons de kwaliteit van de dienstverlening richting onze klanten te verbeteren



Dit bedrijf helpt ons de eindgebruikers-tevredenheid met onze diensten en/of producten te verhogen



Dit bedrijf helpt ons om onze business continuïteit te waarborgen



Dit bedrijf helpt ons om potentiële business risico's te verminderen



Dit bedrijf helpt ons nieuwe groeikansen te realiseren



Dit bedrijf stimuleert ons om onze businessprocessen te verbeteren door het inzetten van nieuwe technologie



WAARDE IN %



### Business relevance

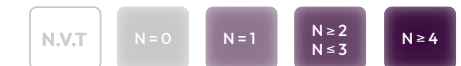
Dit jaar geeft de markt aan dat het belangrijk is dat serviceproviders een juiste partner voor de business zijn. Goodzo scoort hoog op de meeste onderdelen. Respondenten zijn vooral positief over de hulp bij het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening richting klanten, het waarborgen van business continuïteit en hulp om potentiële business risico's te verminderen. Er is nog wat ruimte voor verbetering op het gebied van hulp bij het realiseren van nieuwe groeikansen.

### Domeinen en services

In totaal vulden 11 respondenten evaluaties voor Goodzo in. Dit betrof evaluaties in alle domeinen. Het aantal evaluaties voor de diensten werkplekmanagement en service desk waren voldoende representatief voor een waardering, dit gold niet voor de andere diensten. Goodzo behaalde een score van 8,5 voor werkplekmanagement en 8,2 voor de service desk.

### Domeinen en services Goodzo

Domein	N	Service	Waarde (%)	Waardering
NETWERK INFRASTRUCTUUR SERVICES	N = 5	Managed WAN	60%	
		Managed LAN	60%	
		Mobile services	40%	
		Geen van deze services	0%	
		Geen van deze services	0%	
		Geen van deze services	0%	
CLOUD & DATACENTER SERVICES	N = 8	Colocatie		
		Inter-connectivity	25%	
		Data-architectuur	38%	
		Technisch applicatiebeheer	25%	
		Back-up	63%	★
		Cloud Management	50%	★
WERKPLEK & END-USER SERVICES	N = 10	Werkplekmanagement	80%	★ 8,5
		Onsite support (remote hands)	60%	★
		System Integration	60%	★
		Service Desk	100%	★ 8,2
		Geen van deze services		
		Geen van deze services		
SOFTWARE SERVICES	N = 7	Maatwerk-softwareontwikkeling		
		DevOps services		
		Low-code/no-code	14%	
		Modern Software Engineering		
		Geen van deze services	86%	
		Geen van deze services		
SECURITY SERVICES	N = 8	SOC services	38%	
		Vulnerability management	25%	
		Penetration testing	25%	
		Monitoring	38%	
		Intelligence	13%	
		Cloud Security Operations	25%	
PLATFORM & DATA SERVICES	N = 5	Platform Engineering	20%	
		Functioneel Beheer Platformen		
		Data Intelligence		
		Geen van deze services	80%	
		Geen van deze services		
		Geen van deze services		



★ 7,5 N ≥ 8 = GENOEG DATA VOOR RAPPORTCIJFER  
★ 4 ≤ N ≤ 7 = POSITIEF BEOORDEELD (BOVEN 8,0), MAAR TE WEINIG DATA VOOR CIJFER

# PROACT

## Omzet (valuta)

4.678,8 miljoen (SEK)

## Onderdeel van welke groep

Proact IT Group AB

## Aantal medewerkers

Nederland en België **250** | Wereldwijd **1.100**

## Vestigingen in Nederland

Hoofddorp

## Standaarden en richtlijnen

ISO 9001, ISO/IEC 27001, ISAE 3402 Type II, NEN 4400, NEN 7510, MVO Prestatieladder 3

## Strategische technologie en platformpartners

Microsoft, NetApp, Dell, Pure Storage, VMware, Commvault

## (Focus)sectoren

We zijn vertegenwoordigd in alle sectoren

## Cloudhyperscaler(s)

Microsoft Azure

## Locatie eigen datacenters in NL

Private cages in datacenters in IJsselstein en Oude Meer

## Over Proact

**Bij Proact geloven we in de kracht van samenwerking, ontzorgen en onze jarenlange ervaring om slimme IT-oplossingen te leveren die het verschil maken. Hoe zorg je ervoor dat jouw organisatie klaar is voor de toekomst?**

Als toonaangevende Europese leverancier van IT-diensten ondersteunen wij bedrijven bij het behalen van hun strategische doelen. Wij doen dit door het creëren van veilige, efficiënte en schaalbare IT-omgevingen die groei en innovatie ondersteunen en de digitale transformatie versnellen. Wij focussen daarbij met name op cloudoplossingen, datacenterinfrastructuur, de moderne werkplek, AI en managed services.

Voor organisaties, waar betrouwbaarheid, continuïteit en verantwoorde omgang met data essentieel zijn, biedt Proact meer dan alleen technologie. Wij ondersteunen kritische IT-omgevingen waarin beschikbaarheid, compliance en transparantie centraal staan. Proact helpt bij het ontwerpen, realiseren en beheren van hybride IT-landschappen die aansluiten op publieke en semipublieke verantwoordelijkheden, waarbij aantoonbare beheersing, auditability en risicoreductie leidend zijn. Hierdoor kunnen organisaties zich richten op hun primaire taak, terwijl de onderliggende IT-omgeving voorspelbaar, veilig en toekomstbestendig blijft.

### MEER DAN TECHNOLOGIE: SUCCES DOOR TOEWIJDING

Bij ons staat de toewijding aan onze klanten centraal zodat zij volledig kunnen richten op de bedrijfsvoering en doelstellingen. Dit betekent vooral dat we proactief handelen op een manier die het beste past bij het DNA van onze klanten. Wij laten niets aan het toeval over, onze klantenteams zijn specifiek ingericht om deze toewijding tastbaar te maken. Zo gaan we verder dan andere IT-serviceproviders en onderscheiden we ons van de rest van de markt.

# 30

Ruim 30 jaar actief

# 1200

Met meer dan  
1.200 medewerkers

# 12

In 12 landen

## OPERATIONELE VOLWASSENHEID EN GOVERNANCE

De certificeringen van Proact vormen geen doel op zich, maar zijn verankerd in de dagelijkse operatie. Processen voor wijzigingsbeheer, incidentafhandeling, toegangsbeheer en monitoring zijn ingericht volgens vastgestelde kwaliteits- en beveiligingskaders. Dit zorgt voor consistente uitvoering, duidelijke verantwoordelijkheden en herleidbare besluitvorming. Door structurele logging, rapportages en periodieke interne en externe audits is de werking van de ITdienstverlening aantoonbaar en toetsbaar. Dit biedt opdrachtgevers zekerheid dat risico's beheerst worden en dat wordt voldaan aan geldende wet- en regelgeving.

### DATASOEVEREINITEIT ALS BASIS:

#### PROACT HYBRID CLOUD

Naast traditionele on-premise oplossingen en Public Cloud oplossingen rondom IT bieden we met onze Proact Hybrid Cloud (PHC) een unieke aanpak. Onze PHC-oplossing is een Private Cloud omgeving in onze eigen datacenters, waardoor we het best kunnen bieden van on-premise, private en public cloud samen, waardoor klanten de flexibiliteit krijgen die zij nodig hebben. Dit alles onder Nederlandse/Europese wetgeving en beheer, waarmee datasoevereiniteit wordt gegarandeerd.

### BEVEILIGD EN MAKKELIJK IN GEBRUIK:

#### DE MODERNE WERKPLEK

Wij bieden moderne werkplek-oplossingen die zijn ontworpen om de productiviteit en samenwerking

binnen organisaties te verbeteren. Deze oplossingen omvatten de integratie van applicaties en bijbehorende apparatuur, waardoor medewerkers overal en altijd kunnen werken. Hier focussen we niet alleen op gebruikersgemak en productiviteit, maar zijn governance en cyberveiligheid altijd pijlers die we meenemen. Van SOC-, CERT- en back-up-oplossingen, we hebben de juiste tools om cybercriminelen buiten de deur te houden en je bedrijfscontinuïteit veilig te stellen.

## CONSULTANCY

Ons team van consultants staat klaar om onze klanten te adviseren en ondersteunen bij grote IT-projecten. Zij begrijpen precies hoe ze IT optimaal kunnen afstemmen op de bedrijfsdoelen. Bij Proact gaat succes niet alleen om de beste technische oplossingen, maar vooral ook om het begrijpen van de mensen achter de organisatie.

## DE JUISTE PARTNERSHIPS

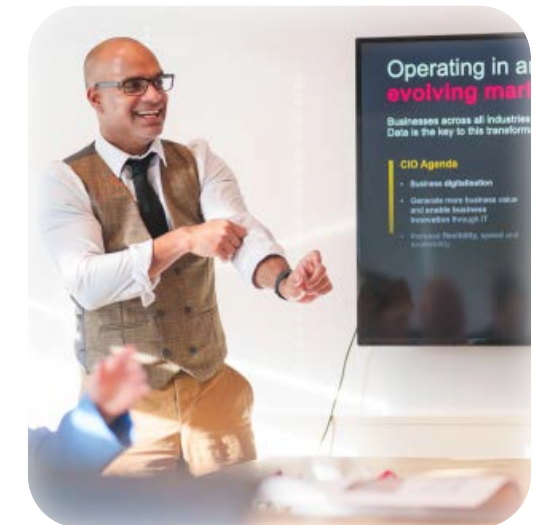
Onze technologiepartners zijn de drijvende kracht achter ons succes en een essentieel onderdeel van onze missie om de meest vertrouwde IT-servicepartner van Europa te worden. Door deze hechte samenwerking met de belangrijkste spelers in de markt, kunnen we onze klanten altijd de juiste, objectieve oplossingen bieden die perfect bij hun behoeften passen.

Samen blijven we innoveren en onze grenzen verleggen, zodat onze klanten nooit hoeven te kiezen tussen kostenbesparing en de kennis en kunde die zij nodig hebben om succesvol te zijn. We investeren continu in

de training en certificering van onze teams, zodat we altijd de hoogste kwaliteit van service en ondersteuning kunnen leveren

## VISIE EN DOORONTWIKKELING

De IT-omgeving van organisaties staan niet stil. Proact anticipeert hierop door continu te investeren in verdere automatisering, standaardisatie en intelligent beheer. Ontwikkelingen zoals strengere regelgeving, toenemende eisen aan digitale weerbaarheid en de opkomst van AI-gedreven IT-operaties worden actief meegenomen in de doorontwikkeling van onze dienstverlening. Daarbij blijft de uitgangspositie onveranderd: grip op data, transparant beheer en oplossingen die duurzaam aansluiten bij de maatschappelijke en organisatorische verantwoordelijkheid van onze klanten.



Proact is een vooraanstaande Europese IT-dienstverlener die gespecialiseerd is in cloudservices en datacenteroplossingen. Met een sterke focus op data-infrastructuur ondersteunt Proact organisaties bij het veilig beheren, opslaan en ontsluiten van hun bedrijfskritische informatie. Door diepgaande technische expertise te combineren met een uitgebreid portfolio aan managed services, stellen zij hun klanten in staat om complexe IT-omgevingen te vereenvoudigen en de digitale transformatie te versnellen.

De resultaten van Proact zijn over het algemeen positief. Proact behaalt een score van 7,7 voor customer delight. Dit is de score die het gemiddelde geeft van de categorieën Aanbeveling, Vertrouwen en Verwachtingen. Dit is hoger dan het marktgemiddelde.

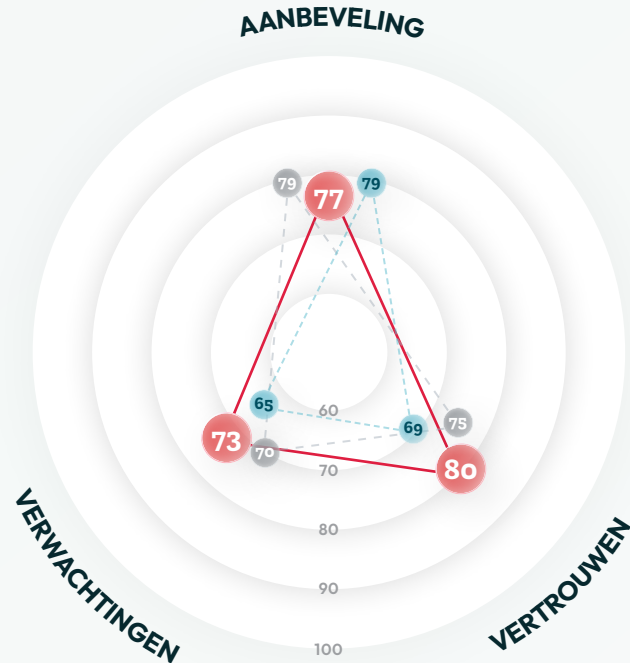
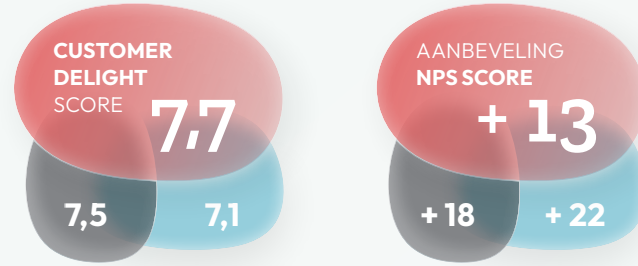
Op het vlak van Competenties scoort Proact iets onder het marktgemiddelde. Voor customer focus scoort Proact iets boven het marktgemiddelde en voor fit iets daaronder. De specificaties hiervan zijn terug te zien in de top 3 per onderdeel, die als spider rechtsonder weergegeven is.

Kijkend naar deze top-3 per onderdeel specifiek heel hoog bij respondenten voor Skills, Willingness en Accountmanagement Fit. Ook hebben klanten veel vertrouwen in de dienstverlening van Proact.

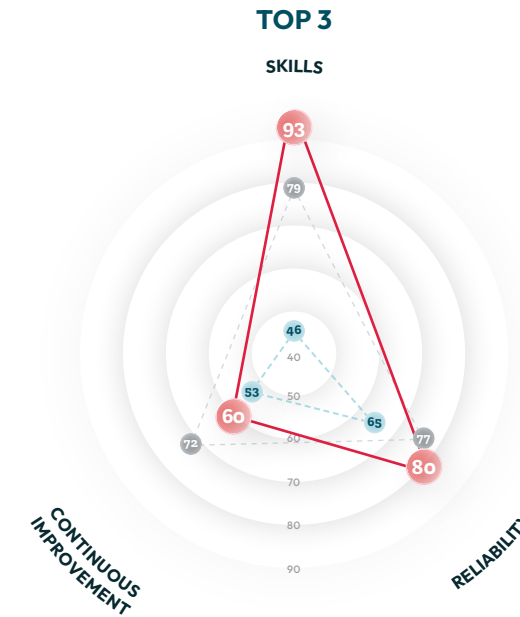
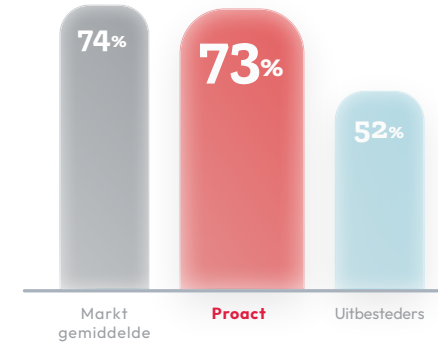
## Customer Delight

5 van 6 domeinen beoordeeld:  
NIS, CDS, WES, SEC en PDS

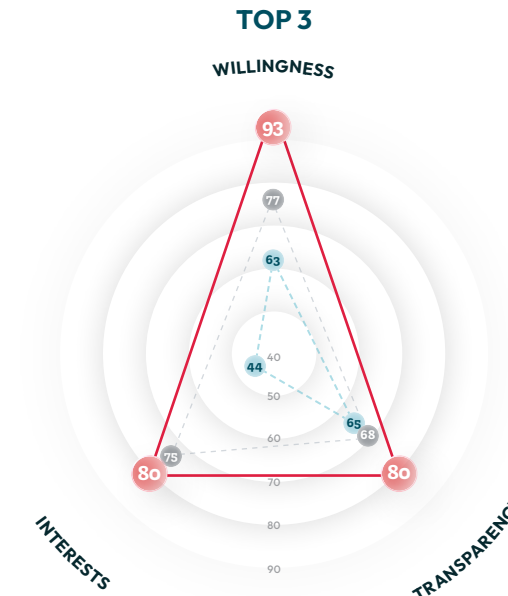
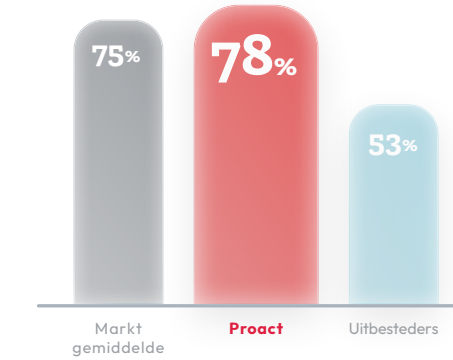
- Proact
- Marktgemiddelde
- Uitbesteders



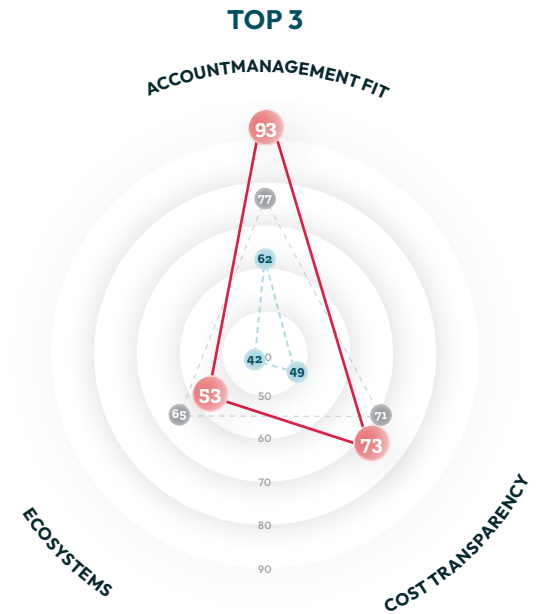
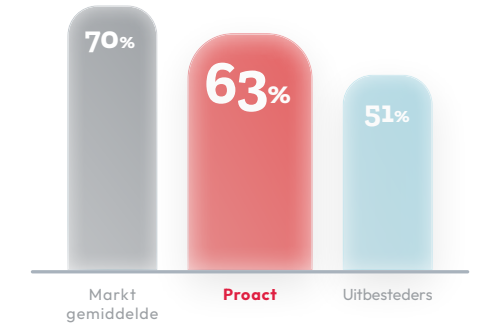
## COMPETENTIES



## CUSTOMER FOCUS



## FIT



Dit bedrijf helpt ons de kwaliteit van de dienstverlening richting onze klanten te verbeteren



Dit bedrijf helpt ons de eindgebruikers-tevredenheid met onze diensten en/of producten te verhogen



Dit bedrijf helpt ons om onze business continuïteit te waarborgen



Dit bedrijf helpt ons om potentiële business risico's te verminderen



Dit bedrijf helpt ons nieuwe groeikansen te realiseren



Dit bedrijf stimuleert ons om onze businessprocessen te verbeteren door het inzetten van nieuwe technologie



WAARDE IN %



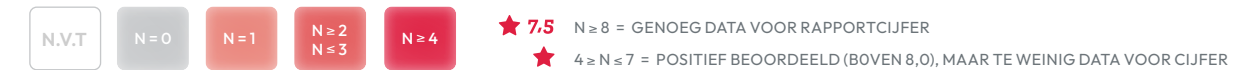
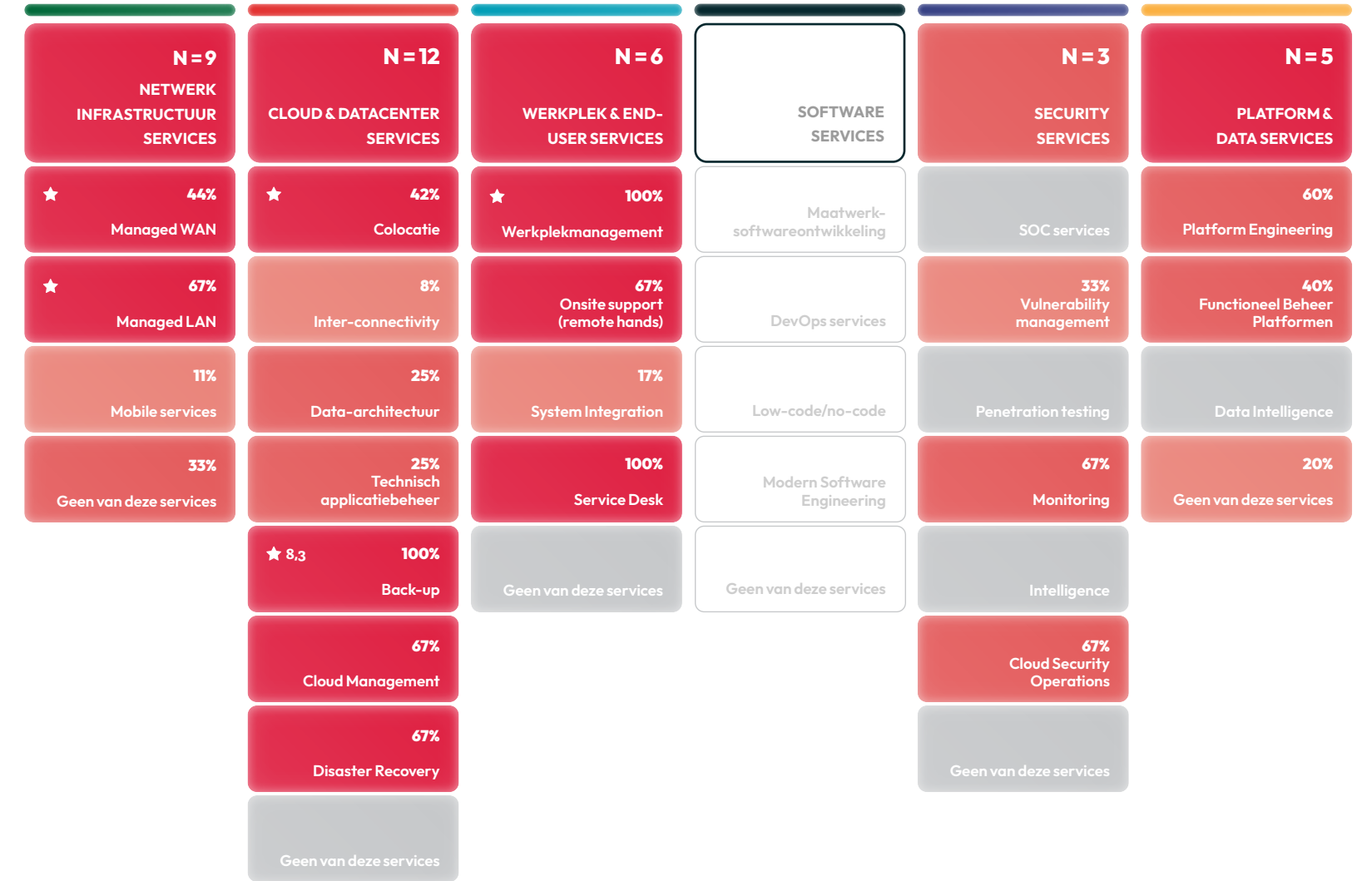
## Business relevance

Dit jaar geeft de markt aan dat het belangrijk is dat serviceproviders een juiste partner voor de business zijn. Dit kunnen zij realiseren door bijvoorbeeld de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en de businesscontinuïteit te waarborgen. Proact maakt dat volgens de respondenten grotendeels waar. Er is nog wat ruimte voor verbetering op de gebieden tevredenheid van eindgebruikers verhogen en het stimuleren van verbetering van businessprocessen door het inzetten van nieuwe technologie.

## Domeinen en services

In totaal vulden 15 respondenten evaluaties voor Proact in. Dit betrof evaluaties de domeinen Netwerk Infrastructuur Services, Cloud & Datacenter Services., werkplek & end-user services, security services en platform & Data Services. Het aantal evaluaties voor de dienst back-up was voldoende representatief voor een waardering, dit gold niet voor de andere diensten. Proact behaalde een score van 8,3 voor de tevredenheid van back-up.

## Domeinen en services Proact





#### Omzet (valuta)

87 miljoen (€)

#### Onderdeel van welke groep

Prvately owned

#### Aantal medewerkers

800 engineers

#### Vestigingen in Nederland

Den Bosch, Amsterdam, Rotterdam, Klarenbeek

#### Standaarden en richtlijnen

ISO 9001, ISO 27001

#### Strategische technologie en platformpartners

Microsoft Azure, AWS, Google Cloud, Databricks, Snowflake, GitHub

#### Stack

Java, DevOps, Cloud, Data, .Net, Automated Testing, Front End

#### (Focus)sectoren

Energy & Utilities, Financial Services, Public, Telecom, Manufacturing, Retail

#### Expertise

AI, data, software, cloud, security

#### Radicaal de mens op 1:

**8.0** WERKGELUKSCORE

**8.1** KLANTTEVREDENHEID

Kernwaarden: **HOERA** (Hartelijk, **O**pen, **E**nergie, **R**ebels, **A**mbitie)

## Over Team Rockstars IT

Team Rockstars IT is een Nederlandse IT bedrijf met één duidelijke overtuiging: gelukkige professionals maken de grootste impact. Met meer dan 800 hooggekwalificeerde engineers, principal consultants, architecten en experts in AI, data, software, cloud en security ondersteunen wij organisaties die midden in digitale transitie staan. Onze Rockstars versterken teams met vakmanschap, aanstekelijke energie en een manier van samenwerken die klanten direct herkennen.

Wij leveren capaciteit, consultancy en volledige projectteams voor softwareontwikkeling, data, AI, cloudtransformatie en security. Daarbij bouwen we duurzame partnerships met organisaties en technologiepartners in onder meer in de vitale infrastructuur met speciale focus op de energiesector (oa. Tennet, Essent, Alliander, Vattenfall), financiële dienstverlening (oa. Rabobank, ABN AMRO), overheid (oa. ministeries en zbo's), high tech industrie, retail en telecom (KPN, Vodafone Ziggo).

De Rockstars Methode vormt de basis van hoe wij samenwerken: een cultuur waarin meesterschap, vertrouwen en werkgeluk centraal staan. Klanten kiezen voor Team Rockstars IT omdat onze Rockstars niet alleen technisch sterk zijn, maar ook blijvende impact maken op samenwerking, businessgerichtheid en kwaliteit van delivery. Onze projectaanpak richt zich op kwaliteit, samenwerking en end to end eigenaarschap. Dit resulteert in stabiele systemen, snellere delivery, minder rework en blijvende kennisborging binnen klantteams.

Met onze Rockstars way of working en helpen digitale teams voorspelbaar waarde te leveren. Het sluit aan op bestaande werkwijzen en versterkt precies waar veel projecten vastlopen: fragmentatie, prioriteiten en eigenaarschap met de mens altijd op 1.

Een mooie quote van onze klant uit de financiële (grootbanken) sector:

**“ZE LEVEREN NIET ALLEEN GOEDE TECHNISCHE MENSEN, MAAR VERSTERKEN OOK ONZE CULTUUR EN MANIER VAN WERKEN.”**

**Dat is waar we het voor doen!**



## ONZE TECHNISCHE VISIE RICHT ZICH OP VIJF DOMEINEN:

- Met onze **AI**-aanpak ontwikkelen we machine learning oplossingen, generatieve AI toepassingen en sectorgerichte AI producties die veilig, schaalbaar en praktisch inzetbaar zijn. We focussen op wat technisch echt haalbaar is, kennen de organisatorische randvoorwaarden en benoemen eerlijk waar de bottlenecks liggen. Met initiatieven zoals AI & Happiness research, de AI Circle, best practice governance en een groeiende AI solutions library bouwen we aan AI met een menselijke maat. Onze generatieve AI expertise richt zich op veilige enterprise adoptie, van modelselectie en prompt engineering tot databeveiliging en integratie.
- Binnen **Data** realiseren we schaalbare, toekomstbestendige dataplatformen die organisaties in staat stellen om betrouwbaar en realtime met data te werken. We bouwen robuuste data engineering pipelines, modelleren complexe datasets en ontwikkelen streaming en batchverwerking met Databricks, Snowflake, Spark, Kafka en cloud native tooling. Hiermee creëren we één consistente data waarheid als basis voor analytics, reporting en AI groei.
- In **Software Development** realiseren onze Rockstars hoogwaardige maatwerkapplicaties met moderne engineering praktijken. Denk aan

future ready architecturen, CI/CD ketens en testautomatisering die voorspelbare, efficiënte delivery mogelijk maken om time-to-market te verkorten.

- Binnen **Cloud** ontwerpen en implementeren we veilige, schaalbare platformen op Azure, AWS en Google Cloud, inclusief migraties, landing zones en hybride omgevingen. We fungeren als sparringpartner voor vraagstukken rondom cloudsovereiniteit, met benchmarks en onze eigen “cloud op eigen bodem”-scan om bewuste keuzes te ondersteunen.
- Met onze **Security** expertise, van architectuur tot vulnerability management en security by design, creëren we een stabiel fundament waarop innovaties duurzaam kunnen groeien.

## WAAROM ORGANISATIES VOOR TEAM ROCKSTARS IT KIEZEN:

- Technisch vakmanschap gecombineerd met energie en werkgeluk
- Snel inzetbare en hooggekwalificeerde IT professionals
- Sterke cultuur en duurzame samenwerking
- Heldere aanpak dankzij Rockstars Methode
- Aantoonbare versnelling bij missiekritische organisaties





N = 12

Rockstars IT is een toonaangevende specialist op het gebied van softwareontwikkeling en IT-detachering, waarbij de focus ligt op het samenbrengen van hoogwaardige expertise en een sterke bedrijfscultuur. Door de inzet van gepassioneerde IT-professionals ondersteunt de organisatie klanten bij complexe softwarevraagstukken, variërend van maatwerkapplicaties tot moderne cloud-native oplossingen. Met een eigenzinnige aanpak en een diepe worteling in de tech-community, stelt Rockstars IT organisaties in staat om hun digitale innovatiekracht te vergroten en technisch voorop te blijven lopen.

De resultaten van Team Rockstars IT zijn over het algemeen positief tot zeer positief en op bijna alle fronten bovengemiddeld. Allereerst behaalt Team Rockstars IT een zeer hoge score voor het onderdeel Customer Delight, dit is de score die het gemiddelde geeft van de categorieën Aanbeveling, Vertrouwen en Verwachtingen. Op het onderdeel vertrouwen scoort Team Rockstars IT zelfs 100%. Dit alles is substantieel hoger dan het marktgemiddelde.

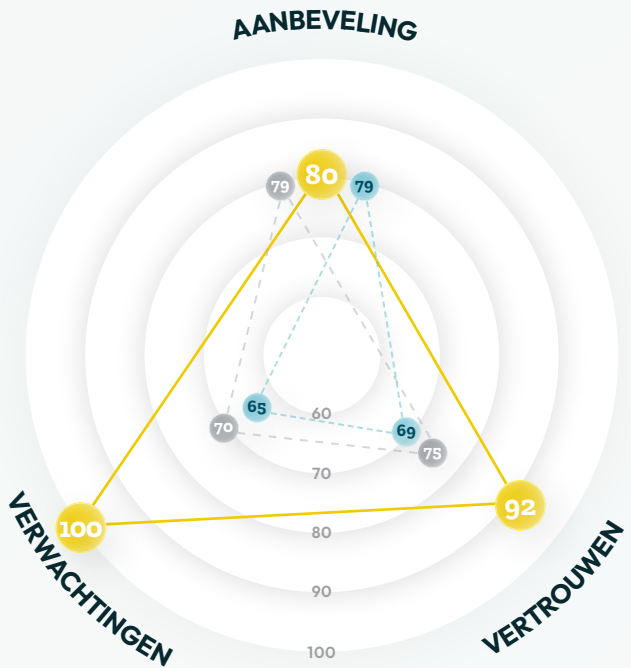
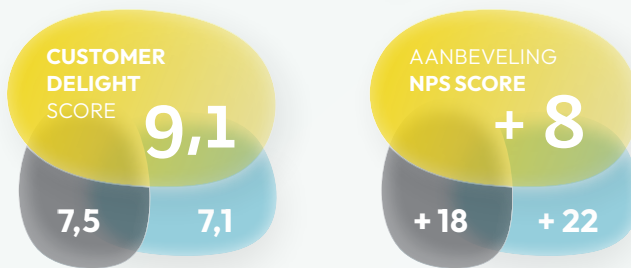
Op het vlak van ompetenties scoort Team Rockstars IT hoger dan het marktgemiddelde. Op Customer Focus scoort Team Rockstars IT veel hoger dan het gemiddelde. Op het gebied van Fit scoort Team Rockstars IT lager dan het gemiddelde. Dit is terug te zien in de top 3 per onderdeel, die als spider rechtsonder weergegeven is.

Kijkend naar deze top-3 per onderdeel, scoort Team Rockstars IT heel hoog. Respondenten hebben veel vertrouwen in de samenwerking met Team Rockstars IT. Ook voldoet Team Rockstars IT aan een heel groot deel van de verwachtingen.

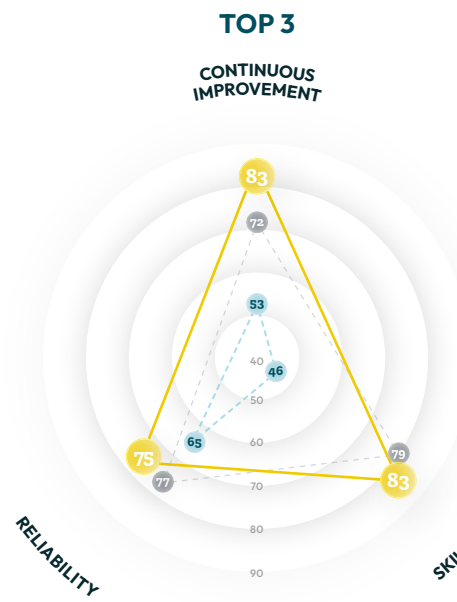
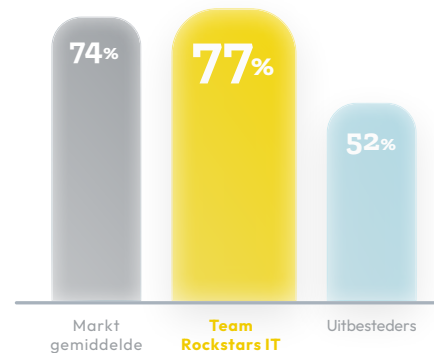
### Customer Delight

4 van 6 domeinen beoordeeld: CDS, SS, SEC en PDS

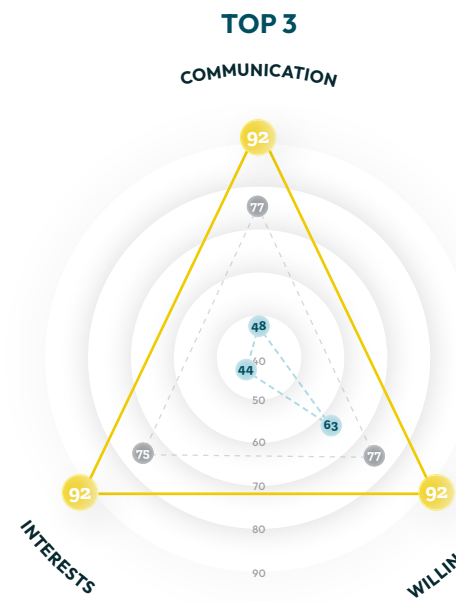
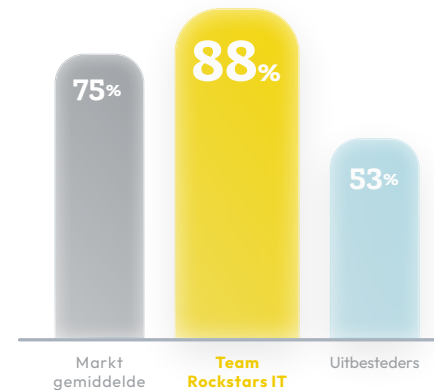
- Team Rockstars IT
- Marktgemiddelde
- Uitbesteders



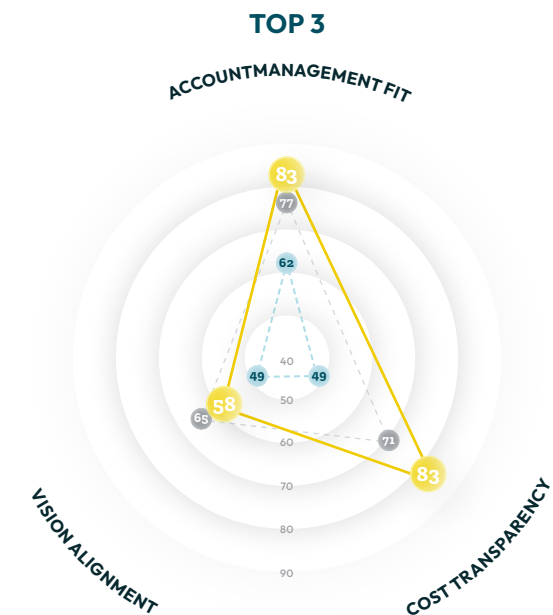
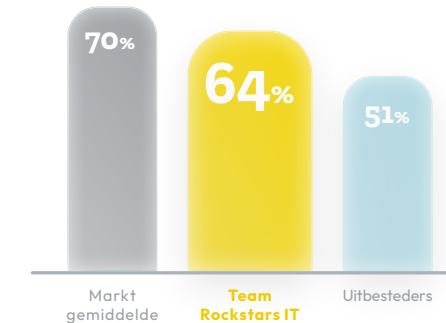
### COMPETENTIES



### CUSTOMER FOCUS



### FIT





Dit bedrijf helpt ons de kwaliteit van de dienstverlening richting onze klanten te verbeteren



Dit bedrijf helpt ons de eindgebruikers-tevredenheid met onze diensten en/of producten te verhogen



Dit bedrijf helpt ons om onze business continuïteit te waarborgen



Dit bedrijf helpt ons om potentiële business risico's te verminderen



Dit bedrijf helpt ons nieuwe groeikansen te realiseren



Dit bedrijf stimuleert ons om onze businessprocessen te verbeteren door het inzetten van nieuwe technologie



WAARDE IN %



### Business relevance

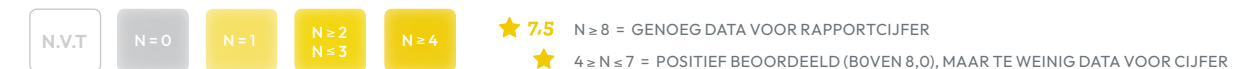
Dit jaar geeft de markt aan dat het belangrijk is dat serviceproviders een juiste partner voor de business zijn. Dit kunnen zij realiseren door bijvoorbeeld de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren richting klanten en de tevredenheid voor eindgebruikers te verhogen. Team Rockstars IT maakt dit beide waar. Er zijn nog wat verbeteringen te behalen op het gebied van het verminderen van potentiële businessrisico's en het helpen om groeikansen te realiseren.

### Domeinen en services

In totaal vulden 12 respondenten evaluaties voor Team Rockstars IT in. Dit betrof evaluaties in de domeinen Cloud & Datacenter Services., Software services, Security Services en Platform & Data Services. Het aantal evaluaties voor de dienst DevOps Services was voldoende representatief voor een waardering, dit gold niet voor de andere diensten. Team Rockstars IT behaalde een score van 81 uit 100 punten voor de tevredenheid van DevOps Services.

### Domeinen en services Team Rockstars IT

NETWERK INFRASTRUCTUUR SERVICES	N=1 CLOUD & DATACENTER SERVICES	WERKPLEK & END-USER SERVICES	N=12 SOFTWARE SERVICES	N=1 SECURITY SERVICES	N=2 PLATFORM & DATA SERVICES
60% Managed WAN	Colocatie	Werkplekmanagement	★ 42% Maatwerk-softwareontwikkeling	SOC services	50% Platform Engineering
60% Managed LAN	Inter-connectivity	Onsite support (remote hands)	★ 8,1 67% DevOps services	Vulnerability management	Functioneel Beheer Platformen
40% Mobile services	Data-architectuur	System Integration	8% Low-code/no-code	Penetration testing	50% Data Intelligence
0% Geen van deze services	Technisch applicatiebeheer	Service Desk	★ 42% Modern Software Engineering	Monitoring	50% Geen van deze services
	Back-up	Geen van deze services	8% Geen van deze services	Intelligence	
	Cloud Management			100% Cloud Security Operations	
	Disaster Recovery			Geen van deze services	
	100% Geen van deze services				



# kyndryl

## Omzet (valuta)

15 miljard (USD)

## Aantal medewerkers

Nederland +/- 500 | Wereldwijd +/- 80.000

## Vestigingen in Nederland

Hoofddorp

## Standaarden en richtlijnen

ISO 9001, ISO 20000, ISO 14001, ISO 45001, ISO 27701, ISO 50001, ISO 22237, ISO 22301, ISO 27001, ISO 27017, ISO 27018, ANSI/TIA-942

## Strategische technologie en platformpartners

AWS, Cisco, Cloudera, Cloudflare, Dell Technologies, Dynatrace, Elastic, EY, Five9, Google Cloud, Hewlett Packard Enterprise, IBM, Lenovo, Microsoft, NetApp, NVIDIA, Oracle, Palo Alto Networks, PureStorage, RedHat, Rubrik, SAP, Servicenow, Teradata, Veeam, Veritas en VMware by Broadcom

## (Focus)sectoren

Financiële dienstverlening, IT & Telecom, Overheid  
Productie & Industrie, Retail & Consumentengoederen,  
Transport & Logistiek, Zakelijke dienstverlening, Zorg

## Cloudhyperscaler(s)

Amazon Web Services, Google Cloud en Microsoft Azure

**1200+** klanten connected via Kyndryl Bridge

**12 miljoen+** actionable insights per maand

**\$3 miljard** aan jaarlijkse kostenbesparingen bij klanten

## Over Kyndryl

Als 's werelds grootste leverancier van IT-infrastructuurdiensten ontwerpt, bouwt, beheert en moderniseert Kyndryl de complexe bedrijfskritische informatiesystemen waar de wereld elke dag op vertrouwt. We bieden advies-, implementatie- en managed services in onder meer cloud, mainframe, applicaties, data & AI, digitale werkplekken, security & resiliency en netwerk- en edge technologieën. Dat doen we aan duizenden klanten in meer dan 60 landen: we beheren en transformeren de IT-operaties van veel van 's werelds grootste banken, luchtvaartmaatschappijen, telecombedrijven, fabrikanten en verzekeraars.

We helpen ondernemingen te navigeren door grote technologische veranderingen en omarmen daarvoor nieuwe technologieën en breiden onze vaardigheden en capaciteiten voortdurend uit. Met diepgaande technische expertise, slimme operationele oplossingen en waardevolle inzichten die voortkomen uit onze uitgebreide kennis en data over IT-systemen helpen we organisaties sneller te innoveren en hun digitale ambities waar te maken. Kyndryl Bridge, Kyndryl Vital en Kyndryl Consult zijn ingebed in onze technologische diensten.

We werken samen met een breed ecosysteem, waaronder een groot aantal hyperscaler cloud aanbieders, system integrators, onafhankelijke softwareleveranciers en technologiepartners, van startups tot marktleiders. Hierdoor kunnen wij onze klanten bedienen met moderne technologische mogelijkheden die het beste aansluiten op hun behoeften en nieuwe groeimogelijkheden creëren.



**KYNDRYL BRIDGE** staat centraal in de manier waarop wij organisaties helpen hun steeds complexere technologieomgevingen slimmer te beheren en te transformeren. Het platform versnelt groei, verbetert samenwerking tussen teams, optimaliseert uitgaven en vermindert risico's, allemaal vanuit één geïntegreerde, intelligente omgeving.

Aangedreven door AI en gebouwd als een open integratie digitaal businessplatform, maakt **Kyndryl Bridge** het mogelijk om de volledige technologiestack te verbinden, te monitoren en te orkestreren. Met krachtige, direct toepasbare inzichten worden organisaties in staat gesteld continu te innoveren, hun operationele volwassenheid te verhogen en een toekomstbestendige basis te creëren voor al hun digitale bedrijfsambities.



**KYNDRYL VITAL** geeft de klant een innovatieve experience waarmee een design vraagstuk verandert in strategische oplossingen. In een wereld waarin klanten relevantie verwachten, medewerkers duidelijkheid eisen en machines sneller dan ooit beslissingen ondersteunen, vormt de kloof tussen de belofte aan de markt en de technologische werkelijkheid een groeiend concurrentierisico.

Met deze design-led aanpak helpt **Kyndryl Vital** organisaties om innovatie diep in de kern van hun technologie te verankeren. Business ambities worden vertaald naar de infrastructuur, zodat elke interactie, beslissing en AI respons de identiteit en doel van de organisatie weerspiegelt, niet slechts een proces. Hiermee bereikt de klant een schaalbaar, onderscheidend en toekomstbestendig concurrentievoordeel.



**KYNDRYL CONSULT** helpt organisaties sneller van inzicht naar impact te gaan door technologie, talent en vertrouwen te combineren om duurzaam waarde te creëren. In een tijd waarin de snelheid en impact van verandering ongekend zijn, biedt Consult een end-to-end aanpak die strategie naadloos verbindt met uitvoering. Daarmee kunnen organisaties hun huidige technologielandchap transformeren naar een highperformance omgeving waarin AI centraal staat in alle bedrijfsprocessen.

De aanpak onderscheidt zich door een brede ecosysteem benadering en flexibele, schaalbare oplossingen die waarde creatie versnellen. Door samen te werken met toonaangevende technologiepartners en gebruik te maken van data gedreven inzichten uit onder meer het **Kyndryl Bridge** platform, ondersteunt **Kyndryl Consult** organisaties bij het ontwerpen van moderne architecturen, het vereenvoudigen van complexe IT-omgevingen en het creëren van intelligente, wendbare systemen die zijn voorbereid op voortdurende verandering.



## INTERSTELLAR

### Omzet (valuta)

158 miljoen (€)

### Onderdeel van welke groep

Interstellar Group

### Aantal medewerkers

700+ medewerkers

### Vestigingen in Nederland

Amersfoort, Breda, Den Bosch, Delft, Diemen, Enschede, Groningen, Odijk, Steenberg.

### Standaarden en richtlijnen

ISO 9001, ISO 27001 en ISAE 3000 type II

### Strategische technologie en platformpartners

Microsoft, Fortinet, HPE, Dell, Extreme, Cisco, PaloAlto, HP inc, Yealink, Logitech, LG, Samsung, Nerdio, Omnisia, Veeam, Avepoint, Vodafone, Cato

### (Focus)sectoren

Bouw, Zorg, Maakindustrie, Zakelijke dienstverlening, (Semi) Overheid

### Ervaring

40+ jaar

### Microsoft Solutions Partner (designations)

Infrastructure (Azure), Data & AI (Azure), Digital & App Innovation (Azure), Business Applications, Modern Work, Security, Cloud

## Over Interstellar

Jouw strategische IT-partner voor een betere digitale toekomst. Met onze klanten, partners en 700 collega's creëren we oplossingen die werken voor organisaties in het MKB+: vandaag én morgen.

Door het samenbrengen van een sterke Managed Services Provider met specialistische expertises; Fundaments (Private Cloud), RawWorks (IT-consultancy), Den of Data (Data) en Pinewood & Eightfence (Cybersecurity) hebben we een uniek ecosysteem. We brengen expertises samen tot één geïntegreerde dienstverlening, waarmee we klanten oplossingen bieden op het gebied van Cloud, Security, Workspace, Data & AI.

We adviseren klanten niet alleen, maar helpen ze echt betere IT-keuzes te maken die direct effect hebben op hun dagelijkse operatie. Onze nieuwsgierigheid en expertise zetten we in om concreet te bepalen waar een organisatie vandaag staat en welke stappen je moet zetten om je einddoel te behalen.

Onze gezamenlijke Fusion-propositie brengt alle specialismen binnen Interstellar samen in één aanpak. We werken niet vanuit losse projecten of technologieën, maar vanaf de start strategie, technologie en operatie aan elkaar koppelen. Zo combineren we cloudmodernisatie, securitymaatregelen en werkplekoptimalisatie in één geïntegreerd plan, zodat elke stap bijdraagt aan het grotere organisatiedoel.

We werken hierbij heel praktisch. We analyseren de IT-omgeving en kansen voor verbetering, bepalen samen prioriteiten op basis van ambities en risico's, vertalen dit naar een concrete roadmap met meetbare resultaten en implementeren én beheren die oplossingen vervolgens zelf.

Zo zorgen we ervoor dat IT niet alleen "aan" staat, maar daadwerkelijk versnelt. Dat is de kern van Fusion: IT die niet op zichzelf staat, maar organisaties aantoonbaar vooruithelpt.

### 700 Medewerkers

Met een team van ruim 700 gedreven IT-professionals werken we dagelijks aan innovatieve oplossingen voor onze klanten. Samen vormen we een dynamische en deskundige organisatie met brede expertise op het gebied van IT-dienstverlening.

### 9 Locaties

Interstellar is lokaal betrokken én landelijk actief. Met negen strategisch gelegen kantoren verspreid over Nederland bieden we onze klanten altijd directe, persoonlijke ondersteuning, terwijl we tegelijkertijd grootschalige IT-oplossingen realiseren.

### 40+ Jaar ervaring

Onze organisatie is jong en vooruitstrevend, maar gebouwd op decennia aan IT-expertise. Dankzij de samensmelting van meerdere gespecialiseerde bedrijven brengen we meer dan 40 jaar kennis en ervaring samen in één krachtige IT-partner.

## DE KRACHT VAN GEÏNTEGREERDE DIENSTVERLENING

Onze aanpak combineert de kracht van een full-service Managed Services Provider (MSP) met de diepgaande expertise van gespecialiseerde IT-labels. Hierdoor zijn we in staat om organisaties niet alleen te ondersteunen met stabiele en veilige IT-omgevingen, maar ook met strategische innovaties die hen helpen groeien. Fusion zorgt ervoor dat infrastructuur, security, moderne werkplekken en datagedreven oplossingen naadloos op elkaar aansluiten, van strategie tot beheer.

### MANAGED SERVICES

Interstellar IT Services, onze MSP, is verantwoordelijk voor het beheer, de monitoring en de optimalisatie van IT-omgevingen. Als Managed Services Provider beheren, monitoren en optimaliseren we volledige IT-omgevingen: van cloud en infrastructuur tot security, werkplekken en unified communications.

Onze focus ligt op het ontzorgen van klanten over de hele linie. We nemen IT-omgevingen volledig in beheer, zorgen voor continuïteit, stabiliteit en veiligheid en grijpen proactief in voordat bedrijfsprocessen worden geraakt. Daarbij leveren we fullservice support en zijn onze experts 24/7 beschikbaar wanneer dat nodig is.

### MICROSOFT-FIRST

Interstellar heeft een sterke focus op Microsoft-technologie en is officieel erkend als Microsoft

Solutions Partner met maar liefst zeven designations:

- > Infrastructure (Azure)
- > Data & AI (Azure)
- > Digital & App Innovation (Azure)
- > Modern Work
- > Security
- > Business Applications
- > Microsoft Cloud

Binnen onze Fusion-aanpak vormt Microsoft-technologie een belangrijke basis. De nauwe samenwerking met Microsoft levert klanten directe voordelen op, zoals exclusieve funding voor innovatieprojecten, toegang tot geavanceerd trainingsmateriaal, technische workshops en best practices. Door continu te investeren in onze Microsoft-expertise, zorgen we ervoor dat klanten optimaal profiteren van de nieuwste technologische ontwikkelingen en toekomstbestendige oplossingen.

## FUSION ALS ÉÉN GEÏNTEGREERD GEHEEL

Binnen Fusion zien we onze dienstverlening niet als losse specialismen, maar als één samenhangend systeem. Cloud & infrastructuur, security & compliance, modern workspace & unified communications én Data & AI versterken elkaar en leveren pas echte waarde als ze slim met elkaar verbonden zijn.

Een stabiele en veilige infrastructuur vormt de basis, security waarborgt continuïteit en vertrouwen. Werkplek en samenwerkingsoplossingen zorgen dat mensen productief en veilig kunnen werken, terwijl data en AI-toepassingen hierop voort bouwen en organisaties slimmer, sneller en toekomstbestendig maken.

Wanneer al deze bouwstenen op elkaar aansluiten, ontstaat digitale vooruitgang die daadwerkelijk werkt in de praktijk. Fusion helpt klanten niet om "meer IT" in te voeren, maar om IT te laten bijdragen aan hun bredere organisatiedoelen: van groei en efficiëntie tot innovatie. Zo wordt IT niet één van de vele factoren binnen de organisatie, maar een versneller voor waar je als organisatie naartoe wilt.



## INTERVIEW

**Sneller, slimmer en veiliger werken:** vijf jaar Interstellar

**INTERSTELLAR**  
**Maarten van Montfoort**  
 CEO Interstellar

De meest relevante IT-dienstverlener van Nederland worden. Met die missie ontstond Interstellar ruim vijf jaar geleden in een volledig andere wereld dan waar we nu in leven. “We begonnen in de coronatijd, waarbij alles rondom hybride werken en Microsoft Teams een enorme vlucht nam”, vertelt CEO Maarten van Montfoort. Na de pandemie verschoof die prioriteit eerst naar cybersecurity en sinds twee jaar naar AI. “Je zit eigenlijk continu in een soort golfbeweging met nieuwe trends en topics waar wij onze klanten zo goed mogelijk in willen adviseren.”

Om daaraan te kunnen voldoen, heeft Interstellar in zijn vijfjarig bestaan diverse partijen overgenomen. “Vrij snel na de start in 2021 hebben we geïnvesteerd in bedrijven die veel met hybride technologie werkten. Later hebben we kennis en kunde op het gebied van AI, cybersecurity en data toegevoegd aan ons portfolio, omdat onze klanten daar steeds meer vraag naar hadden”, aldus van Montfoort. Op die manier onderscheidt Interstellar zich van andere IT-dienstverleners. “In de kern kun je je IT aan ons uitbesteden. Maar

wij maken het verschil met security, data en AI. De missie van de meest relevante dienstverlener is daarmee nog wel van kracht. Dus we willen de meest relevante dienstverlener van NL zijn door onze klanten sneller, slimmer en veiliger te laten werken.”

De verschillende overnames zorgen bovendien voor een grote hoeveelheid ervaring. “De bedrijven die in Interstellar zijn opgegaan, bestaan soms al meer dan dertig jaar. Ondanks dat wij pas vijf jaar bestaan, hebben we dus al best veel geschiedenis in huis. Dat in combinatie met het feit dat we een vrij jong bedrijf zijn, geeft een hele mooie dynamiek.”

De eerste vijf jaar van Interstellar waren leerzaam, vindt van Montfoort. Zijn belangrijkste les:

### “CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST”

“Je kunt allerlei systemen implementeren, van alles doen om met elkaar samen te werken, maar als je bedrijven bij elkaar brengt, heb je uiteindelijk altijd met verschillende culturen te maken. Daar moet je veel aandacht voor hebben.” Alleen door culturen bij elkaar te brengen en iedereen onderdeel te maken van één geheel, heb je immers kans van slagen.



### Door naar de toekomst

Vijf jaar Interstellar is een mijlpaal. Hoe kijkt het bedrijf nu uit naar de volgende vijf? “We willen grote stappen voorwaarts zetten in onze vier kernpijlers: klanten, medewerkers, automatiseren en samenwerken.”

Logischerwijs legt het bedrijf de nadruk op klanten. “Interstellar is inmiddels een middelgrote IT-dienstverlener, wat betekent dat wij een bepaald soort klanten bedienen die passen bij wie Interstellar op dit moment is. We willen graag groeien, wat betekent dat we echt aandacht besteden aan klanten waar we het verschil kunnen maken.”

Maar Interstellar heeft ook aandacht voor de interne gang van zaken. Werknemers zijn voor een kennisbedrijf als Interstellar bijvoorbeeld heel belangrijk. “We hebben veel aandacht voor vitaliteit: hoe zorgen we dat we onze medewerkers fit houden, zodat ze bij klanten het verschil kunnen maken?”, legt van Montfoort uit. Verder wil hij meer gaan automatiseren binnen het bedrijf. “We moeten zorgen dat we niet harder hoeven te werken, maar slimmer. We zetten dus AI in om handmatige taken te automatiseren, om onze productiviteit te verhogen.”

Van Montfoort kijkt vooral met goede moed naar de toekomst.

“WE HEBBEN DE AFGELOPEN VIJF JAAR ECHT HEEL HARD GEWERKT OM HET BEDRIJF NEER TE ZETTEN ZOALS WE NU STAAN. HET PORTFOLIO DAT WE GEBOUWD HEBBEN EN DE FEEDBACK DIE WE DAAROVER VAN KLANTEN KRIJGEN, LATEN ZIEN DAT WE ECHT EEN SERIEUZE IT-DIENSTVERLENER ZIJN GEWORDEN. DUS IK BEN HOOPVOL DAT WE DAT DE KOMENDE JAREN KUNNEN DOORZETTEN EN DAAR DE GROEI OP KUNNEN VERSNELLEN.”

**Omzet (valuta)**

5 - 10 miljoen (€)

**Onderdeel van welke groep**

Nexus International

**Aantal medewerkers**

30

**Vestigingen in Nederland**

Utrecht

**Standaarden en richtlijnen**

ISO 27001 en EcoVadis

**Strategische technologie en platformpartners**

Dynatrace, Grafana, NexThink

**(Focus)sectoren**

Publieke sector, financiële instellingen, e-commerce, en enterprise organisaties waar digitale dienstverlening bedrijfskritisch is

**40%** Tot **40%** minder downtime bij klanten

**70%** **70%** snellere probleemdetectie en herstel

**1 mln** Meer dan **1 miljoen** gebruiksacties per jaar gemonitord

**30%** Tot **30%** verbetering in digitale gebruikerservaring

## Over MeasureWorks

### DIGITAL PERFORMANCE MANAGEMENT

Het was 2008 toen ING en de voormalige Postbank een grote storing hadden in hun internetbankierdiensten. Nieuws dat zelfs het NOS Journaal haalde. De storing ontstond tijdens de fusie, toen systemen werden samengevoegd en aangepast.

Voor de oprichter van MeasureWorks, destijds verantwoordelijk voor het softwareontwikkelingsteam van ING, was dit het moment waarop één ding duidelijk werd: digitale prestaties zijn direct businesskritisch.

Vanuit die overtuiging is MeasureWorks ontstaan. Met een duidelijke missie: organisaties helpen grip te krijgen op de prestaties van hun digitale dienstverlening en kritische IT-processen.

Die visie is vandaag relevanter dan ooit. Inmiddels is het overgrote deel van onze dienstverlening 'digital by nature' en neemt de complexiteit van IT-landschappen alleen maar toe. Dat vraagt om volledig en continu inzicht, over de hele keten heen.

### SEE BEYOND, DRIVE IMPACT

MeasureWorks helpt organisaties om snelle en betrouwbare digitale ervaringen te leveren aan klanten, consumenten en burgers.

Met AI-gedreven observability gaan we verder dan traditionele monitoring. We bieden diepgaand inzicht in de prestaties van complete ketens, zodat organisaties niet alleen zien wat er gebeurt, maar ook begrijpen waarom.

Dat leidt tot concrete impact:

- > IT Operations verlaagt kosten door snellere detectie en oplossing van incidenten
- > Software Development versnelt releases en verkort de time-to-market
- > De business verhoogt conversie en klantloyaliteit

### SEE BEYOND, DRIVE IMPACT!

### OBSERVE, CONTROL, BOOST

MeasureWorks' cultuur wordt gedreven door expertise, samenwerking en nieuwsgierigheid. We combineren een sterke drive om te winnen met een persoonlijke en toegankelijke werkstijl. Leren, ondernemen en eigenaarschap staan centraal, zodat we samen innovatieve oplossingen realiseren. Gestructureerd waar nodig, menselijk waar het telt.

Vanuit deze kern is onze bewezen methodologie ontwikkeld: Observe, Control, Boost. Met deze aanpak helpen we organisaties om grip te krijgen op hun digitale prestaties. Ons aanbod bestaat uit **vier proposities**:

- > **Observability:**  
inzicht in digitale prestaties met AI-gedreven analyses
- > **Ketenmonitoring:**  
continu inzicht in de volledige klantreis
- > **Product Owner Performance:**  
de brug tussen business en IT
- > **Performance Testing:**  
de quality gate voor piekbelasting en transitie





#### Omzet (valuta)

70 miljoen (€)

#### Onderdeel van welke groep

The Digital Neighborhood

#### Aantal medewerkers

ca. 270 medewerkers

#### Vestigingen in Nederland

Naarden (hoofdkantoor), Den Bosch, Maastricht

#### Standaarden en richtlijnen

ISO 27001, NEN 7510, AVG, BIO, NIS2

#### Strategische technologie en platformpartners

Microsoft, NetApp, CommVault, Extreme Networks, Samsung, Odido, A&M Impact

#### (Focus)sectoren

Zorg (VVT, GGZ, gehandicaptenzorg), Zakelijke dienstverlening, Productie

#### Cloudhyperscaler(s)

Microsoft Azure

#### Locatie eigen datacenters in NL

Amsterdam, Almere

## Over Pink Elephant

Pink Elephant ondersteunt organisaties bij het ontwerpen, realiseren en beheren van hun digitale fundament. Als managed services provider ligt de focus op moderne digitale werkplekken, cloudplatformen, security en data resilience. Vanuit deze basis kunnen organisaties veilig digitaliseren en samenwerken.

In de zorgsector groeit de afhankelijkheid van digitale systemen snel. Zorgverlening vindt steeds vaker plaats in netwerken van organisaties zoals VVT-instellingen, ziekenhuizen, huisartsen en gemeenten. Dat vraagt om een IT-omgeving die niet alleen stabiel en veilig is, maar ook samenwerking tussen systemen en organisaties ondersteunt.

Pink Elephant helpt zorgorganisaties bij het structureren van deze digitale omgeving. Door standaardisatie van platformen, sterke identity- en security architecturen en vergaande automatisering wordt complexiteit teruggebracht en ontstaat ruimte voor innovatie.

Als onderdeel van The Digital Neighborhood werkt Pink Elephant samen met een internationaal netwerk van technologiebedrijven en specialistische partners. Hierdoor kunnen klanten profiteren van diepgaande technische expertise op het gebied van cloud, data, security en AI.

De dienstverlening richt zich op vier samenhangende pijlers: managed services, security, data resilience en AI. Vanuit dit digitale fundament worden organisaties ondersteund bij het verbeteren van continuïteit, het beschermen van kritische informatie en het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers optimaal kunnen samenwerken.

#### Onderdeel van The Digital Neighborhood

Pink Elephant maakt deel uit van The Digital Neighborhood, een internationaal netwerk van technologiebedrijven met expertise in cloud, data, security en AI

#### Focus op digitale fundamenten

De dienstverlening richt zich op het ontwerpen, realiseren en beheren van digitale werkplekken, cloudplatformen en IT-infrastructuren waarop organisaties dagelijks vertrouwen.

#### Sterke positie in gereguleerde sectoren

Pink Elephant ondersteunt organisaties in sectoren waar betrouwbaarheid, security en compliance essentieel zijn, waaronder zorg en zakelijke dienstverlening.

### DIGITALE ECOSYSTEMEN IN DE ZORG

Zorgverlening vindt steeds vaker plaats in netwerken van organisaties. Een cliënt heeft te maken met verschillende zorgverleners, systemen en processen die over meerdere organisaties zijn verdeeld. Deze ontwikkeling maakt samenwerking tussen organisaties steeds belangrijker.

Tegelijk groeit de afhankelijkheid van digitale systemen die communicatie, planning en informatie-uitwisseling ondersteunen. Veel zorgorganisaties werken echter nog met historisch gegroeide IT-landschappen waarin verschillende systemen en leveranciers een rol spelen.

Het organiseren van regie over dit digitale ecosysteem wordt daardoor steeds belangrijker. IT ontwikkelt zich van een verzameling losse systemen naar een samenhangend digitaal platform dat samenwerking tussen organisaties mogelijk maakt.

### PLATFORMEN ALS FUNDAMENT VOOR SAMENWERKING

Steeds meer zorgorganisaties bouwen hun digitale omgeving rond een beperkt aantal strategische platformen voor werkplek, communicatie, identity en security. Cloudtechnologie maakt het mogelijk om

systemen eenvoudiger te integreren en informatie sneller beschikbaar te maken.

Deze platformbenadering zorgt voor meer flexibiliteit en maakt het eenvoudiger om nieuwe technologieën toe te passen. Tegelijk vraagt dit om duidelijke governance en sterke aandacht voor security en compliance.

Binnen de zorg gelden hoge eisen aan privacy en beschikbaarheid van informatie. Door cloudplatformen te combineren met duidelijke regie op identity, security en data-beheer ontstaat een digitaal fundament dat stabiliteit en innovatie ondersteunt.

### AI ALS VERSNELLER VAN DIGITALE SAMENWERKING

Nieuwe AI-toepassingen helpen organisaties om efficiënter te werken en informatie beter te benutten. AI kan administratieve taken ondersteunen, informatie uit verschillende systemen samenvatten en medewerkers helpen sneller relevante informatie te vinden.

Technologieën zoals Microsoft Copilot maken het mogelijk om AI direct in de digitale werkplek te integreren. Hierdoor kunnen medewerkers efficiënter werken en ontstaat meer tijd voor primaire taken.

De grootste waarde van AI ontstaat wanneer deze wordt toegepast binnen een goed georganiseerd digitaal fundament. Door AI te combineren met sterke security, data resilience en managed services kunnen organisaties nieuwe technologie veilig en verantwoord inzetten.

#### Regie over complexe IT-landschappen

Pink Elephant helpt organisaties om regie te houden over meerdere platformen, leveranciers en systemen, waardoor IT-landschappen beheersbaar blijven.

#### Security en continuïteit geïntegreerd in dienstverlening

Security en data resilience worden niet als losse oplossingen geleverd maar als integraal onderdeel van managed services.

#### Innovatie vanuit een stabiel digitaal fundament

Door standaardisatie van platformen en automatisering ontstaat ruimte voor innovatie, waaronder de verantwoorde toepassing van AI in de digitale werkplek.



#### Omzet (valuta)

7,6 miljard (\$)

#### Aantal medewerkers

15.000+ medewerkers

#### Vestigingen in Nederland

Utrecht

#### Strategische technologie en platformpartners

We zijn zelf vendor met 1405 patenten

#### (Focus)sectoren

Allemaal

#### Ecosysteemgedreven securityplatform

Fortinet brengt netwerk, cloud en security samen in één geïntegreerde architectuur via het Fortinet Security Fabric. Dit platform ondersteunt organisaties bij veilig samenwerken binnen complexe digitale ecosystemen, waarin partners, leveranciers en platformen continu met elkaar verbonden zijn.

#### Data- en kennisgedreven cyberweerbaarheid

Fortinet FortiGuard Labs levert 24/7 dreigingsinformatie op basis van real-time wereldwijde threat telemetry en geavanceerde AI-analyse, en draagt zo bij aan gezamenlijke inzichten en snellere respons op digitale risico's.

#### Investering in leren en ontwikkeling

Via het Fortinet Training Institute investeert Fortinet wereldwijd in opleiding, certificering en kennisdeling om ecosystemen duurzaam te versterken en het tekort aan cybersecurity-vaardigheden terug te dringen.

## Over Fortinet

Fortinet is een drijvende kracht achter de ontwikkeling van cyberbeveiliging en de convergentie van netwerken en beveiliging. Onze missie is om mensen, apparaten en gegevens overal te beveiligen. Vandaag de dag bieden we cyberbeveiliging waar u die ook nodig hebt, met het grootste geïntegreerde portfolio van meer dan 50 producten van enterprise-kwaliteit. Ruim een half miljoen klanten vertrouwen op de oplossingen van Fortinet, die tot de meest geïmplementeerde, meest gepatenteerde en meest gevalideerde in de branche behoren.

Het Fortinet Training Institute, een van de grootste en meest uitgebreide opleidingsprogramma's in de sector, zet zich in om cybersecuritytraining en nieuwe carrièremogelijkheden voor iedereen toegankelijk te maken. Samenwerking met gerenommeerde organisaties uit zowel de publieke als de private sector, waaronder CERT's, overheidsinstanties en de academische wereld, is een fundamenteel aspect van Fortinets toewijding om de cyberweerbaarheid wereldwijd te verbeteren. FortiGuard Labs, Fortinets vooraanstaande organisatie voor dreigingsinformatie en onderzoek, ontwikkelt en gebruikt geavanceerde machine learning- en AI-technologieën om klanten tijdige en consistent hoogwaardige bescherming en bruikbare dreigingsinformatie te bieden. Lees meer op [www.fortinet.com](http://www.fortinet.com), de Fortinet-blog en FortiGuard Labs.

De samenwerking met het Digital Ecosystems Institute sluit aan bij Fortinet's visie op ecosystemisch samenwerken, kennisdeling en het gezamenlijk aanpakken van complexe digitale transformatie-vraagstukken.

**GAAP**

*Profitable every year  
since 2009 IPO*

**900k+**

*Lifetime  
customers*

**110.000+**

*Partners*

#### SECURE NETWORKING

Secure Networking vormt het fundament van Fortinet's visie op moderne digitale infrastructuren. In een wereld waarin organisaties steeds meer afhankelijk zijn van hybride netwerken, cloudconnectiviteit en ecosystemen van partners, is netwerkbeveiliging niet langer een losse beveiligingslaag maar een integraal onderdeel van de infrastructuur zelf. Fortinet brengt networking en security samen in één architectuur, waardoor prestaties, schaalbaarheid en beveiliging hand in hand gaan. Door beveiliging direct in het netwerk te integreren, kunnen organisaties veilig samenwerken binnen complexe digitale ecosystemen zonder concessies te doen aan snelheid of continuïteit. Deze benadering is bij uitstek geschikt voor omgevingen waarin meerdere partijen, platformen en netwerken met elkaar verbonden zijn. Secure Networking ondersteunt organisaties bij het beheersen van risico's, het segmenteren van netwerken en het behouden van overzicht, terwijl innovatie en samenwerking mogelijk blijven binnen steeds dynamischere digitale ketens.

#### UNIFIED SASE

Unified SASE (Secure Access Service Edge) is Fortinet's antwoord op de groeiende behoefte aan veilige, flexibele toegang tot applicaties en

data, ongeacht locatie of gebruiker. In moderne ecosystemen werken medewerkers, partners en systemen verspreid over kantoorlocaties, cloudomgevingen en externe netwerken. Unified SASE combineert netwerkfunctionaliteit en securityservices in één geïntegreerd cloud-gebaseerd platform, waardoor organisaties consistent beleid kunnen toepassen en grip houden op toegang en datastromen. Deze geïntegreerde aanpak voorkomt fragmentatie en vereenvoudigt samenwerking binnen digitale ecosystemen. Fortinet's Unified SASE-benadering ondersteunt veilige toegang tot applicaties, bescherming van data en zichtbaarheid over gebruikersgedrag heen. Dit maakt het mogelijk om digitale samenwerking te faciliteren zonder de complexiteit en risico's die vaak ontstaan wanneer netwerk- en securityoplossingen los van elkaar worden ingezet. Unified SASE helpt organisaties om veilig, schaalbaar en toekomstgericht samen te werken.

#### SECURITY OPERATIONS

Security Operations binnen Fortinet richten zich op het vergroten van zichtbaarheid, snelheid en samenhang in het detecteren en reageren op digitale dreigingen. In complexe digitale ecosystemen, waar data en processen zich over meerdere organisaties en platformen uitstrekken, is een gefragmenteerde aanpak niet meer toereikend. Fortinet ondersteunt

Security Operations met geïntegreerde technologieën die dreigingsinformatie, analyse en automatisering samenbrengen. Door gebruik te maken van real-time threat intelligence en geavanceerde analyse kunnen organisaties incidenten sneller herkennen en effectiever beheersen. Deze gezamenlijke aanpak versterkt niet alleen de individuele organisatie, maar ook het bredere ecosysteem waarin zij opereert. Security Operations helpen organisaties om cyberweerbaarheid structureel te verbeteren, lessen te delen en continu te leren. Zo draagt Fortinet bij aan een collectieve benadering van digitale veiligheid, waarin samenwerking en gedeelde inzichten centraal staan.



# Tot slot

**Het afronden van het tweede jaar ITeX valt samen met de afronding van het derde jaar van de Community of Practice DESF en het eerste jaar van EiDT. Met deze CoP's werken we op organisatie- en op sectorniveau aan kennis en kunde om ecosystemen succesvol te kunnen inrichten en orchestreren. Het wordt steeds duidelijker dat er samenhang is tussen de CoP's en de ITeX Monitor. Beide CoP's richten zich op leren over ecosystemisch samenwerken, op organisatie-, cluster- en sectorniveau. Ze vormen in de praktijk één grote community waarin kennis en ervaringen elkaar versterken. In het komende jaar brengen we deze lijnen daarom samen in één geheel.**

Dit jaarboek bevat opnieuw waardevolle inzichten en ervaringen uit de DEI community, aangevuld met bijdragen van anderen die op hun eigen manier affiniteit hebben met ecosystemisch samenwerken. Volgend jaar breiden we dit verder uit met gerichte inzichten uit de bredere community. Die community omvat een divers veld: uitbesteders, dienstverleners, overheidsorganisaties, private ondernemingen, adviseurs en IT-leveranciers.

Relaties tussen twee partijen zijn al complex; binnen een ecosysteem neemt die complexiteit alleen maar toe. Daarom werken we er naartoe om

op termijn de waardering van relaties binnen ecosystemen in kaart te brengen.

Het ITeX klanttevredenheidsonderzoek vormt hiervoor de basis. Het tweede jaar laat een stevige groei zien, met een verdubbeling van respondenten aan zowel uitbesteders- als serviceproviderzijde. Die ontwikkeling zetten we komend jaar door.

Waar de ITeX Monitor de cijfers levert, verkennen de programma's EiDT en DESF in de community of practice de kwalitatieve kant: gedrag, governance, afhankelijkheden en dynamiek. Samen bieden ze een compleet beeld van hoe

samenwerking in digitale ecosystemen functioneert en waar verbetering mogelijk is.

Dank aan iedereen die heeft bijgedragen aan dit jaarboek. Dank aan alle ITeX respondenten; zonder jullie geen onderzoek en geen metingen. Dank aan iedereen die meedenkt en meepraat en zo de community vormt. Dank aan alle schrijvers en geïnterviewden, en dank aan onze partners, die ons het vertrouwen geven dat we op de goede weg zijn. En tenslotte dank aan het team van DEI en Motivaction voor hun energie en inzet.



**VUL DE ITeX  
MONITOR  
SURVEY IN**

[digitalecosystems.instituut/itex](https://digitalecosystems.instituut/itex)



# Colofon

## DEI Jaarboek & ITecosystemsXperience: publicatie klanttevredenheidsonderzoek 2025/2026

**Uitgegeven door Digital Ecosystems Institute (DEI) in samenwerking met Motivaction.**

Aan deze publicatie werkten veel mensen mee. In alle artikelen staan de mensen genoemd die zijn geïnterviewd of die hebben meegeschreven.

Verder hebben de volgende mensen een bijdrage geleverd:

Martijn van de Bor, AVG

Theo Bosselaers, SVB

Yana Bosma, PLTFRM

Kevin Hengstz, Motivaction

Astrid van Heerwaarden, Motivaction

Eveline Meijer, freelance journalist

Meldy van Dijken, DEI

Karin de Kroes, Source2Innovate

Patrick van der Aa, Cophi

### Eindredactie

Mathijn Uilenbroek, creative visualiser

Karin de Kroes, DEI

Bart van der Linden, DEI

Caya Beijer, DEI

### Ontwerp

Mathijn Uilenbroek, Amsterdam

### Drukwerk

Printing, Amersfoort

### **Digital Ecosystems Institute B.V.**

Kleine Koppel 52

3812 KA Amersfoort

info@digitalecosystems.institute

www.digitalecosystems.institute

### **Motivaction International**

Marnixkade 109F

1015 ZL Amsterdam

+31 (0) 20 589 83 83

info@motivaction.nl

www.motivaction.nl

© Copyright Digital Ecosystems Institute B.V. en

Motivaction International, Amsterdam 2026

All rights may be reserved. No part of this publication may

be produced, stored in a retrieval system, or transmitted,

in any form or by any means, electronic mechanical,

photocopying, recording or otherwise without the prior

written permission of the copyright holder.

