

JOHN VAN DER STARRE

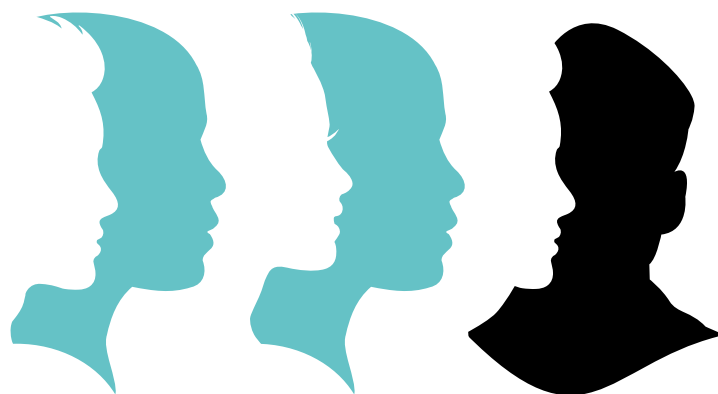


WIJS TOEZICHT

PRAKTISCHE WIJSHEID
VOOR COMMISSARISSEN

Verhaal
met
Impact

JOHN VAN DER STARRE



WIJS TOEZICHT

PRAKTISCHE WIJSHEID
VOOR COMMISSARISSEN

**Verhaal
met
Impact**

INHOUD

INLEIDING TUSSEN MACHT EN MORAAL	9
DEEL I DE REALITEIT VOORBIJ DE REGELS	13
HOOFDSTUK 1 VAN CODES NAAR KARAKTER	15
1.1 De opkomst en uitputting van rule-based governance	15
1.2 Als regels tekortschieten	17
1.3 Signaal versus ruis	19
1.4 Van regels naar wijsheid	21
1.5 De complexiteit van karaktervorming	24
Reflectievragen	26
HOOFDSTUK 2 DE TERUGKEER VAN MORELE COMPLEXITEIT	29
2.1 Het nieuwe speelveld voor toezichthouders	29
2.2 Drie typen morele complexiteit	32
2.3 Van herkenning naar handelen	34
2.4 Casus: grensoverschrijdend gedrag bij omroepen en Ajax	39
2.5 Casus: duurzaamheid en greenwashing	43
2.6 De invloed van media en publieke opinie	46
2.7 Cultuur als object van toezicht	48
Reflectievragen	50
HOOFDSTUK 3 DILEMMA'S IN DE BESTUURSKAMER	53
3.1 Als theorie op praktijk botst	53
3.2 Casus Ajax: loyaliteit versus integriteit	55
3.3 Casus publieke omroepen: bestuurlijke rust of ongemak agenderen?	57
3.4 Casus Volkswagen: informatie versus verbeeldingskracht	59
3.5 Patronen en lessen	61
3.6 Van patroonherkenning naar preventie	62
3.7 Praktische wijsheid als collectief leerproces	63
Praktijkgids: Morele valkuilen voorkomen	66
Reflectievragen	68

DEEL II DE BOUWSTENEN VAN PRAKTISCHE WIJSHEID **71**

HOOFDSTUK 4 WAT IS PRAKTISCHE WIJSHEID? **73**

4.1 Toezicht als vak van oordeelsvorming	73
4.2 De bouwstenen van praktische wijsheid	75
4.3 Het dynamisch toezichtevenwicht	82
4.4 Praktische wijsheid in actie: twee waarschuwende verhalen	85
4.5 Praktische wijsheid als leerproces	90
4.6 Toezicht als moreel vakmanschap	94
4.7 Spanningsvelden in het toezichtevenwicht	95
Praktijkgids: Jouw profiel als wijze toezichthouder	99
Reflectievragen	102

HOOFDSTUK 5 PRAKTISCHE WIJSHEID IN ACTIE - INSTRUMENTEN EN INTERVENTIES **105**

5.1 Van inzicht naar daadwerkelijk handelen	105
5.2 Instrumenten voor wijs toezicht	107
5.3 Lessen uit de casussen Triodos en Patagonia	116
5.4 Implementatie: van individueel naar institutioneel	119
5.5 Omgaan met weerstanden en valkuilen	122
5.6 Morele moed als sleutel tot handelen	124
5.7 Rituelen, routines en reflectie als structurerende krachten	124
Praktijkgids: Jouw instrumentenkoffer voor wijze interventies	126
Reflectievragen	128

HOOFDSTUK 6 DE VORMING VAN DE WIJZE TOEZICHTHOUDER **131**

6.1 Wijsheid vraagt om bewuste vorming	131
6.2 Jouw persoonlijke verhaal als toezichthouder	132
6.3 Het leerproces van morele vorming	134
6.4 Zelfkennis als fundament	137
6.5 Omgaan met falen en ongemak	140
6.6 Collectieve ontwikkeling en peer learning	141
6.7 Van formele naar informele leerruimtes	143
6.8 Verantwoording als narratief proces	144
6.9 De toezichthouder als lerend mens	145
Praktijkgids: Werken aan je persoonlijke ontwikkeling	147
Reflectievragen	150

DEEL III DE INSTITUTIONELE VOORWAARDEN VOOR WIJS TOEZICHT

153

HOOFDSTUK 7 DE INSTITUTIONELE BEDDING VOOR WIJS TOEZICHT

155

7.1	Waarom structuur en cultuur moeten samenwerken	155
7.2	Het voorzitterschap als culturele hefboom	156
7.3	Cultuur als onzichtbare kracht	158
7.4	Structuren die wijsheid ondersteunen	161
7.5	Tijd als strategische hulpbron	164
7.6	Leerprocessen institutionaliseren	165
7.7	De fysieke en symbolische ruimte	167
7.8	Toezicht in de morele ruimte van de transitie	169
	Praktijkgids: Jouw institutionele wijsheidsaudit	171
	Reflectievragen	174

HOOFDSTUK 8 WIJSHEID IN BEWEGING

177

8.1	De urgentie van dit moment	177
8.2	Een ander kompas voor toezicht	178
8.3	De horizon van het goede bestuur verschuift	179
8.4	Lessen uit het verleden: waarschuwende verhalen	180
8.5	Vijf richtingen voor de toekomst	182
8.6	Het toezichtevenwicht als kompas voor de grote transities	185
8.7	Aanbevelingen voor de praktijk	189
8.8	Een persoonlijke uitnodiging	192
	Reflectievragen	195

TOT SLOT WIJSHEID VRAAGT OM MOED

197

Noten	199
Literatuurlijst	201
Over de auteur	207

INLEIDING

TUSSEN MACHT EN MORAAAL

Er zijn van die momenten waarop de buitenwereld zich ongegeneerd toegang verschaft tot de beslotenheid van de boardroom. Momenten dat het falen van bestuurders het journaal haalt. Dat een toezichthouder zich plots niet meer herkent in zijn eigen handtekening onder het jaarverslag. Dat de publieke verontwaardiging zich vertaalt in hashtags en Kamervragen.

Neem de casus Ajax. Marc Overmars, directeur voetbalzaken bij AFC Ajax, legde in februari 2022 zijn functie neer naar aanleiding van grensoverschrijdend gedrag jegens meerdere vrouwelijke collega's. Over een langere periode was er sprake van een patroon van ongepaste berichten en seksueel getinte communicatie. Achteraf bleek dat er jarenlang signalen waren over grensoverschrijdend gedrag, die de raad van commissarissen niet of pas zeer laat bereikten. Er waren meldpunten, protocollen, gedragscodes. Formeel klopte alles. Toch bleef de werkelijkheid jarenlang buiten beeld. Niet omdat er geen regels waren, maar omdat het karakter om in te grijpen ontbrak.

Of denk aan de toeslagenaffaire bij de Belastingdienst. Duizenden gezinnen werden verpletterd door een systeem dat zich verschool achter procedures. 'We volgen de regels', was de mantra. Maar de regels hadden geen oog voor de menselijke maat, voor proportionaliteit, voor wat moreel juist was.

In de nasleep van zulke publieke drama's ontstaat telkens dezelfde reflex: de roep om regels, de zoektocht naar het bekende rapport, de verantwoordiging die zich richt op de 'rotte appels'. Alsof het systeem zelf niet mede de vruchtbare bodem vormde. En dus ook: de roep om controle. Het is het comfort van de spreadsheet, het houvast van de structuur, de illusie van neutraliteit.

Onder dat verlangen naar orde en beheersbaarheid sluimert een ongemakkelijke waarheid. We hebben te maken met een diepere systeemcrisis die zich niet laat temmen met nog meer structuren. Deze crisis betreft ons moreel kompas, onze oordeelsvorming, ons karakter. En dus ook onze wijsheid. Want het is juist in de combinatie van deze drie elementen – morele richting, handelingsmoed en persoonlijke integriteit – dat praktische wijsheid zich vormt. Niet als ideaalbeeld, maar als een dagelijks ambacht: het vermogen om in weerbarstige situaties het juiste te doen voor mens, organisatie en samenleving.

EEN BOEK GEBASEERD OP ONDERZOEK

Dit boek is een bewerking van mijn proefschrift over praktische wijsheid in toezicht en bestuur: *Wijze raad? Een kritische analyse van praktische wijsheid van toezichthouders*. In 2024 promoveerde ik hierop aan de Universiteit Utrecht. Voor mijn onderzoek sprak ik met ervaren commissarissen en bestuurders, en analyseerde ik verslagen van toezichtpraktijken. In dit boek vertaal ik de inzichten die dat opleverde naar de praktijk: toegankelijker en handelingsgerichter, maar zonder de complexiteit van het vak te versimpelen.

Als je dit boek hebt gelezen, ben je in staat om:

- het verschil te herkennen tussen het signaal en de ruis in toezichtinformatie;
- morele complexiteit te identificeren voordat deze escaleert;
- het ongemakkelijke gesprek te voeren zonder relaties te beschadigen;
- een cultuur te creëren waarin praktische wijsheid kan gedijen;

- concrete instrumenten te gebruiken voor wijze oordeelsvorming;
- je *purpose* als toezichthouder helder te formuleren en na te leven.

DE OPBOUW VAN DIT BOEK

Dit boek is opgebouwd uit drie delen:

- **Deel I** (hoofdstuk 1 t/m 3) verkent de grenzen van *rule-based governance* en laat zien hoe morele complexiteit en institutionele inertie het toezicht onder druk zetten.
- **Deel II** (hoofdstuk 4 t/m 6) introduceert de bouwstenen van praktische wijsheid, waaronder levenservaring, zelfkennis, emotionele balans, omgaan met onzekerheid en handelen in het algemeen belang. Hier wordt het *dynamisch toezichtevenwicht* geïntroduceerd: een model dat laat zien hoe de vijf componenten elkaar voortdurend beïnvloeden in een dynamisch evenwicht, en dat toezichthouders helpt hun oordeelsvorming af te stemmen op de context.
- **Deel III** (hoofdstuk 7 en 8) laat zien hoe raden en organisaties voorwaarden kunnen creëren voor wijs toezicht: van de rol van het voorzitterschap en de cultuur in de boardroom tot de manier waarop tijd, structuur en leerprocessen het oordeelsvermogen van de raad versterken.

Met dit boek wil ik je zowel inzicht als handelingsperspectief bieden. Theorie en praktijk wisselen elkaar af; reflectiekaders en vragen moedigen je aan de vertaling naar jouw eigen toezichtpraktijk te maken.

In een tijd waarin maatschappelijke druk en morele complexiteit toenemen, is praktische wijsheid onmisbaar voor goed toezicht. Ik nodig je uit de inzichten in dit boek te gebruiken om jouw eigen rol in die opgave bewust en reflectief vorm te geven.

Doorn, januari/februari 2026,
John van der Starre

DEEL I
DE
REALITEIT
VOORBIJ
DE REGELS



*‘Zoals de steenhouwers op Lesbos
hun buigzame meetlat aanpasten
aan de vorm van de steen, zo vraagt
rechtvaardig oordelen om regels aan
te passen aan de context.’*

NAAR: ARISTOTELES¹

HOOFDSTUK 1

VAN CODES NAAR KARAKTER

1.1 DE OPKOMST EN UITPUTTING VAN RULE-BASED GOVERNANCE

Rule-based governance verwijst naar een bestuurs- en toezichtstijl die primair leunt op formele regels, codes, procedures en structuren. Het uitgangspunt is dat je goed bestuur kunt garanderen door vastgestelde normen en kaders zorgvuldig na te leven. Deze benadering stelt goed toezicht gelijk aan formele juistheid: als je de procedures hebt gevolgd, is het handelen legitiem.

Deze benadering heeft zijn wortels in een verlangen naar beheersbaarheid en voorspelbaarheid, vooral na publieke schandalen waarin toezicht en bestuur ernstig tekortschoten. De introductie van governancecodes, compliance-checks en zelfevaluaties weerspiegelden de beleidsmatige overtuiging dat je risico's kunt beteugelen door meer regels en extra controlemechanismen in te voeren. Rule-based governance groeide daarmee uit tot een vorm van 'gecodeerd vertrouwen'.

Maar zoals elke systeemlogica heeft deze benadering ook een schaduwzijde. Regels bieden structuur en voorspelbaarheid, maar kunnen in complexe of moreel beladen situaties hun richtinggevende kracht verliezen. Een al te strikte focus op formele naleving kan het zicht belemmeren op de relationele, morele en situationele dimensies van toezicht.

Dan ontstaat het risico dat toezichthouders zich verschuilen achter de regel, in plaats van hun morele oordeel in te zetten. Daarmee wordt rule-based governance niet de oplossing, maar een deel van het probleem.

De casus van woningcorporatie Vestia laat dit treffend zien. De raad van commissarissen voldeed formeel aan haar verplichtingen: de jaarstukken werden goedgekeurd, de accountant had geen voorbehoud en het toezicht functioneerde volgens de governancecodes die destijds golden. Toch werd de organisatie in 2012 geconfronteerd met een derivatenschandaal van ongekeende omvang, dat leidde tot een miljardenverlies en bijna tot een faillissement. Achteraf bleek dat de raad nauwelijks kritische vragen had gesteld over de aard en reikwijdte van de financiële producten. Het formele vertrouwen in procedures en verantwoordingsinformatie had het noodzakelijke morele ongemak uit het zicht gedrukt. Juist hier werd duidelijk: als toezichthouders hun oordeel outsourcen aan de procedure, verdwijnt het vermogen tot betekenisgeving.

Het ontstaan van een governance-industrie

De afgelopen decennia heeft governance zich ontwikkeld tot een systeemwereld op zichzelf. Met codes als de Nederlandse Corporate Governance Code, de Zorgbrede Governancecode of de Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo is er een keur aan normen neergedaald op toezichthoudend Nederland. De intentie was goed: transparantie, verantwoording, *checks and balances*. Maar gaandeweg is die structuur een doel op zich geworden. Wat ooit werd bedoeld als toetssteen voor kwaliteit, is geworden tot een invuloefening.

Veel raden van commissarissen en raden van toezicht functioneren vandaag de dag als een soort toneelgezelschap. Het script ligt klaar, de rollen zijn verdeeld, het optreden is voorspelbaar – en zelden is er ruimte voor improvisatie. De jaarlijkse zelfevaluatie? Afgevinkt. De profielschets? Afgestemd. De nevenfuncties? Gecheckt. En toch is er iets fundamenteel mis.

In talloze incidenten, van het toeslagenschandaal tot het emissiedebacle bij Volkswagen, blijkt telkens weer hetzelfde patroon. Door een gebrek aan karakter, reflectie en moreel beraad verschuilen toezichthouders zich achter het keurig volgen van de regels.

De dramaturgische val

Deze observatie sluit nauw aan bij de dramaturgische analyse van de Canadese socioloog Erving Goffman.² Hij beschreef het alledaagse sociale leven als een toneelstuk waarin mensen voortdurend rollen spelen, *impression management* toepassen en de werkelijkheid presenteren zoals zij denken dat die wordt verwacht. Deze dramaturgische dynamiek manifesteert zich ook binnen organisaties, waar de bestuurskamer fungeert als het podium waarop de formele werkelijkheid wordt opgevoerd, terwijl de echte besluitvorming, de twijfels, de spanning en de macht zich vaak in de coulissen afspelen.

Deze dramaturgische lens biedt een vruchtbare manier om actuele toezichtdilemma's te duiden. Want achter veel van de recente debacles gaat niet zozeer alleen een tekort aan regels schuil, maar ook een tekort aan authenticiteit, aanspreekbaarheid en morele durf. Neem het voorbeeld van Wirecard, het Duitse fintechbedrijf dat in 2020 ineens stortte nadat bleek dat 1,9 miljard euro aan liquide middelen simpelweg niet bestond. Jarenlang had de *Financial Times* gewaarschuwd, hadden klokkenluiders signalen afgegeven, hadden analisten vragen gesteld. Maar de Duitse toezichthouder BaFin wimpelde al die waarschuwingen af als 'marktmanipulatie' of 'complotten van shortsellers'. Formeel waren alle procedures gevolgd, alle rapportages waren ingediend. Toch werd een van Europa's grootste financiële fraudes niet onderkend. Niet omdat de regels ontbraken, maar omdat het morele kompas faalde.³

1.2 ALS REGELS TEKORTSCHIETEN

Een commissaris kan formeel juist handelen, en toch moreel tekortschieten. In gesprekken met toezichthouders valt mij regelmatig op

REFLECTIEVRAGEN

- Wanneer koos je voor de regel boven je intuïtie?
- Welke beslissing was formeel correct, maar voelde wrang?
- Hoe werk jij als toezichthouder aan je moreel kompas?
- Wat is voor jou het signaal te midden van alle ruis?
- Hoe helder is het doel van de organisatie dat je bewaakt?
- Wanneer sprak je een bestuurder niet aan, terwijl je voelde dat je dat wél moest doen?
- In welke situatie voelde je je oordeel gekleurd door persoonlijke belangen of emoties?
- Welke kleine interventie van jou had een onverwacht grote impact op het gesprek?
- Hoe ga je om met de spanning tussen betrokkenheid en distantie?



*'Ik ben al vijftien jaar commissaris,
maar niemand heeft me ooit geleerd
hoe je je morele kompas scherp
houdt.'*

HOOFDSTUK 6

DE VORMING VAN DE WIJZE TOEZICHTHOUDER

6.1 WIJSHEID VRAAGT OM BEWUSTE VORMING

De opmerking hiernaast van een ervaren toezichthouder in de zorgsector raakt een blinde vlek in de ontwikkeling van commissarissen. We investeren tijd in het leren van procedures, het bijhouden van wet- en regelgeving, het begrijpen van financiële overzichten. Maar de vorming van ons morele oordeelsvermogen laten we vaak aan het toeval over.

Praktische wijsheid ontstaat niet vanzelf. Het is ook geen eigenschap of vaardigheid die je eenmaal verwerft en dan altijd hebt. Praktische wijsheid is een dynamische capaciteit die groeit door oefening, dialoog en confrontatie met weerbarstige praktijkvragen. Wie commissaris wordt, betreedt niet alleen een formele functie, maar begint aan een leerproces waarin persoonlijke waarden, professionele verantwoordelijkheden en maatschappelijke verwachtingen samenkomen.

Het verschil tussen informatie en formatie

Er is een belangrijk verschil tussen informatie krijgen en gevormd worden. Informatie gaat over feiten, procedures, kennis. Formatie gaat over oordeelsvermogen, karakter en wijsheid ontwikkelen. Veel opleidingen voor commissarissen focussen op informatie, begrijpelijk, want feiten

en kennis zijn meetbaar en overdraagbaar. Maar formatie is minstens zo belangrijk.

De vorming van toezichthouders heeft drie dimensies:

- **Zelfkennis.** Wie ben ik als toezichthouder? Wat zijn mijn blinde vlekken, vooroordelen, sterke en zwakke punten?
- **Relationele vaardigheden.** Hoe ga ik om met anderen? Hoe creëer ik veiligheid voor moeilijke gesprekken?
- **Morele ontwikkeling.** Hoe stel ik mijn ethische antennes scherp af? Hoe leer ik omgaan met ambiguïteit en conflicterende waarden?

6.2 JOUW PERSOONLIJKE VERHAAL ALS TOEZICHTHOUDER

Achter iedere toezichthouder gaat een mens schuil met een geschiedenis, gevormd door ervaringen, keuzes, successen en teleurstellingen. In de zoektocht naar praktische wijsheid is deze persoonlijke biografie geen bijzaak, maar juist een bron van moreel inzicht.

Sleutelmomenten die vormen

Denk eens terug aan momenten in jouw loopbaan die je hebben gevormd:

- Wanneer moest je een moeilijke beslissing nemen waarbij tegenstrijdige waarden in het geding waren?
Bijvoorbeeld: Als je aan medewerkers moet vertellen dat na een moeizame reorganisatie de organisatie toch moet worden beëindigd. De waarde van eerlijkheid botst dan met de wens om hoop te geven, de verantwoordelijkheid voor werkgelegenheid met de realiteit van een onhoudbare bedrijfsvoering.
- Wanneer zag je een organisatie van binnenuit falen en wat leerde je daarvan?

Denk hierbij aan een organisatie waar 'zelforganisatie' top-down wordt opgelegd zonder dat er interne tegenspraak wordt georgani-

seerd. De les: tegenspraak houdt je scherp. Organiseer bewust ruimte voor kritische stemmen in plaats van ze weg te organiseren.

- Wanneer werd je geconfronteerd met jouw eigen blinde vlekken of vooroordelen?

Dat gebeurt bijvoorbeeld als je het belang van de lokale cultuur bij een organisatieverandering onderschat. Maar als formele plannen stuiten op informele weerstand wordt duidelijk hoe cruciaal begrip van organisatiecultuur is voor effectief leiderschap.

- Welke mentor of collega heeft jouw denken over leiderschap beïnvloed? Dat kan ook een cliënt zijn die leidde vanuit de menselijke maat, met echt oog en hart voor medewerkers. Zijn authentieke betrokkenheid toonde dat effectief leiderschap en menselijke warmte hand in hand kunnen gaan.

Deze ervaringen vormen jouw morele voorraad: de intuïties, patronen en gevoeligheden die je meeneemt in jouw rol als toezichthouder. Maar ze kunnen ook beperkingen opleggen als je elke nieuwe situatie bekijkt door de lens van oude ervaringen.

Praktijkvoorbeeld

Een commissaris bij een technologiebedrijf vertelde hoe een mislukking vroeg in zijn carrière zijn hele kijk op toezicht had beïnvloed. Als jonge manager had hij een waarschuwing van een medewerker over veiligheidsproblemen weggewuifd, omdat het 'technisch complex' was en hij 'de experts' vertrouwde. Later bleek de medewerker gelijk te hebben, met kostbare gevolgen. 'Sinds die tijd stel ik altijd de vraag: "Welke waarschuwingen wuiven we weg omdat we denken dat zij het niet kunnen begrijpen?" Die fout maak ik niet meer.' Zijn biografie was een bron van wijsheid geworden; hij had geleerd te luisteren naar stemmen die je gemakkelijk negeert.

Vragen voor zelfreflectie

- Welke ervaring uit jouw loopbaan heeft jou het meest gevormd als toezichthouder?
- Welke patronen herken je in jouw eigen oordeelsvorming?

OVER DE AUTEUR

Dr. John van der Starre RA is bestuurskundige en registeraccountant, met ruime ervaring als (interim-)bestuurder, commissaris en boardconsultant in zowel private als (semi)publieke organisaties. Hij combineert financiële expertise met diepgaande kennis van governance en boardroom dynamics.

Aan de Universiteit Utrecht promoveerde hij op een onderzoek naar praktische wijsheid in toezicht en bestuur, waarin hij de oordeelsvorming van commissarissen analyseerde aan de hand van complexe governancecasuïstiek. Zijn werk richt zich op de vraag hoe raden van toezicht morele spanningen kunnen hanteren, collectieve reflectie kunnen organiseren en hun rol betekenisvol kunnen vervullen in een veranderende maatschappelijke context.

Van der Starre vervulde leidinggevende posities in uiteenlopende organisaties (zakelijke dienstverlening, zorg, jeugdzorg, natuurbeheer, media), adviseert raden van commissarissen en bestuur in vraagstukken rond strategie, governance en cultuur. Hij is voorzitter van meerdere raden van toezicht en commissarissen en deelt zijn expertise via lezingen, gastcolleges en publicaties over toezicht, oordeelskracht en praktische wijsheid.



Dr. John van

der Starre RA is

bestuurskundige en
registeraccountant,
met ruime ervaring
als (interim-)
bestuurder,
commissaris en
boardconsultant
in zowel private
als (semi)publieke
organisaties. In 2024
promoveerde hij
aan de Universiteit
Utrecht op zijn
onderzoek naar
praktische wijsheid in
toezicht en bestuur.



9 789493 451230

Toezichthouders nemen hun belangrijkste besluiten vaak onder druk, met onvolledige informatie en in een krachtenveld van tegenstrijdige belangen. Kennis van regels en procedures volstaat dan niet. Dit boek laat zien wat er dan wél nodig is: praktische wijsheid.

Praktisch wijs toezicht steunt op vijf vermogens. Het herkennen van complexe patronen vanuit *ervaring*, een *moreel kompas* dat richting geeft als waarden botsen, *emotionele balans* in moreel beladen situaties, het vermogen tot *reflectie* om eigen aannames te bevragen en ruimte te maken voor andere perspectieven en de moed om te *handelen in onzekerheid*, zonder die te ontkennen, te verbloemen of geforceerd op te lossen.

Aan de hand van casussen uit de toezichtpraktijk laat **Wijs toezicht** zien hoe deze vermogens elkaar versterken. Dit boek is een uitnodiging tot bewuste oefening en gezamenlijke reflectie. De interventies, stappenplannen en checklists bieden houvast voor toezichthouders die hun rol met aandacht, maatschappelijke verantwoordelijkheid én moed willen vervullen.

verhaalmetimpact.nl