



ORGANISATIEKOMPAS

WAAR ORGANISATIES WEER IN BEWEGING KOMEN

Bestuurlijk Diagnoserapport

Organisatiekompas Scan™

Demoversie — fictieve casus ter illustratie van de methodiek

Opgesteld op basis van het Technisch Analyseverslag en het Diagnostisch Analyseprotocol · Juli 2026

VERTROUWELIJK

Executive Dashboard

Samenvatting van de bestuurlijke diagnose op basis van de Organisatiekompas Scan™.

Fragmentatieprofiel

Losgekoppeld systeem

De organisatie beschikt over een sterke formele besluitstructuur, maar benut deze mogelijkheden slechts gedeeltelijk in de dagelijkse besluitvorming.

4 Organisatiepatronen

1. Meer corrigeerbaarheid dan dagelijks benut.
2. Sterker in richting geven dan in zichzelf corrigeren.
3. Neemt actie, maar die wordt niet altijd als vooruitgang ervaren.
4. Heeft minder ontwikkelpunten dan zij wellicht denkt.

4 Ontwikkelprioriteiten

- Openheid van besluitvorming
- Openheid voor tegenspraak
- Niet-defensieve besluitvorming
- Structurele verbetering

Grootste sterktes

- Opdrachtgerichtheid
- Mensgerichte besluitvorming
- Rechtvaardige besluitvorming

Samenvatting van de ontwikkelprioriteiten

Ontwikkelprioriteit	Bestuurlijke toetsingsvraag	Eerste interventie
Openheid van besluitvorming	Vergroot deze beslissing de transparantie binnen de organisatie?	Motiveer belangrijke beslissingen systematisch en communiceer de gemaakte afwegingen.
Openheid voor tegenspraak	Is er voldoende ruimte voor afwijkende standpunten voordat een beslissing wordt genomen?	Organiseer expliciet momenten van tegenspraak voorafgaand aan belangrijke beslissingen.

Ontwikkelprioriteit	Bestuurlijke toetsingsvraag	Eerste interventie
Niet-defensieve besluitvorming	Kunnen bestaande werkwijzen en beslissingen zonder defensieve reacties ter discussie worden gesteld?	Maak het herzien van beslissingen en werkwijzen tot een normaal onderdeel van de organisatiepraktijk.
Structurele verbetering	Draagt deze beslissing bij aan de langetermijnontwikkeling van de organisatie?	Bespreek periodiek welke verbetermaatregelen op langere termijn worden opgevolgd en geëvalueerd.

Inhoudstafel

Executive Dashboard.....	2
Inhoudstafel.....	4
1. Aanleiding	5
2. Resultaten van de scan.....	5
3. Diagnose van de corrigeerbaarheid	7
Patroon 1: De organisatie beschikt over meer structurele corrigeerbaarheid dan zij dagelijks benut.	7
Patroon 2: De organisatie blijkt sterker in richting geven dan in zichzelf corrigeren	7
Patroon 3: De organisatie neemt actie, maar die wordt niet altijd als vooruitgang ervaren.	8
Patroon 4: De organisatie heeft minder ontwikkelpunten dan zij wellicht denkt.	8
4. Praktische betekenis.....	10
5. Validatie vanuit de ervaren realiteit.....	10
6. Strategische ontwikkelprioriteiten	12
Ontwikkelprioriteit 1: Vergroot de openheid van besluitvorming.....	12
Ontwikkelprioriteit 2: Maak tegenspraak een vast onderdeel van besluitvorming	12
Ontwikkelprioriteit 3: Versterk niet-defensieve besluitvorming.....	13
Ontwikkelprioriteit 4: Maak ruimte voor duurzame verbetering	13
7. Bestuurlijk ontwikkelkompas.....	15
8. Bestuurlijke toetsingsvragen	15
9. Eerste bestuurlijke interventies	16
10. Bestuurlijke leidraad.....	16

1. Aanleiding

De Organisatiekompas Scan™ werd uitgevoerd naar aanleiding van aanhoudende signalen van psychosociale belasting en terugkerende samenwerkingsproblemen binnen de organisatie.

Eerdere initiatieven, waaronder een psychosociale risicoanalyse (RIA PSY), welzijnsinitiatieven en verschillende verbetertrajecten, brachten deze problemen wel in kaart, maar leidden niet tot een duurzame vermindering ervan.

Daarom werd gekozen voor een Organisatiekompas Scan™, met als doel niet opnieuw de symptomen te inventariseren, maar te onderzoeken waarom dezelfde problemen zich blijven herhalen.

Belangrijke opmerking

Dit rapport beoordeelt niet de kwaliteit van medewerkers, leidinggevendenden of individuele beslissingen. Het beschrijft uitsluitend patronen binnen het organisatiesysteem.

Organisatiekompas onderzoekt hoe formele besluitstructuren, dagelijkse besluitvorming en de ervaren realiteit zich tot elkaar verhouden en welke invloed dit heeft op het vermogen van organisaties om zichzelf bij te sturen.

2. Resultaten van de scan

De Organisatiekompas Scan™ brengt de corrigeerbaarheid van het organisatiesysteem in kaart vanuit drie complementaire systeemlagen: de formele besluitstructuur (X), het feitelijke beslissingsgedrag (Y) en de ervaren realiteit (Z). De samenhang tussen deze systeemlagen wordt vervolgens weergegeven in de Fragmentatiekaart™ en de systeemkloven.

Overzicht van de resultaten

Onderdeel	Resultaat	Interpretatie
Systeemlaag X – Besluitstructuur	3,62	Structureel verankerd
Systeemlaag Y – Beslissingsgedrag	2,94	Inconsistent aanwezig
Systeemlaag Z – Ervaren realiteit	2,55	Inconsistent aanwezig

Onderdeel	Resultaat	Interpretatie
Fragmentatieprofiel	Losgekoppeld systeem	Formele besluitstructuur en dagelijkse besluitvorming ontwikkelen zich niet in dezelfde mate.
Dominante systeemspanning	Ontwerpkloof (1,07)	Grootste afstand tussen de formele besluitstructuur en de ervaren realiteit.

Samenvatting van de resultaten

De scan toont een organisatie met een structureel verankerde formele besluitstructuur, terwijl het feitelijke beslissingsgedrag en de ervaren realiteit minder sterk zijn ontwikkeld.

De Fragmentatiekaart™ classificeert de organisatie als een losgekoppeld systeem. De grootste systeemspanning situeert zich in de ontwerpkloof, wat aangeeft dat de corrigeerbaarheid die in het formele ontwerp aanwezig is, slechts gedeeltelijk herkenbaar is in de dagelijkse organisatiepraktijk.

3. Diagnose van de corrigeerbaarheid

De resultaten tonen dat de verschillende vastgestelde problemen geen verzameling van losstaande knelpunten vormen. De analyse maakt vier samenhangende organisatiepatronen zichtbaar die verklaren waarom dezelfde problemen blijven terugkeren.

Patroon 1: De organisatie beschikt over meer structurele corrigeerbaarheid dan zij dagelijks benut.

Wat bedoelen we hiermee?

De organisatie beschikt over een overwegend sterke formele besluitstructuur. Rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk vastgelegd en bieden de noodzakelijke voorwaarden om corrigeerbaar te functioneren. Deze mogelijkheden worden in de dagelijkse besluitvorming echter slechts gedeeltelijk benut.

Hoe zien we dat terug?

Dit blijkt uit het duidelijke verschil tussen de sterke score op de formele besluitstructuur (X = structureel verankerd) en de lagere score op het feitelijke beslissingsgedrag (Y = inconsistent aanwezig). De Fragmentatiekaart™ classificeert de organisatie hierdoor als een losgekoppeld systeem. De grootste bestuurlijke kwetsbaarheden situeren zich bij de diagnostische indicatoren Openheid van besluitvorming, Openheid voor tegenspraak, Niet-defensieve besluitvorming en Structurele verbetering.

Waarom is dit belangrijk?

Dit betekent dat de grootste bestuurlijke ontwikkelkansen zich waarschijnlijk niet situeren in het herontwerpen van de besluitstructuur, maar in het consequenter benutten van de corrigeerbaarheid die de organisatie vandaag al bezit.

Patroon 2: De organisatie blijkt sterker in richting geven dan in zichzelf corrigeren

Wat bedoelen we hiermee?

De dagelijkse besluitvorming blijkt sterker ontwikkeld op de diagnostische indicatoren die richting geven aan het functioneren van de organisatie dan op de diagnostische indicatoren die bijdragen aan het kritisch toetsen, bijsturen en duurzaam versterken van de besluitvorming.

Hoe zien we dat terug?

Dit blijkt uit het duidelijke onderscheid tussen twee groepen diagnostische indicatoren. De diagnostische indicatoren Opdrachtgerichtheid, Mensgerichte besluitvorming en Rechtvaardige besluitvorming zijn structureel verankerd. Daartegenover staan Openheid van besluitvorming, Openheid voor tegenspraak, Niet-defensieve besluitvorming en Structurele verbetering, die structureel kwetsbaar zijn.

- de transparantie van besluitvorming;

- de openheid voor afwijkende standpunten;
- de manier waarop wordt omgegaan met het in vraag stellen van bestaande beslissingen;
- de duurzame verankering van verbeteringen.

Waarom is dit belangrijk?

Dit betekent dat de organisatie relatief sterk is in het richting geven aan besluitvorming, maar minder sterk in het creëren van de voorwaarden voor transparantie, tegenspraak, kritische heroverweging en duurzame verbetering.

Patroon 3: De organisatie neemt actie, maar die wordt niet altijd als vooruitgang ervaren.

Wat bedoelen we hiermee?

Medewerkers ervaren dat problemen doorgaans bespreekbaar zijn en geregeld aanleiding geven tot actie. Zij herkennen echter aanzienlijk minder dat deze problemen uiteindelijk worden opgelost of leiden tot een doordachte aanpassing van prioriteiten.

Hoe zien we dat terug?

Dit blijkt uit de ervaren realiteit (systeemlaag Z), waar de diagnostische indicatoren die betrekking hebben op het oplossen van problemen en het doordacht aanpassen van prioriteiten duidelijk lager scoren dan de diagnostische indicatoren die betrekking hebben op het bespreekbaar maken van problemen. Hierdoor blijft de ervaren corrigeerbaarheid achter bij wat de formele besluitstructuur mogelijk maakt.

Waarom is dit belangrijk?

Dit betekent dat de inspanningen die de organisatie levert om problemen aan te pakken, door medewerkers niet altijd worden herkend als een oplossing of als een zichtbare verbetering van de dagelijkse werking.

Patroon 4: De organisatie heeft minder ontwikkelpunten dan zij wellicht denkt.

Wat bedoelen we hiermee?

De verschillende organisatiepatronen blijken niet los van elkaar te staan. Hoewel zij zich op verschillende manieren manifesteren, hangen zij in belangrijke mate samen met dezelfde diagnostische indicatoren. Hierdoor blijken verschillende terugkerende organisatieproblemen dezelfde onderliggende ontwikkelpunten te delen.

Hoe zien we dat terug?

Dit blijkt uit de technische analyse, waarin dezelfde vier diagnostische indicatoren telkens opnieuw terugkeren binnen de verschillende organisatiepatronen. De analyse laat zien dat deze diagnostische indicatoren niet slechts één organisatiepatroon ondersteunen, maar in meerdere organisatiepatronen terugkeren. Daardoor wordt zichtbaar dat verschillende terugkerende problemen in belangrijke mate samenhangen met dezelfde diagnostische indicatoren.

- Openheid van besluitvorming
- Openheid voor tegenspraak
- Niet-defensieve besluitvorming
- Structurele verbetering

Waarom is dit belangrijk?

Dit betekent dat de organisatie haar ontwikkelingspanningen kan concentreren op een beperkt aantal diagnostische indicatoren die meerdere terugkerende organisatiepatronen tegelijk helpen versterken.

4. Praktische betekenis

De bestuurlijke diagnose laat zien dat de organisatie niet in de eerste plaats wordt beperkt door haar formele besluitstructuur, maar door de mate waarin deze structuur zich vertaalt naar de dagelijkse besluitvormingspraktijk.

Dit betekent dat nieuwe procedures, bijkomende afspraken of een verdere verfijning van de formele organisatiestructuur op zichzelf waarschijnlijk slechts een beperkte impact zullen hebben. De analyse toont immers aan dat de grootste ontwikkelkansen zich situeren in de manier waarop bestaande besluitvorming in de praktijk wordt toegepast.

Daarnaast blijkt dat verschillende terugkerende organisatieproblemen niet los van elkaar staan. We zien dat zij in belangrijke mate samenhangen met dezelfde diagnostische indicatoren. Hierdoor bestaat het risico dat afzonderlijke problemen telkens afzonderlijk worden aangepakt, terwijl zij in werkelijkheid dezelfde onderliggende ontwikkelpunten delen.

In de praktijk betekent dit dat de grootste vooruitgang niet wordt gerealiseerd door een groot aantal afzonderlijke verbeterinitiatieven op te starten, maar door gericht te investeren in de diagnostische indicatoren die in meerdere organisatiepatronen terugkeren.

De diagnose biedt daarmee niet alleen inzicht in waar de belangrijkste ontwikkelkansen liggen, maar ook waarom eerdere verbeterinitiatieven mogelijk onvoldoende duurzaam resultaat hebben opgeleverd. Organisatiekompas maakt zichtbaar welke ontwikkelpunten de grootste invloed hebben op de corrigeerbaarheid van het organisatiesysteem en helpt het bestuur daardoor gerichter prioriteiten te bepalen.

5. Validatie vanuit de ervaren realiteit

De Organisatiekompas Scan™ gebruikt de ervaren realiteit (systeemlaag Z) niet om de bestuurlijke diagnose op te bouwen, maar om na te gaan in welke mate deze diagnose wordt bevestigd door de dagelijkse ervaringen van medewerkers.

De analyse toont aan dat medewerkers ervaren dat problemen doorgaans bespreekbaar zijn en regelmatig aanleiding geven tot actie. Tegelijk ervaren zij in aanzienlijk mindere mate dat deze problemen uiteindelijk leiden tot duurzame oplossingen of tot een doordachte aanpassing van prioriteiten.

Deze bevinding sluit aan bij de bestuurlijke diagnose. De formele besluitstructuur biedt overwegend de nodige voorwaarden om corrigeerbaar te functioneren, maar deze mogelijkheden worden in de dagelijkse praktijk slechts gedeeltelijk benut. De ervaren realiteit bevestigt dat deze beperkte vertaling van de formele besluitstructuur ook daadwerkelijk merkbaar is voor medewerkers.

De analyse toont bovendien dat de ervaringen van medewerkers in grote mate overeenkomen met het feitelijke beslissingsgedrag dat in de organisatie werd vastgesteld. Hierdoor bestaat geen aanwijzing dat de vastgestelde organisatiepatronen hoofdzakelijk het gevolg zijn van een verschil in

perceptie tussen bestuur en medewerkers. De dagelijkse ervaringen van medewerkers spreken de bestuurlijke diagnose niet tegen, maar bevestigen deze in belangrijke mate.

6. Strategische ontwikkelprioriteiten

De bestuurlijke diagnose toont aan dat de grootste ontwikkelkansen zich situeren binnen vier diagnostische indicatoren. Deze indicatoren keren in meerdere organisatiepatronen terug en vormen daardoor de belangrijkste aangrijpingspunten om de corrigeerbaarheid van het organisatiesysteem duurzaam te versterken.

De onderstaande ontwikkelprioriteiten zijn rechtstreeks afgeleid uit de resultaten van de Organisatiekompas Scan™.

Ontwikkelprioriteit 1: Vergroot de openheid van besluitvorming

Wat betekent dit?

Belangrijke beslissingen zijn voor medewerkers niet altijd voldoende inzichtelijk. Hierdoor ontstaat onzekerheid over waarom bepaalde keuzes worden gemaakt en welke afwegingen eraan voorafgingen.

Waarop letten?

- Worden de belangrijkste argumenten achter een beslissing gedeeld?
- Worden de belangrijkste afwegingen toegelicht?
- Weten medewerkers welke doelstelling met de beslissing wordt nagestreefd?
- Is er terugkoppeling wanneer een beslissing later wordt aangepast?

Concrete handvatten voor bestuurders

- Licht belangrijke beslissingen systematisch toe: deel niet alleen de beslissing, maar ook de belangrijkste overwegingen en argumenten.
- Organiseer bij ingrijpende beslissingen een vast moment voor toelichting en vragen.
- Communiceer wanneer en waarom een beslissing later wordt aangepast.

Ontwikkelprioriteit 2: Maak tegenspraak een vast onderdeel van besluitvorming

Wat betekent dit?

Afwijkende standpunten en kritische bedenkingen worden nog onvoldoende benut vóór belangrijke beslissingen worden genomen.

Waarop letten?

- Worden verschillende standpunten actief bevraagd?
- Voelen medewerkers zich vrij om een afwijkende mening te geven?
- Worden risico's en bezorgdheden expliciet besproken vóór een beslissing wordt genomen?
- Worden alternatieve oplossingen ernstig overwogen?

Concrete handvatten voor bestuurders

- Vraag bij belangrijke beslissingen expliciet naar afwijkende standpunten en tegenargumenten.

- Betrek verschillende perspectieven vóór een definitieve beslissing.
- Bespreek risico's en neveneffecten systematisch.
- Agendeer tegenspraak als vast agendapunt bij strategische overlegmomenten.

Ontwikkelprioriteit 3: Versterk niet-defensieve besluitvorming

Wat betekent dit?

Binnen de organisatie blijkt het niet altijd vanzelfsprekend om bestaande werkwijzen of eerdere beslissingen ter discussie te stellen zonder dat dit defensieve reacties uitlokt. Hierdoor bestaat het risico dat kritische inzichten onvoldoende worden benut om de kwaliteit van de besluitvorming te versterken.

Waarop letten?

- Leiden kritische vragen over bestaande werkwijzen tot een open inhoudelijk gesprek?
- Kunnen medewerkers bestaande beslissingen in vraag stellen zonder defensieve reacties uit te lokken?
- Worden kritische opmerkingen gezien als een bijdrage aan betere besluitvorming, of eerder als persoonlijke kritiek?
- Wordt het herzien van een eerdere beslissing beschouwd als een normale vorm van professionele besluitvorming, of eerder als gezichtsverlies?

Concrete handvatten voor bestuurders

- Reageer op het in vraag stellen van werkwijzen of beslissingen met een inhoudelijk gesprek, niet met een defensieve reactie.
- Stimuleer een cultuur waarin kritische vragen worden gezien als een bijdrage aan betere besluitvorming.
- Benadruk dat het herzien van een eerdere beslissing getuigt van professioneel bestuur wanneer nieuwe inzichten daartoe aanleiding geven.
- Toon zelf het voorbeeld door eerdere beslissingen zichtbaar te herzien wanneer daar goede inhoudelijke redenen voor zijn.

Ontwikkelprioriteit 4: Maak ruimte voor duurzame verbetering

Wat betekent dit?

Binnen de organisatie bestaat het risico dat structurele verbeteringen worden uitgesteld omdat kortetermijndoelen voorrang krijgen. Daarnaast blijven bestaande processen actief, ook wanneer zij aantoonbaar niet langer bijdragen aan een goede werking van de organisatie.

Waarop letten?

- Worden structurele verbeteringen uitgesteld om kortetermijndoelen te halen?
- Blijven bestaande processen behouden, ook wanneer zij aantoonbaar niet meer werken?
- Worden kortetermijndoelen systematisch zwaarder gewogen dan duurzame verbeteringen?
- Worden processen die hun meerwaarde hebben verloren, aangepast of stopgezet?



Concrete handvatten voor bestuurders

- Weeg bij belangrijke beslissingen expliciet kortetermijnresultaten af tegen duurzame verbetering.
- Voorkom dat structurele verbeteringen systematisch worden uitgesteld om operationele of kortetermijndoelen te behalen.
- Evalueer regelmatig of bestaande processen nog bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie.
- Pas processen aan of beëindig ze wanneer zij aantoonbaar niet langer effectief zijn of geen meerwaarde meer bieden.

7. Bestuurlijk ontwikkelkompas

Onderstaande tabel vat de belangrijkste bestuurlijke aandachtspunten samen die uit de diagnostische analyse naar voren komen. De focus ligt niet op afzonderlijke maatregelen, maar op de onderliggende bestuurlijke principes die de grootste hefboom vormen voor duurzame organisatieverbetering.

Diagnostische indicator	Waarom is dit belangrijk?	Bestuurlijke focus
Openheid van besluitvorming	Beslissingen worden onvoldoende transparant ervaren.	Maak afwegingen zichtbaar.
Openheid voor tegenspraak	Kritische inzichten worden onvoldoende benut.	Organiseer tegenspraak vóór belangrijke beslissingen.
Niet-defensieve besluitvorming	Kritische vragen en bemerkingen roepen te vaak defensieve reacties op.	Normaliseer kritische reflectie en het herzien van beslissingen wanneer nieuwe inzichten dat rechtvaardigen.
Structurele verbetering	Verbeteringen worden onvoldoende duurzaam verankerd.	Geef structurele verbetering blijvend aandacht naast de dagelijkse operationele druk.

8. Bestuurlijke toetsingsvragen

De analyse toont aan dat dezelfde diagnostische indicatoren in meerdere organisatiepatronen terugkeren. Daardoor is het doorgaans niet nodig om voor elk afzonderlijk organisatieprobleem een apart verbetertraject op te starten. Een gerichte versterking van deze onderliggende mechanismen heeft een positief effect op meerdere organisatiepatronen tegelijk.

Wanneer een verbeterinitiatief meerdere van deze vragen positief beantwoordt, is de kans groter dat het niet alleen een afzonderlijk probleem aanpakt, maar ook de onderliggende bestuurlijke kwaliteit van de organisatie versterkt. Zo ontstaat meer samenhang tussen verbeterinitiatieven en neemt de kans op duurzame organisatieontwikkeling toe.

- Vergroot deze maatregel de openheid van besluitvorming?
- Creëert deze maatregel meer ruimte voor tegenspraak?
- Vermindert deze maatregel defensieve reacties op kritische reflectie?
- Draagt deze maatregel bij aan duurzame verbetering?

9. Eerste bestuurlijke interventies

De diagnostische analyse maakt zichtbaar welke bestuurlijke mechanismen de grootste invloed hebben op het functioneren van de organisatie. De onderstaande acties vormen geen volledig verbeterplan, maar bieden een logisch vertrekpunt om de geïdentificeerde ontwikkelprioriteiten in de praktijk te brengen.

Het verdient aanbeveling om deze acties eerst bestuurlijk te verankeren alvorens omvangrijke veranderprogramma's of afzonderlijke verbeterprojecten op te starten.

Ontwikkelprioriteit	Aanbevolen eerste bestuurlijke actie
Openheid van besluitvorming	Spreek af dat belangrijke beslissingen voortaan systematisch worden voorzien van een (korte) bestuurlijke motivering waarin de belangrijkste afwegingen worden toegelicht.
Openheid voor tegenspraak	Voorzie bij belangrijke beslissingen bewust een moment waarop alternatieve standpunten of kritische bedenkingen kunnen worden ingebracht voordat een definitieve beslissing wordt genomen.
Niet-defensieve besluitvorming	Maak expliciet dat het herzien van een eerdere beslissing op basis van nieuwe inzichten wordt beschouwd als goed bestuur en niet als een teken van zwakte of gezichtsverlies.
Structurele verbetering	Leg periodiek bestuurlijk overleg vast waarin niet alleen operationele resultaten, maar ook de opvolging van (verbeter)maatregelen en de geleerde lessen systematisch worden besproken.

10. Bestuurlijke leidraad

De grootste organisatieverbeteringen ontstaan zelden door afzonderlijke problemen één voor één op te lossen. Zij ontstaan door de bestuurlijke mechanismen te versterken die aan meerdere organisatiepatronen tegelijk ten grondslag liggen.

Gebruik daarom de ontwikkelprioriteiten, de bestuurlijke toetsingsvragen en de eerste bestuurlijke interventies uit dit rapport als één samenhangend bestuurskader voor toekomstige besluitvorming.