

Nico de Leeuw & Jan Merton

Organisatie APK



Het juiste
doen, op de
juiste manier,
met de juiste
intentie

Verhaal
met
Impact

Nico de Leeuw & Jan Merton

Organisatie APK



**Het juiste
doen, op de
juiste manier,
met de juiste
intentie**

**Verhaal
met
Impact**

Inhoudsopgave

Deel I Betrouwbare organisatie	7
Inleiding	8
Hoofdstuk 1 De hele organisatie betrouwbaar	12
 Deel II Organisatieaspecten	 17
Hoofdstuk 2 Kernopdrachten	18
Hoofdstuk 3 Producten en diensten	33
Hoofdstuk 4 Bedrijfsprocessen	47
Hoofdstuk 5 Intern gedrag	62
Hoofdstuk 6 Extern gedrag	82
Hoofdstuk 7 Communicatie	97
 Deel III De blik van buiten naar binnen	 117
Hoofdstuk 8 Buitenwereld	118
Hoofdstuk 9 Ethische invalshoeken	135
 Deel IV Organisatie APK in acht stappen	 153
Hoofdstuk 10 Stappenplan bij issues en vraagstukken	154
Hoofdstuk 11 Casussen	172
 Verantwoording en bronnen	 204
Dankwoord	220
Over de auteurs	221
Aanbevelingen	222

Deel I

Betrouwbare organisatie



Inleiding

Hoewel we ons er nog steeds over verbazen, is het echt gebeurd. In april 2017 viel ons oog op een filmpje op sociale media, even later gevolgd door een item in het Nederlandse tv-journaal. Een passagier werd in Chicago hardhandig uit een vliegtuig van United Airlines verwijderd. Omstanders filmde met hun mobieltjes de gebeurtenis. Je zag de actie. Je hoorde geschreeuw. Paniek. Het was geen crimineel die afgevoerd werd, maar een gewone passagier.

Wat was hier aan de hand? In Amerika is het gebruikelijk dat er meer tickets worden verkocht dan dat er stoelen zijn. De ervaring is dat zo'n 15 procent van de mensen niet komt opdagen. Door meer tickets dan het aantal beschikbare stoelen te verkopen, kan een luchtvaartmaatschappij toch zo veel mogelijk stoelen bezetten. United Airlines wilde vier personeelsleden meenemen die elders moesten werken. Alleen waren er dit keer meer passagiers dan gebruikelijk komen opdagen en waren alle stoelen in het vliegtuig al ingenomen. In de kleine lettertjes van een ticket staat dat de luchtvaartmaatschappij altijd het recht heeft een vlucht te wijzigen. United Airlines bood een korting aan als passagiers een volgende vlucht zouden nemen. Niemand ging op het aanbod in. United Airlines besloot toen om de computer te laten bepalen welke passagiers niet mee mochten. Eén passagier die werd aangewezen, weigerde zijn stoel op te geven. Beveiligers sleurden de man met zoveel geweld het vliegtuig uit, dat hij zelfs even bewusteloos raakte.

Doordat de omstanders hun filmpjes op sociale media zetten en traditionele media die overnamen, zagen miljoenen mensen hoe United Airlines (UA) de fout inging. Maar wat ging er eigenlijk allemaal fout? Dat een passagier met geweld uit een vliegtuig wordt gesleurd, is niet bepaald extern gedrag dat een organisatie wil laten zien. Hoe zit het met dat overboeken en dat volle vliegtuig? Is dat wel een goed bedrijfsproces? Is voorrang geven aan eigen personeel boven passagiers moreel acceptabel? En hoe zit het eigenlijk met de kernopdracht (mission statement) van UA? UA is een vliegtuigmaatschappij die het beste voor heeft met haar klanten. Dat lees je namelijk terug op de website in haar mission statement: 'Every day, we help unite the world by connecting people to the moments that matter most. This shared purpose drives us to be the best airline for our employees, customers and everyone we serve.' Dan gebeurt het incident. Unite? Best airline for customers?

Inleiding

Wat was het gevolg van het incident? Miljoenen mensen zagen het filmpje. Ook in het buitenland. Na één dag waren er al 10 miljoen views. Terwijl we dit verhaal optekenen, is de video al meer dan 150 miljoen keer bekeken. Binnen een dag reageerden duizenden mensen verbolgen. (Potentiële) klanten meldde op sociale media dat ze nooit meer met UA wilden vliegen. De aandelen United Airlines kelderden.

Hoe reageerde UA op deze reacties? Die trok niet het boetekleed aan, maar berichtte dat ze in haar recht stond om de passagier te verwijderen. Op het ticket stond immers dat United Airlines altijd een vlucht mag omboeken. De passagier werd omschreven als een vervelende man die niet wilde doen wat hem opgedragen werd. De uiting leverde commentaar op sociale media op, waar ook veel venijnige, grappige filmpjes en spotprenten over UA verschenen. Met haar krakkemikkige communicatie toonde UA aan dat ze niet doorhad wat de buitenwereld en masse wel wist: ook al heb je het juridische recht om een vlucht om te boeken, dat geeft je niet een vrijbrief om een passagier met geweld te verwijderen. Je moet rekening houden met de morele opvattingen in de samenleving.

Betrouwbaarheid

Hier speelt nogal wat. Een organisatie waarbij de kernopdracht niet door iedereen wordt nageleefd, haperende bedrijfsprocessen, laakbaar extern gedrag, slechte communicatie en aantoonbaar gebrek aan moreel besef. Waarom is het voorbeeld van United Airlines zo belangrijk? Het laat zien dat fouten overal in de organisatie kunnen voorkomen. Eén fout, één verkeerde reactie en je wordt minder betrouwbaar, waardoor vertrouwen in een organisatie snel kan verdampen. Wat United Airlines overkwam, is niet uniek. Andere organisaties, bedrijven, overheden en instellingen lopen hetzelfde risico als ze hun zaken niet op orde hebben. Organisaties kunnen zich nauwelijks nog fouten permitteren. Zeker in deze tijd waarin elke klacht online gezet wordt en discutabel gedrag opgenomen via smartphones in no time viral gaat. Het internet heeft een onuitwisbaar geheugen en berichten over dat soort incidenten komen als een boemerang om de zoveel tijd terug.

De vraag is dan ook niet óf er iets mis kan gaan, maar hoe je voorkomt dat kleine signalen uitgroeien tot grote problemen en hoe je tijdig kunt bijsturen als dat toch gebeurt. Dat vraagt om een systematische manier van kijken en handelen, waarbij je niet alleen reageert op incidenten, maar ook structureel werkt aan het op orde houden van de organisatie. Precies daarin voorziet de Organisatie APK.

De Organisatie APK is een praktisch model dat je helpt de organisatie te toetsen en te verbeteren, zodat die betrouwbaar blijft of betrouwbaarder wordt. In dit boek gaan we in op hoe alle organisatieaspecten kunnen bijdragen aan de betrouwbaarheid. We laten zien hoe belangrijk het is om rekening te houden met de opvattingen in de buitenwereld, en we geven informatie over ethische invalshoeken. Met deze informatie kun je, net zoals een auto periodiek wordt gekeurd om te controleren of alles nog in orde is, regelmatig een grondige check van de organisatie doen. Daarnaast hebben we een stappenplan ontwikkeld waarmee je vraagstukken of issues op systematische wijze aanpakt.

Dit boek kun je op verschillende manieren gebruiken. Je kunt het van begin tot eind lezen om een goed beeld te krijgen van de Organisatie APK, de samenhang en de achterliggende principes. Tegelijkertijd werkt het uitstekend als naslagwerk: je kunt direct naar de stap gaan waar je mee bezig bent, de bijbehorende vragen en toelichting erbij pakken en het stappenplan gebruiken als checklist om niets over het hoofd te zien. Of je nu een onderdeel van een organisatieaspect verbetert of dat je een issue of vraagstuk aanpakt door de acht stappen te doorlopen, het is daarmee niet gedaan. Je bent nooit klaar met betrouwbaarheid. Je blijft continu checken, aanpassen, verbeteren en leren.

Wat kun je verwachten?

In hoofdstuk 1 leggen we in grote lijnen het gedachtegoed van de Organisatie APK uit. Om de betrouwbaarheid van de organisatie te verhogen of op niveau te houden, moet je alle organisatieaspecten op orde brengen. Bij een vraagstuk kun je gestructureerd te werk gaan door het stappenplan te gebruiken. In beide gevallen moet je rekening houden met de buitenwereld en is het verstandig ethische invalshoeken te gebruiken. Deze driedeling (organisatieaspecten, buitenwereld en stappenplan) hanteren we ook in het boek.

In deel II behandelen we zes organisatieaspecten: kernopdrachten, producten & diensten, bedrijfsprocessen, intern gedrag, extern gedrag en communicatie. Ieder organisatieaspect lichten we in een afzonderlijk hoofdstuk toe.

In deel III bekijken we de ontwikkelingen in de buitenwereld. Waarmee moet je rekening houden, met wie en waarom? Ook behandelen we diverse ethische invalshoeken. Die kun je bij een vraagstuk gebruiken om argumenten te vinden voor en

Inleiding

tegen een oplossing en je kunt ze gebruiken om te checken of elk van de organisatie-aspecten nog voldoet aan het juiste doen, op de juiste manier, met de juiste intentie.

In deel IV lichten we het stappenplan van de APK toe. Bij elk van de acht stappen geven we een overzicht met de vragen die daarbij horen. In het slothoofdstuk passen we de Organisatie APK toe op meerdere casussen. Zo krijg je een goed beeld van hoe de Organisatie APK werkt, zodat je er zelf ook mee aan de slag kunt. Net zoals je auto periodiek wordt gekeurd om te controleren of alles nog in orde is, verdient ook een organisatie regelmatig zo'n grondige check. Je kijkt of alles nog naar behoren functioneert, onderdelen aandacht nodig hebben en waar slijtage ontstaat. Het liefst nog voordat er rode waarschuwingslichtjes gaan branden en problemen zich daadwerkelijk voordoen. De informatie van de hoofdstukken over organisatieaspecten, buitenwereld en ethische invalshoeken en de basisvraag *Doen we het juiste, op de juiste manier, met de juiste intentie?* kun je gebruiken voor een APK-check van de organisatie. Is er een issue of een vraagstuk dan gebruik je het stappenplan.

De kracht van de Organisatie APK zit in combinaties: een probleem oplossen én continu de organisatie verbeteren; denken én doen; van buiten naar binnen kijken; interne én externe belangen bekijken; morele afwegingen én praktische keuzes maken. Dit boek helpt je niet alleen problemen op te lossen als ze zich voordoen, maar vooral stap voor stap te bouwen aan een organisatie die overtuigend en voortdurend betrouwbaar is.

Hoofdstuk 1 De hele organisatie betrouwbaar

Veel organisaties roepen vooral ‘vertrouw ons, vertrouw ons’. Maar of je wel of niet vertrouwen ontvangt, hangt af van de ander. Die geeft je vertrouwen of niet. De kern van de Organisatie APK is dat je ervoor moet zorgen dat de organisatie betrouwbaar is. Betrouwbaar zijn heb je zelf in de hand en dat levert de grootste kans om vertrouwen te krijgen en een goede reputatie op te bouwen.

Alles wat een organisatie doet of zegt, heeft invloed op de betrouwbaarheid van de organisatie. De Organisatie APK is daarom erop gericht alle aspecten van de organisatie op orde te brengen en te houden. Omdat geen enkele organisatie in een ivoren toren kan opereren, kijk je ook van buiten naar binnen. Natuurlijk houd je rekening met de belangenhebbenden, maar je kijkt ook naar wat er breder leeft in de samenleving. Tegenwoordig hebben veel mensen een mening over een bedrijf, die ze ook meteen op sociale media delen. Naast inzicht in de betrouwbaarheid van organisatieaspecten, is het belangrijk gestructureerd te werk te gaan als er een kwestie of vraagstuk speelt. Daarvoor hebben we een stappenplan ontwikkeld, dat je kunt gebruiken bij incidenten, vraagstukken én bij een periodieke check of de organisatie nog steeds op de goede weg is. In dit hoofdstuk gaan we eerst in op de organisatieaspecten, daarna op de buitenwereld en tot slot introduceren we het stappenplan.

1.1 Organisatieaspecten

Je kunt organisaties op verschillende manieren beschrijven. Wij vinden het handig om de volgende zes organisatieaspecten als invalshoeken te gebruiken: kernopdrachten, producten & diensten, bedrijfsprocessen, intern gedrag, extern gedrag en communicatie.

Overall in de organisatie kan het misgaan met nadelige gevolgen voor de reputatie. Het is dus zaak te zorgen dat de organisatie in al haar facetten betrouwbaar is. Door de zes aspecten van de organisatie te bekijken, kun je snel zien waar er problemen zijn, of waar ze zouden kunnen ontstaan. Hieronder noemen we per aspect een voor-

1. De hele organisatie betrouwbaar

beeld van een onderwerp dat met betrouwbaarheid te maken heeft, en waarbij de reputatie op het spel kan komen te staan.

- ✓ **Kernopdracht(en):** Mag een bank de financiële gegevens van klanten gebruiken om die klanten op maat gesneden advertenties van derden te presenteren?
- ✓ **Producten/diensten:** Mag een fabrikant een apneuapparaat op de markt brengen, met in het masker, om het lawaai te dempen, goedkoop fabrieksschuim dat niet getest is voor langdurig gebruik?
- ✓ **Bedrijfsproces:** Mag een kledingfabrikant doorgaan met een productieproces waarbij per broek duizenden liters water worden vervuild?
- ✓ **Intern gedrag:** Mag je medewerkers de mond snoeren door te dreigen met ontslag bij klokkenluiden?
- ✓ **Extern gedrag:** Een onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek toont aan dat een product mogelijk kankerverwekkend is. Mag een bedrijf een wetenschappelijk tegenonderzoek laten doen zonder transparant te zijn over opdrachtgeverschap?
- ✓ **Communicatie:** Mag je nepnieuws creëren voor gratis publiciteit?

De voorbeelden laten zien dat betrouwbaarheids- en reputatiekwetsies overal in de organisatie kunnen spelen. Om problemen te voorkomen kun je bij ieder organisatieaspect de basisvraag gebruiken: doen we het juiste, op de juiste manier, met de juiste intentie? Alle mensen in de organisatie moeten zich afvragen of ze het juiste doen. Dragen hun activiteiten bij aan de kernopdrachten? En gebeurt dat op de juiste manier (bijvoorbeeld efficiënt, of niet milieubelastend)? Daarnaast is ook de intentie belangrijk.

Tegenwoordig verwoorden veel organisaties in hun kernopdrachten naast hun bedrijfsdoel ook een maatschappelijk doel. Op dat laatste punt is in de buitenwereld vaak twijfel over de intentie. Gaat het echt om goed te doen voor de maatschappij? Of wil de organisatie slechts goede sier maken? Of is het een verdienmodel? In hoofdstuk 2 over Kernopdrachten gaan we hierop verder in. Kernopdrachten zijn het belangrijkste organisatieaspect. De andere aspecten horen daarop ingericht te zijn. Waar dat niet goed gebeurt, ontstaan problemen die de betrouwbaarheid aantasten.



Deel III

De blik van buiten naar binnen

Hoofdstuk 8

Buitenwereld

Organisaties opereren allang niet meer in een afgesloten bubbel. Ze maken deel uit van een dynamisch krachtenveld waarin maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen elkaar voortdurend beïnvloeden en versterken. Wat vandaag nog vanzelfsprekend lijkt, kan morgen grote gevolgen hebben voor de strategie, reputatie of zelfs het voortbestaan van een organisatie. Juist daarom is het cruciaal om systematisch te volgen wat er in de buitenwereld gebeurt. Door externe ontwikkelingen tijdig te herkennen en te begrijpen, kun je beter reageren op incidenten en vraagstukken, zie je waar er aanpassingen bij organisatieaspecten nodig zijn en kun je strategieën ontwikkelen die aansluiten bij een samenleving in beweging.

Twee instrumenten helpen om gestructureerd van buiten naar binnen te kijken: de omgevingsanalyse en de stakeholderanalyse. De omgevingsanalyse brengt maatschappelijke ontwikkelingen en kansen en risico's in kaart. De stakeholderanalyse laat zien welke belanghebbenden daarbij een rol spelen, hoe zij naar jouw organisatie kijken en welke verwachtingen zij hebben.

In dit hoofdstuk beginnen we met de omgevingsanalyse aan de hand van de PESTEL-methode. Daarna gaan we in op de stakeholderanalyse. De PESTEL-methode is een beproefde manier om externe ontwikkelingen systematisch te onderzoeken. De afkorting staat voor Politiek, Economisch, Sociaal, Technologisch, Ecologisch en Legaal. Deze zes factoren schetsen samen het krachtenveld waarin organisaties opereren. Ze staan niet los van elkaar: technologische innovaties kunnen leiden tot nieuwe wetgeving, politieke besluiten beïnvloeden economische ontwikkelingen en maatschappelijke veranderingen vergroten de aandacht voor ecologische vraagstukken.

De methode is in de loop der jaren meegegroeid met de tijdgeest. Dat de ecologische factor tegenwoordig expliciet onderdeel is van PESTEL, is veelzeggend voor de verschuivende maatschappelijke prioriteiten. De PESTEL-analyse biedt houvast om

ontwikkelingen te duiden die buiten de directe invloedssfeer van organisaties liggen, maar wél grote impact kunnen hebben op beleid, bedrijfsvoering en reputatie. We lichten elke PESTEL-factor toe en beschrijven welke relevante ontwikkelingen in de samenleving spelen op dat gebied.

8.1 Politiek

Al in 2014 stelde filosoof Gabriel van den Brink vast dat Nederlandse politici tekortschieten in het maken van morele afwegingen, terwijl die juist steeds belangrijker worden. Volgens Van den Brink zijn er drie oorzaken voor het morele tekort in de politiek:

1. Een eenzijdige focus op economische belangen.
2. Een uniforme politieke stijl en taal die het debat verarmt.
3. Het inruilen van ideologische principes voor bestuurlijke compromissen, wat leidt tot gebroken beloften en afnemend vertrouwen van burgers.

De staat is traditioneel gericht op rechtsgelijkheid, financieel beheer en bestuurlijke efficiëntie, maar veel hedendaagse vraagstukken vragen om meer dan dat. Thema's als migratie, zorg, onderwijs, woningtekort, CO₂-uitstoot, werk en Europese samenwerking raken direct aan waarden, emoties en rechtvaardigheidsgevoelens.

De stikstofimpasse en woningbouwcrisis houden de bouwsector in een wurggreep, investeringen worden uitgesteld en onzekerheid neemt toe. In de energiesector zorgt onduidelijkheid over subsidies en fiscale regelingen voor terughoudendheid bij bedrijven. Tegelijk kampen sectoren als zorg, landbouw en logistiek met personeelstekorten door het ontbreken van consistent arbeids- en migratiebeleid. Paul Schnabel vatte dit spanningsveld al in 2018 samen in *Met mij gaat het goed, met ons gaat het slecht*: individueel voelen veel Nederlanders zich redelijk tevreden, maar collectief overheerst pessimisme over de toekomst en boosheid richting een politiek die geen concrete beslissingen neemt en beloften niet nakomt.

Dat wantrouwen wordt versterkt door integriteitskwesaties. Sinds 2021 bestaat er een Kamercollege dat toezicht houdt op het gedrag van volksvertegenwoordigers, een teken dat structurele aandacht nodig is. Jaarlijkse publicaties zoals de Politieke Integriteitsindex laten zien hoe vaak belangenverstrengeling voorkomt. De lobbycratie is wijdverbreid: veel Kamerleden combineren hun politieke functie met lobbyactivi-

Over de auteurs

Nico de Leeuw is van origine journalist en tv-maker. Vervolgens maakte hij zich ook jarenlang verdienstelijk als woordvoerder en communicatieadviseur. Bij woningcorporatie Rochdale had hij tussen 2008 en 2016 een belangrijke rol in een van de grootste mediacrisissen destijds. Hij heeft zich inmiddels gespecialiseerd in het organisatiebreed toepassen van ethiek, en wat dit betekent voor de manier van (samen) werken en communiceren. Daarnaast is hij podcastmaker, gastdocent, blogger en spreker en auteur van meerdere boeken.



Jan Merton heeft eerst in loondienst en later als zelfstandig communicatieadviseur bij diverse organisaties gewerkt. Hij is een generalist met expertise op strategisch en uitvoerend niveau. Omdat hij inzag dat je met louter communicatie de betrouwbaarheid van een organisatie niet kunt vergroten, heeft hij zich toegelegd op organisatieadvies met een expertise op het gebied van toepassing van ethiek. Jan is gastdocent, spreker, blogger, auteur en hij geeft les in de Nederlandse taal aan anderstaligen.



Meer van Nico en Jan: www.debetrouwbareorganisatie.nl

Aanbevelingen

‘*Organisatie APK* leest als een trein, vooral door de heldere en goed uitgewerkte voorbeelden. Het stappenplan is glashelder, en daarmee letterlijk voor elke organisatie toepasbaar. En wat zo mooi is aan een APK: het is een jaarlijkse check-up van je auto. Dat is veilig en scheelt een hoop kosten. Dit boek biedt handvatten om een jaarlijkse check-up van je organisatie te doen. Daarmee staat jouw organisatie net als een auto een stuk steviger, gezonder en veiliger in het (maatschappelijk) verkeer. Een *must-read* voor iedereen die leidinggeeft aan een organisatie.’

Lukas Burgering, communicatie- en stakeholdermanagementexpert

‘Dit boek laat nut en noodzaak zien van een geïntegreerde aanpak voor een betrouwbare organisatie: je verdient alleen vertrouwen als je op alle gebieden – van kernopdrachten, producten & diensten, bedrijfsprocessen, intern gedrag, extern gedrag tot communicatie – tegelijkertijd betrouwbaar bent. De systematische aanpak komt echt tot leven door de vele levendige voorbeelden die de auteurs gebruiken om hun aanpak te illustreren.’

Edgar Karssing, hoogleraar Filosofie, Beroepsethiek en Integriteitsmanagement Nyenrode Business Universiteit

‘Wat een heerlijk boek om te lezen. Eindelijk eens een praktisch handboek voor iedere professional die de meetlat langs de eigen organisatie wil leggen. Zijn we eigenlijk wel goed bezig voor onze klanten én de samenleving? Maken we onze beloftes wel waar? Of zijn we met onze eigen ethische normen en waarden inmiddels wat afgegleden, of – erger nog – geheel van het pad af geraakt? Vragen die ieder bedrijf dat impact wil maken (en niet alleen winstbejag voor ogen heeft) zichzelf zou moeten stellen. De Leeuw en Merton bieden met deze *Organisatie APK* zinvolle handvatten. Daarnaast beschrijven zij talloze voorbeelden die tot de verbeelding spreken. Dit boek zet aan tot denken én doen!’

Frank Vergeer, crisiscommunicatie-expert

‘Communiceren doen we allemaal, en toch is communicatie een vak apart. Dit boek helpt je om dat vak op een speelse en tegelijk gestructureerde manier te leren doorgronden.’

Rob Huisman, bestuursadviseur en auteur

‘Dit boek maakt concreet hoe betrouwbaarheid zichtbaar wordt in keuzes, processen, gedrag en communicatie. Met praktische voorbeelden bieden de auteurs waardevolle handvatten waarmee organisaties hun eigen rol in de relatie met mensen kunnen versterken. Zo kunnen belangen, waarden en mogelijke gevolgen zorgvuldiger worden afgewogen en kan de samenwerking verbeteren. In die relatie kan vertrouwen groeien.’

Robin Koster, directeur van Moventem en auteur

‘Organisatie APK is een helder en praktisch boek over wat organisaties écht betrouwbaar maakt. Aan de hand van herkenbare voorbeelden laten de auteurs zien hoe gedrag en communicatie samen het vertrouwen van de buitenwereld bepalen. Geen abstracte theorie, maar een concreet stappenplan en praktische handvatten waarmee je direct aan de slag kunt. Een aanrader voor iedereen die gelooft dat het juiste doen, op de juiste manier en met de juiste intentie de meest duurzame weg naar succes is.’

Reinier Rombouts, communicatie-expert, storyteller en auteur

‘Een praktisch handboek voor organisaties die betrouwbaarheid niet als communicatievraagstuk, maar als dagelijkse opgave willen behandelen. Met herkenbare voorbeelden en concrete vragen helpt *Organisatie APK* om keuzes, gedrag en processen kritisch tegen het licht te houden.’

Stephan Ummelen, auteur van Betekenis & Bullshit

‘Hoe houd je je bestaansrecht als organisatie in deze roerige tijden? Precies: door te zijn wie je bent en te doen wat je zegt. Dat gaat veel verder dan een mooi sausje door communicatie of gelikt reputatiemanagement. Geloofwaardigheid en betrouwbaarheid komen niet aanwaaien. Maar die kun (moet!) je wel (voor)leven en organiseren. Hoe? Lees dit boek. Je ontdekt waar je staat als organisatie en hoe je tot in je haarvaten kunt zijn wie je bent. Het vergeet misschien wat moed en radicale eerlijkheid, maar het levert je een prachtig integraal fundament voor werkelijk duurzaam succes op.’

Bianca Groot, adviseur, (bege)leider, podcasthost COM!passie voor mens&organisatie

Ook al lever je een vlekkeloze dienst of hoogwaardig product, het vertrouwen van de buitenwereld in jouw organisatie kan in no time verdampen. Daarom is, net als bij je auto, regelmatig onderhoud nodig. Niet alleen om problemen te voorkomen, maar vooral om betrouwbaar en toekomstbestendig te blijven. Toch nemen veel organisaties daar nauwelijks de tijd voor. Ze richten zich op processen, prestaties en cijfers, maar te weinig op de vraag: doen we het juiste?

Communicatie- en organisatieadviseurs **Nico de Leeuw** en **Jan Merton** geven praktische tips hoe je elk aspect van je organisatie aan een gedegen keuring onderwerpt. Handelen we volgens onze eigen waarden? Houden we rekening met klanten, medewerkers en de samenleving? Waar lopen we risico's?

Een helder stappenplan helpt je bovendien issues en strategische vraagstukken aan te pakken. Je kijkt door de bril van de buitenwereld naar je organisatie en je leert oplossingen en strategische keuzes te toetsen vanuit verschillende ethische invalshoeken.

Organisatie APK staat vol herkenbare voorbeelden van organisaties die in crisissituaties terechtkwamen of juist successen vierden. Het is een onmisbare gids voor bestuurders, managers, toezichthouders en professionals die het juiste willen doen, op de juiste manier en met de juiste intentie. Die hun organisatie niet alleen door en door betrouwbaar willen maken, maar ook succesvoller.

'Dit boek laat nut en noodzaak zien van een geïntegreerde aanpak voor een betrouwbare organisatie: je verdient alleen vertrouwen als je op alle gebieden tegelijkertijd betrouwbaar bent.'

Edgar Karssing, hoogleraar filosofie, beroepsethiek en integriteitsmanagement

