



Rapport Due North: De economische schade van ongezonde organisatieculturen in Nederland in 2025

Inleiding

Bij **Due North** geloven we: “Een organisatie is zo succesvol als de cultuur toelaat.” Toch onderschatten veel organisaties hoeveel geld er jaarlijks weglekt door een ongezonde cultuur. Dit rapport brengt een conservatieve, concrete schatting van de economische schade in kaart, inclusief een onderbouwing, een scenario-analyse en een uitsplitsing per sector. Onze insteek is vooral om bewustzijn te creëren én handvatten te bieden.

Wat bedoelen we met cultuurschade?

Cultuurschade is de schade die ontstaat door **terugkerende problemen die hun oorsprong vinden in de organisatiecultuur**. We bedoelen hiermee niet eenmalige fouten of incidenten, maar systematische patronen: gedrag, besluitvorming en samenwerking die ervoor zorgen dat een organisatie haar doelen niet haalt, medewerkers hun motivatie verliezen en klanten uiteindelijk afhaken.

Bij **Due North** onderscheiden we drie belangrijke probleemgebieden:

1. **Verklaringsprobleem:** Medewerkers begrijpen niet waarom iets belangrijk is of waarom beslissingen worden genomen. Dit leidt tot verwarring, cynisme en weerstand.
2. **Vooruitgangsprobleem:** Teams komen niet verder, veranderingen blijven steken en dezelfde fouten worden herhaald.
3. **Verbondenheidsprobleem:** Medewerkers voelen zich niet meer onderdeel van het geheel, samenwerking stopt en er ontstaat eilandvorming.

Wanneer deze interne problemen niet worden aangepakt, ontstaat er een **mismatch met de externe omgeving**: de cultuur sluit niet meer aan bij wat klanten, markten of nieuwe generaties medewerkers vragen.

Waarom speelt cultuur een rol in schadeposten?

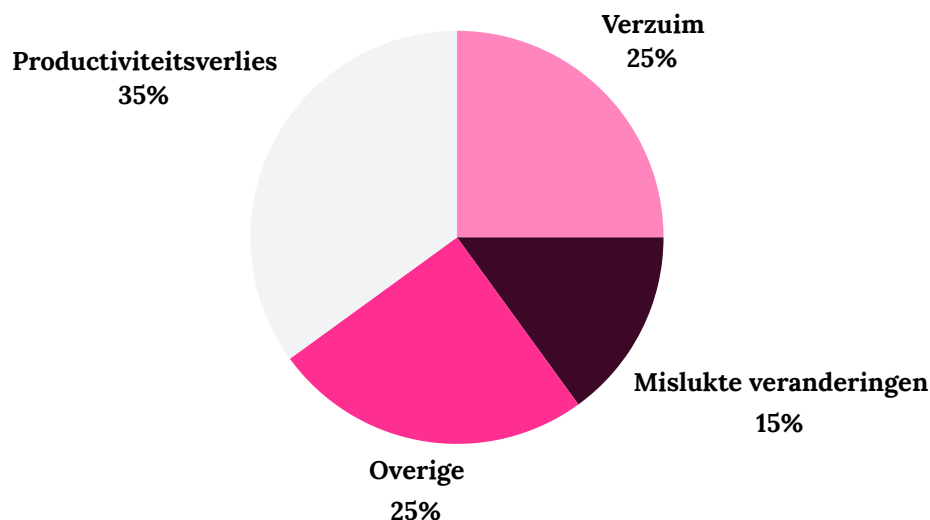
Onderzoeken tonen overtuigend aan dat een aanzienlijk deel van verzuim, verloop, productiviteitsverlies en mislukte veranderingen direct voortkomt uit culturele factoren, zoals:

- **Gallup (2020):** 70% van de verschillen in teamengagement is te verklaren door cultuur en leiderschap.
- **Schaufeli (2017):** Een ongezonde werkcultuur is een kernfactor bij burn-out en verzuim.
- **TNO (2023):** Mislukte ICT-projecten zijn vaak te herleiden tot mens- en cultuurfactoren, niet technische oorzaken.

Op basis van onder andere deze bronnen hanteren wij een **voorzichtige inschatting** dat **20-30% van de totale jaarlijkse personeelsgerelateerde schade direct aan cultuurproblemen toe te schrijven is.**

Hoe komt de schade per medewerker tot stand?

Gemiddeld schatten wij (conservatief) dat een ongezonde cultuur organisaties jaarlijks **€6.000 tot €7.000 per fte** kost. Deze schade is opgebouwd uit:



- **Productiviteitsverlies (35%):** €2.100–2.500 per fte
- **Verzuim (25%):** €1.500 per fte
- **Mislukte veranderingen (15%):** €900–1.050 per fte
- **Overige: o.a. verloop (25%):** €1.500 per fte

Deze bedragen zijn gebaseerd op gemiddelde loonkosten (€45.000 per jaar, CBS) en productiviteitswaarden, gecombineerd met literatuur over de impact van cultuur op organisaties.

Rekenvoorbeeld

Een middelgrote organisatie met 150 fte kan jaarlijks tussen de **€900.000 en €1 miljoen** verliezen aan cultuurproblemen. Daartegenover staan de opbrengsten van een gezonde cultuur: lagere verzuim- en verloopcijfers, hogere productiviteit en meer succesvolle veranderingen. Investeren in cultuurontwikkeling is dus een zakelijke investering met meetbare opbrengsten.

Samengevat (Nederland, per jaar)

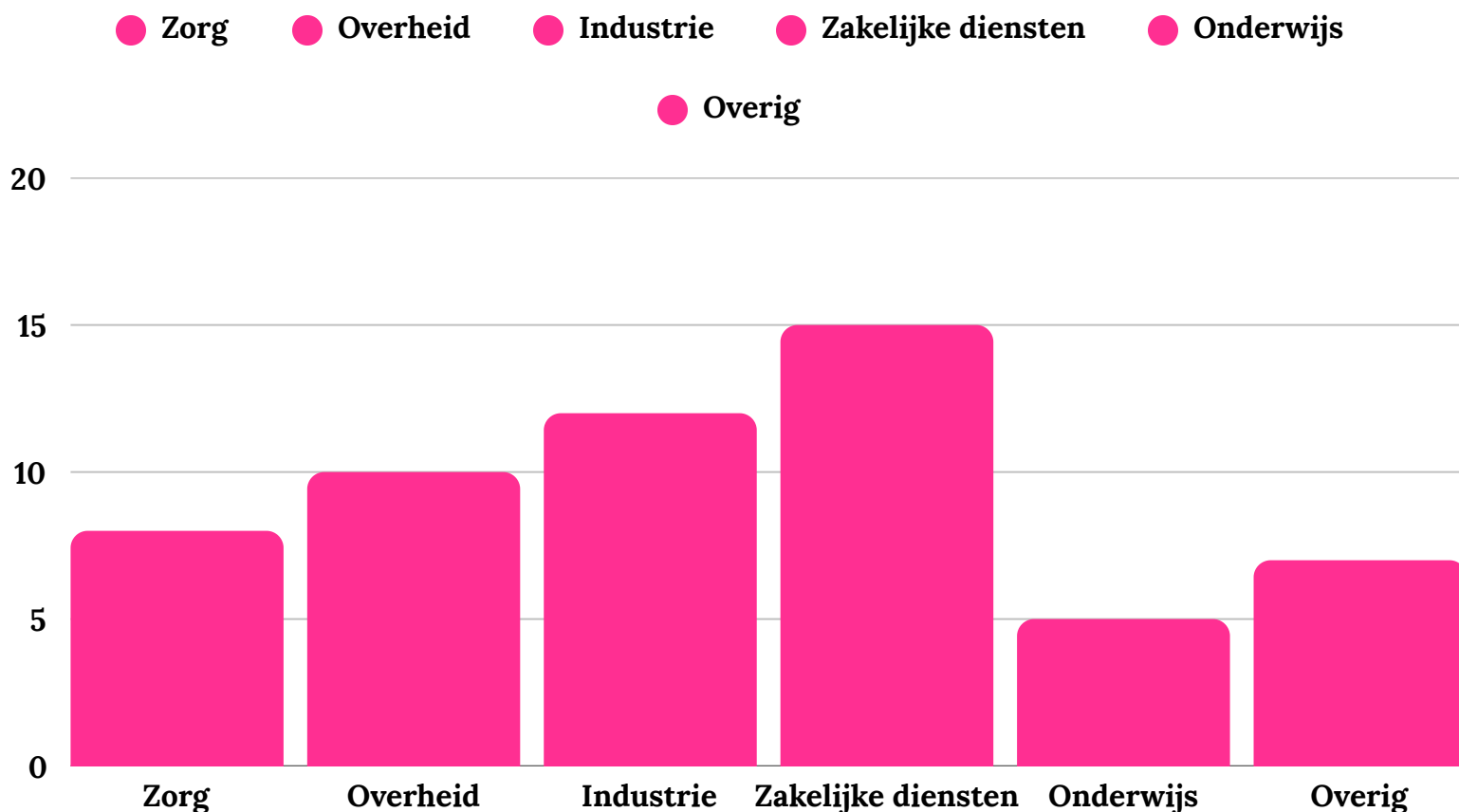
De totale economische schade door ongezonde culturen in Nederland wordt geschat op **€57-67 miljard per jaar**, oftewel 5-6% van het Nederlandse bbp. Voor organisaties betekent dit:

- €6.000-€7.000 schade per fte per jaar
- Voor een mkb-bedrijf (50 fte): €300.000-€350.000 per jaar
- Voor een middelgrote organisatie (150 fte): €900.000-€1 miljoen per jaar
- Voor een grotere organisatie (250 fte): €1,5-€1,7 miljoen per jaar

Scenario-analyse (jaarlijkse schade in Nederland)

- **Laag scenario (voorzichtig):** €40 miljard
- **Midden scenario (conservatief):** €57 miljard
- **Hoog scenario (uitgebreid):** €85 miljard

Uitsplitsing per sector (conservatief scenario)



- **Zorg:** €8 miljard

- **Overheid:** €10 miljard
- **Industrie:** €12 miljard
- **Zakelijke diensten:** €15 miljard
- **Onderwijs:** €5 miljard
- **Overig (handel, horeca, etc.):** €7 miljard

Onze methode

Onze berekeningen combineren internationale onderzoeksdata (Gallup, McKinsey, SHRM, AON) met Nederlandse cijfers (CBS, TNO, CPB) en hanteren een conservatieve inschatting van 20–30% cultuurgerelateerde schade. We onderscheiden vier hoofdschadeposten:

1. **Productiviteitsverlies:** Inefficiëntie, slechte samenwerking, gebrek aan innovatie.
2. **Verzuim:** Ziekmeldingen, vervanging, verlies van productiviteit.
3. **Mislukte veranderingen:** Falende implementaties, fusies, reorganisaties, productlanceringen.
4. **Overige:** o.a Verloop, werving, selectie, inwerken, kennisverlies.

Belangrijkste inzichten

Cultuurproblemen zijn harde euro's, geen zachte thema's. De grootste schadeposten zitten in productiviteitsverlies en mislukte veranderingen. Kleine en middelgrote organisaties lopen relatief het meeste risico omdat ze minder financiële buffers hebben.

Aanbeveling Due North

Organisaties moeten hun cultuur niet als bijzaak zien, maar als strategisch stuurinstrument. Begin klein, leer snel, en ontwikkel een cultuur die de bedoeling ondersteunt én medewerkers in hun kracht zet. Wij helpen organisaties daarbij met ons **GROWTH-canvas©** en onze bewezen aanpak die binnen een jaar merkbare doorbraken kan realiseren.

Belangrijkste Bronnen

- **Wilmar Schaufeli (2017).** *Burnout and Work Engagement*.
- **Gallup (2020).** *State of the Global Workplace*.
- **McKinsey (2015).** *Why Organizational Transformations Fail*.
- **SHRM (2017).** *Human Capital Benchmarking Report*.
- **AON (2021).** *Global Wellbeing Survey*.
- **CBS StatLine (2024).** *Arbeid en Inkomen*.
- **TNO (2020–2023).** *ICT Projecten Rijksoverheid*.

Slot

Een ongezonde cultuur is geen ongrijpbaar probleem: het is een economische realiteit. Wil je weten hoeveel geld jouw organisatie jaarlijks laat liggen? Vermenigvuldig simpelweg het aantal fte's met €6.000–€7.000 en je hebt een conservatieve inschatting. Wil je weten hoe je dit kunt omzetten in opbrengsten? Neem contact op voor een lunch & learn of inspiratiesessie.

Due North: Omdat iedere organisatie zo succesvol is als de cultuur toelaat.