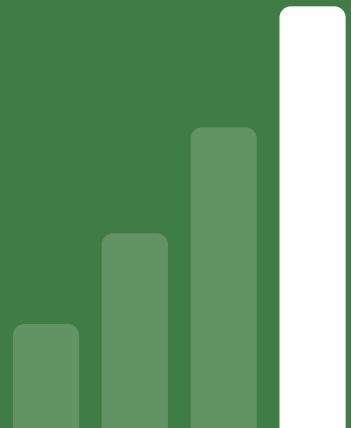


Het W3C Accessibility Maturity Model



Waarom borgen meer waarde heeft dan de audit van eens in de drie jaar, en hoe een organisatie dat aanpakt

Een verdiepend onderzoek naar volwassenheidsdenken, organisatieverandering en de praktijk van digitale toegankelijkheid

AUTEUR

Marijn van der Laan

HOOFDSTUK 1

Inleiding

Wie al langer met digitale toegankelijkheid werkt, kent het ritme: een audit, een lijst bevindingen, een sprint om de ergste problemen te verhelpen, en drie jaar later dezelfde oefening. Dit whitepaper stelt een andere vraag. Niet: hoe toegankelijk is deze website vandaag, maar: is deze organisatie zo ingericht dat zij over vijf jaar nog steeds toegankelijke producten oplevert, ook als de mensen die er nu aan werken vertrokken zijn?

Die vraag is de reden dat het World Wide Web Consortium in 2025 het Accessibility Maturity Model publiceerde. Dit whitepaper legt uit wat het model inhoudt en, minstens zo belangrijk, waarom de gangbare aanpak van periodiek testen niet volstaat om er iets aan te hebben.

Dit whitepaper volgt een opbouw met een reden. Hoofdstuk 2 legt eerst de wetenschappelijke en cijfermatige onderbouwing neer voor de stelling dat borging meer oplevert dan periodiek testen; zonder die onderbouwing is hoofdstuk 3 slechts theorie. Hoofdstuk 3 behandelt het W3C-model zelf, uitgebreid en met de nuances die de meeste samenvattingen overslaan. Hoofdstuk 4 vertaalt dat naar uw eigen positie binnen de organisatie. Hoofdstuk 5 beschrijft, letterlijk maand na maand, hoe een traject verloopt. Hoofdstuk 6 geeft een concrete roadmap, inclusief tijdlijn, die als uitgangspunt kan dienen voor uw eigen planning.

HOOFDSTUK 2

Waarom borgen meer waarde heeft dan een audit om de drie jaar

2.1 Volwassenheidsdenken is geen nieuwe uitvinding

Het idee om een organisatie te beoordelen op volwassenheid in plaats van op een enkel product komt niet uit de toegankelijkheidswereld. Het stamt uit de kwaliteitsbeweging van de twintigste eeuw. Philip Crosby beschreef in de jaren zeventig zijn Quality Management Maturity Grid, en W. Edwards Deming legde met zijn werk over statistische procescontrole de basis voor het idee dat kwaliteit een eigenschap van een proces is, niet van een eindproduct dat je achteraf inspecteert. Toen het Amerikaanse ministerie van Defensie in de jaren tachtig software-leveranciers beter wilde kunnen beoordelen, liet het Software Engineering Institute van Carnegie Mellon University zich rechtstreeks door dat gedachtegoed inspireren voor het Capability Maturity Model: vijf niveaus, van Initial, chaotisch en afhankelijk van individuele heldendom, tot Optimizing, continue en datagedreven verbetering.

Dat model, later CMMI, is inmiddels verplichte kost bij een groot deel van de Amerikaanse overheidscontracten in softwareontwikkeling. De reden dat dit relevant is voor digitale toegankelijkheid: het W3C heeft voor het AMM bewust dezelfde onderliggende logica gekozen, tot en met de terminologie van niveaus die op elkaar voortbouwen. Wie het AMM voor het eerst ziet en denkt dat het gewoon weer een compliance-checklist is, mist de intellectuele lijn waarin het model staat. Het gaat niet om afvinken. Het gaat om het onderliggende vermogen van een organisatie om herhaaldelijk het juiste resultaat te leveren, ook onder wisselende omstandigheden en met wisselend personeel.

Bronnen: SEI/Carnegie Mellon University, geschiedenis van het Capability Maturity Model, via Microsoft Learn, ScienceDirect Topics en Wikipedia; oorspronkelijk gebaseerd op het werk van Philip Crosby en W. Edwards Deming.

2.2 Een audit is een foto, geen film

Een toegankelijkheidsaudit legt vast hoe een website of app zich op één moment gedraagt. Zodra er een nieuwe pagina bijkomt, een component wordt vervangen of een leverancier een update doorvoert, is die foto verouderd. Dat is geen randverschijnsel, het is de kern van het probleem. Vispero, het bedrijf achter onder meer JAWS, formuleert het kernachtig in eigen onderzoek: zonder doorlopende toetsing keren opgeloste problemen simpelweg terug zodra een site blijft doorontwikkelen, en verdwijnt bovendien de tijd tussen bevinding en oplossing vaak in de marge van andere prioriteiten.

Siteimprove trekt de vergelijking nog scherper: bij een redesign of een migratie ontstaan er sneller nieuwe barrières dan een eenmalige audit ooit kan opvangen. Tegen de tijd dat de volgende meting plaatsvindt, heeft een regressie soms al maandenlang publiek gestaan, zichtbaar voor iedere gebruiker met een beperking die toevallig op die pagina terechtkwam. TestParty onderzocht wat dit in de praktijk betekent voor organisaties zonder doorlopende monitoring: zij ontdekken achteruitgang doorgaans pas bij de volgende geplande audit, en dat kan twaalf maanden of langer duren.

De vergelijking met een medische controle ligt voor de hand, en is toch treffend: een bloedonderzoek eens in de drie jaar zegt weinig over uw gezondheid in de tussenliggende periode. Wie zich structureel goed voelt omdat hij regelmatig beweegt en gezond eet, is beter af dan wie drie jaar wacht en dan hoopt dat de uitslag meevalt.

Bronnen: Vispero, “Digital Accessibility Audit Snapshot: One Is Not Done” en “Accessibility Regression: Why Accessibility Breaks Down”; Siteimprove, “Accessibility as a Transformation Pillar”; TestParty, “Why Most Accessibility Audits Fail”.

2.3 Wat de Nederlandse wet niet oplost

Sinds de invoering van het Tijdelijk besluit digitale toegankelijkheid overheid, op basis van EU-richtlijn 2016/2102, zijn Nederlandse overheden verplicht een toegankelijkheidsverklaring te publiceren. Vijf jaar monitoring laat zien wat een wettelijke verplichting alleen, zonder interne borging, in de praktijk oplevert.



De conclusie die de kern van dit hoofdstuk raakt: zolang er geen daadwerkelijk toezicht is, ontbreekt de structurele druk om aan toegankelijkheid te blijven werken, en verschuift de aandacht vanzelf naar andere prioriteiten. Van de bijna 7.800 verklaringen in het register was destijds 32% het afgelopen jaar niet bijgewerkt, terwijl dat jaarlijks zou moeten. Acht procent van de verklaringen bevatte, na controle door Logius, een onderbouwing die niet voldoende was, terwijl deze verklaringen wel meetellen in het dashboard en zo een te rooskleurig beeld geven.

Twee voorbeelden maken dit minder abstract. Het inlogscherf van DigiD kent al langer dan vijf jaar bekende toegankelijkheidsproblemen. Die zijn herhaaldelijk gemeld bij de verantwoordelijke partijen. Er is niets mee gedaan. De onlinebelastingaangifte kent al minstens drie jaar vergelijkbare gebreken: bepaalde informatieknoppen worden overgeslagen met het toetsenbord, en een keuzelijst is met het toetsenbord niet te bedienen. Ook hier: meerdere meldingen, geen oplossing. Dit zijn niet de obscure hoekjes van de digitale overheid, maar twee van de meest gebruikte overheidsdiensten van Nederland, diensten waarvoor vrijwel iedere Nederlander op enig moment moet inloggen of aangifte moet doen.

Als de wet dit soort structurele problemen bij precies deze diensten niet oplost, dan is de conclusie onvermijdelijk. Een wet verplicht een handeling: het publiceren van een document. Zij verplicht geen resultaat, en al helemaal geen proces. Wat ontbreekt is niet regelgeving, maar een intern mechanisme dat een melding daadwerkelijk oppakt, prioriteert en sluit.

Bron: Digimonitor / 200 OK, “Monitor digitale toegankelijkheid 2025”, peildatum 20 september 2025.

En voor bedrijven: de European Accessibility Act

Sinds 28 juni 2025 geldt voor een groot deel van de private sector bovendien de European Accessibility Act (EU-richtlijn 2019/882). In Nederland houdt de Autoriteit Consument & Markt (ACM) toezicht op webwinkels en communicatiediensten. De eerste controleronde, bij ongeveer honderd van de grootste Nederlandse webwinkels en websites van de grootste telecom- en energieaanbieders, laat hetzelfde patroon zien als bij de overheid: een wettelijke verplichting, maar nog geen geborgd proces.

61%

van de grootste Nederlandse webwinkels: bestellen met hulpapparatuur is onmogelijk

33%

kan wel bestellen, maar kampt met serieuze toegankelijkheidsproblemen

94%

van de onderzochte Europese webwinkels heeft een ontoegankelijk afrekenproces

Opgeteld betekent dit dat een klant met hulpapparatuur bij slechts ongeveer zes procent van de grootste Nederlandse webwinkels zonder serieuze problemen een bestelling kan plaatsen. Het beeld in Europa is vergelijkbaar: in een onderzoek naar de meest bezochte webwinkels in vijf Europese markten haalde geen enkel land zelfs maar de helft van de getoetste criteria. Opvallend is wat de ACM over de oorzaak rapporteert. Veel bedrijven hebben wel plannen om hun website aan te passen, maar lopen vast op tijd, budget, technische kennis en onduidelijkheid over de verplichtingen, en beginnen met de eenvoudigste aanpassingen. Ook hier ontbreekt dus niet de wil of de wet, maar het mechanisme dat verbetering structureel maakt.

Bronnen: Autoriteit Consument & Markt, "ACM: klant met beperking kan bij merendeel grote webwinkels niet terecht", 24 maart 2026; Contentsquare Foundation, "Ecommerce Accessibility: 2025 Readiness Snapshot", november 2025.

DE KERNSTELLING VAN DIT WHITEPAPER

Een wet verplicht een document. Borging verplicht een proces. Alleen het tweede voorkomt dat precies hetzelfde probleem over drie jaar weer op het bureau ligt, ongeacht wie er op dat moment verantwoordelijk is.

2.4 Wat vroeg borgen concreet oplevert

Waar de vorige paragrafen de risico's van niet-borgen laten zien, laat onderzoek naar zogeheten shift-left-werken zien wat vroege borging aan de andere kant van de balans oplevert. Microsoft rapporteert over zijn eigen ontwikkelorganisatie dat het oplossen van een toegankelijkheidsprobleem na livegang tot dertig keer duurder is dan wanneer het al in de ontwikkelfase wordt opgemerkt. Met geautomatiseerde signalering rechtstreeks in de ontwikkelstraat werden bevindingen bij Microsoft binnen gemiddeld een uur verholpen, in plaats van te wachten op de volgende testronde, weken of maanden later.

Dat is de kostenkant. De opbrengstenkant is minstens zo overtuigend, al is het beschikbare onderzoek vooral Brits en Amerikaans; een exacte doorrekening naar Nederlandse bedragen is niet voorhanden, maar het onderliggende gedragspatroon van klanten is niet aan een land gebonden. Het Click-Away Pound-onderzoek onder Britse online klanten met een beperking laat zien dat tussen 69 en 71% van hen een website definitief verlaat zodra zij daar een toegankelijkheidsdrempel tegenkomen. Diezelfde groep vertoont ook een uitgesproken loyaliteit richting organisaties die het wel goed doen: 86% gaf aan bereid te zijn meer te betalen bij een toegankelijke aanbieder, in plaats van elders goedkoper in te kopen bij een partij die dat niet is.

Voor een organisatie die twijfelt of toegankelijkheid een kostenpost of een investering is, is dat een relevant gegeven: een deel van de markt is bereid een premie te betalen, precies omdat toegankelijke aanbieders schaars zijn.

Bronnen: Microsoft Digital, "Shifting left to get accessibility right at Microsoft"; Click-Away Pound Report 2019, Rick Williams en Steve Brownlow.

2.5 Het vergelijkbare voorbeeld: als het voor privacy en beveiliging kan

Waar hard cijfermateriaal specifiek over toegankelijkheidsborging nog beperkt is, is het patroon in een naburig onderwerp uitgebreid gedocumenteerd: privacy. En dat is precies het argument dat de kern van dit whitepaper vormt. Als de AVG en informatiebeveiliging in de dagelijkse processen van een organisatie geborgd kunnen worden, is er geen inhoudelijke reden waarom dat voor toegankelijkheid niet zou kunnen.

Privacy by design is functioneel het AVG-equivalent van wat dit whitepaper voor toegankelijkheid bepleit: bescherming die vanaf het begin in processen is ingebouwd, in plaats van achteraf gecontroleerd met een periodieke audit. IBM's Cost of a Data Breach-onderzoek uit 2024, uitgevoerd met het Ponemon Institute onder 604 organisaties in 17 sectoren, kwantificeert het verschil: organisaties die AI en automatisering breed inzetten in preventie, detectie, onderzoek en respons hadden gemiddeld 1,88 miljoen dollar lagere kosten per datalek dan organisaties die dat niet deden, oplopend tot 2,2 miljoen dollar bij automatisering specifiek in de preventiefase. Niet omdat zij minder incidenten hadden. Omdat vroege, geautomatiseerde signalering de impact en de herstelkosten van een incident aanzienlijk verkleint, en de reactietijd verkort.

Diezelfde logica geldt onverkort voor toegankelijkheid. Het gaat niet primair om het vinden van problemen. Het gaat om een organisatie die zodanig is ingericht dat problemen minder vaak ontstaan, sneller worden opgemerkt door de mensen die er dagelijks mee werken, en structureel worden opgelost in plaats van bij elke nieuwe audit weer opnieuw.

Bron: IBM, "Cost of a Data Breach Report", 2024, in samenwerking met het Ponemon Institute.

2.6 Waarom deze inzichten zo makkelijk verdampen

Een terechte vraag op dit punt: als het argument voor borging zo overtuigend is, waarom is de praktijk dan nog steeds zo hardnekkig gericht op de losse audit? Het antwoord ligt minder in onwil dan in een patroon dat de veranderkundige literatuur al decennia beschrijft. John Kotter, hoogleraar leiderschap aan Harvard Business School, onderzocht meer dan honderd organisaties die probeerden te veranderen, publiceerde zijn bevindingen in 1995 in Harvard Business Review onder de titel "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", en werkte ze in 1996 verder uit tot het boek Leading Change en het bijbehorende model van acht

stappen. Zijn conclusie was dat de meeste verandertrajecten niet mislukken bij de start, met het creëren van urgentie of het opstellen van een plan, maar bij de laatste stap: het verankeren van de verandering in de cultuur en de dagelijkse routines van de organisatie.

Precies dat achtste stadium is waar toegankelijkheidsinitiatieven doorgaans stranden. Er wordt getraind, er wordt geaudit, er wordt zelfs een tijdelijk verbeterplan uitgevoerd, en zodra de druk van de laatste deadline wegvalt, glijdt de organisatie terug naar het oude patroon. Kotter waarschuwt expliciet dat leidinggevend structureel onderschatten hoe moeilijk het is om een verandering blijvend te maken. Wat nodig is, is geen extra motivatie, maar een structuur: eigenaarschap, meetmomenten en een plek in bestaande beoordelings- en beloningssystemen, zodat nieuw gedrag niet langer afhankelijk is van de wilskracht van één enthousiaste medewerker.

Bronnen: John P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", Harvard Business Review, 1995; John P. Kotter, Leading Change, Harvard Business School Press, 1996; latere literatuuranalyses waaronder Adolfo Carreno, "A Critical Review of Kotter's Change Leadership Model", 2026.

2.7 De acht stappen, vertaald naar digitale toegankelijkheid

Kotters model is niet alleen een diagnose van wat er misgaat, het is ook zijn eigen recept om het te voorkomen. De acht stappen zijn opeenvolgend bedoeld: het overslaan van een stap, of te vroeg victorie kraaien na stap 6 of 7, is volgens Kotter precies waarom organisaties nooit bij stap 8 aankomen. Onderstaande tabel vertaalt elke stap naar wat hij concreet betekent voor digitale toegankelijkheid, en laat zien waar hij rechtstreeks overlap met een onderdeel van het W3C AMM dat in hoofdstuk 3 wordt behandeld.

Kotters stap	Wat dit betekent voor digitale toegankelijkheid	Overlap met het AMM
1. Urgentiebesef creëren	Laat zien wat het kost als er niets gebeurt: de audit die verouderd blijkt, een klacht die drie jaar op de plank ligt, zoals in dit hoofdstuk.	De nulmeting zelf, en de urgentie die de vier niveaus zichtbaar maken.
2. Een leidende coalitie vormen	Toegankelijkheid optillen vanuit één afdeling naar een team met development, inkoop, communicatie en HR samen.	De rollentabel (§3.4): vrijwel elke rol draagt een deel, niemand overziet het geheel zonder die coalitie.
3. Een visie en strategie ontwikkelen	Concreet maken wat Optimize voor déze organisatie betekent, in plaats van een vage ambitie.	De vier niveaus (§3.2) geven de visie een aanwijsbare eindbestemming.
4. De visie communiceren	Niet alleen IT informeren, de hele organisatie, herhaald en in gewone taal.	Communications is zelf een van de zeven dimensies, geen bijzaak.
5. Belemmeringen wegnemen, mandaat geven	De informele coördinator uit hoofdstuk 4 krijgt een formele rol, met tijd en beslissingsruimte.	De dimensie Personnel: functieprofielen en mandaat expliciet vastleggen.

Kotters stap	Wat dit betekent voor digitale toegankelijkheid	Overlap met het AMM
6. Kortetermijnsuccessen plannen	Kleine, zichtbare resultaten per dimensie, snel genoeg om het vertrouwen van het bestuur vast te houden.	Proof points (§3.3): per dimensie concreet bewijs, geen grote lancering in één keer.
7. Verbeteringen consolideren, meer veranderen	Niet stoppen bij het eerste succes, doorpakken naar de volgende dimensie of het volgende niveau.	De overgang van Launch naar Integrate: gecoördineerd, niet toevallig.
8. Verankeren in de cultuur	Toegankelijkheid wordt “hoe we hier werken”, in plaats van een project met een einddatum.	Niveau Optimize zelf: continu geëvalueerd, uitkomsten leiden aantoonbaar tot actie.

Kotter noemt voor die laatste, achtste stap twee concrete mechanismen die een organisatie zelf in de hand heeft. Ten eerste: laat expliciet en herhaald zien hoe het nieuwe gedrag heeft bijgedragen aan een beter resultaat, want zonder die zichtbare koppeling voelt nieuw gedrag als een tijdelijke inspanning in plaats van de nieuwe norm. Ten tweede: regel de opvolging, zodat de volgende generatie leidinggevend het nieuwe gedrag al belichaamt via werving of promotie, in plaats van dat de verandering afhankelijk blijft van de persoon die haar ooit startte. Dat tweede mechanisme is precies waar de meeste toegankelijkheidsinitiatieven sneuvelen: er was iemand die het oppakte, met overtuiging, en toen die persoon promotie maakte of vertrok, nam niemand het structureel over. Kotter zou dat geen ongelukkig toeval noemen, maar het voorspelbare gevolg van een overgeslagen achtste stap.

Dit is de brug tussen de hoofdstukken die volgen. Het AMM in hoofdstuk 3 is precies het instrument dat Kotters achtste stap meetbaar maakt: geen intentieverklaring, maar aantoonbaar bewijs per dimensie dat de verankering heeft plaatsgevonden. Hoofdstuk 4 en 5 laten zien wat dat voor uw eigen rol en uw organisatie betekent.

HOOFDSTUK 3

Het W3C Accessibility Maturity Model

Op 4 november 2025 publiceerde het World Wide Web Consortium het Accessibility Maturity Model als officiële W3C Group Note, ontwikkeld door de Accessible Platform Architectures Working Group na een meerjarig traject met deskundigen uit onder meer IBM, VMware, Benetech, ING Groep en verschillende Amerikaanse overheidsinstanties. Het model is uitdrukkelijk bedoeld voor organisaties van elke omvang: van eenpersoonsbureaus tot internationale corporates en overheidsinstellingen, en is generiek genoeg opgezet om aan te passen aan de eigen terminologie van een organisatie.

Een woord van precisie is hier op zijn plaats, en het is precies de reden dat dit whitepaper zo zorgvuldig het woord W3C blijft toevoegen. Er bestaan meerdere modellen die zich accessibility maturity model noemen, waaronder een bekend commercieel model van leveranciers als Level Access. Het W3C benoemt dat verschil zelf in de bijlage van het document, naast onder meer het Policy Driven Adoption for Accessibility-model van de Amerikaanse overheid en ISO 30071-1, dat is voortgekomen uit de Britse norm BS 8878. Dit whitepaper gaat uitsluitend over het officiële, door het W3C zelf gepubliceerde model.

3.1 Maturity modeling versus een conformance-test

Het document maakt zelf een onderscheid dat direct aansluit op hoofdstuk 2: een conformance-test, zoals een WCAG-audit, geeft informatie over het toegankelijkheidsniveau van één product, op één moment. Maturity modeling geeft een beeld van het vermogen van de gehele organisatie om over de lange termijn toegankelijke producten te blijven leveren. Het ene instrument vervangt het andere niet: een audit blijft nodig om te weten of een product vandaag daadwerkelijk voldoet aan WCAG. Maar alleen het tweede voorkomt dat de bevindingen van vandaag over drie jaar exact hetzelfde rapport opleveren, met andere schermafbeeldingen.

3.2 De vier volwassenheidsniveaus

Het AMM werkt met vier cumulatieve niveaus. Cumulatief betekent hier iets specifiek: een organisatie kan een niveau alleen claimen als zij ook aan de voorwaarden van elk voorliggend niveau voldoet. Er is geen springen naar Optimize zonder eerst door Launch en Integrate te zijn gegaan.

Niveau	Wat het betekent
● Inactive	Weinig tot geen bewustzijn, activiteit of erkenning van de noodzaak.
● Launch	De behoefte is erkend. Er is een start gemaakt met plannen, maar activiteiten zijn nog versnipperd en niet goed georganiseerd.
● Integrate	Er ligt een roadmap. De organisatiebrede aanpak is gedefinieerd, gecoördineerd en wordt daadwerkelijk uitgevoerd.
● Optimize	Verankerd in de hele organisatie. Consistent geëvalueerd, en de uitkomsten van die evaluatie leiden aantoonbaar tot actie.

Om dit minder abstract te maken: voor de dimensie ICT Development Lifecycle betekent Launch dat er wel bewustzijn is, maar dat toegankelijkheid alleen bij nieuwe producten wordt meegenomen, op ad-hocbasis en per team verschillend. Optimize voor diezelfde dimensie betekent dat er een aangewezen inhoudelijk trekker is, dat toegankelijkheidstests automatisch onderdeel zijn van de CI/CD-pipeline, en dat elke release formeel een toegankelijkheidspoort passeert voordat deze live mag. Voor de dimensie Procurement is Launch het moment waarop een organisatie begint met het opnemen van toegankelijkheidstaal in aanbestedingen, terwijl Optimize betekent dat elk contract, structureel en zonder uitzondering, wordt geëvalueerd op toegankelijkheidscriteria, met vaste procedures voor wat te doen als een leverancier daar niet aan voldoet.

3.3 De zeven dimensies

Volwassenheid wordt gemeten over zeven dimensies. Dat aantal is zelf al een statement: het AMM behandelt toegankelijkheid niet als een aangelegenheid van de IT-afdeling, maar als iets dat zich door bijna elke bedrijfsfunctie heen vlecht.

Dimensie	Wat het omvat
Communications	Toegankelijkheid van alle interne en externe communicatie: documenten, presentaties, de website, social media en klantcontact.
Oversight and Culture	De houding, gevoeligheid en het gedrag rond toegankelijkheid, en de manier waarop dit doorwerkt in besluitvorming.
ICT Development Lifecycle	Toegankelijkheid van idee tot ontwerp, bouw, testen, rapportage, onderhoud en uitfasering van digitale producten.
Knowledge and Skills	Doorlopende kennisontwikkeling en het gericht dichten van vaardigheidskloven binnen de organisatie.
Personnel	Werving, functieomschrijvingen en de daadwerkelijke betrokkenheid van mensen met een beperking binnen de eigen organisatie.
Procurement	Toegankelijkheidseisen bij het inkopen van producten en diensten, inclusief de wijze van evalueren van leveranciers.
Support	Ondersteuning van medewerkers en klanten met een beperking bij het daadwerkelijk gebruiken van ICT.

Elke dimensie kent haar eigen bewijsstukken, in de terminologie van het model proof points genoemd: concrete, toetsbare zaken die aantonen op welk niveau een organisatie werkelijk staat. Voor de dimensie Communications zijn dat bijvoorbeeld toegankelijke sjablonen voor sales- en marketingmateriaal, een gedocumenteerde procedure voor het maken van toegankelijke pdf's, en een klachtenprocedure specifiek voor toegankelijkheidsmeldingen. Voor Personnel gaat het onder meer om werving die gericht is op kandidaten met een beperking, om een toegankelijk sollicitatieproces, en om een medewerkersnetwerk met een directe lijn naar de directie. Dit onderscheid tussen ambitie en bewijs is wat het model onderscheidt van een intentieverklaring: een organisatie claimt geen niveau, zij toont het aan.

3.4 Wie is erbij betrokken: de rollentabel

Het W3C-document bevat een rollentabel die precies laat zien welke functies aan welke dimensie bijdragen: de projectmanager, de inkoper, de developer, de communicatieadviseur, de HR-medewerker. Vrijwel elke rol is verantwoordelijk voor een deel van het geheel. Er is echter precies één rol die op alle zeven dimensies terugkomt als betrokken partij: de Chief Accessibility Officer, naast de medewerkers met een beperking zelf, die eveneens op alle dimensies zijn vermeld als onmisbare bron van directe ervaringskennis. Niemand anders in de tabel overziet het geheel. Iedere andere rol werkt aan zijn eigen stuk van de puzzel, zonder dat iemand formeel verantwoordelijk is voor het geheel van die puzzel.

Wat dit betekent voor u en uw organisatie

4.1 De rol die u waarschijnlijk al vervult, zonder dat hij bestaat

Als u verantwoordelijk bent voor digitale toegankelijkheid, herkent u zichzelf vermoedelijk in de laatste alinea van hoofdstuk 3. U bent, in de praktijk, al de schakel tussen dimensies die formeel bij verschillende afdelingen horen: u trekt aan de bel bij inkoop, u overlegt met development over de planning, u regelt trainingsbudget bij HR, u schrijft mee aan de webteksten. Wat ontbreekt, is niet uw inzet. Wat ontbreekt is de formele erkenning van die rol, met een mandaat, een positie in het organogram en een stem aan tafel waar besluiten worden genomen.

Dat gat is precies wat het AMM blootlegt zonder het zelf te dichten. Het model beschrijft een organisatiebrede verantwoordelijkheid, maar wijst niet aan wie die in de praktijk draagt. Die keuze moet een organisatie zelf maken. Zolang zij dat niet doet, blijft de coördinatie afhankelijk van de goodwill, de overuren en uiteindelijk de loopbaanbeslissingen van één persoon die deze taak naast een andere functie uitvoert. Dat is precies het soort informele, niet-geborgde constructie waarvan hoofdstuk 2 liet zien dat verbeteringen erdoor wegzakken zodra de aandacht verschuift, of zodra die ene persoon vertrekt.

4.2 Wat organisatiepsychologie hier leert

De veranderkundige literatuur biedt een nuchtere blik op waarom dit zo vaak scheefloopt. Onderzoek naar verandertrajecten in brede zin, van Kotter tot recentere literatuuranalyses, wijst steeds terug naar dezelfde knop: verandering die niet wordt vastgelegd in structuren, meetmomenten en beoordelingssystemen, zakt terug naar het oude patroon zodra de aandacht van het management verschuift naar het volgende onderwerp. Dat is geen kwestie van onwil bij medewerkers. Het is een voorspelbaar, herhaald patroon in honderden onderzochte organisaties.

Voor toegankelijkheid betekent dit dat de vraag niet is of er genoeg trainingen zijn gegeven, maar of er iemand is voor wie het gevolg heeft als toegankelijkheid weer wegzakt. Zonder een aangewezen eigenaar met daadwerkelijk mandaat, is het antwoord op die vraag meestal nee, en daarmee is het lot van het initiatief al bezegeld op de dag dat het begint, ongeacht de kwaliteit van de eerste audit of de eerste training.

4.3 De positieve verandering die borging concreet oplevert

Het is gemakkelijk om dit hoofdstuk te lezen als een opsomming van risico's, maar de andere kant van het verhaal is minstens zo relevant. Een organisatie die toegankelijkheid daadwerkelijk borgt, ervaart een aantal verschuivingen die verder gaan dan het voorkomen van een volgende negatieve audit.

- **Snellere ontwikkeling:** teams die vanaf het begin met toegankelijke componenten en patronen werken, besteden minder tijd aan late reparaties en meer tijd aan nieuwe functionaliteit, precies zoals Microsofts eigen cijfers in hoofdstuk 2 laten zien.

- **Betere producten voor iedereen:** toegankelijke interfaces zijn doorgaans ook duidelijker, consistent en beter bruikbaar op mobiele apparaten of in slechte lichtomstandigheden. De doelgroep die profiteert is altijd groter dan alleen mensen met een geregisteerde beperking.
- **Minder afhankelijkheid van individuen:** kennis die in processen, sjablonen en checklists is vastgelegd, verdwijnt niet met een ontslag, een verhuizing naar een ander team of een langdurige afwezigheid.
- **Aantrekkelijker werkgeverschap:** organisaties die toegankelijkheid en inclusie serieus nemen, trekken breder talent aan, inclusief mensen met een beperking zelf, die volgens het AMM zelf de meest waardevolle bron van kennis zijn voor precies dit onderwerp.
- **Aantoonbare risicobeheersing richting bestuur en toezichthouder:** een organisatie die kan laten zien op welk niveau zij per dimensie staat, en welke stappen zij zet, heeft een fundamenteel ander verhaal richting een auditcommissie of raad van toezicht dan een organisatie die alleen een verklaring kan tonen.

Deze opbrengsten zijn niet hypothetisch. Zij zijn het rechtstreekse spiegelbeeld van de risico's uit hoofdstuk 2: minder regressie, minder weglappende klanten, minder herstelkosten, en een organisatie die niet bij elke personeelwisseling terugvalt naar niveau Inactive.

4.4 Vragen ter reflectie

TER OVERWEGING

Stel uzelf de vraag: als u een half jaar afwezig zou zijn, blijft de voortgang op alle zeven dimensies dan overeind, of valt die terug op het niveau van vóór uw aanstelling? En: wie in uw organisatie zou het merken, en binnen welke termijn, als toegankelijkheid drie maanden lang nergens op de agenda stond? Het antwoord op die twee vragen zegt meer over de volwassenheid van uw organisatie dan welke score dan ook.

HOOFDSTUK 5

Hoe dit in de praktijk werkt

Theorie overtuigt zelden een bestuur. Wat overtuigt, is een concreet beeld van wat er in de eerste maanden daadwerkelijk gebeurt: wie zit er aan tafel, welke documenten ontstaan er, en wanneer weet u meer dan u nu weet. Dit hoofdstuk beschrijft dat traject niet als een lijst met stappen, maar als een tijdlijn met concrete gebeurtenissen.

5.1 Voordat er iets gemeten wordt: opdrachtgeverschap regelen

De meest gemaakte fout is te vroeg beginnen met meten, en te laat beginnen met het regelen van een bestuurlijke sponsor. Zonder iemand in het managementteam die dit traject zichtbaar draagt, ontstaat precies het scenario dat hoofdstuk 4 beschrijft: een gedreven medewerker die maanden werk verzet, waarna een reorganisatie of een nieuwe prioriteit alles laat verdampen. De eerste stap is dus niet inhoudelijk, maar bestuurlijk: een gesprek van een uur waarin een directielid expliciet eigenaar wordt van de uitkomst, niet alleen van het proces.

5.2 Maand 0 tot 2: het beoordelingsteam en de nulmeting

Met een sponsor op zijn plek, wordt een cross-functioneel team samengesteld. In de praktijk betekent dit vier tot acht mensen: iemand uit development, iemand uit inkoop, iemand uit communicatie of marketing, iemand van HR, en waar mogelijk een medewerker met een beperking of een vertegenwoordiger van een cliëntenraad. Dit team komt niet één keer bijeen, maar werkt gedurende zes tot acht weken aan het verzamelen van bewijs per dimensie: bestaand beleid, trainingsregisters, contractvoorbeelden, tickets uit het bugsysteem met een toegankelijkheidslabel.

Het resultaat van deze fase is geen rapportcijfer, maar een matrix: zeven dimensies, met per dimensie een onderbouwd niveau en, minstens zo belangrijk, de concrete bewijsstukken waarop die score is gebaseerd. Bij Cardan zien we in de praktijk vaak een grillig beeld: een organisatie die op ICT Development Lifecycle al op Integrate zit dankzij een paar gedreven developers, maar op Procurement nog volledig op Inactive staat omdat niemand daar ooit naar heeft gekeken. Precies dat grillige beeld is waardevol, want het voorkomt dat het vervolgtraject energie steekt in een dimensie die al op orde is.

5.3 Maand 2 tot 4: prioriteren en eigenaarschap beleggen

Met de nulmeting op tafel, volgt een keuze die vaak wordt overgeslagen: niet alle zeven dimensies verdienen evenveel aandacht in het eerste jaar. Een organisatie die net een grote aanbesteding voor de boeg heeft, prioriteert Procurement. Een organisatie die een grote refactoring van haar design system plant, prioriteert ICT Development Lifecycle. Deze keuze wordt in een werksessie met de bestuurlijke sponsor en het beoordelingsteam gemaakt, en resulteert in een verbeterplan waarin elke geprioriteerde dimensie een met naam genoemde eigenaar krijgt: niet een afdeling, maar een persoon met agenda-ruimte en mandaat.

5.4 Maand 4 tot 18: uitvoeren zonder alles gelijktijdig te doen

Dit is de langste en minst spannende fase, en precies daarom de fase waarin de meeste trajecten verzanden. Trainingen worden ingepland en gegeven. Beleidsdocumenten worden geschreven, becommentarieerd door juridische en HR-afdelingen, en vastgesteld. Contractsjablonen worden aangepast. Toegankelijkheidstests worden, stap voor stap, opgenomen in de bestaande testprocedures in plaats van als los project ernaast. Wat deze fase onderscheidt van een eenmalig verbetertraject, is de herhaling: elke maand een korte statusupdate aan de sponsor, elk kwartaal een iets uitgebreidere check van de voortgang per dimensie.

Rond de twaalfde maand is een tussentijdse herbeoordeling op zijn plaats: dezelfde matrix als in maand twee, opnieuw ingevuld. Niet om af te rekenen, maar om te zien of de energie op de juiste plek zit, en om, waar nodig, de prioriteiten voor de resterende maanden bij te stellen.

5.5 Maand 18 en verder: van project naar routine

Het duidelijkste signaal dat een organisatie het niveau Optimize nadert, is niet een score, maar een verandering in taal: mensen spreken niet langer over het toegankelijkheidsproject, maar over hoe we hier werken. Toegankelijkheidscriteria zitten in de definition of done van een sprint, in het inkoopformulier, in de onboarding van nieuwe medewerkers. Vanaf dit punt verschuift het ritme naar een jaarlijkse cyclus: een volledige herbeoordeling, een bijgestelde roadmap, en een korte rapportage aan bestuur of toezichthouder over de voortgang per dimensie.

5.6 Wat er doorgaans misgaat

- Beginnen met een technische audit in plaats van met bestuurlijk opdrachtgeverschap, waardoor het initiatief geen eigenaar heeft zodra de eerste tegenslag komt.
- Alle zeven dimensies gelijktijdig willen optillen, waardoor niets echt de aandacht krijgt en de eerste zichtbare resultaten te lang uitblijven om het vertrouwen van het bestuur vast te houden.
- Het beoordelingsteam ontbinden zodra het verbeterplan klaar is, in plaats van het een structurele rol te geven in de kwartaalcyclus.
- Mensen met een beperking pas raadplegen aan het einde van een traject, ter validatie, in plaats van vanaf de nulmeting aan tafel.
- Geen tussentijdse herbeoordeling plannen, waardoor pas na twee jaar duidelijk wordt dat een dimensie is stilgevallen.

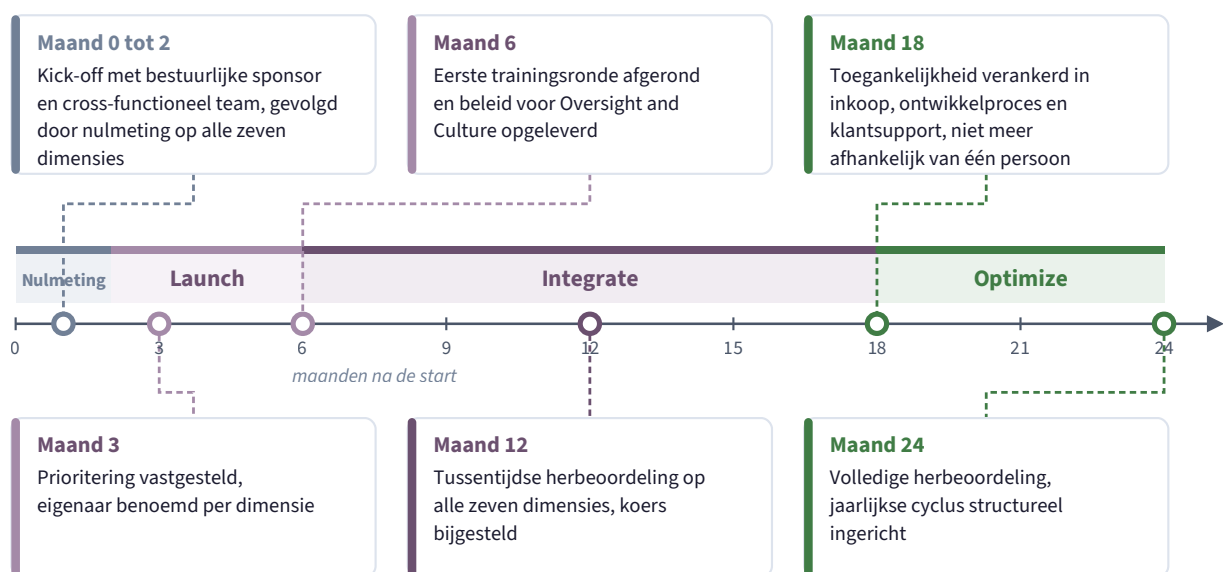
HOOFDSTUK 6

De roadmap

Onderstaande roadmap is indicatief en gebaseerd op de trajecten die Cardan begeleidt bij organisaties van vergelijkbare omvang. De exacte tijdlijn verschilt per organisatie, afhankelijk van de uitkomst van de nulmeting, de beschikbare capaciteit en de mate waarin bestuurlijk opdrachtgeverschap al aanwezig is. Wat niet verschilt, is de volgorde: nulmeting voor prioritering, prioritering voor uitvoering, uitvoering voor verankering.

Roadmap naar Optimize

Indicatieve doorlooptijd van 24 maanden, in vier fasen, gebaseerd op de vier AMM-niveaus



Cardan, indicatieve roadmap, per organisatie op maat aangepast

6.1 De vier fasen in detail

Fase	Periode	Kernactiviteiten	Eigenaar
● Nulmeting	Maand 0 tot 2	Bestuurlijk opdrachtgeverschap regelen, cross-functioneel team samenstellen, bewijs verzamelen per dimensie, matrix opleveren.	Bestuurlijke sponsor
● Launch	Maand 2 tot 6	Prioriteren, eigenaar per dimensie benoemen, eerste beleidsstukken en trainingen opleveren.	Beoordelingsteam
● Integrate	Maand 6 tot 18	Sjablonen, contracten en testprocedures structureel aanpassen; kwartaalupdates aan sponsor; tussentijdse herbeoordeling in maand 12.	Dimensie-eigenaren
● Optimize	Maand 18 en verder	Jaarlijkse volledige herbeoordeling, criteria in reguliere systemen (onboarding, inkoopformulier, definition of done), rapportage aan bestuur.	Gehele organisatie

Een laatste kanttekening bij deze roadmap, die niet mag ontbreken: hij toont de volgorde en de aard van de mijlpalen, niet een gegarandeerde datum. Een organisatie die vandaag op meerdere dimensies al op Launch staat, doorloopt de eerste fasen sneller. Een organisatie die net begint aan digitalisering in bredere zin, doet er goed aan de tijdlijn te verruimen in plaats van te verkorten: de veranderkundige literatuur in hoofdstuk 2 is eenduidig over wat er gebeurt met verankering die onder tijdsdruk wordt afgeraffeld.

Van whitepaper naar roadmap

Dit whitepaper geeft het kader: waarom borgen meer oplevert dan periodiek testen, wat het W3C AMM als instrument daarvoor biedt, en hoe een traject er in de praktijk uitziet.

Wilt u direct verder met een eigen beoordeling en roadmap?

Cardan begeleidt organisaties bij precies dit traject, van de eerste AMM-doorsnede tot een rol en aanpak die na de eerste zes maanden nog steeds overeind staat, in plaats van te zijn weggezakt naar het niveau van vóór de start.

Neem contact op via contact@cardan.com of kijk op www.cardan.com

CARDAN

Auteur: Marijn van der Laan

Building an Accessible World Together