

De stand van UX in Nederland

Een onderzoek
onder UX managers in 2020/2021



Hoe gaat het nu met UX in Nederland?

Bijzondere jaren waren het, 2020 en 2021. Het Corona-virus verspreidde zich razendsnel en we kwamen twee keer in een lockdown terecht. Organisaties sloten hun deuren en thuiswerken werd het nieuwe normaal. Massaal maakten we gebruik van bestaande en nieuwe digitale diensten. Maar het UX werk ging door. Sterker, veel UX managers zagen het belang van en de vraag naar UX zelfs toenemen. Ook was de ambitie om UX binnen organisaties verder uit te breiden hoog.

Regelmatig onderzoekt Informat de stand van UX en UX management in Nederlandse organisaties. Deze 2020/2021-editie van ons onderzoek bestaat uit een online vragenlijst en diepte-interviews met professionals met UX management verantwoordelijkheden. Onderwerpen van het onderzoek zijn ondermeer rollen, verantwoordelijkheden, maturiteit, ambities, middelen, succesfactoren, kansen en bedreigingen.

In dit rapport delen we de belangrijkste resultaten en inzichten uit het onderzoek en plaatsen die waar relevant in de context van ons vorige UX Management onderzoek uit 2015.

Inhoudsopgave

Wie namen er deel aan ons onderzoek?	4
Inzichten	
1 - De UX manager staat er niet meer alleen voor	5
2 - Er ontstaat een onderverdeling van UX management verantwoordelijkheden	6
3 - UX volwassenheid van organisaties is toegenomen	8
4 - Er is veel ambitie om UX écht volwassen te maken	10
5 - Een hoge UX ambitie zorgt voor nieuwe uitdagingen	12
6 - Een hoge UX ambitie zorgt voor complexere uitdagingen	14
7 - Hogere UX maturiteit vereist nieuwe rollen en meer senioriteit	16
8 - Adequate workflow- en resource-management is essentieel	18
9 - Toename datagebruik bij ontwerp en beoordeling van UX	20
10 - Kansen en bedreigingen bij het realiseren van UX ambitie	22
Geen UX slowdown in de lockdown	25
Over Informat	27



Wie namen er deel aan ons onderzoek?

Aan ons onderzoek namen 33 UX management professionals deel. Onder hen bleek een grote verscheidenheid aan rollen met UX management verantwoordelijkheden. In vergelijking met eerder onderzoek (2015) was de rol op directorniveau (UX director) nieuw en constateerden we een toename in aantal UX leads met management verantwoordelijkheden. UX management is in steeds meer sectoren aanwezig in zowel enterprise- als MKB-organisaties.

Wat is jouw rol?



UX lead
5
UX lead
Chapter lead
Team lead
Senior designer



UX manager
20
UX manager
Design manager
Digital manager
Head of design

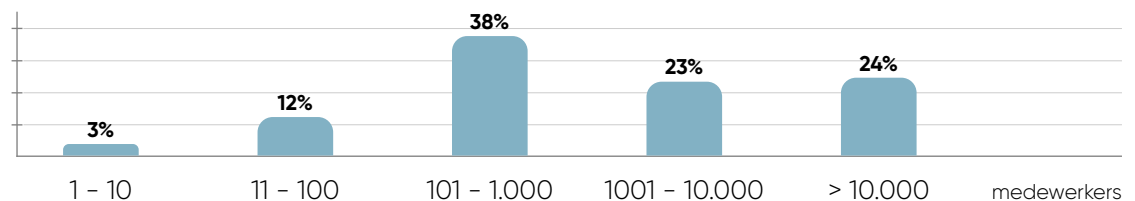


UX director
8
UX director
CX director
Digital director
VP design

In welke sector werk je?

Consultancy HR
Technologie Energie **Publiek**
Medisch **Financieel** E-commerce
Vervoer Entertainment Educatie

Wat is de omvang van jouw organisatie?



De UX manager staat er niet meer alleen voor

Uit ons onderzoek kwamen drie typische rollen met UX management verantwoordelijkheden naar voren: de UX lead, de UX manager en de UX director. Deze rollen kunnen zelfstandig of samen in een organisatie voorkomen. In dat laatste geval versterken ze elkaar door zich te focussen op specifieke aspecten van UX management. In deze publicatie geven zij elk hun perspectief op een UX thema.



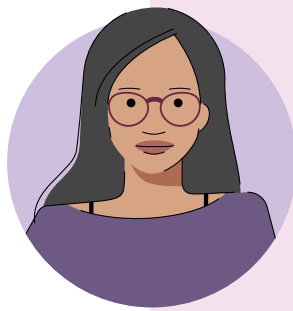
Lisa, UX lead

Lisa werkt voor een bedrijf met honderd medewerkers en is de enige interne UX professional. Ze begon drie jaar geleden als UX designer maar is inmiddels als UX lead verantwoordelijk voor alles wat met UX te maken heeft. Ze worstelt met haar aandacht aan de juiste dingen te geven, het wordt haar soms te veel. Als ze weg zou gaan is haar bedrijf wat UX betreft waarschijnlijk weer terug bij af.



Martin, UX manager

Martin werkt al ruim acht jaar voor een bedrijf met duizend medewerkers. Als UX manager is hij verantwoordelijk voor een UX team van acht designers en twee researchers. De meeste tijd besteedt hij aan de kwaliteit van UX en aan het managen van de UX workflow. Hij heeft moeite zijn leidinggevenden ervan te overtuigen UX beter op de kaart te zetten.

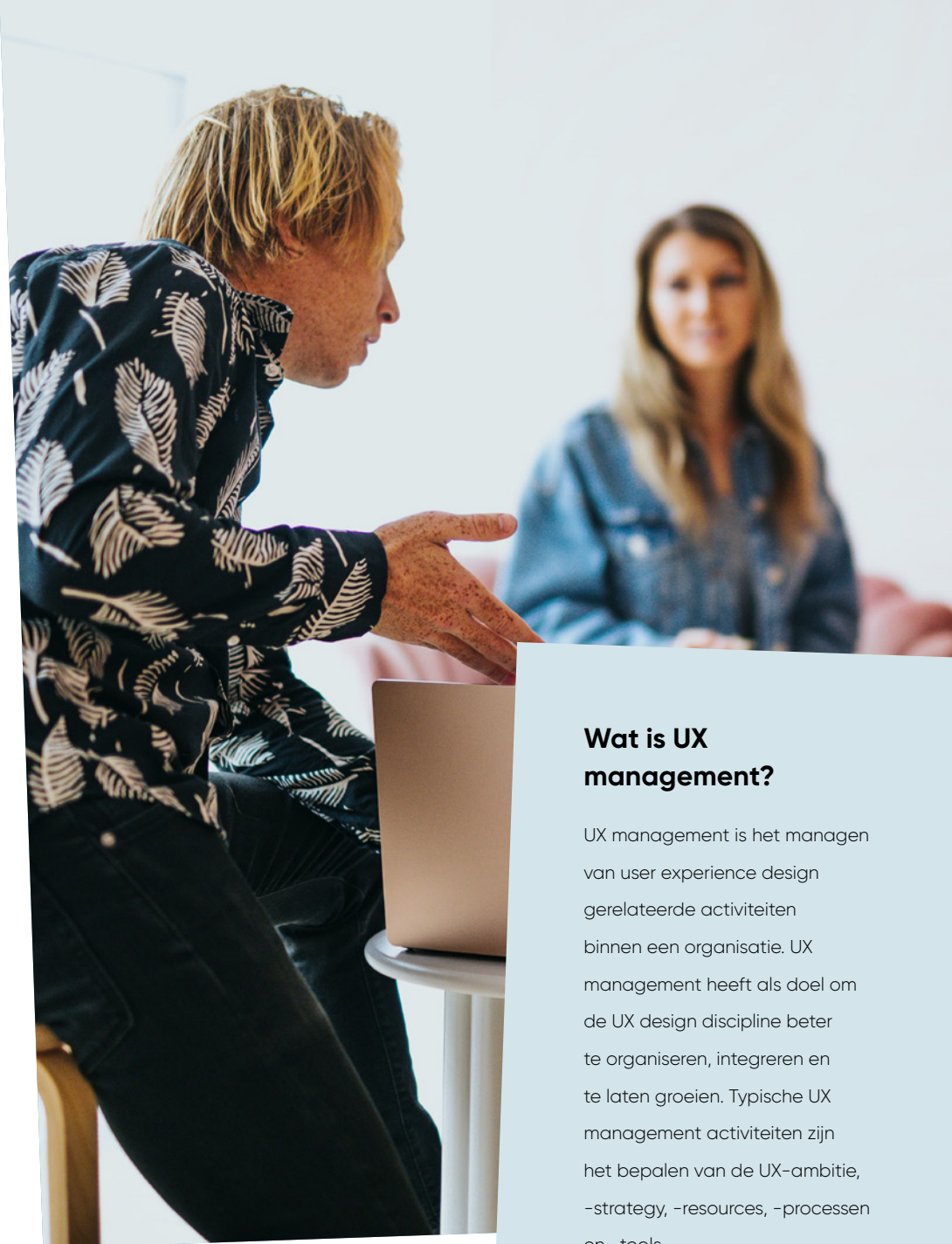


Sandra, UX director

Sandra werkt sinds één jaar bij een organisatie met tienduizend medewerkers. Ze is als UX director aangenomen met als belangrijkste taak een brug te slaan tussen UX, CX en marketing. Ze ziet het als haar uitdaging de silo's in haar organisatie te doorbreken en een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen. Ze wil meer aandacht voor kwaliteitsmeting en de toegevoegde waarde van UX.

Er ontstaat een verdeling van UX management verantwoordelijkheden

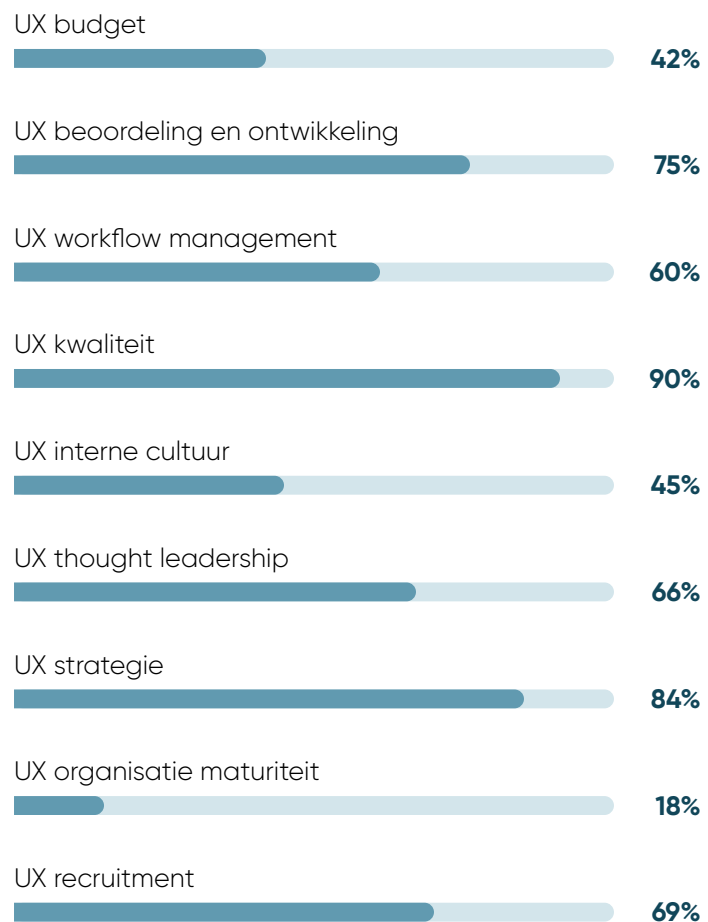
De beroepspraktijk van UX management heeft in Nederland een korte geschiedenis. Pas rond 2010 werd UX manager een formele functie in enkele vooroplopende organisaties, zoals TomTom, Funda en Rabobank. In 2015 was het takenpakket van een UX manager nog breed en zwaar. Inmiddels zien we een verdeling van verantwoordelijkheden over verschillende rollen ontstaan. In grote organisaties krijgen UX managers inhoudelijke ondersteuning van UX leads en strategische ondersteuning van een UX (of CX of Digital) director. UX managers geven aan dat aandacht voor UX op 'D-niveau' een enorme stimulans kan geven.



Wat is UX management?

UX management is het managen van user experience design gerelateerde activiteiten binnen een organisatie. UX management heeft als doel om de UX design discipline beter te organiseren, integreren en te laten groeien. Typische UX management activiteiten zijn het bepalen van de UX-ambitie, -strategy, -resources, -processen en -tools.

Welke UX verantwoordelijkheden horen bij je rol?



Verantwoordelijkheden per rol?



Lisa
UX lead



Martin
UX manager



Sandra
UX director



UX maturiteit van organisaties is toegenomen

Het is belangrijk dat UX door organisaties steeds beter wordt begrepen, ondersteund en geborgd. Alleen dan kan de kwaliteit van UX blijvend worden verhoogd. Sinds ons 2015-onderzoek is de UX volwassenheid van organisaties flink toegenomen. In 2015 kreeg UX voornamelijk ad-hoc aandacht in enkele projecten. In 2020 krijgt UX bij 50% van de organisaties structureel aandacht in projecten en programma's, is er meer aandacht van hoger management voor UX en is UX soms onderdeel van de bedrijfsstrategie.



Wat is UX maturiteit?

UX maturiteit wil zeggen hoe volwassen een organisatie omgaat met user experience design. Denk aan teaming, aanpak, best practices, onderzoeksvoorzieningen, samenwerking met andere teams en cultuur. Maturiteit bepaal je met een maturiteitsmodel.

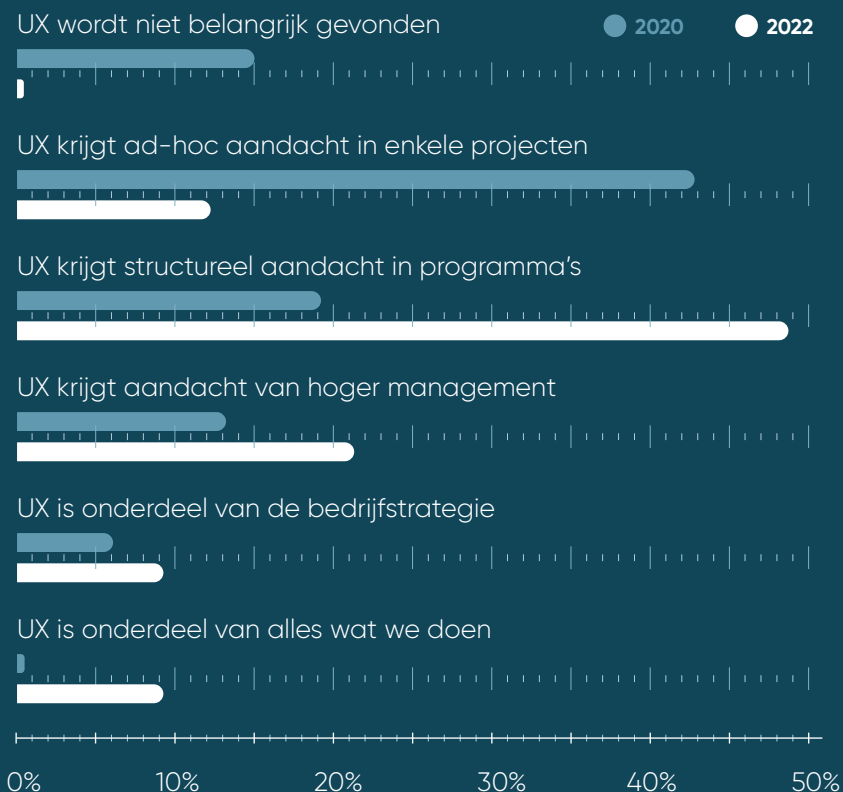
Veelgebruikte UX maturiteitsmodellen zijn die van Nielsen Norman en Renato Feijó

TrueX maturity scan

Zelf weten hoe jij ervoor staat? Doe de Informat TrueX maturity scan en zie wat jouw volgende stap in maturiteit is.

[Lees meer](#) →

Welke omschrijving past het beste bij jouw organisatie?



Martin, UX manager

"Sinds kort is er bij ons een Director Digital. Toen ik haar sprak kreeg ik de indruk dat zij UX wel begreep."

Kijk of jullie samen een visie en plan kunnen opstellen over hoe Digital en UX zich samen kunnen ontwikkelen.



Lisa, UX lead

"Ik heb in mijn huidige project laten zien wat UX kan betekenen maar ik ondervind daarbuiten nog veel weerstand."

Geef samen met bijvoorbeeld je PO een korte presentatie aan collega-PO's hoe jullie een betere UX hebben gerealiseerd.





Inzicht 4

Er is veel ambitie om UX écht volwassen te maken

De deelnemers aan ons onderzoek hebben hoge UX ambities. Veertig procent verwacht dat hun organisatie binnen twee jaar twee treden op de maturiteitsladder zal klimmen: *"UX is onderdeel van de bedrijfsstrategie."* Deze verwachting wordt steeds vaker expliciet gemaakt en er worden dan ook middelen ingezet om de transitie naar een hoger niveau in goede banen te leiden, zoals road maps, regieteams en OKR's ('Objectives & Key Results'). Deze hoge ambitie is opvallend omdat organisaties gemiddeld genomen tussen 2015 en 2020 slechts één niveau gestegen zijn. Verder zien we verschillen in ambitie tussen de UX management rollen. Zo hebben de UX director en de UX lead een iets hogere ambitie dan de UX manager.



Lisa, UX lead

"Ik vind UX essentieel om al onze diensten gebruiksvriendelijker te maken, maar mijn management heeft andere prioriteiten."

Ga aan de hand van een UX maturiteitsmodel het gesprek aan met je manager(s). Waar staan we nu? Waar willen we naartoe en waarom? Wat is daar voor nodig?



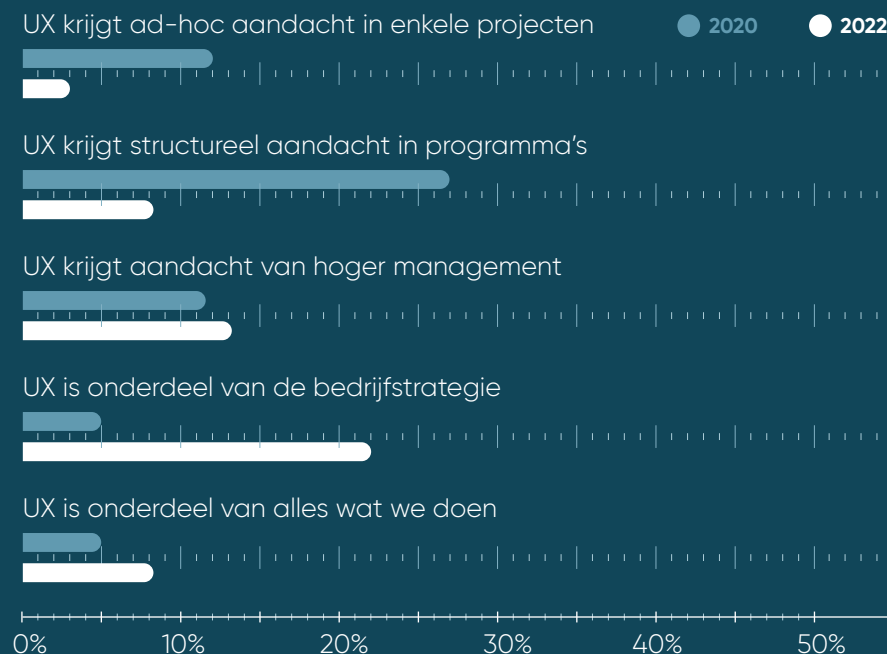
Sandra, UX director

"Mijn ambitie is om in twee jaar UX meer bij strategie te betrekken. Helaas zit de waan-van-de-dag vaak in de weg."

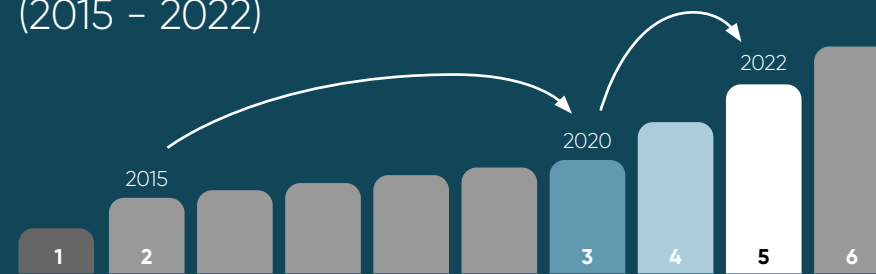
Onderzoek of je van jouw ambitie een gemeenschappelijk doel kunt maken. Vorm een transitieteam om stapsgewijs het doel te realiseren.



Waar staat UX in jouw organisatie over twee jaar?

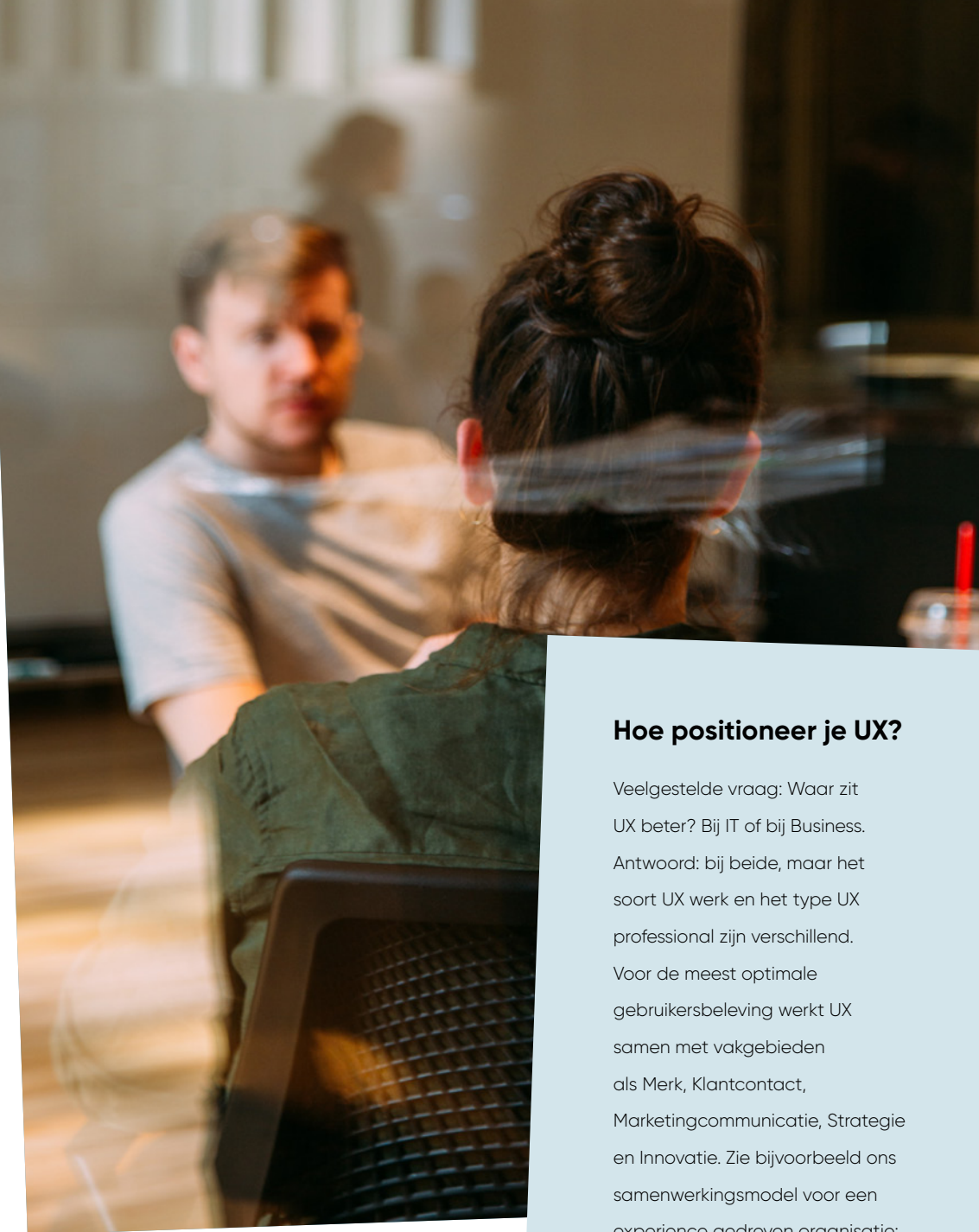


Gemiddelde groei in UX maturiteit (2015 – 2022)



Een hogere UX ambitie zorgt voor nieuwe uitdagingen

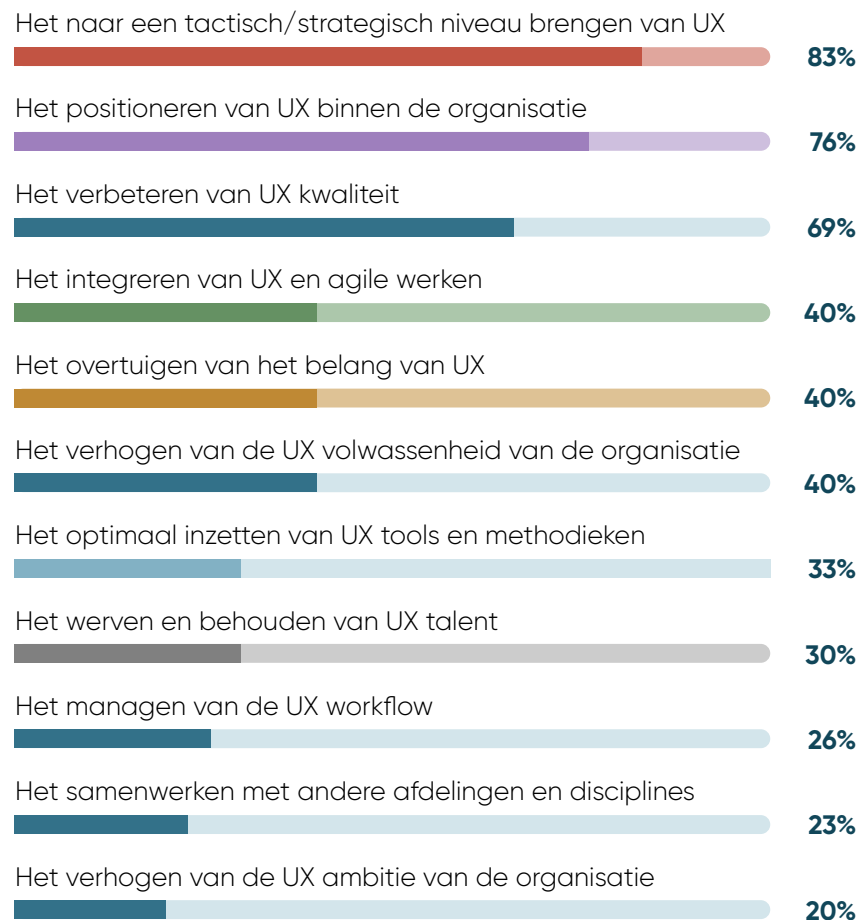
Vrijwel alle professionals zien groei van de UX maturiteit in hun organisatie bevorderen als een kerntaak. Dit is een noodzakelijke voorwaarde om de kwaliteit van de gebruikerservaring duurzaam te kunnen blijven verbeteren. Bij een dergelijke groei worden met name UX managers met nieuwe uitdagingen geconfronteerd. Vanaf 2015 waren "Positie van UX in de organisatie", "Naar een hoger niveau brengen van UX" en "Combineren van UX en Agile" de meest besproken uitdagingen in onze UX management kring. In 2020 is "Verbetering van de UX kwaliteit" een opvallende nieuwkomer.



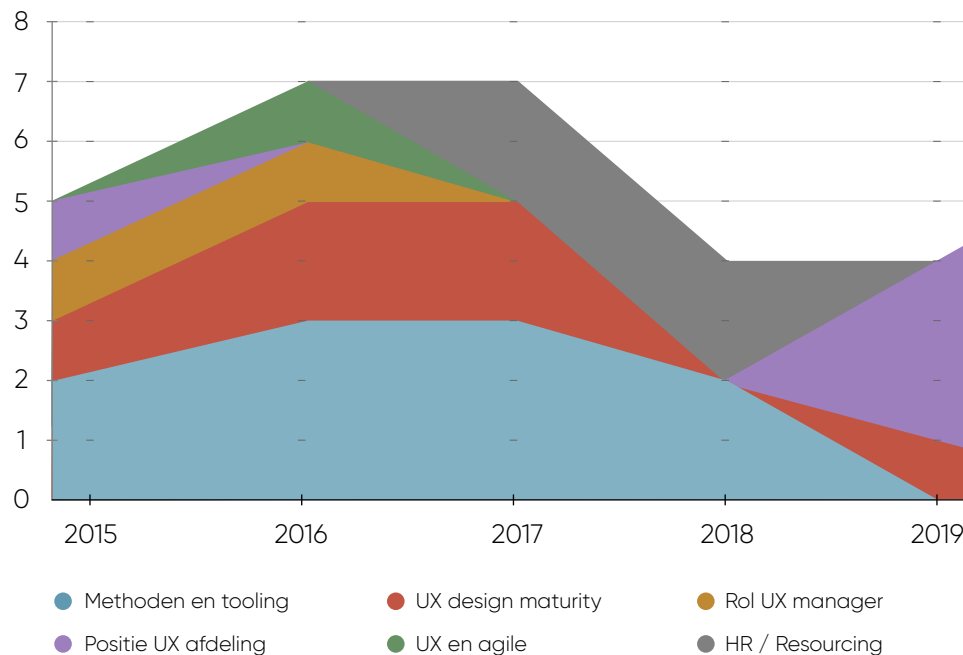
Hoe positioneer je UX?

Veelgestelde vraag: Waar zit UX beter? Bij IT of bij Business. Antwoord: bij beide, maar het soort UX werk en het type UX professional zijn verschillend. Voor de meest optimale gebruikersbeleving werkt UX samen met vakgebieden als Merk, Klantcontact, Marketingcommunicatie, Strategie en Innovatie. Zie bijvoorbeeld ons samenwerkingsmodel voor een experience gedreven organisatie:

Wat zijn op dit moment jouw grootste UX uitdagingen?



Besproken uitdagingen (2015 – 2019) in de UX management kring



Informaat UX management kring

Sinds 2015 organiseert Informaat drie keer per jaar rondetafelgesprekken met UX managers uit verschillende organisaties in Nederland. UX managers delen er onderling hun uitdagingen, ervaringen en tips.

Ook deelnemen? Meld je dan aan bij Peter Bogaards:

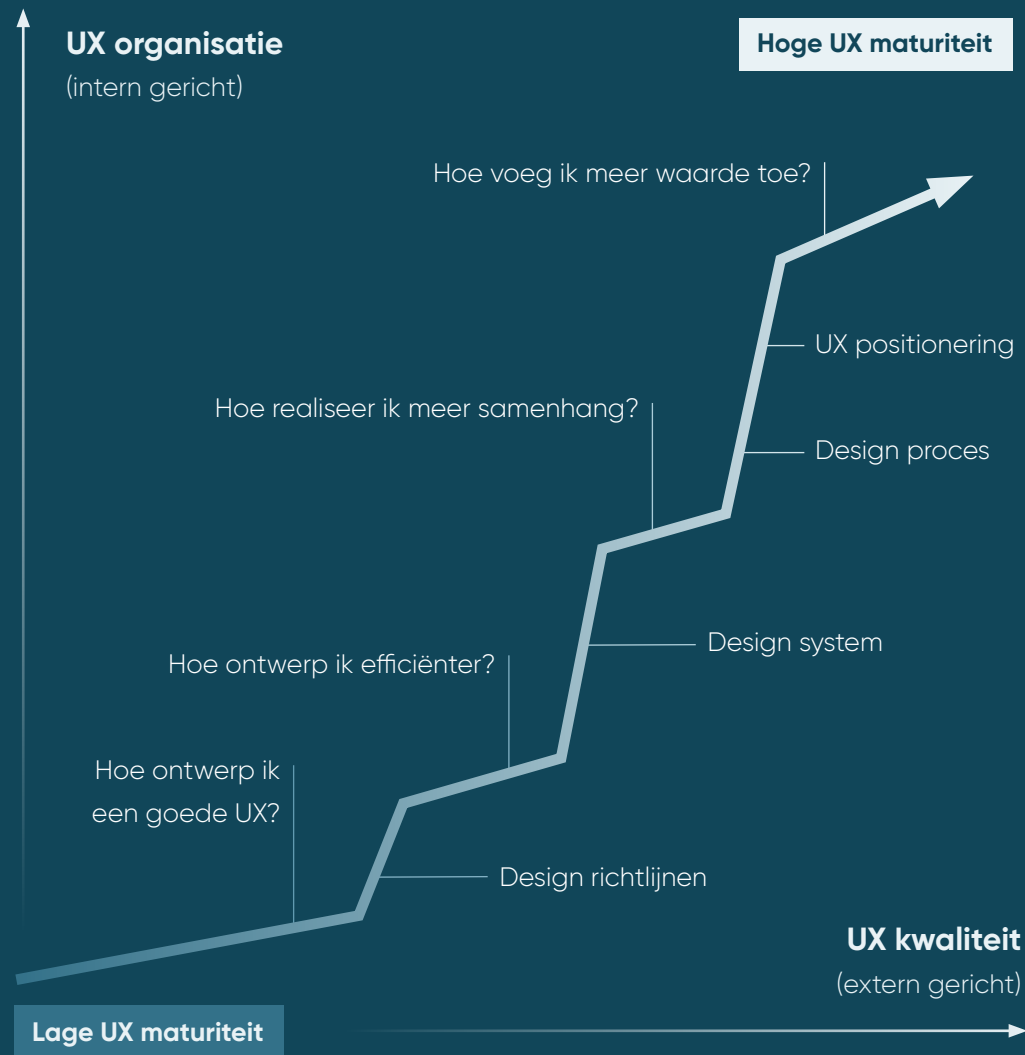
peter.bogaards@informaat.nl

Een hoge UX ambitie zorgt voor complexere uitdagingen

Bij de groei van de UX maturiteit komen UX managers complexe uitdagingen tegen. Het type uitdagingen is afhankelijk van het maturiteitsniveau van een organisatie. UX managers geven aan dat bij hogere niveau's hun uitdagingen complexer van aard worden. Bijvoorbeeld: om de UX maturiteit van een organisatie te vergroten moet zij schakelen tussen aandacht voor kwaliteit en aandacht voor organisatie. Op de hogere niveaus moet er steeds meer worden afgestemd en samengewerkt met andere afdelingen en disciplines. Om een hogere maturiteit te bereiken is bovendien een gedeelde ambitie en commitment van senior management nodig.



Typische verloop van UX uitdagingen in een organisatie



Martin, UX manager

"Inmiddels krijgt UX aandacht in alle agile projecten, maar de kwaliteit van de gehele gebruikerservaring moet echt beter."

Creëer ruimte en resources om aan projectoverstijgende thema's, zoals een UX architectuur, design system en klantreizen te kunnen werken.



Sandra, UX director

"Om verder te komen met UX moet ik de silo's in mijn organisatie doorbreken. Ik wil voorkomen dat onze klanten merken hoe wij intern zijn georganiseerd."

Zoek de samenwerking op aan de hand van bijvoorbeeld gedeelde (klant)waarden en ontwerpprincipes. Begin met de essentiële design ketens.



Hogere UX maturiteit vereist nieuwe rollen en meer senioriteit

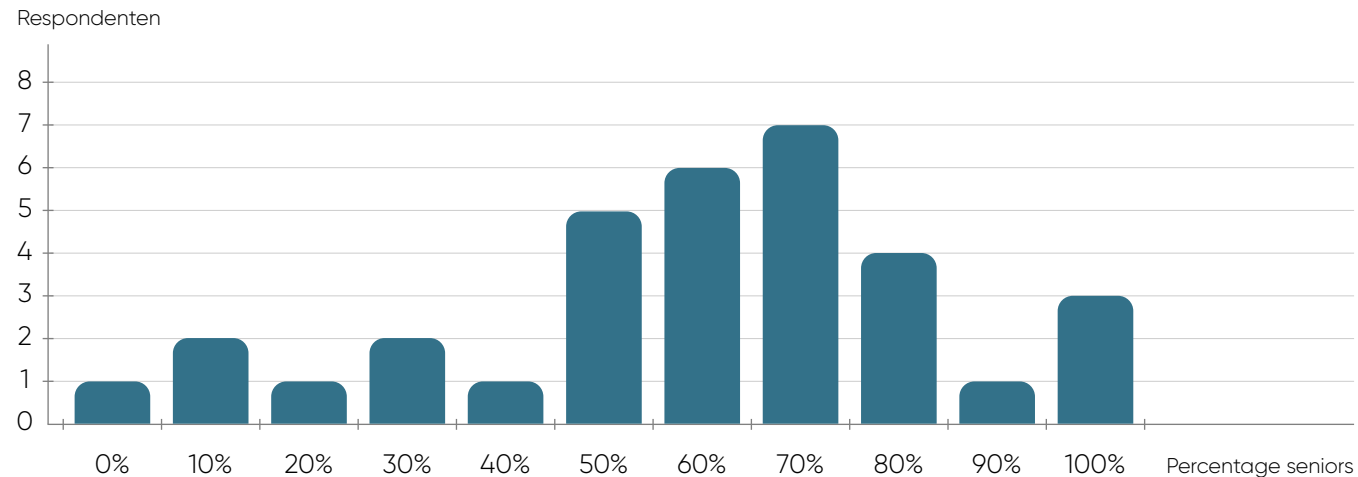
De diversiteit aan UX rollen in organisaties neemt nog steeds toe. Opvallend is dat front-end engineers vaker onderdeel zijn van het UX team. Bij organisaties met een hoge UX maturiteit zien we bovendien vaker service designers en customer journey designers. Ook nieuwe rollen als UX researcher, UX architect en business designer komen voor. Daarnaast neemt de senioriteit van UX teams toe: in veel UX teams heeft ruim de helft van de UX professionals meer dan 5 jaar werkervaring. UX managers geven aan dat senioriteit noodzakelijk is omdat de UX uitdagingen complexer zijn geworden. Bijvoorbeeld door project-, kanaal- en afdelingoverstijgende activiteiten.



Welke UX rollen zijn er in jouw organisatie?

Business designer **Content designer** UX designer UX writer
UX data analyst UX architect Animator/Motion designer
Content strateeg **Interaction designer**
Visual designer SEO specialist Informatie architect
Copy writer **Service designer** User Interface designer
Customer journey designer **Front-end engineer**
Researcher UX strateeg

Wat is het percentage senior designers in jouw team?



Wat doet een business designer?

Een business designer past 'design thinking' toe op strategische bedrijfsvraagstukken. De business designer kijkt naar een business-uitdaging en helpt organisaties zich sneller aan te passen aan veranderende marktomstandigheden.

Wat doet een UX architect?

Net als een software architect heeft een UX architect een projectoverstijgende functie. De UX architect is gericht op UX eisen waar alle projecten aan moeten voldoen, zoals principes, richtlijnen en componenten.

Wat doet een UX researcher?

Een UX researcher doet kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar behoeften en gedrag van gebruikers. Met inzichten uit dergelijk onderzoek geeft de UX researcher sturing aan design en development.

Workflow Strategy

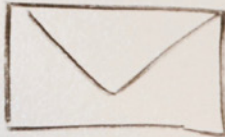
abandons cart

1 hr. delay



left cart

1 day delay



No purchase



add
Promo

1 day delay

Inzicht 8

Adequate workflow- en resource-management is essentieel

Een belangrijke verantwoordelijkheid van UX managers en UX leads is resourceplanning en -management, zodat de juiste projecten de juiste aandacht krijgen. In 2020 bestaat een gemiddeld UX team uit tien UX professionals. Door de Corona-crisis is er veel onzekerheid over hoe dit aantal zich de komende jaren gaat ontwikkelen. UX managers geven aan dat het belangrijk is werk en beschikbare mensen en middelen in balans te krijgen of door duidelijke prioriteiten te stellen. Zo worden in sommige organisaties afspraken gemaakt over de verhouding tussen UX designers en front-end developers in relatie tot het aantal (agile) projecten.



Martin, UX manager

"Ook al versnelt de crisis de digitalisering, toch is er minder budget om nieuwe UX professionals aan te nemen."

Onderzoek of de inzet van herbruikbare UX bouwstenen je kan helpen om efficiënter te werken. Een andere optie is met flexibele schil van externen te werken.



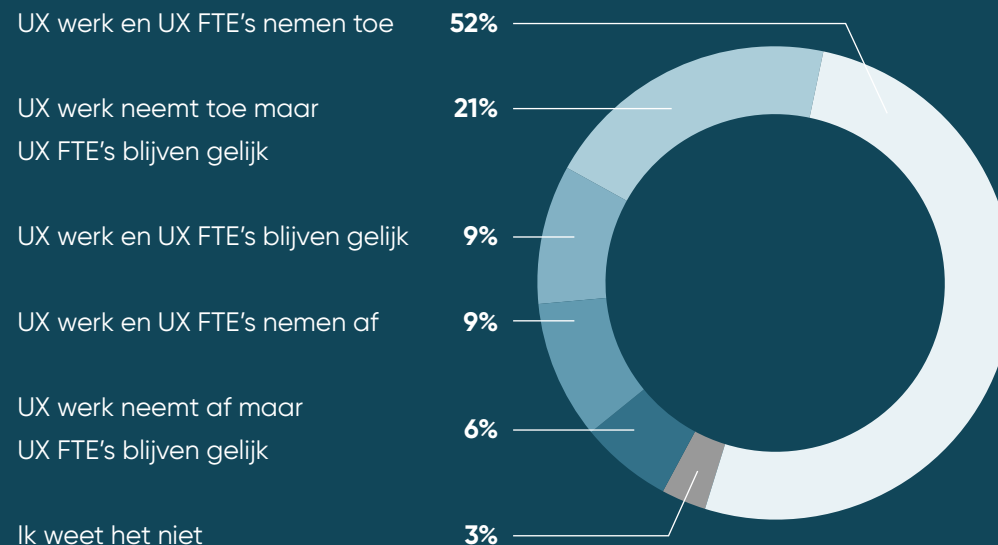
Lisa, UX lead

"Men ziet langzaam de toegevoegde waarde van UX, maar daardoor kan ik het werk niet meer aan."

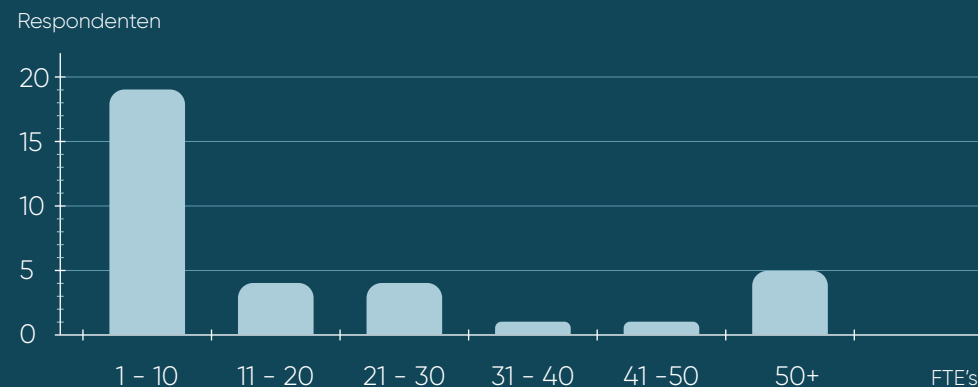
Maak voor je budgethouder of manager inzichtelijk welke verzoeken er zijn, hoeveel tijd ze kosten en welke expertise er nodig is.



Hoe gaan UX werk en UX FTE's zich de komende twee jaar ontwikkelen?



Hoeveel UX FTE's zijn er in jouw organisatie?





Wat is het verschil tussen NPS en CES?

Net Promoter Score (NPS) en Customer Effort Score (CES) zijn op één specifieke vraag gebaseerde methoden om klantbeleving te meten. De NPS meet of een klant iets wil aanbevelen. De CES meet of iets gemakkelijk is ontworpen. De NPS schaal loopt van 1-10 en onderscheidt detractors, passives en promoters. Bij CES

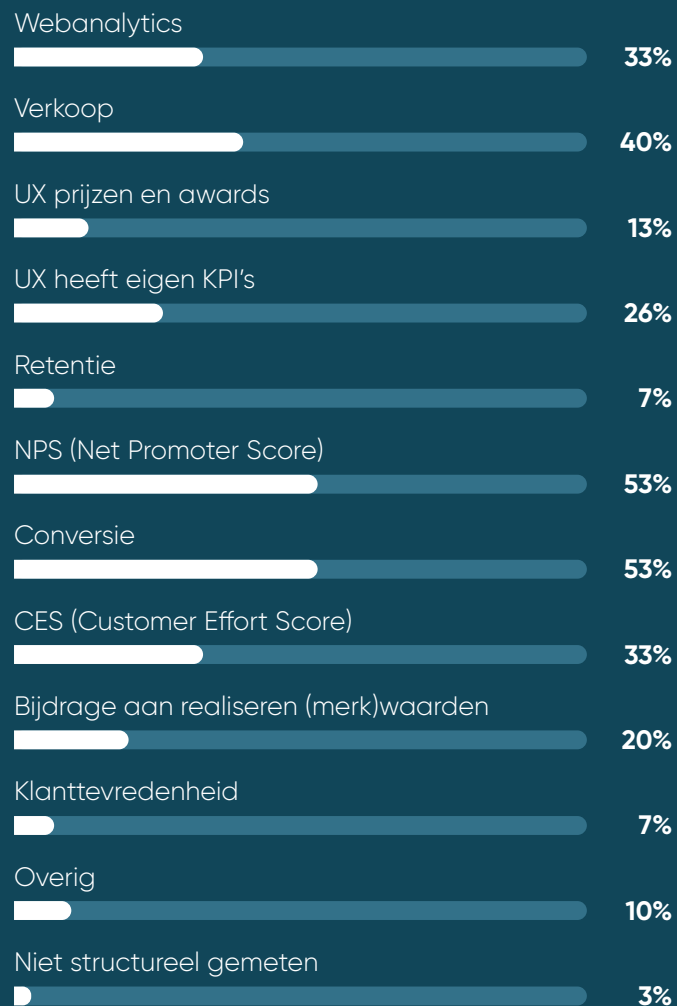
Wat is het verschil tussen NPS en CES?

Net Promoter Score (NPS) en Customer Effort Score (CES) zijn op één specifieke vraag gebaseerde methoden om klantbeleving te meten. De NPS meet of een klant iets wil aanbevelen. De CES meet of iets gemakkelijk is ontworpen. De NPS schaal loopt van 1-10 en onderscheidt detractors, passives en promoters. Bij CES wordt meestal een 5- of 7-punts schaal gebruikt.

Wat is het verschil tussen NPS en CES?

Net Promoter Score (NPS) en Customer Effort Score (CES) zijn op één specifieke vraag gebaseerde methoden om klantbeleving te meten. De NPS meet of een klant iets wil aanbevelen. De CES meet of iets gemakkelijk is ontworpen. De NPS schaal loopt van 1-10 en onderscheidt detractors, passives en promoters. Bij CES wordt meestal een 5- of 7-punts schaal gebruikt.

Hoe wordt er gemeten of UX succesvol is?



Hoe wordt er binnen het UX team met data gewerkt?



Hoe kun je data gebruiken bij UX design?

Er zijn drie manieren om data tijdens UX design te gebruiken: (1) Data-inspired design (data als inspiratie voor ontwerpers), (2) Data-informed design (data als kwaliteitsbeoordeling van het design) en (3) Data-driven design (data om de UX te personaliseren). Zie bijvoorbeeld de Data Informed Experience Design case van BinckBank:

[Lees meer](#) →



Inzicht 10

Kansen en bedreigingen bij het realiseren van de UX ambitie

UX managers zien diverse kansen en bedreigingen bij de realisatie van hun ambities. Opvallend is dat de Corona-crisis zowel als grootste kans ('versnelling digitalisering') en als grootste bedreiging ('krimp in markt en budget') wordt beschouwd.

Welke **kansen** zie jij bij het realiseren van de UX ambitie?

- Versnelling van digitalisering
- UX in business/business design
- Datagebruik en meten van UX kwaliteit
- Uitbreiding van scope UX werkzaamheden



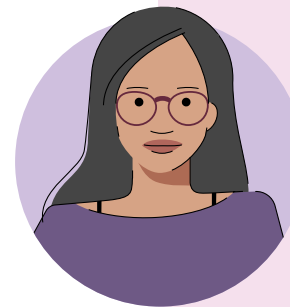
Lisa, UX lead

"Ik zie dat senioren tijdens de lockdown meer gebruik zijn gaan maken van digitale diensten. Dit kan wel eens een belangrijke nieuwe doelgroep worden."



Martin, UX manager

"Door UX KPIs kan ik beter aantonen wat de toegevoegde waarde is van UX. De CES is binnenkort een vast onderdeel van de managementrapportage."



Sandra, UX director

"Wij zetten stappen om UX meer bij de business te betrekken. Hierdoor raken we eerder betrokken en kunnen we meer impact maken. Dat is goed voor onze klanten."



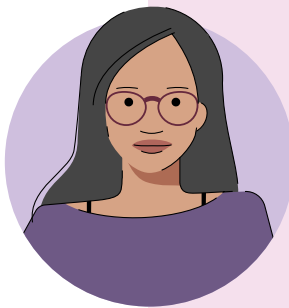
Lisa, UX lead

"We krijgen twee nieuwe scrumteams maar ik kom nu al tijd te kort. Zonder hulp blijf ik in de waan-van-de-dag. Voor mij is UX zoveel meer dan de productie van wireframes."



Martin, UX manager

"Het stoort mij dat veel mensen nog steeds denken dat ze UX er wel even bij kunnen doen. Dankzij het succes van klantreizen is iedereen na één cursus ineens service designer."



Sandra, UX director

"Ik merk in mijn organisatie dat CX steeds meer aandacht en budget krijgt. CX wordt ook vaker strategisch ingezet waardoor UX dreigt af te zakken naar de operatie."

Welke bedreigingen zie jij bij het realiseren van de UX ambitie?

- Krimp door de Corona-crisis
- Ad-hoc/korte termijn focus
- Onbalans tussen vraag en aanbod van UX
- UX wordt 'gewoon'

Geen UX slowdown in de lockdown

Ondanks de Corona-crisis is het belang, de ambitie en de maturiteit van UX in veel sectoren en organisaties toegenomen. Dezelfde crisis zorgde voor nieuwe kansen, zoals een toenemend gebruik van digitale dienstverlening maar ook voor onzekerheden zoals het vinden van de juiste balans tussen UX werk en UX resources.

Het werk van UX managers is daardoor uitdagender en complexer geworden. Gelukkig ervaren zij daarbij inhoudelijke ondersteuning van UX leads en strategische ondersteuning van UX directors.

Naarmate de maturiteit van een organisatie toeneemt is er behoefte

aan meer senior UX-ers en ontstaan er nieuwe rollen zoals UX architecten, UX researchers en business designers.

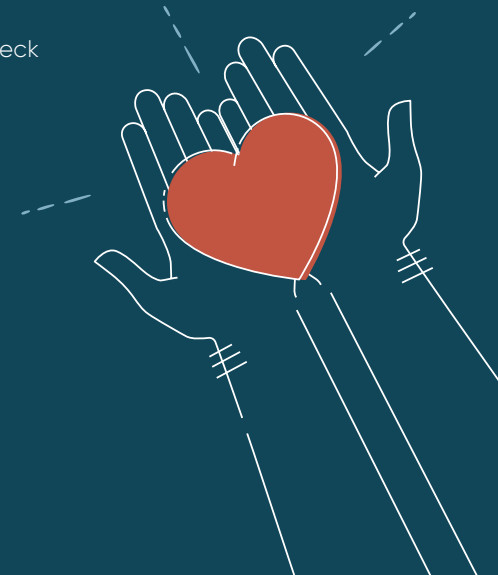
Er is volop aandacht voor het continu verbeteren van de UX kwaliteit waarbij in toenemende mate gebruik wordt gemaakt van data en KPI's.

De verwachtingen voor de toekomst van UX in Nederlandse organisaties zijn daarom positief. Als het lukt om de kansen te benutten en uitdagingen te overwinnen dan is UX binnenkort "onderdeel van alles wat we doen."

Dit onderzoek zou niet tot stand zijn gekomen zonder de enthousiaste inbreng van:

Carina Palumbo
Puck Peijnenburg
Babisch Tervoort
Jennie Huijboom
Thamar Swart
Patricia Govaert
Roos Groenewegen
Marcel Kouwenberg
Dennis Niekamp
Hans Luyckx
Sonja Radenkovic
Ed Boon
Robin Douma
Kees Moens
Jeroen Dekker
Tristan Weevers-van Esbroeck
Matthias de Baat
Frank de Wit
Stefan Blokker
Michel Jansen

En zij die anoniem hebben deelgenomen





Over Informaat

Wij zijn een ontwerpbureau.

Met hart en hoofd ontwerpen we digitale diensten waar zowel mensen als organisaties beter van worden. Die echt van betekenis zijn in het leven of werk van mensen. En we helpen organisaties op weg om dat ook zelf te kunnen.

Wij geloven in de kracht van True experience design.

Als ontwerpers willen we de wereld beter maken door diensten te ontwerpen die waardevol, authentiek en geloofwaardig zijn. We noemen dat True experience design. Het resultaat is een scherpe (digitale) strategie en een krachtig ontwerp. Tot in de details uitgewerkt in alle uitingen van de dienst.

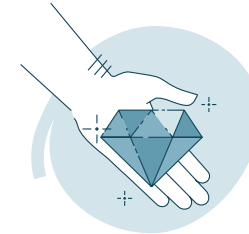
Ontwerpen voor gedeelde waarden.

Mensen van nu willen weten waar een organisatie voor staat voordat ze haar diensten gaan gebruiken. Ze zijn zelfs

bereid meer te betalen als een merk hun waarden deelt. Denk aan waarden als duurzaamheid, inclusiviteit of goed werkgeverschap. Maar niet alles hoeft wereld reddend te zijn. Want een dienst kan op verschillende niveaus waardevol zijn. Van heel basaal en functioneel tot meer emotioneel en betekenisvol. Organisaties doen er dus goed aan om haarscherp te hebben op welke gedeelde waarden de meeste verbinding ontstaat.

Snijvlak van waarden.

Waar waarden overlappen met die van hun klanten, daar wordt het interessant. Ook voor ons. Want alleen diensten die waardevol, authentiek en geloofwaardig zijn helpen mensen meer uit het leven, werk of uit zichzelf te halen. En daar gaan we voor: True experience design.



Waardevol

Raakt diepere waarden en behoeften van jouw doelgroep



Authentiek

Komt voort uit de kernwaarden van je organisatie



Geloofwaardig

Maakt beloften waar over alle kanalen

Let's meet

Zin om verder te praten?

Neem contact met ons op:

info@informaat.nl



**Aan dit onderzoek en rapport
hebben meegewerkt:**

Rob van der Haar, Peter Bogaards, Carla
de Oude, Melle Broeksma, Paul Bartels,
Marcel Kusters en Susanne van Mulken.