

De prijs van bestuurlijke onduidelijkheid

Waarom organisaties waarde verliezen wanneer bestuurlijke scherpte achterblijft op de strategische ambitie.

Korte samenvatting.

Dit whitepaper laat zien dat organisaties zelden waarde verliezen door gebrek aan ambitie, maar veel vaker door bestuurlijke onduidelijkheid in prioritering, besluitvorming en eigenaarschap.

Waar die scherpte ontbreekt, ontstaan vertraging, versnippering en financieel verlies vaak al voordat zij formeel zichtbaar worden.

De centrale stelling is eenvoudig: duurzame executiekracht begint niet bij méér structuur, maar bij betere helderheid in richting, prioriteiten en verantwoordelijkheid.

Waarom drukte zelden tot voortgang leidt

Veel organisaties verwarren activiteit met voortgang. Er wordt intensief afgestemd, veel besloten en zichtbaar hard gewerkt. Toch blijft de strategische beweging achter.

*“De organisatie maakt overuren,
maar boekt te weinig echte vooruitgang.”*

Dat patroon wordt zichtbaar wanneer staf- en managementfuncties vooral reageren in plaats van richting geven. Legal adresseert risico's laat. Finance rapporteert zorgvuldig, maar stuurt beperkt vooruit. Project Control bewaakt voortgang, terwijl de onderliggende keuzes al aan scherpte hebben verloren.

Het probleem is zelden inzet, maar bestuurlijke helderheid. Zodra richting, prioriteit en eigenaarschap niet meer exact op elkaar aansluiten, ontstaat waarde-erosie: de organisatie blijft draaien, maar levert structureel in op tempo, focus en rendement.

Waarom executiekracht begint bij bestuurlijke helderheid

Veel organisaties interveniëren via processen, governance en formats. Dat ordent het systeem, maar corrigeert zelden het echte probleem. Wanneer de onderliggende keuzes diffuus blijven, organiseert de organisatie vooral meer structuur rond bestaande onduidelijkheid.

Executiekracht neemt toe wanneer leiders hetzelfde vraagstuk op dezelfde manier begrijpen, dezelfde prioriteiten hanteren en eigenaarschap expliciet beleggen. Zonder die scherpte ontstaat bestuurlijke ruis. Met die scherpte worden processen, overlegstructuren en besluitvorming productief.

Hoe bestuurlijke frictie zich vertaalt in waardeverlies

Wanneer prioriteiten niet scherp zijn en besluiten vertragen, ontstaan kosten sneller dan dashboards laten zien. Projecten schuiven op. Functies optimaliseren lokaal. Leiders besteden buitensporig veel tijd aan afstemming die eerder al beslecht had moeten zijn. Wat bestuurlijk beheersbaar lijkt, groeit operationeel en financieel uit tot structureel verlies.

In de praktijk is dit patroon niet uitzonderlijk, maar breed zichtbaar. Het doet zich voor in grote ondernemingen, middelgrote organisaties en kleinere teams zodra keuzes onvoldoende worden uitgewerkt en eigenaarschap diffuus raakt. De schaal verschilt, maar het effect niet: snelheid, kwaliteit en economisch rendement nemen direct af.

Internationaal onderzoek van McKinsey laat zien dat lage betrokkenheid en personeelsverloop organisaties substantieel schaden. Voor Nederlandse bedrijven geldt hetzelfde mechanisme: waar productiviteit onder druk staat en talent schaars is, lopen de kosten van bestuurlijke onduidelijkheid snel op.

Financiële Impact

Onderzoek laat zien dat 20-40% van de organisatiecapaciteit niet effectief bijdraagt aan strategische doelen, door gebrek aan samenhang in keuzes, eigenaarschap en besluitvorming. (Bronnen: [McKinsey & Company](#), [Gallup](#), [CBS \(NL\)](#), [TNO](#))

Bij een organisatie van 80 FTE betekent 30% verlies aan effectieve capaciteit een potentiële impact van circa € 1,9 miljoen per jaar, uitgaande van gemiddelde werkgeverskosten van € 80.000 per FTE.

Dit vraagt meestal niet om meer systemen of meer mensen. Het vraagt om scherpere keuzes, expliciet eigenaarschap en een uitvoering die niet afhankelijk is van impliciete aannames. Dáár wordt de executie-gap gedicht.

Van onduidelijkheid naar bestuurlijke scherpste

De meest effectieve interventies starten zelden met oplossingen. Zij beginnen met het terugbrengen van een vraagstuk tot de beslissende keuzes eronder: wat is werkelijk het probleem, welke spanning moet worden opgelost en waar hoort eigenaarschap thuis? Pas wanneer die vragen scherp zijn beantwoord, ontstaat ruimte voor consistente uitvoering en meetbare voortgang.

"De kwaliteit van executie wordt zelden eerst bepaald door de oplossing, maar door de scherpste van het vraagstuk."

De vraag die leiderschap niet kan uitstellen

De cruciale vraag is daarom niet alleen of de strategie inhoudelijk klopt, maar ook of de organisatie bestuurlijk scherp genoeg is om die strategie zonder verlies in tempo, consistentie en eigenaarschap te realiseren.

Waar bestuurlijke frictie te laat zichtbaar wordt, stapelen vertraging, inefficiëntie en strategische ruis zich op tot vermijdbaar waardeverlies. Juist daar ligt een van de grootste hefboomen voor leiderschap: niet in méér interventies, maar in scherpere keuzes, explicieter eigenaarschap en een hogere kwaliteit van besluitvorming.

Wie deze onderstroom tijdig adresseert, beschermt niet alleen de bestuurlijke kwaliteit, maar ook het vermogen van de organisatie om strategie in resultaat om te zetten. Daar begint duurzame executiekracht.

Strategische dialoog

Waar bestuurlijke onduidelijkheid blijft bestaan, lekt waarde weg.
Surfaced helpt die onderstroom zichtbaar te maken en terug te brengen tot heldere keuzes en gerichte uitvoering.
Start een verkenning van de frictie die uw organisatie onnodig vertraagt.

T: 085 060 3615
E: info@surfaced.nl
W: surfaced.nl