

# TECH REALITY CHECK 26

HOE ZIET DE DIGITALE REALITEIT VAN  
EUROPESE ORGANISATIES ER ANNO 2026 UIT?

## Inhoud

<b>1</b>	Inleiding	<b>3</b>
<b>2</b>	Grip op het digitale landschap: kosten, waarde en technical debt	<b>4</b>
<b>3</b>	Digitale autonomie: afhankelijkheden, risico's en veerkracht	<b>8</b>
<b>4</b>	Samenwerking in data-ecosystemen: ambitie versus realiteit	<b>13</b>
<b>5</b>	Wendbaarheid in een AI-gedreven organisatie: mens, cultuur en adoptie	<b>17</b>
<b>6</b>	Conclusies en aanbevelingen	<b>21</b>
	Over Conclusion	<b>24</b>

# INLEIDING

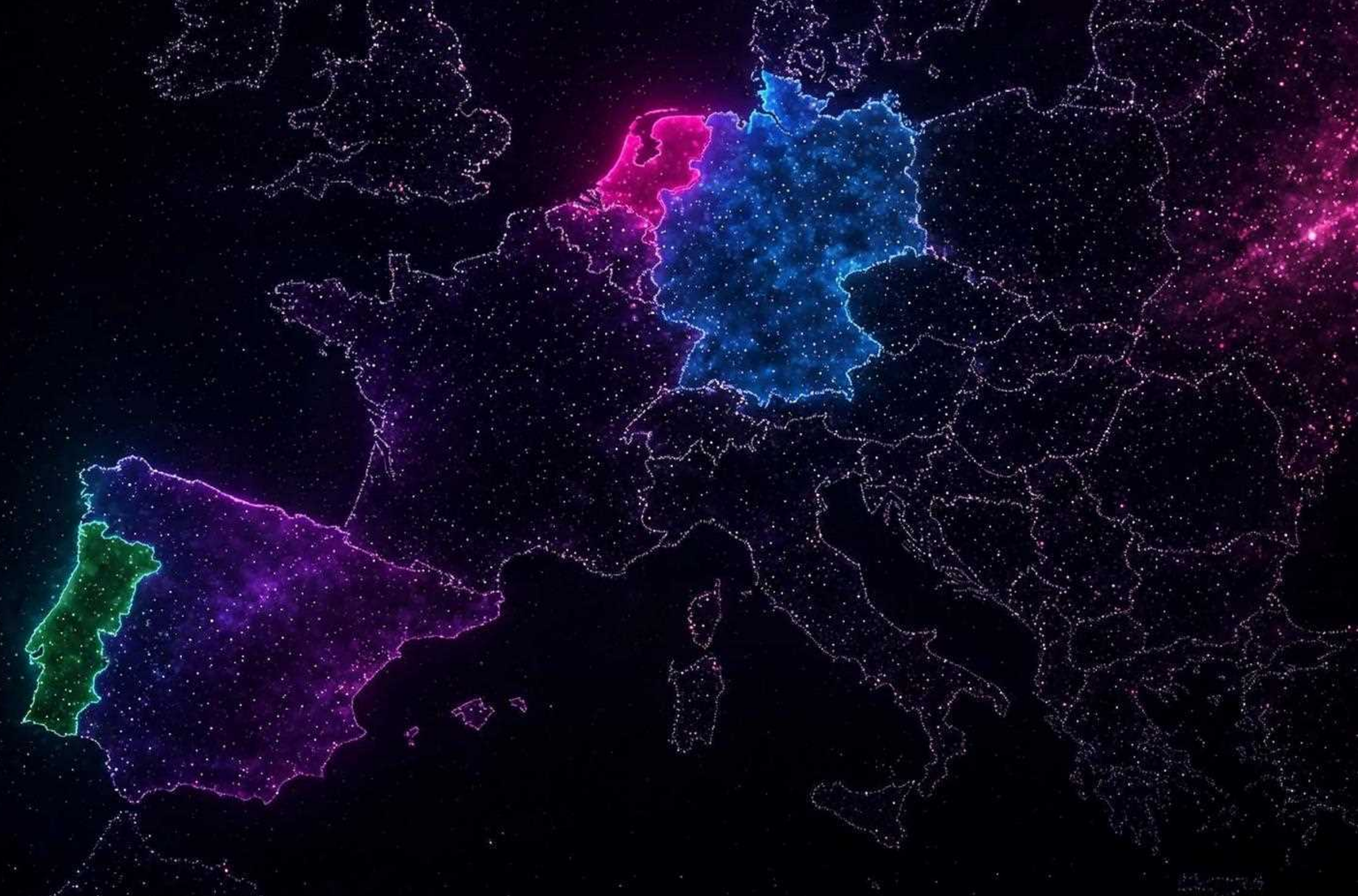
**Organisaties in Europa investeren jaar na jaar in nieuwe technologie. Maar hebben ze er ook grip op? Weten ze wat het kost, wat het oplevert, en wat er gebeurt als een cruciale leverancier morgen wegvalt? En: zetten ze technologie ook daadwerkelijk om in nieuwe werkwijzen, of blijft het bij efficiënter hetzelfde doen?**

Die vragen zijn urgenter dan ooit. De opkomst van AI, toenemende geopolitieke druk op digitale soevereiniteit en groeiend bewustzijn van hun afhankelijkheid van Big Tech, maken het voor organisaties steeds belangrijker om regie te hebben over hun eigen digitale landschap én om die regie ook te kunnen verantwoorden. Tegelijkertijd laat de praktijk een complexer beeld zien dan de technologische mogelijkheden doen vermoeden. Veel organisaties weten wel dat ze een probleem hebben, met verouderde systemen, onduidelijke kosten of afhankelijkheden die ze niet goed in beeld hebben, maar vertalen dat inzicht nog te weinig naar concrete beslissingen. De kloof tussen herkennen en handelen is breed, en hij wordt er niet kleiner op nu AI het tempo van verandering verder opdrijft.

## Over dit onderzoek

De Tech Reality Check is een jaarlijks terugkerend onderzoek van Conclusion naar de digitale realiteit van organisaties in Europa. Niet de ambitie staat centraal, maar de praktijk: wat hebben organisaties écht onder controle? Waar lopen ze tegenaan? En: waar liggen de grootste risico's en kansen?

In deze eerste editie (2026) staan vier thema's centraal: grip op kosten, waarde en technische schuld; digitale autonomie en veerkracht; samenwerking in data-ecosystemen; en wendbaarheid in een AI-gedreven organisatie. De resultaten zijn vergeleken tussen vier landen: Nederland, Duitsland, Spanje en Portugal. Vier Europese economieën die ieder op hun eigen manier worstelen met dezelfde vraag: hoe zorg je ervoor dat technologie werkt voor je organisatie, in plaats van andersom? De uitkomsten zijn verrassend en soms ook confronterend. De Tech Reality Check laat een structureel patroon zien: organisaties herkennen hun digitale problemen vaak goed, maar vertalen dat inzicht nog te weinig naar structurele keuzes in governance, investeringen en werkwijze. Elk hoofdstuk beschrijft eerst de geaggregeerde bevindingen over alle vier de landen, gevolgd door landenparagrafen die deze bevindingen onderbouwen en nuanceren.



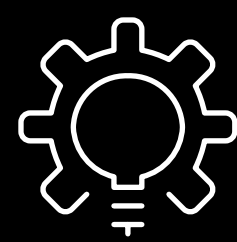
***Veel organisaties noemen zich koploper, maar worstelen nog met de realiteit van technologie.***

De Tech Reality Check 2026 is gebaseerd op een kwantitatief online onderzoek onder 1.058 IT-beslissers en businessleiders in middelgrote en grote organisaties in vier Europese landen: Nederland (n=247), Duitsland (n=329), Spanje (n=403) en Portugal (n=79). Het veldwerk is uitgevoerd door Markteffect in februari 2026. De doelgroep bestaat uit beslissingsbevoegden op het gebied van IT en digitale strategie, werkzaam bij organisaties met significante digitale activiteiten. De steekproef is

samengesteld om een representatief beeld te geven van de digitale praktijk in elk van de vier landen. Let op: de Portugese steekproef bestaat uit 79 respondenten; de uitkomsten zijn indicatief. Alle landenvergelijkingen in dit rapport zijn gebaseerd op zelfgerapporteerde antwoorden van respondenten en kunnen niet worden gegeneraliseerd naar de landen als geheel. Landnamen worden gebruikt voor de leesbaarheid, maar dienen te worden gelezen als afkorting voor 'respondenten in dat land'.

## Hoofdstuk in cijfers

*Veel inzicht, weinig sturing*



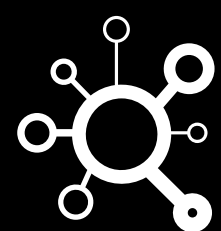
60%

Ervaart technical debt als belemmering voor innovatie  
18% hiervan neemt dit mee in investeringsbeslissingen



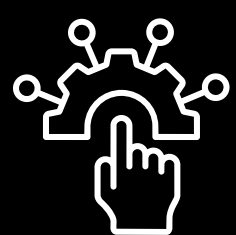
85%

Heeft een kostenoverzicht (TCO)



67%

Meet de waarde van digitale voorzieningen  
28% hiervan structureel (met KPI's)



60%

Schat dat veel technologie nauwelijks wordt gebruikt

# 2

## GRIP OP HET DIGITALE LANDSCHAP

*Kosten, waarde en technical debt*

Organisaties betalen voor technologie die ze niet altijd volledig begrijpen, niet altijd kunnen waarderen, en deels nauwelijks gebruiken. De scherpste paradox: in totaal ervaart 60 procent technical debt als grote belemmering voor innovatie, maar slechts 18 procent neemt het mee als criterium bij investeringsbeslissingen.

### Kostenoverzicht is er, maar diepgang ontbreekt

Hoewel de meerderheid van de organisaties stelt een redelijk beeld te hebben van de technologiekosten (gemiddeld rapporteert 85 procent een (grotendeels) volledig overzicht op basis van Total Cost of Ownership) verschilt de werkelijke diepgang per regio. Een volledig inzicht, inclusief indirecte kosten en toekomstige verplichtingen, is in Duitsland met 71 procent eerder regel dan uitzondering, terwijl dit in Spanje (56%) en Portugal (47%) al aanzienlijk minder vaak voorkomt. Nederland vormt hierin de achterhoede; slechts 35 procent van de Nederlandse organisaties beschikt over een volledig kostenbeeld.

**85% heeft kostenoverzicht. Maar volledig overzicht? Dat is een ander verhaal.**

Eenzelfde patroon tekent zich af bij de vraag of organisaties kunnen aantonen welke digitale voorzieningen meer kosten dan ze opleveren. 84 procent zegt dit te kunnen, al verschilt de diepgang sterk per land.

### Waardemeting is voor velen nog geen structurele praktijk

Weten wat iets kost is één ding; weten wat het oplevert, is een ander. 67 procent van de respondenten geeft aan de waarde van digitale voorzieningen grotendeels of structureel te meten, maar er zit een belangrijk verschil tussen die twee categorieën. Slechts 28 procent meet structureel met KPI's en vaste meetmomenten; de overige 39 procent meet 'grotendeels', wat ruimte laat voor interpretatie en aannames.

## 2 Grip op het digitale landschap

Daar staat tegenover dat 33 procent van de organisaties de waarde niet structureel meet. Binnen deze groep geeft een kwart aan meting en inschatting te combineren, terwijl een deel zich voornamelijk baseert op aannames of helemaal niet meet. Structurele meting is daarmee nog lang geen gemeengoed, ook niet in landen die op andere onderdelen van dit thema sterk scoren.

Dat gebrek aan diepgang in de meting heeft zichtbare gevolgen. Bij 60 procent van de organisaties schatten respondenten naar eigen zeggen dat een groot of zeer groot aandeel digitale voorzieningen nauwelijks wordt gebruikt; een cijfer gebaseerd op eigen inzicht, niet op objectieve gebruiksmeting. Organisaties betalen dus niet alleen voor technologie die ze niet volledig begrijpen, ze betalen ook voor technologie die ze nauwelijks inzetten.

### **Technical debt wordt gevoeld, maar niet aangepakt**

Technical debt vormt bij 60 procent een grote of structurele belemmering voor innovatie. Maar dat getal verdoezelt de scherpte ervan: 30 procent ervaart de rem in zeer grote mate, wat betekent dat bij één op de drie organisaties technical debt actief in de weg staat van vernieuwing. Dat beeld is consistent over alle vier de landen; het is geen uitzondering, maar de norm. Toch noemt slechts 18 procent technical debt als criterium bij investerings- of uitfaseringsbeslissingen.

Daarnaast geeft circa 10 procent van de organisaties aan dat er geen duidelijke criteria zijn of dat beslissingen vooral worden beïnvloed door interne politiek of managementvoorkeuren.

De rem wordt dus breed gevoeld, maar komt nauwelijks terug in de besluitvorming die hem zou kunnen wegnemen. Dat is geen toeval: technical debt is zichtbaar in de gevolgen (trage systemen, dure afhankelijkheden, uitgestelde projecten, geremd innovatievermogen en verhoogde security- en continuïteitsrisico's), maar blijft als onderwerp abstract genoeg om steeds opnieuw naar achteren te schuiven. Zolang dat zo blijft, loopt de schuld onzichtbaar op.

***Technical debt remt innovatie bij 60% van de organisaties, maar slechts 18% neemt het mee als investeringscriterium.***



## **Wat is technical debt?**

Technical debt is de opgebouwde 'schuld' die ontstaat wanneer organisaties technologische keuzes maken die op korte termijn handig zijn, maar op lange termijn duurder worden. Denk aan verouderde systemen die nooit zijn vervangen, tijdelijke oplossingen die permanent werden, of uitgesteld onderhoud dat zich jaar na jaar opstapelt. Net als financiële schuld kent technical debt 'rente': hoe langer je wacht, hoe meer het kost om het op te lossen. En net als financiële schuld is het beheersbaar, mits je het expliciet meeweegt in je beslissingen. Precies dat laatste blijkt in de praktijk zelden te gebeuren.

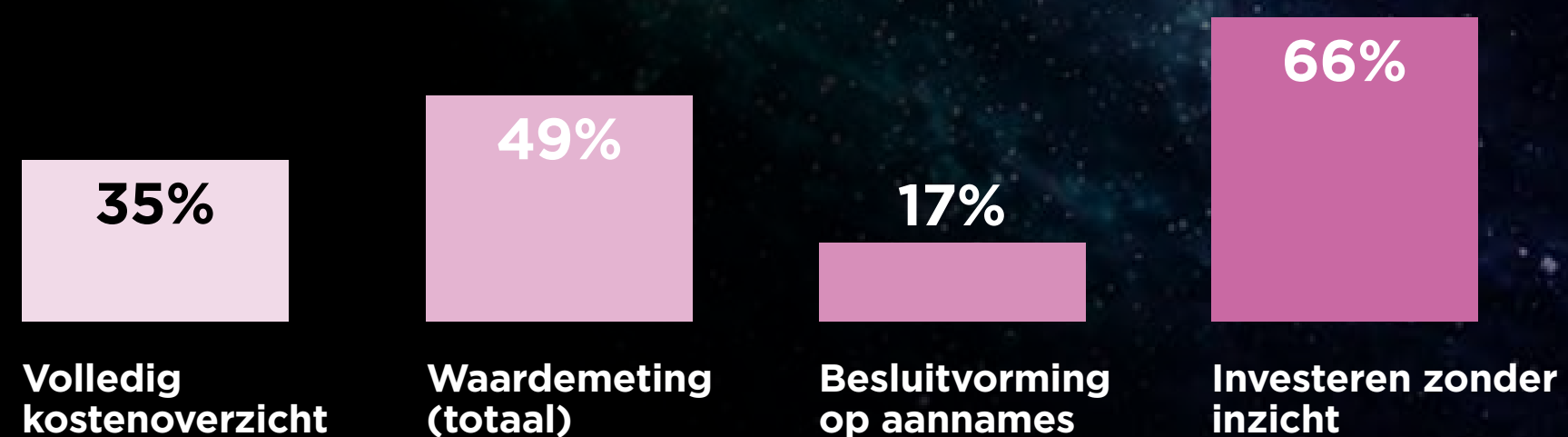
## 2 Grip op het digitale landschap



### Minste grip, meeste aannames

Nederland rapporteert op alle onderdelen van dit thema de laagste scores van de vier landen. Volledig kostenoverzicht wordt gerapporteerd door 35 procent van de Nederlandse organisaties; een fors verschil met Duitsland (71%), Spanje (56%) en Portugal (47%).

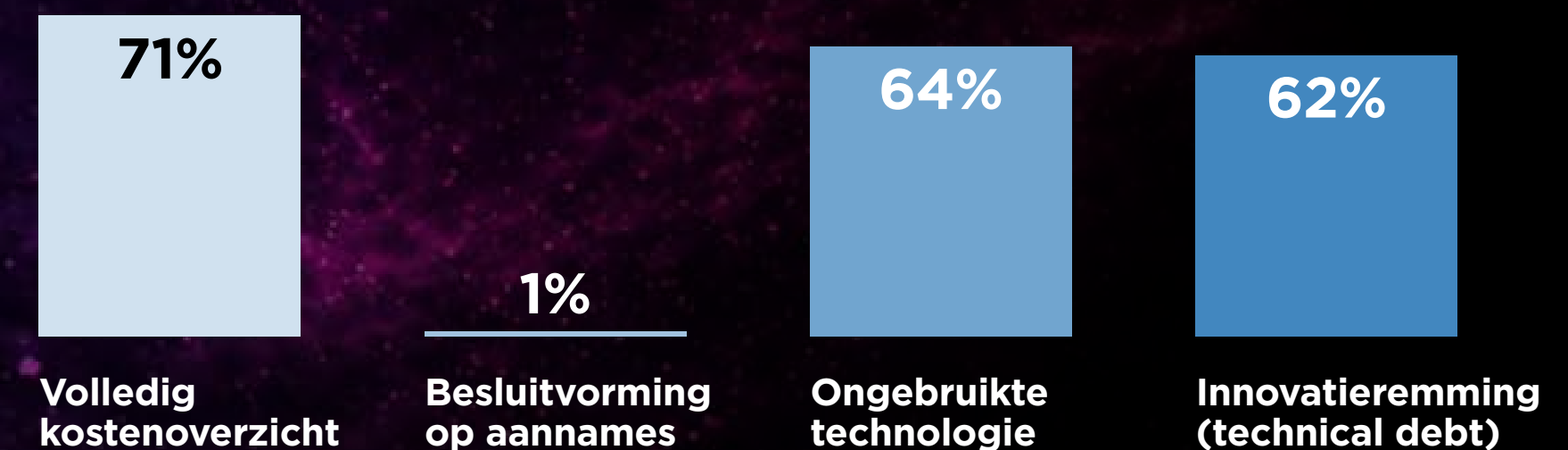
Ook de waardemeting blijft achter: slechts 49 procent meet grotendeels of structureel, tegenover 77 procent in Spanje en 71 procent in Duitsland. Meest opvallend is dat 17 procent van de Nederlandse organisaties de waarde van digitale voorzieningen voornamelijk baseert op aannames; het hoogste percentage van alle landen, en ver boven Spanje (2%) en Duitsland (4%). Dat gebrek aan meting is niet onopgemerkt: 66 procent onderschrijft de stelling dat er te vaak geïnvesteerd wordt zonder te weten wat het oplevert. Ook dat is het hoogste van alle landen.



### Sterk overzicht, zwakke benutting

Duitse respondenten rapporteren het sterkste kostenoverzicht van alle landen: 71 procent heeft volledig TCO-overzicht, en slechts 1 procent baseert zich voornamelijk op aannames.

Opvallend keerpunt: Duitsland scoort tegelijk het hoogst op nauwelijks gebruikte digitale voorzieningen (64 procent rapporteert een groot of zeer groot aandeel), en ervaart de meeste innovatieremming door technical debt (62 procent in grote of zeer grote mate). Een sterk overzicht correleert dus niet automatisch met betere benutting, al kan het ook een grotere bereidheid weerspiegelen om bestaande problemen te erkennen.



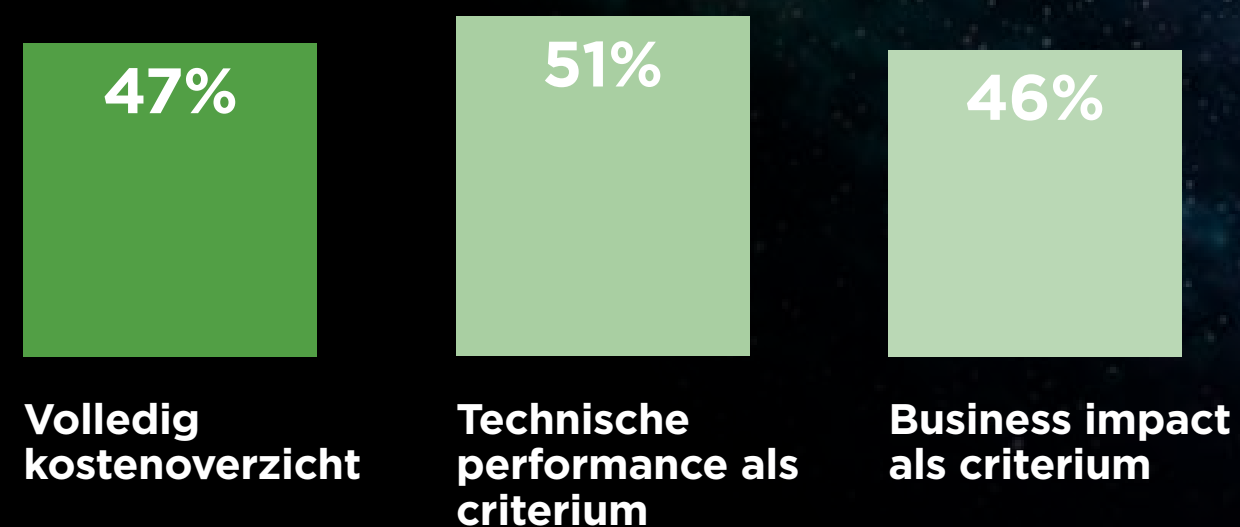
## 2 Grip op het digitale landschap



### Pragmatisch en gemiddeld

Portugese respondenten rapporteren een gemiddeld kostenoverzicht: 47 procent heeft volledig TCO-inzicht, vergelijkbaar met het Europees gemiddelde.

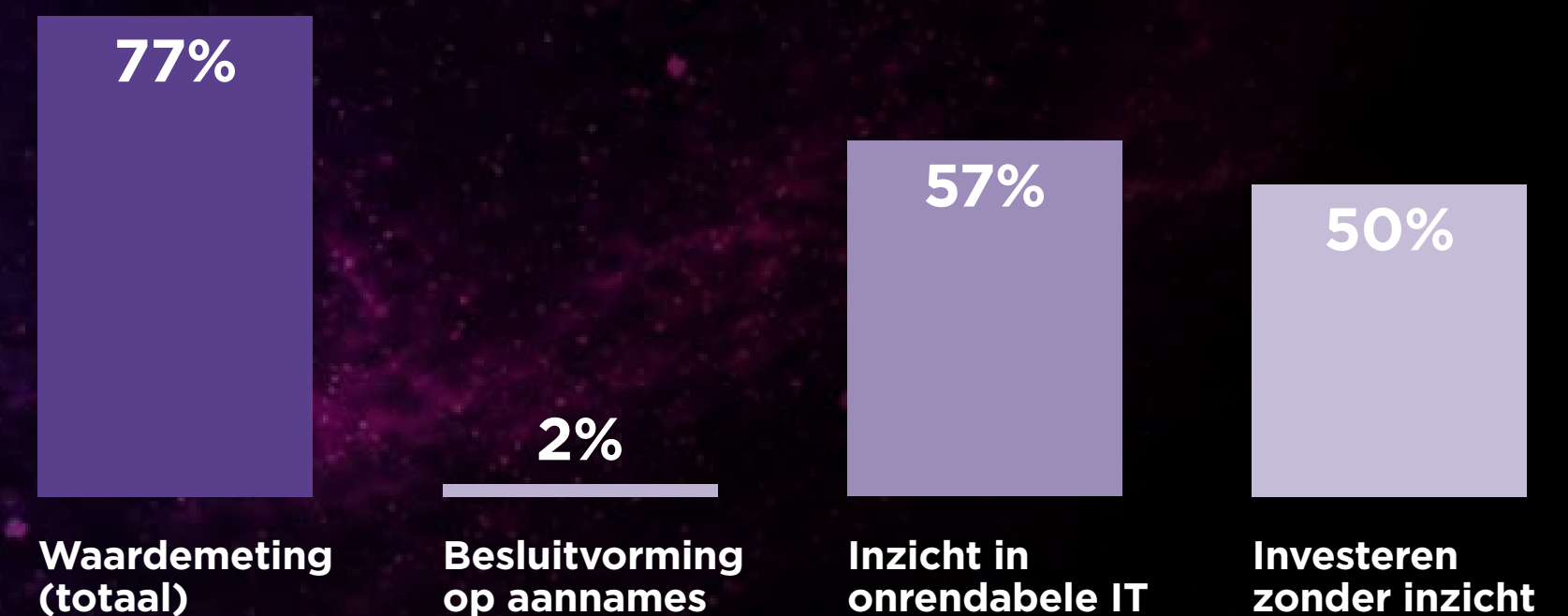
Opvallend is dat technische performance (51%) en bijdrage aan businessdoelstellingen (46%) het vaakst als investeringscriterium worden genoemd, hoger dan in de andere landen. Dit wijst op een relatief pragmatische oriëntatie.



### Bewustzijn is er, de praktijk is weerbarstig

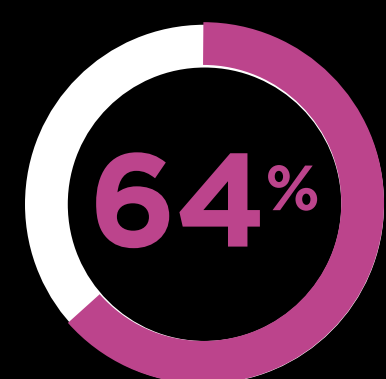
Spanje scoort sterk op waardemeting: 77 procent meet grotendeels of structureel, en slechts 2 procent baseert zich voornamelijk op aannames.

Ook opvallend: 57 procent van de Spaanse respondenten geeft aan in zeer grote mate te kunnen aantonen welke voorzieningen meer kosten dan opleveren, het hoogste van alle landen. Tegelijk erkent 50 procent dat er te vaak geïnvesteerd wordt zonder te weten wat het oplevert, wat aangeeft dat het bewustzijn er is maar dat de praktijk weerbarstiger blijft.



## Hoofdstuk in cijfers

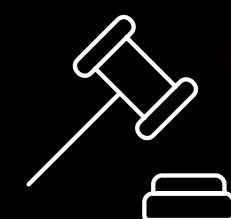
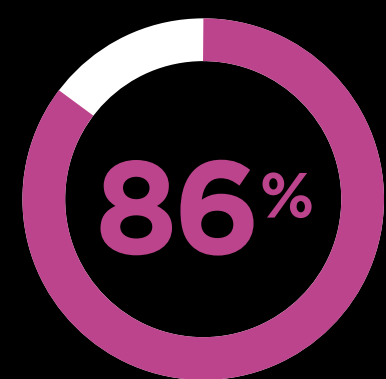
### *Bewust, maar kwetsbaar*



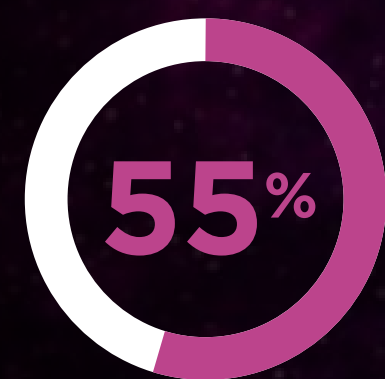
**Volledig overzicht van afhankelijkheden**



**Actief soevereiniteitsbeleid**



**Bewust van jurisdictierisico's**



**Risico's krijgen pas aandacht bij incidenten**

**48%**

**Verwacht serieuze verstoringen bij uitval leverancier**

**59%**

**Ervaart innovatieremming door risicobeheer**

**10%**

**Verwacht directe stilstand operatie**

**72%**

**Ziet uitstel IT-oplossingen als risicoverhogend**

# 3

## DIGITALE AUTONOMIE

### *afhankelijkheden, risico's en veerkracht*

Wat als morgen een cruciale leverancier wegvalt? Twee op de drie organisaties geven aan volledig overzicht te hebben van hun kritieke afhankelijkheden. Overzicht hebben is echter niet hetzelfde als risico's beoordelen. Weten van wie of wat je afhankelijk bent is een vertrekpunt, maar een gedegen risicoanalyse vereist een volgende stap: inschatten hoe groot de kans op uitval is en wat de impact daarvan zou zijn. Pas dan ontstaat de basis voor risicomanagement, waarbij onacceptabele risico's ook actief worden gemitigeerd. De data bevestigt dit: 64 procent rapporteert volledig overzicht van afhankelijkheden, maar slechts 50 procent heeft dat vertaald naar actief soevereiniteitsbeleid, en 55 procent erkent dat risico's pas aandacht krijgen als er iets misgaat.

#### **Overzicht van afhankelijkheden is er bij de meesten, actief beleid veel minder**

64 procent van de respondenten geeft aan volledig en organisatiebreed overzicht te hebben van kritieke afhankelijkheden voor de dagelijkse bedrijfsvoering. De vijf meest

voorkomende vormen van kritieke afhankelijkheid: cloudservices of infrastructuurcomponenten (47%), externe randvoorwaarden zoals energie en koeling (44%), unieke kennisdragers (42%), leveranciersafhankelijkheid (36%) en legacy-systemen die niet makkelijk te vervangen zijn (36%).

***86 procent weet dat data onder buitenlandse wetgeving risico's met zich meebrengt, maar slechts 50 procent heeft daar actief beleid op.***

86 procent geeft aan zich in (zeer) grote mate bewust te zijn van de risico's wanneer technologie of data onder niet-Europese wetgeving vallen. De helft (50%) heeft dat bewustzijn vertaald naar actief soevereiniteitsbeleid dat ook daadwerkelijk wordt toegepast; de andere helft heeft beleid in ontwikkeling, beperkt toegepast of helemaal niet.

### 3 Digitale autonomie

Opvallend is dat 83 procent aangeeft rollen en verantwoordelijkheden rondom afhankelijkheden goed of zeer helder te hebben geborgd, maar dat formeel beleid dus achterblijft. Organisaties weten wie er verantwoordelijk is; wat er moet gebeuren ligt minder vast.

#### **Soevereiniteitsbeleid blijft achter bij het bewustzijn**

De kloof tussen bewustzijn en beleid wordt pas echt zichtbaar als organisaties worden geconfronteerd met de vraag wat er gebeurt als het misgaat. Bijna de helft (48%) verwacht serieuze problemen bij uitval van een cruciale leverancier of cloudplatform: 10 procent zegt dat de operatie direct stil komt te liggen, 38 procent verwacht grote verstoringen met sterk verminderde dienstverlening. 43 procent van de respondenten voorziet 'beperkte verstoringen', waarbij de basisprocessen door kunnen lopen.

**48 procent verwacht serieuze problemen als een cruciale leverancier morgen wegvalt.**

59 procent ervaart in grote of zeer grote mate innovatieremming door risicobeheer en maatregelen die bedoeld zijn om technologische afhankelijkheden te beperken. Deze bevinding wijst op een echte organisatorische spanning: hoe strakker organisaties technologische risico's beheersen, hoe meer zij dat ervaren als een rem op hun innovatievermogen. Daar staat tegenover dat 39 procent aangeeft deze remming slechts in beperkte mate of helemaal niet te ervaren.

Organisaties die het meest georganiseerd zijn op dit vlak, betalen daar ook een prijs voor: hoe sterker de grip op risico's, hoe groter de ervaren remming in het vermogen om te veranderen.

**'Het uitstellen van structurele IT-oplossingen leidt tot oplopende kosten en risico's.' 72 procent is het hier mee eens. Uitstelgedrag is een breed Europees patroon.**



## Digitale soevereiniteit: afhankelijkheid niet vermijden, maar beheersen

De discussie over digitale soevereiniteit laait op telkens als geopolitieke spanningen toenemen. Maar wie het reduceert tot een anti-Amerikaans sentiment, mist de kern, stelt Lucas Jellema, CTO van Conclusion. “Digitale soevereiniteit draait om weten waar je afhankelijk bent én waar je dat niet wilt zijn, en wat de impact van verstoringen kan zijn zodat je risico’s kunt bepalen en terugbrengen tot een aanvaardbaar niveau. Als je dát scherp hebt, kun je innovatie en controle prima combineren.”

Dat sluit direct aan bij wat dit onderzoek laat zien: 86 procent van de respondenten geeft aan zich bewust te zijn van jurisdictierisico’s, maar slechts 50 procent heeft dat bewustzijn vertaald naar actief beleid. De kloof tussen weten en doen is groot, en in een wereld waar geopolitieke verhoudingen snel kunnen veranderen, is die kloof een risico op zich.

## Weerbaarheid komt van binnenuit

De meeste organisaties benaderen cybersecurity als een technisch vraagstuk: de juiste tools, de juiste procedures, controle van bovenaf. Maar echte weerbaarheid werkt anders, stelt Roel Gloudemans, Director IT Risk & Compliance bij Conclusion. “In plaats van verplichtingen van bovenaf op te leggen, gaan we actief het gesprek aan met proceseigenaren. Waar zitten de zwakke plekken? En wat zou de impact zijn als er iets misgaat?” Die benadering raakt aan een bredere conclusie uit dit onderzoek: 57 procent van de respondenten geeft aan zich kwetsbaar te voelen doordat cruciale systemen draaien op technologie die maar een paar mensen echt begrijpen. Dat is, meer dan een technisch probleem, een governance- en cultuurvraagstuk. Technologie kun je beveiligen; kennismonopolies en gebrek aan eigenaarschap zijn een stuk lastiger te adresseren.

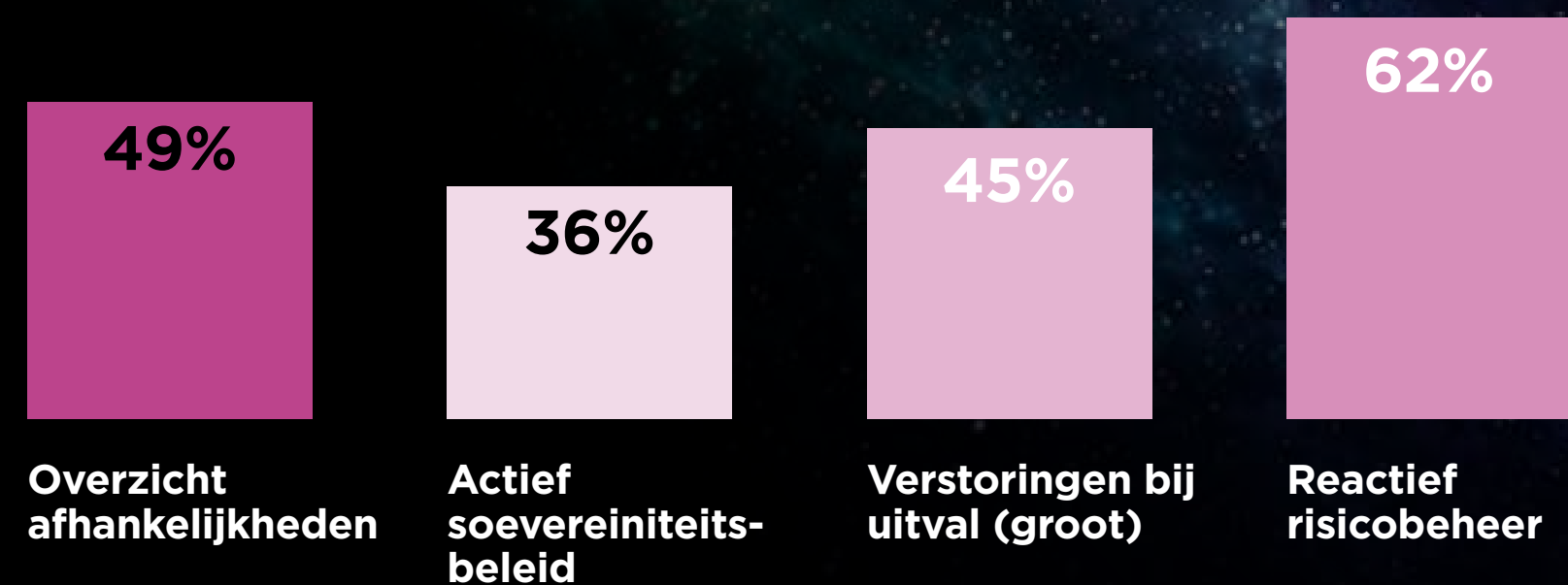
### 3 Digitale autonomie



## Bewustzijn zonder regie

**Nederland scoort op dit thema structureel onder het Europees gemiddelde. Slechts 49 procent geeft aan volledig overzicht te hebben van kritieke afhankelijkheden, tegenover 70-71 procent in Spanje en Duitsland.**

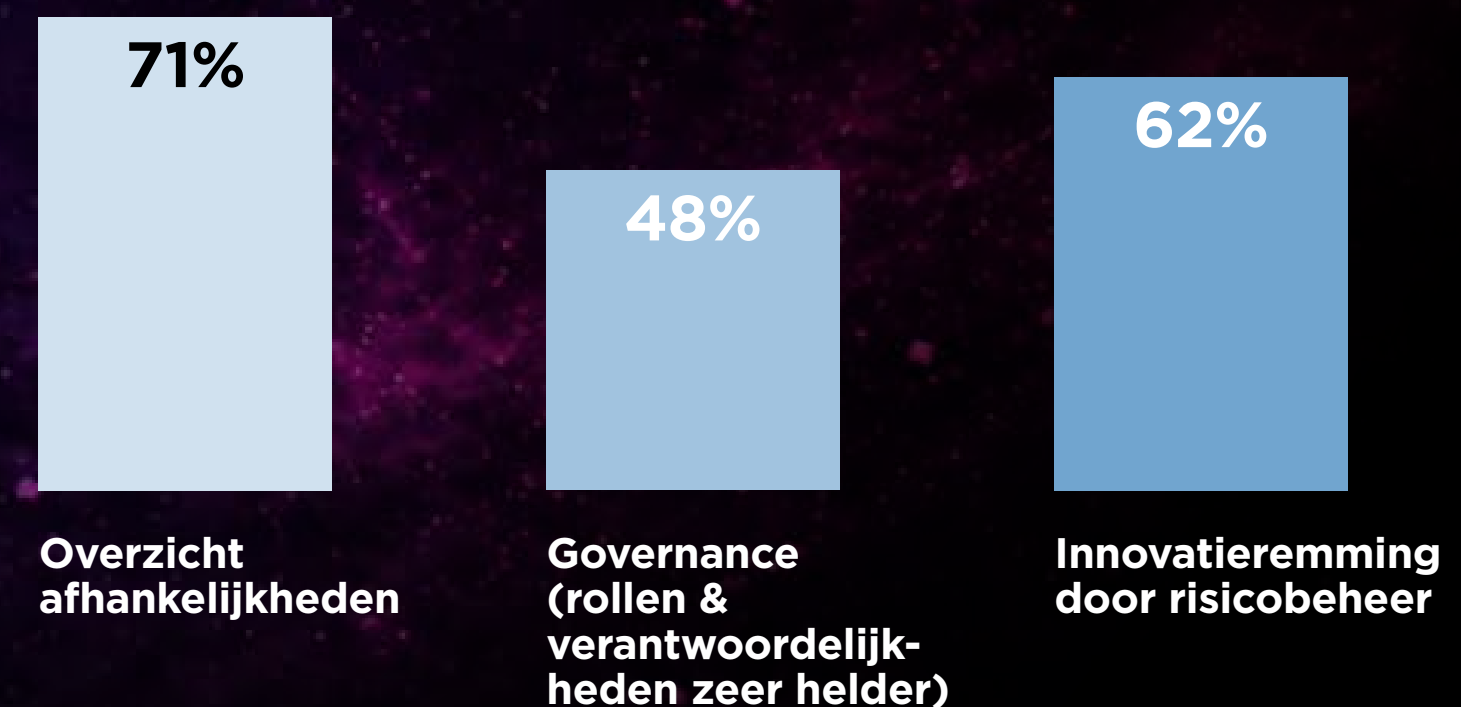
Actief soevereiniteitsbeleid is er bij 36 procent van de Nederlandse organisaties; beduidend minder dan in Spanje (56%) en Duitsland (53%). Die beperkte voorbereiding heeft een zichtbaar gevolg: 45 procent verwacht grote verstoringen als een cruciale leverancier of cloudplatform wegvalt, het hoogste van alle landen samen met Portugal. Dit hangt mogelijk deels samen met de relatief hoge afhankelijkheid van Nederlandse organisaties van publieke clouddiensten, al meet het onderzoek cloudgebruik niet direct. Tegelijkertijd bevestigt 62 procent dat risico's van buitenlandse wetgeving pas aandacht krijgen als er iets misgaat. Het bewustzijn dat er iets moet veranderen is er; actieve regie nog niet.



## Beste governance, hoogste prijs

**Duitsland heeft de beste governance op afhankelijkheden: 71 procent heeft volledig organisatiebreed overzicht, en 48 procent heeft rollen en verantwoordelijkheden zeer helder geborgd; het hoogste van alle landen.**

Keerzijde: juist Duitsland ervaart de meeste innovatieremming door risicobeheer (62 procent in grote of zeer grote mate). Wie het meest georganiseerd is, betaalt naar eigen zeggen ook de hoogste prijs.



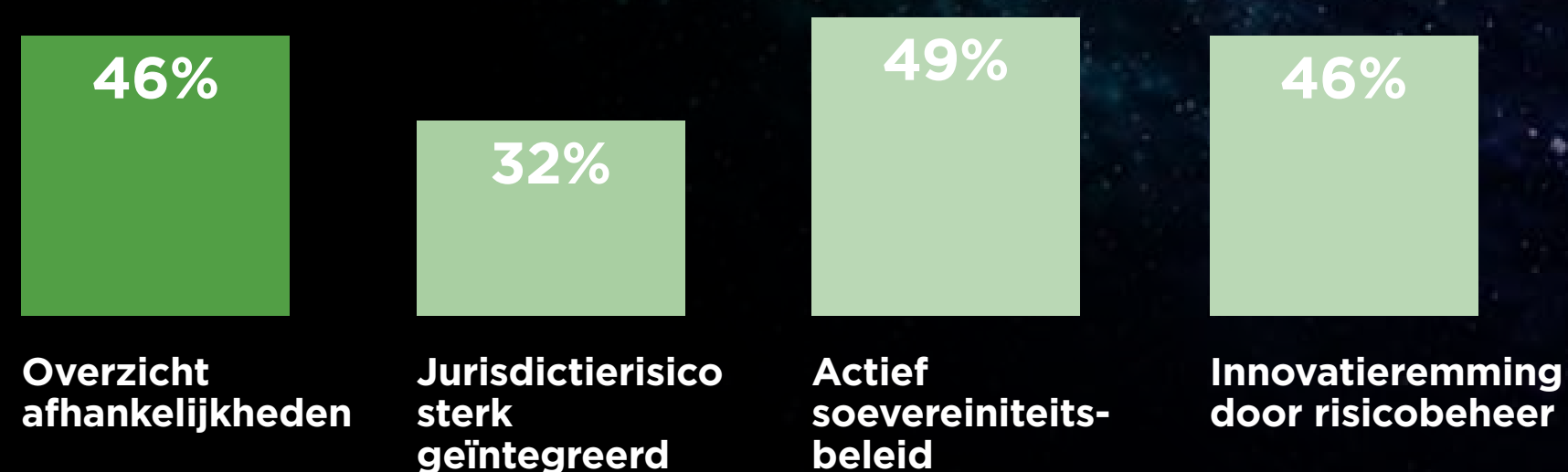
### 3 Digitale autonomie



## Beleid aanwezig, bewustzijn onzeker

Portugal heeft het minste overzicht van kritieke afhankelijkheden van alle landen (46% volledig overzicht), en slechts 32% heeft jurisdictierisico's in zeer grote mate geïntegreerd; het laagste van alle landen.

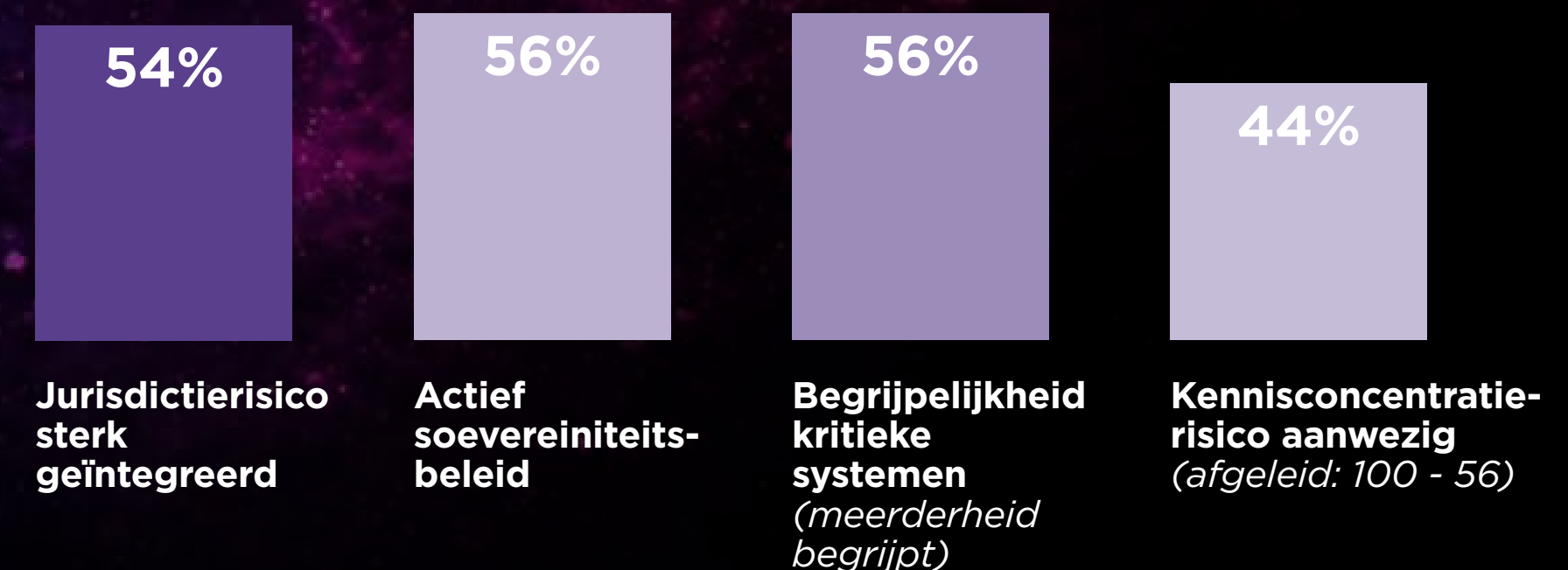
Toch heeft 49 procent actief soevereiniteitsbeleid, vergelijkbaar met het Europees gemiddelde en opvallend hoger dan Nederland. De ervaren innovatieremming door risicobeheer is met 46 procent het laagst van alle landen. Hier rijst de vraag of dat een teken is van minder remming, of van minder bewustzijn over wat er op het spel staat.



## Controle als cultuur

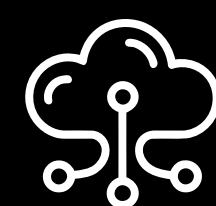
Spanje heeft het sterkste bewustzijn van jurisdictierisico's: 54 procent heeft dit in zeer grote mate geïntegreerd, en 56 procent heeft actief soevereiniteitsbeleid; het hoogste van alle landen.

Ook opvallend: Spanje is het enige land waar een meerderheid (56%) de stelling verwerpt dat cruciale systemen draaien op technologie die maar weinigen begrijpen. In alle andere landen geldt het omgekeerde: 68 procent van de Nederlandse respondenten, 67 procent van de Duitse respondenten en 60 procent van de Portugese respondenten onderschrijft deze stelling. Dat wijst op een wijdverbreid en structureel kennisconcentratierisico dat Spanje onderscheidt van zijn Europese peers.



## Hoofdstuk in cijfers

*Ambitie groot, doorbraak klein*



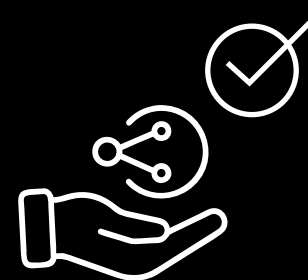
66%

Werkt aan data-ecosystemen (in enige mate)



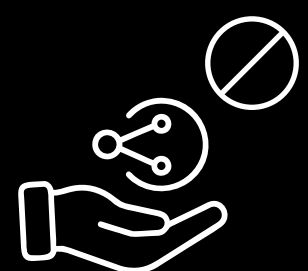
85%

Heeft structurele samenwerking gerealiseerd



55%

Is klaar voor veilige datadeling



20%

Is beperkt of niet klaar voor datadeling (16% + 4%)

# 4

## SAMENWERKING IN DATA-ECOSYSTEMEN

*ambitie versus realiteit*

Organisaties delen steeds vaker data met partners, leveranciers, concurrenten en andere partijen in hun sector of regio, in zogenoemde data-ecosystemen. Twee derde werkt hier al in enige mate aan, maar structurele samenwerking is nog zeldzaam. De belangrijkste drempel is niet technisch, maar een kwestie van governance en risicoperceptie: meer dan de helft aarzelt vanwege zorgen over aansprakelijkheid en controleverlies.

### Samenwerking groeit, maar blijft oppervlakkig

Slechts 14 procent heeft een volwaardige, structurele samenwerking binnen data-ecosystemen gerealiseerd. De meerderheid bevindt zich in eerdere fasen, en vrijwel iedereen is wel ergens begonnen: slechts 3 procent is nog helemaal niet gestart. Het probleem is dus niet een gebrek aan beweging, maar een gebrek aan doorbraak: organisaties verkennen, experimenteren en nemen deel, maar komen niet door naar structurele samenwerking.

### Wat is een data-ecosysteem?

Een data-ecosysteem is een samenwerkingsverband waarin organisaties onderling data uitwisselen om gezamenlijk meer waarde te creëren dan ze alleen zouden kunnen. Denk aan een ziekenhuis dat patiëntgegevens deelt met huisartsen en apothekers, een retailer die voorraaddata koppelt aan die van zijn leveranciers, of overheidsinstanties die registers samenvoegen voor betere dienstverlening. De kern is niet de technologie, maar de afspraak: wie deelt wat, met wie, onder welke voorwaarden en met welk doel? Juist die afspraken (over eigenaarschap, aansprakelijkheid en standaarden) blijken in de praktijk de grootste drempel.

De vijf belangrijkste blokkades voor samenwerking: juridische en privacyzorgen zoals GDPR (51%), onvoldoende datakwaliteit of eigenaarschap (33%), gebrek aan gemeenschappelijke standaarden (32%), onduidelijke of conflicterende belangen (30%) en onvoldoende technische infrastructuur (30%). Opvallend laag scoren gebrek aan vertrouwen in partners (23%) en het ontbreken van een businesscase (16%); het probleem zit dus niet zozeer in wantrouwen of motivatie, maar in juridische en technische randvoorwaarden die nog niet op orde zijn.

### *Iedereen wil samenwerken in data-ecosystemen. Maar durven? Dat is een ander verhaal.*

54 procent onderschrijft de stelling dat de eigen organisatie wel wil samenwerken in data-ecosystemen, maar het niet durft vanwege risico's rond aansprakelijkheid en

controleverlies. Deze onzekerheid rondom governance en risico is daarmee niet alleen een praktisch obstakel; het is ook een psychologische rem.

#### **Datavolwassenheid en strategie bepalen de opbrengst**

Organisaties met een uitgebreide datastrategie en hogere datavolwassenheid rapporteren meetbaar meer verbeteringen in kosten, efficiëntie en dienstverlening. 59 procent heeft een uitgebreide strategie voor data-uitwisseling; 35 procent heeft een

gedeeltelijke strategie en 4 procent heeft er geen. Ook de technologische gereedheid verschilt sterk. 55 procent geeft aan in hoge mate of volledig klaar te zijn voor veilige datadeling. 4 procent geeft aan helemaal niet klaar te zijn; voor hen zou datadeling nu direct tot problemen leiden. Daar bovenop geeft 16 procent aan beperkt klaar te zijn, wat betekent dat een op de vijf organisaties nog serieuze stappen te zetten heeft.

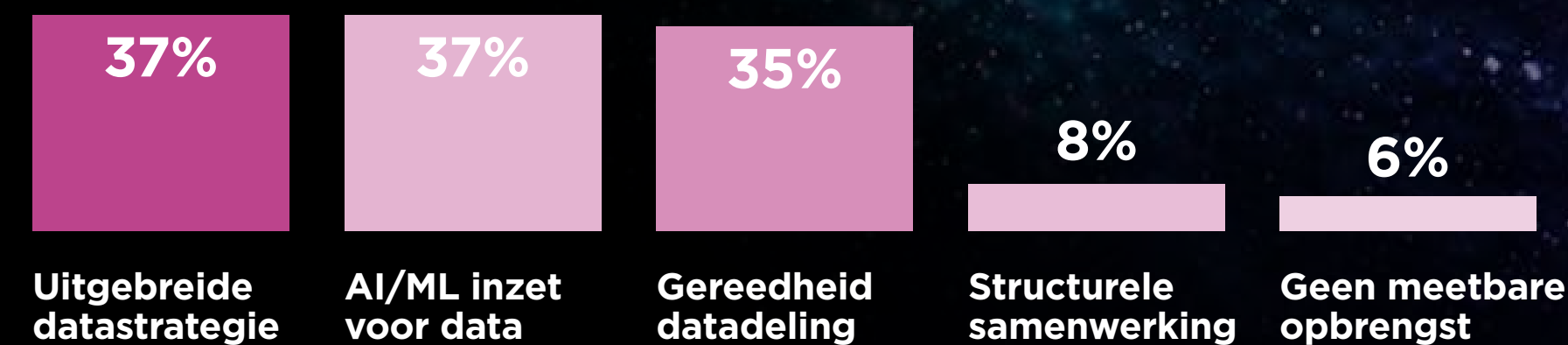
## 4 Samenwerking in data-ecosystemen



### Zwakste basis, maar wel resultaat

Nederland heeft op dit thema de zwakste uitgangspositie van alle landen; slechts 37 procent heeft een uitgebreide datastrategie, tegenover 67 procent in Spanje en Duitsland en 53 procent in Portugal.

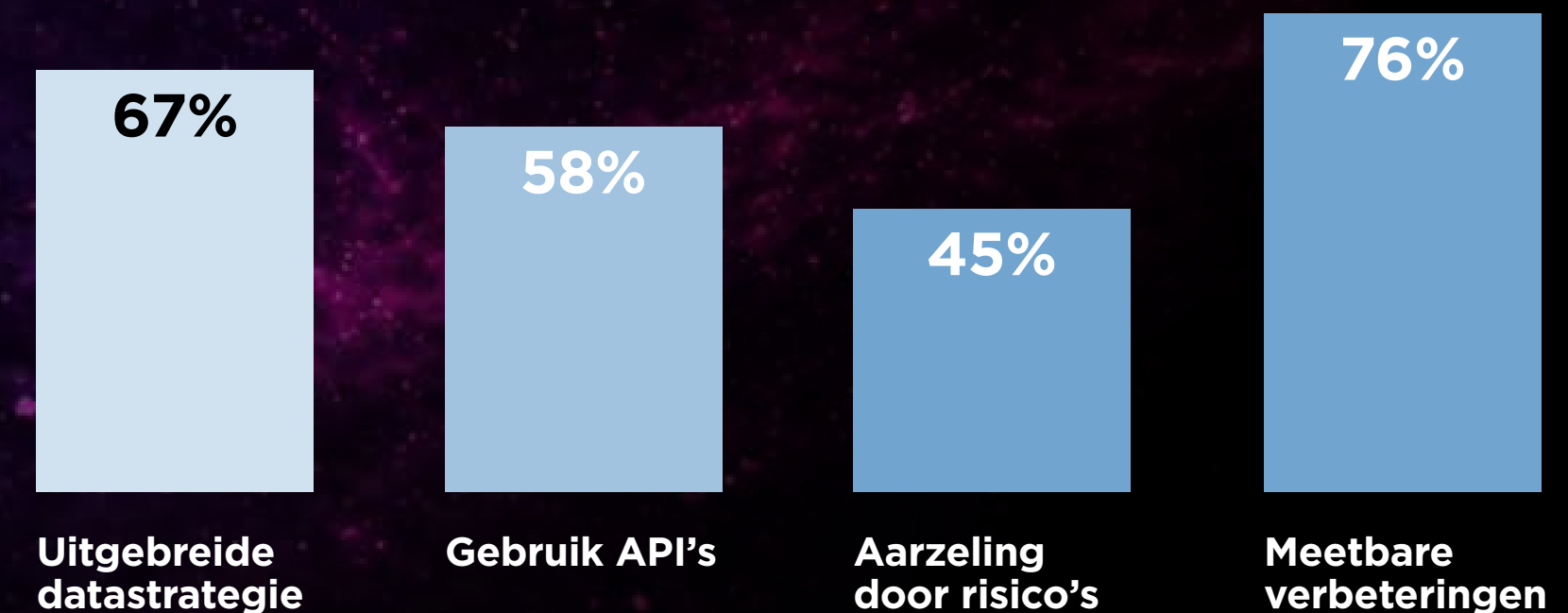
De technologie-inzet is het laagst: AI/ML voor dataprocessing wordt ingezet door 37 procent van de Nederlandse organisaties, tegenover 64 procent in Duitsland (een verschil dat consistent is over meerdere indicatoren in dit onderzoek, maar dat wel gebaseerd is op de inschattingen van IT-beslissers in deze steekproef en niet op een geverifieerde landsbrede meting). Ook de gereedheid voor veilige datadeling blijft achter: 35 procent van de Nederlandse respondenten geeft aan grotendeels of volledig klaar te zijn. Slechts 8 procent heeft structurele samenwerking gerealiseerd. Toch geeft maar 6 procent aan geen meetbare verbeteringen te zien, wat suggereert dat de organisaties die wél actief zijn ook resultaat boeken.



### Strategie, uitvoering en governance lonen

Duitsland combineert een sterke strategische basis (67 procent heeft uitgebreide datastrategie) met de hoogste inzet van API's (58%) en de laagste juridische drempel.

Slechts 45 procent zegt niet te durven samenwerken vanwege aansprakelijkheid en controleverlies, tegenover 54-58 procent in de andere landen. Het resultaat: 76 procent rapporteert duidelijke of structurele verbeteringen, verreweg het hoogste van alle landen.



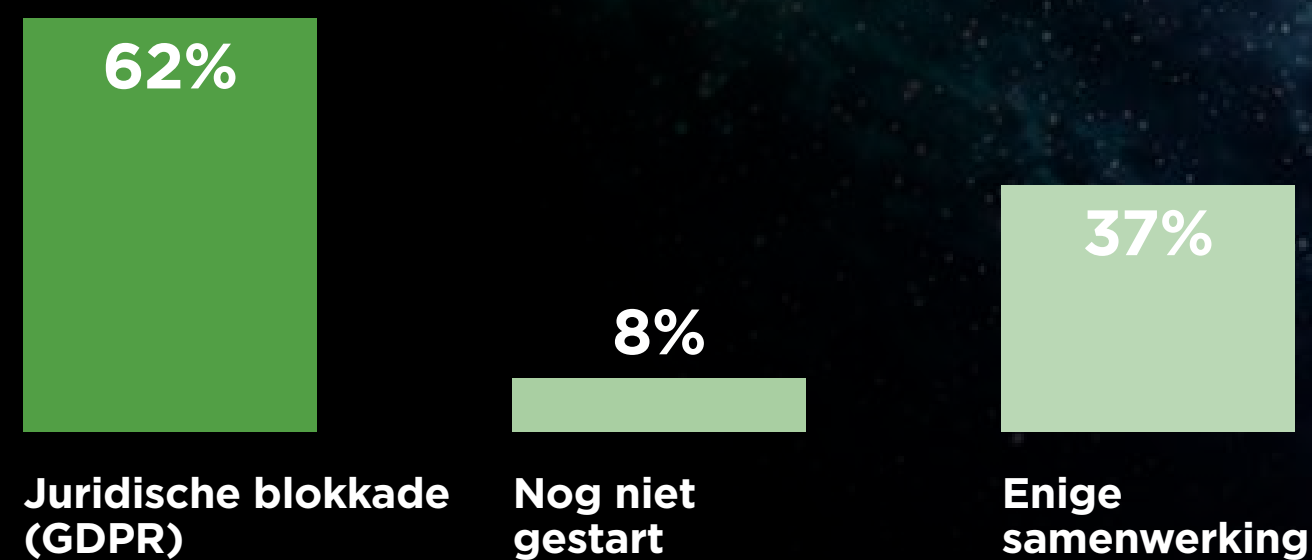
## 4 Samenwerking in data-ecosystemen



### Bereidheid én onzekerheid

Portugal heeft de hoogste juridische drempelervaring van alle landen: 62 procent noemt de GDPR en privacyzorgen als grootste blokkade voor datasamenwerking.

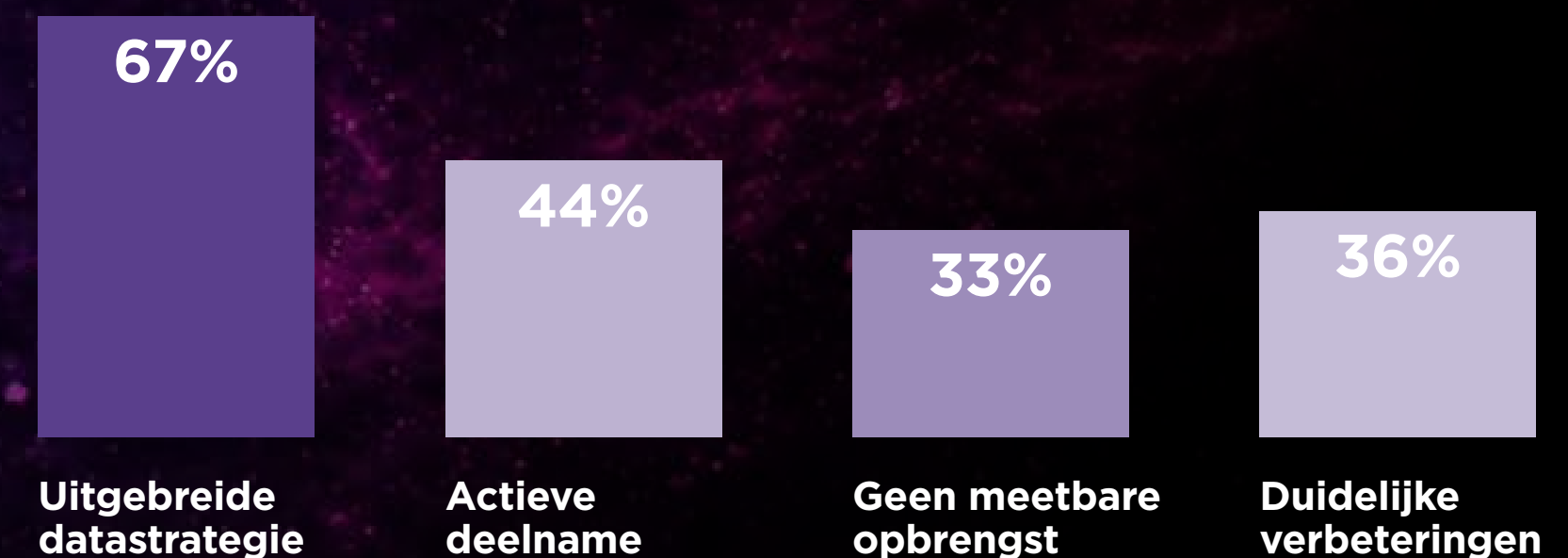
Tegelijkertijd is Portugal het enige land waar een substantieel deel nog niet eens gestart is (8%). Opmerkelijk: zodra organisaties eenmaal beginnen, gaat de stap naar enige samenwerking relatief snel (37%). De bereidheid is er, maar de juridische onzekerheid remt de eerste stap het sterkst.



### Actief maar gepolariseerd

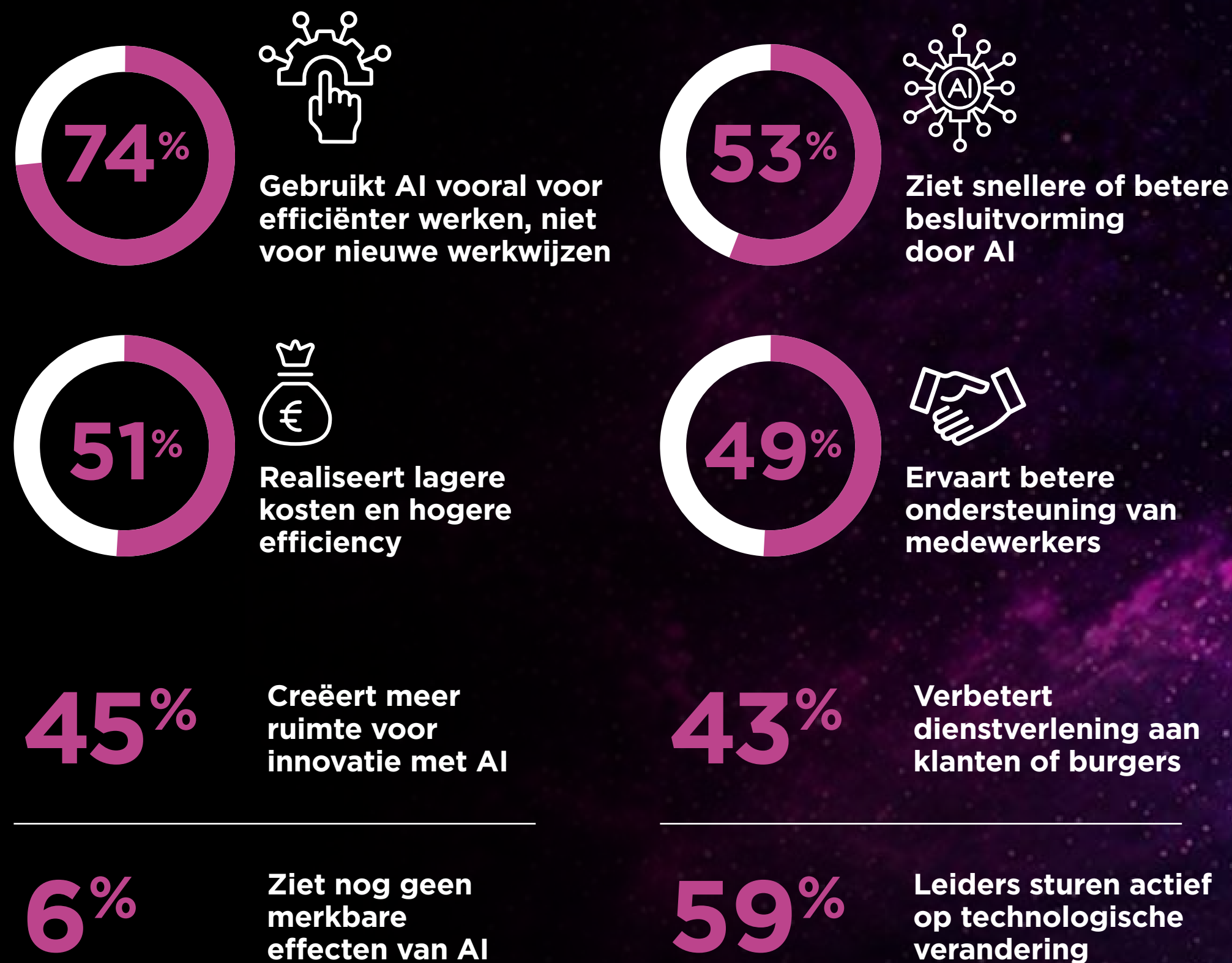
Spanje is het meest actief in data-ecosystemen: 44 procent neemt actief deel, en 67 procent heeft een uitgebreide datastrategie.

Maar de resultaten zijn opvallend gepolariseerd: een derde van de Spaanse respondenten (33%) rapporteert geen enkele meetbare verbetering (een cijfer dat organisaties in alle volwassenheidsfasen omvat, inclusief organisaties die nog in een vroege verkenningsfase zitten), terwijl 36 procent duidelijke verbeteringen rapporteert. Dat suggereert een tweedeling tussen organisaties die de vruchten al plukken en organisaties die ondanks actieve deelname nog geen resultaat zien.



## Hoofdstuk in cijfers

*Efficiënter werken, zelden vernieuwen*



# 5

## WENDBAARHEID IN EEN AI-GEDREVEN ORGANISATIE

*mens, cultuur en adoptie*

AI maakt werk efficiënter, maar verandert het nog niet. Driekwart van de organisaties geeft aan AI als productiviteitstool te gebruiken, dat beeld is opvallend consistent over alle vier de landen, ongeacht digitale volwassenheid.

### AI levert efficiëntie op, maar geen nieuwe werkwijzen

74 procent van de respondenten geeft aan AI vooral te gebruiken om efficiënter te werken, niet om anders te werken. Dat beeld is consistent: alle landen scoren tussen de 71 en 79 procent. AI lijkt daarmee vooralsnog vooral een productiviteitstool, ongeacht hoe digitaal volwassen een land is. De AI-opbrengsten die organisaties rapporteren bevestigen dat beeld. Procesverbetering en efficiëntie domineren: lagere kosten en hogere efficiency wordt door 51 procent als opbrengst genoemd, betere ondersteuning van medewerkers door 49 procent. Snellere of betere besluitvorming wordt door 53 procent gerapporteerd. Meer ruimte voor innovatie (45%) en betere dienstverlening aan klanten of burgers (43%) scoren iets lager. Slechts 6 procent ziet nog helemaal geen merkbare AI-effecten.

### Leiderschap en leercultuur zijn de bepalende factor

59 procent van de leiders stuurt actief op technologische verandering: 34 procent bepaalt actief de richting en stimuleert adoptie, terwijl nog eens 25 procent expliciet eigenaarschap neemt en zichtbaar verantwoordelijk is voor technologische transformatie. Aan de andere kant wacht 19 procent tot verandering onvermijdelijk is, en 17 procent faciliteert teams maar neemt zelf geen sturende rol.

36 procent van de organisaties heeft een samenhangend leerprogramma: een structureel, organisatiebreed programma voor het ontwikkelen van digitale vaardigheden, in tegenstelling tot losse of ad-hoc trainingen. Als het gaat om experimenteren, stimuleert en faciliteert 29 procent van de organisaties teams actief om nieuwe technologieën te verkennen. Een meerderheid (64%) bevindt zich in een middenpositie, waar experimenteren wel mogelijk is maar niet actief wordt gestimuleerd of gefaciliteerd.

## 5 Wendbaarheid in een AI-gedreven organisatie

***De tools zijn er; wat ontbreekt is de bereidheid om processen en rollen er daadwerkelijk op aan te passen.***

Als het gaat om wat organisaties de afgelopen twee jaar daadwerkelijk hebben veranderd als gevolg van nieuwe technologie (in brede zin, niet specifiek AI), domineren de incrementele aanpassingen: 60 procent rapporteert aanpassing van bestaande processen, 47 procent een verandering in rolverdeling of verantwoordelijkheden. Fundamenteel andere werkwijzen worden door 52 procent gerapporteerd, introductie van nieuwe producten of diensten door slechts 40 procent Organisaties passen aan, maar vernieuwen nog zelden.

De potentie van AI als motor voor organisatorische vernieuwing blijft daarmee grotendeels onbenut. Dat is geen kwestie van technologie; de tools zijn er. Het lijkt vooral een kwestie van leiderschap en cultuur te zijn: wie stuurt actief op verandering, wie geeft ruimte om te experimenteren, en wie investeert structureel in de vaardigheden die nieuwe werkwijzen vereisen?

### **Eigenaarschap als motor voor verandering**

Bij Conclusion werkt security op basis van een eenvoudig principe: wie verantwoordelijk is voor een proces, is ook verantwoordelijk voor de beveiliging ervan. Niet omdat het moet, maar omdat je begrijpt wat er op het spel staat. "Medewerkers denken zelf na: wat kan er misgaan in mijn proces? Dát is weerbaarheid," aldus Roel Gloudemans, Director IT Risk & Compliance bij Conclusion.

Dat principe geldt ook voor AI-adoptie. Dit onderzoek laat zien dat driekwart van de organisaties AI gebruikt om efficiënter te werken, maar fundamenteel anders werken lukt nog zelden. Het verschil zit niet in de technologie, maar in leiderschap en cultuur: wie voelt eigenaarschap over de verandering? En wie wacht tot die verandering onvermijdelijk is?



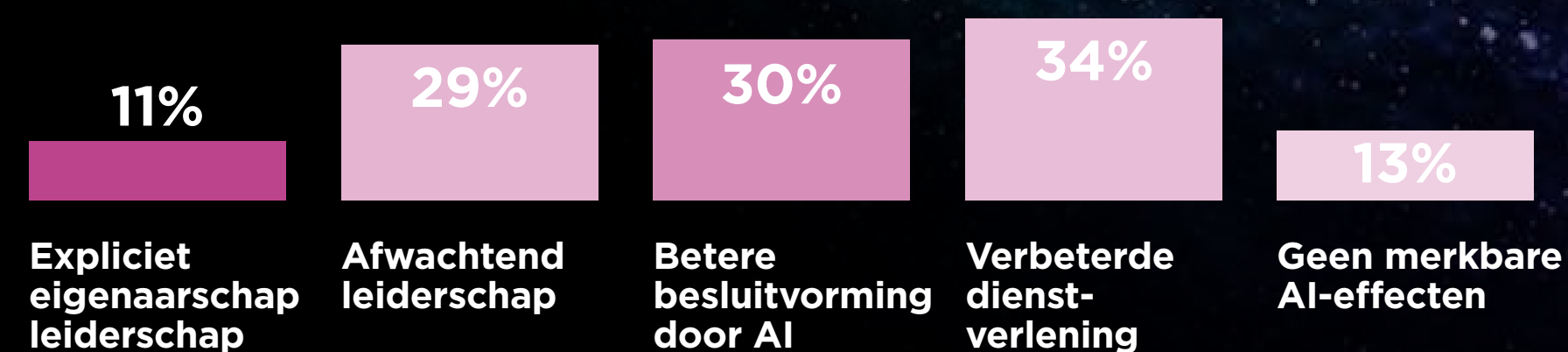
## 5 Wendbaarheid in een AI-gedreven organisatie



### Afwachtend leiderschap, beperkte AI-impact

Nederland scoort op vrijwel alle dimensies van wendbaarheid het laagst. Slechts 11 procent van de Nederlandse leiders neemt expliciet eigenaarschap voor technologische transformatie; het laagste van alle landen, en bijna drie keer minder dan Duitsland (31%) en Portugal (30%).

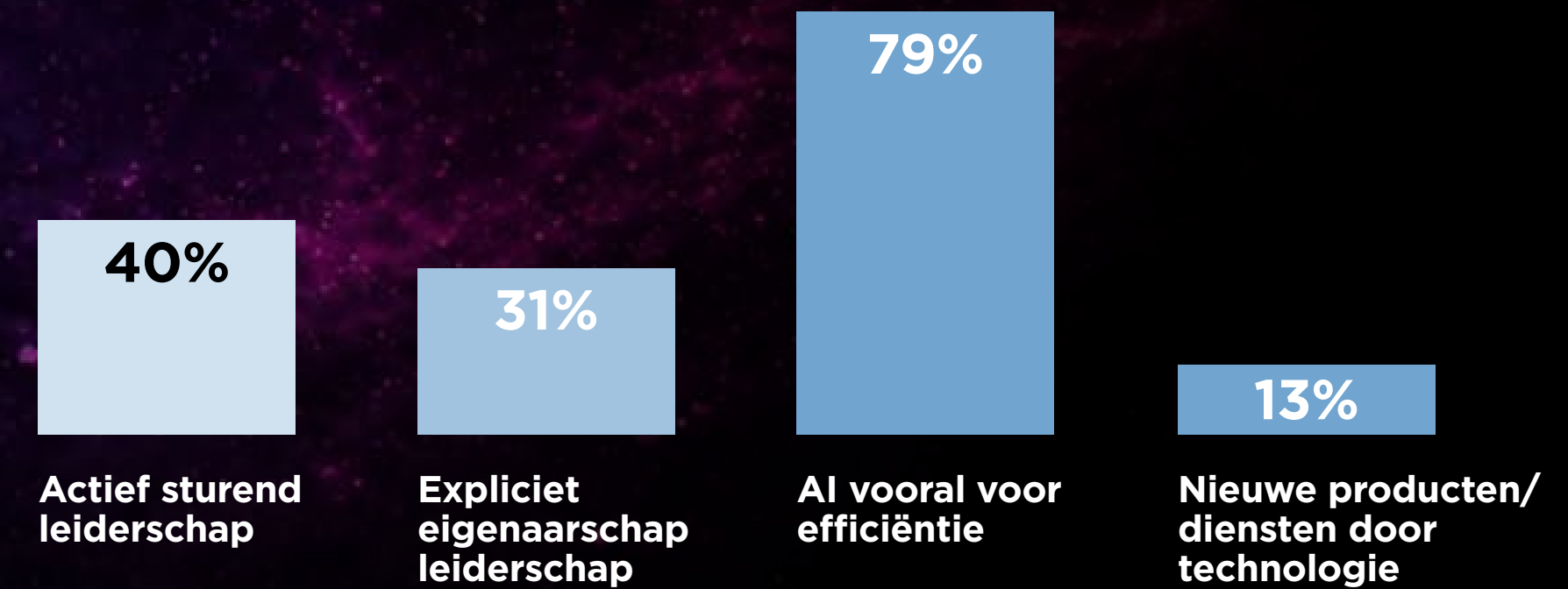
29 procent wacht tot verandering onvermijdelijk is; ook dat is het hoogste van alle landen. Op AI-opbrengsten rapporteren Nederlandse respondenten op elk gemeten onderdeel de laagste of een-na-laagste scores; het meest opvallend bij besluitvorming (waar slechts 30 procent snellere of betere besluitvorming rapporteert als AI-opbrengst, tegenover 64 procent in Duitsland) en bij dienstverlening, waar 34 procent verbeterde dienstverlening aan klanten of burgers rapporteert, tegenover 56 procent in Portugal. 13 procent ziet nog helemaal geen merkbare AI-effecten; het hoogste van alle landen.



### Technologisch koploper blijft achter qua vernieuwing

Duitsland heeft het meest actieve leiderschap: 40 procent van de leiders bepaalt actief de richting en stimuleert adoptie, 31 procent neemt expliciet eigenaarschap en is zichtbaar verantwoordelijk voor technologische transformatie.

Tegelijkertijd bevestigen Duitse respondenten het sterkst dat AI de werkwijze nog niet verandert: 79 procent is het eens met de stelling dat AI vooral voor efficiëntie wordt ingezet. Sterk leiderschap en efficiëntiewinsten zijn waardevol op zichzelf, maar vertalen zich nog niet naar fundamenteel andere werkwijzen. Opvallend: Duitsland scoort het laagst op introductie van nieuwe producten of diensten als gevolg van technologie; slechts 13 procent tegenover 47-55 procent in de andere landen.



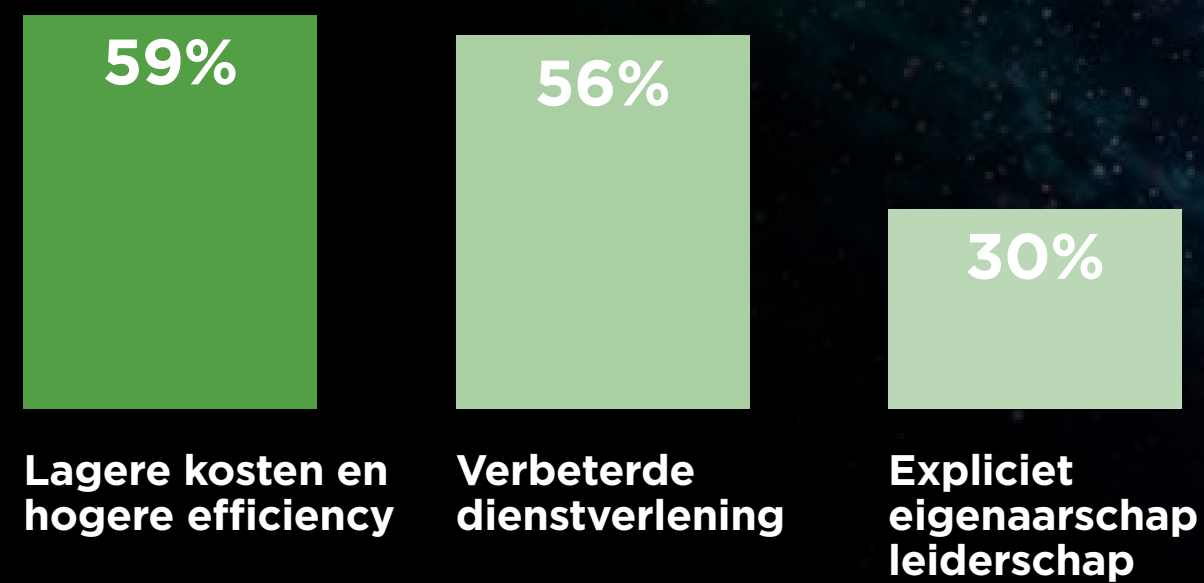
## 5 Wendbaarheid in een AI-gedreven organisatie



### AI-opbrengsten ondanks zwakke basis

Portugal springt er opvallend positief uit op AI-opbrengsten: Portugese respondenten rapporteren de hoogste scores op lagere kosten en hogere efficiency (59%) en betere dienstverlening aan klanten of burgers (56%); beide het hoogste van alle landen.

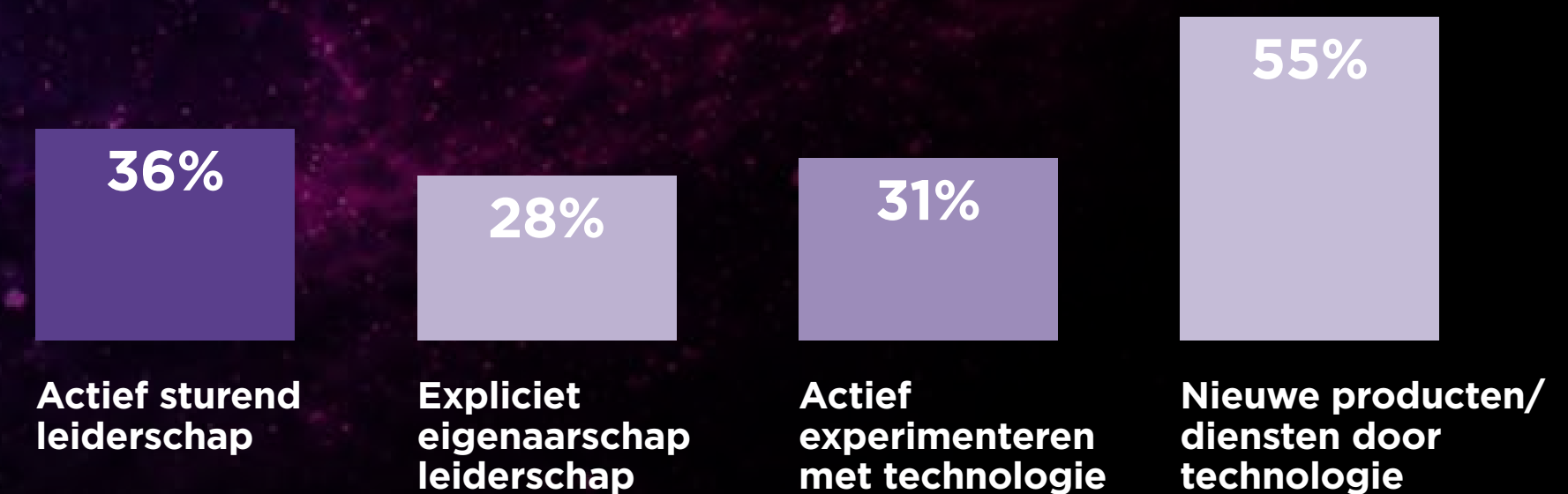
Dat is opmerkelijk voor een land dat op digitale volwassenheid, datastrategie en afhankelijkheidsbeheer juist achterblijft. Het suggereert dat praktische AI-adoptie niet per se een sterke digitale basis vereist.



### Leiderschap en vernieuwing

Spanje combineert actief leiderschap (36 procent bepaalt actief de richting, 28 procent neemt expliciet eigenaarschap) met de hoogste score op introductie van nieuwe producten of diensten als gevolg van technologie (55%).

Tegelijkertijd stimuleert 31 procent van de Spaanse organisaties experimenteren actief; het hoogste van alle landen. Spanje is daarmee het enige land waar actief leiderschap zich zichtbaar doorvertaalt naar de introductie van nieuwe producten en diensten: nergens anders worden zo vaak nieuwe producten of diensten geïntroduceerd als gevolg van technologie.



# CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

**Technologie is ruimschoots aanwezig in Europese organisaties. Het systeemlandschap blijft groeien, en AI heeft in korte tijd een vaste plek veroverd in de dagelijkse werkwijze. Maar grip, regie en het vermogen om technologie daadwerkelijk om te zetten in nieuwe werkwijzen blijven achter. Duitsland heeft de sterkste governance maar worstelt met innovatieremming. Spanje is ambitieus maar gepolariseerd in de resultaten. Portugal adopteert AI enthousiast maar mist de strategische basis. En Nederland loopt op vrijwel alle thema's achter bij zijn eigen zelfbeeld als digitale koploper.**

## **De kloof tussen herkennen en handelen**

IT-beslissers in de vier onderzochte landen hebben een scherp beeld van de digitale tekortkomingen van hun organisaties. Ze weten waar risico's zitten, waar kosten oplopen en waar systemen tekortschieten. Maar dat inzicht leidt nog te weinig tot concrete keuzes in governance, investeringen en werkwijze. De grootste uitdaging ligt daarmee niet in bewustwording, maar in besluitvorming en uitvoering; daarbij erkennend dat zelfs sterke governance kan worden belemmerd door legacy-zware omgevingen die het tempo van transformatie beperken.

***Organisaties weten waar het wringt, maar de stap naar handelen wordt nog te weinig gezet.***

## 6 Conclusies en aanbevelingen

### Nederland blijft achter

Nederlandse organisaties laten op meerdere fronten een minder volwassen beeld zien dan hun Europese peers. De combinatie van beperkt inzicht, terughoudend leiderschap en lagere adoptie van nieuwe werkwijzen zorgt ervoor dat de potentie van technologie minder wordt benut dan in de andere onderzochte landen. Voor een land dat zichzelf graag als digitale koploper positioneert, is dat een kwetsbare uitgangspositie.

### Duitsland als benchmark, met een kanttekening

Duitsland laat zien wat sterke governance en structuur kunnen opleveren: overzicht, duidelijkheid en controle. Tegelijkertijd gaat die controle gepaard met een grotere rem op innovatie en wendbaarheid. Het spanningsveld tussen beheersing en beweging is daarmee geen uitzondering, maar een structureel dilemma.

***Duitsland bewijst: een sterke digitale basis is nog geen garantie voor transformatie.***

### Spanje: ambitie zonder garantie

Spanje combineert het meest actieve leiderschap met de sterkste datastrategie en de hoogste score op introductie van nieuwe producten en diensten. Maar de resultaten zijn opvallend gepolariseerd: een derde van de Spaanse respondenten ziet geen enkele meetbare verbetering bij samenwerking in data-ecosystemen, terwijl een ander derde duidelijke of structurele verbeteringen in meerdere processen rapporteert. Ambitie en activiteit zijn daarmee geen garantie voor resultaat; de organisaties die de vruchten plukken, lijken vooral die te zijn waar strategie, datavolwassenheid en governance al op orde waren voordat de samenwerking begon.

### Technical debt als structurele rem

Verouderde systemen en uitgestelde keuzes vormen een blijvende rem op innovatie. Hoewel de gevolgen breed worden ervaren, blijft het onderwerp vaak impliciet in besluitvorming. Zolang technische schuld niet expliciet wordt meegenomen in keuzes, blijft deze zich opstapelen en wordt verandering steeds lastiger.

### AI voor efficiëntie, niet voor transformatie

De inzet van AI leidt zichtbaar tot efficiënter werken, maar vertaalt zich nog nauwelijks naar fundamenteel andere werkwijzen. De technologie wordt vooral gebruikt om bestaande processen te versnellen, niet om ze opnieuw vorm te geven. De grootste waarde van AI is daarmee nog grotendeels onbenut. Een opvallende uitzondering in het beeld vormen de Portugese respondenten, die op twee AI-opbrengsten (lagere kosten en betere dienstverlening) de hoogste scores rapporteren van alle landen, ondanks een zwakkere digitale basis op andere thema's.

### Data-samenwerking: ambitie botst met onzekerheid

Meer dan de helft van de organisaties geeft aan te willen samenwerken in data-ecosystemen, maar ze slagen er zelden in om dit structureel te organiseren. De belangrijkste belemmeringen liggen niet in technologie of intentie, maar in governance, afspraken en onzekerheid over verantwoordelijkheden. De stap van experiment naar structurele samenwerking blijkt moeilijker dan verwacht.

## Europa in 4 profielen



### NEDERLAND

Achterblijvende uitvoering



### DUITSLAND

Sterke governance, lage wendbaarheid



### PORTUGAL

Snelle adoptie, zwakke basis



### SPANJE

Hoge ambitie, wisselend resultaat

## Aanbevelingen

*De grootste uitdaging voor organisaties is niet het implementeren van nieuwe technologie, maar het organiseren van grip en richting. Dat vraagt om keuzes in governance, leiderschap en werkwijze.*

### 1 MAAK TECHNICAL DEBT EXPLICIET IN BESLUITVORMING

Zolang technische schuld impliciet blijft, stapelen kosten en risico's zich op. Door het expliciet onderdeel te maken van investeringsbeslissingen ontstaat een realistischer beeld van de impact van keuzes, zowel op korte als lange termijn.

### 2 VERTAAL BEWUSTZIJN NAAR CONCREET HANDELINGS-PERSPECTIEF

Inzicht in risico's is onvoldoende als niet duidelijk is wat er moet gebeuren vóórdat en wanneer die risico's zich voordoen, zowel om de kans op verstoring te verkleinen als om effectief te kunnen reageren als die zich toch voordoet. Organisaties moeten expliciet vastleggen hoe zij omgaan met afhankelijkheden, uitval en externe invloeden, en daar ook naar handelen.

### 3 POSITIONEER DATA-SAMENWERKING ALS STRATEGISCHE KEUZE

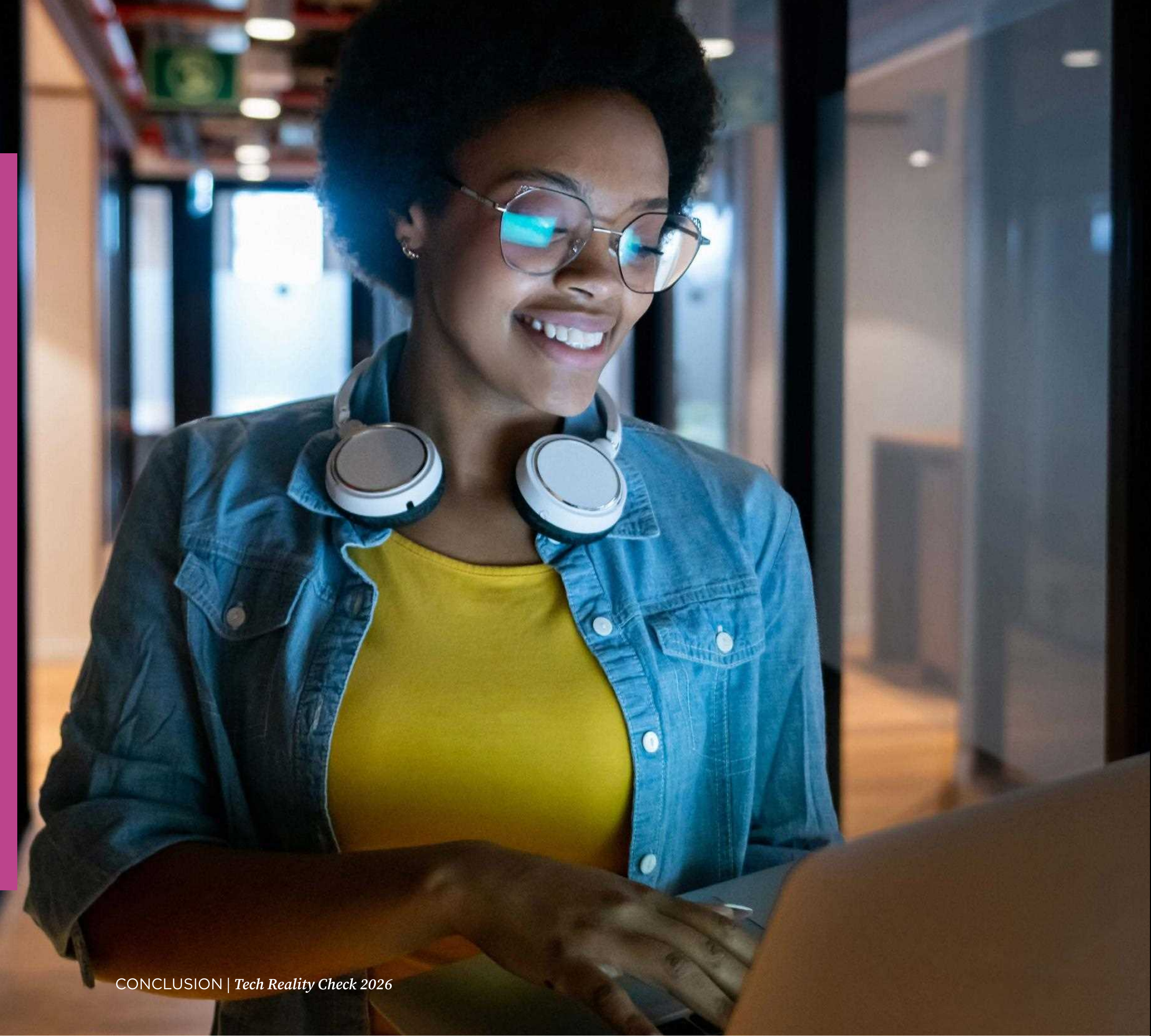
Succesvolle samenwerking in data-ecosystemen vraagt om meer dan technische koppelingen. Het vereist duidelijke afspraken, gedeelde standaarden en actieve regie op eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Zonder die basis blijft samenwerking fragmentarisch.

### 4 BENADER AI ALS ORGANISATIEVERANDERING

De impact van AI zit niet in de technologie zelf, maar in de manier waarop individuele professionals en organisaties hun processen en besluitvorming aanpassen. Zolang AI wordt ingezet als optimalisatietool, blijft de transformatieve waarde beperkt.

### 5 INVESTEER IN LEIDERSCHAP EN VAARDIGHEDEN

Technologische verandering wordt bepaald door menselijk gedrag. Leiderschap dat richting geeft en medewerkers die beschikken over de juiste vaardigheden en mindset, zijn essentieel om technologie daadwerkelijk te laten leiden tot andere manieren van werken.



## ***Over Conclusion***

Conclusion is een ecosysteem van meer dan veertig gespecialiseerde expertbedrijven, gericht op business-transformatie en IT-services. Van strategie en design tot implementatie, beheer en doorontwikkeling: Conclusion helpt organisaties bij elke stap in hun digitale reis. Niet met technologie als doel op zich, maar als middel om organisaties sterker, wendbaarder en toekomstbestendiger te maken.

## ***Aan de slag met de uitkomsten van dit onderzoek?***

De resultaten van de Tech Reality Check roepen ongetwijfeld vragen op: over waar jouw organisatie staat, wat er ontbreekt en welke stap als eerste gezet moet worden. De specialisten van Conclusion denken graag met je mee, of het nu gaat om grip op kosten en technical debt, digitale autonomie, datasamenwerking of AI-adoptie.

Meer informatie: [conclusion.nl](https://conclusion.nl)

# **BUSINESS** **DONE** *differently*

Neem contact op via  
[info@conclusion.nl](mailto:info@conclusion.nl)