

# **Voedsel en groen van internationale klasse**

## **Verslag van het Projectteam Missie 2000 juni 2000**

### **Projectleden:**

**H. Smit  
W.A. Wiersinga  
H.E. Soorsma  
L. Jansen  
A. Jurjus  
P. van Bentum  
J. van der Endt  
E. van Zijl-Itz  
P. Post**

### **Deelnemers projectworkshops:**

**P. Kurstjens  
J. Bakker**

### **Adviseur:**

**P. Luttk (Stratix)**

Expertisecentrum LNV, oktober 2000

© 2000 Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Expertisecentrum LNV, Postbus 482, 6710 BL EDE.

Het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij stelt zich niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij het gebruik van gegevens uit deze publicatie.

**Oplage** 250 exemplaren

**Samenstelling** H. Smit, W.A. Wiersinga, H.E. Soorsma

**Opdrachtgever:** Tj. Joustra

**Gedelegeerd  
opdrachtgever:** M. Verhoef

**Druk**

Ministerie van LNV, Facilitaire Dienst/Bedrijfsuitgeverij

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Het proces</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>De Inhoud</b>	<b>12</b>



## **Projectplan**

Met de opdracht onder de arm zochten we naar een geschikte manier om het project vorm te geven. BSB sprak de wens uit dat na twee eerdere pogingen nu een andere groep de leiding zou nemen. We besloten als IKC's (EC) het proces te organiseren en er een LNV breed project van te maken. Het projectvoorstel werd via de opdrachtgever in de Bestuursraad besproken en eind september goedgekeurd. We konden aan de slag.

## **Draagvlak bij directeuren**

We besloten allereerst op zoek te gaan naar een aantal sponsordirecteuren. Zowel de denkbeelden als het latere commitment van de directeuren leken ons van groot belang voor succes. De zeven (plaatsvervangend) directeuren die we benaderden waren alle bereid als sponsor van het project op te treden. Dit waren: Roel Bol, Peter Draaisma, Marleen Houpt, Tjeerd Kampstra, André Kleinmeulman, Kees Oomen en Hendrik Oosterveld. Van hen kregen we bij de intakegesprekken vele denkbeelden en tips mee die we later gebruikt hebben.

## **Het projectteam**

Van de groep deelnemers aan de high tea wilde een aantal als teamlid aan het project meedoen: Paul Post (GRR), Patricia van Bentum (I&H), Henk Soorsma, Wim Wiersinga en Henk Smit (EC-LNV). We kregen versterking van André Jurjus (DZW), Leonie Janssen (Voorlichting) en Nico van Doorn (VVM). Ans van Dillen (EC-LNV) zorgde voor logistieke en secretariële ondersteuning.

## **De organisatie in**

De eerste stap op weg naar een missie was het achterhalen van wat mensen drijft en motiveert. Daarom hebben we een tiental workshops dwars door LNV georganiseerd. Op uitnodiging van een sponsordirecteur zijn per directie, en gebruikmakend van het eigen interne netwerk, een twaalfstal medewerkers uitgenodigd. In totaal konden we zo circa 120 medewerkers bevragen en beluisteren.

Aan de orde kwamen vragen zoals:

- Wat beweegt je?
- Wat motiveert je om te werken bij LNV?
- Waar zijn we goed in?
- Wat kan beter?
- Wat zou volgens jou de missie van LNV moeten zijn?

Medewerkers toonden behoefte aan (nieuwe) waardering voor hun werk. De workshops leverden een schat aan informatie, inzichten en denkbeelden op. Van alle workshops zijn verslagen gemaakt, die tezamen een naslagwerk vormden. De verslagen en persoonlijke indrukken vormden de basis voor het vervolg.

Agora startte een discussiepagina op intranet over de nieuwe missie. Enkele tientallen medewerkers hebben gereageerd. Hun reacties zijn ook meegenomen in het verdere proces.

Velen vroegen ons waarom we de buitenwacht niet hebben geconsulteerd.

Reden hiervoor was dat we signalen kregen dat LNV de buitenwereld al erg veel had geraadpleegd voor allerlei trajecten, zoals NBL21 en Nota Vitaal Platteland. Hier ontstond in deze tijd een radiostilte (NBL21) of het opheffen van het project (Vitaal Platteland). Men was bang dat we de buitenwereld onnodig zouden irriteren.

## **De kunst afkijken?**

We hebben in deze periode ook een korte analyse gemaakt van andere missies, zowel van overheidsorganisatie als van bedrijven. Het leverde een zeer divers beeld op. Een van de leerpunten daaruit was dat het in het bedrijfsleven steeds meer gaat om "trend making" in plaats van als bedrijf te reageren op ontwikkelingen. Een missie, zeker de slogan, heeft daarin ook een functie.

De missie van de gemeente Dordrecht sprak ons aan vanwege de heldere structuur (visie, missie, kernwaarden en gedrag) en de verbinding tussen organisatiedoel en het gedrag van de individuele medewerker. Twee projectteamleden hebben een gesprek gehouden met de gemeentesecretaris, Han Bekkers en de projectleider Jan Lagendijk (directeur Bestuursdienst). Dit leverde ons het inzicht op dat je missietrajecten op erg veel verschillende manieren kunt doorlopen. Belangrijkste is dat je eerst

aanpakt wat het meest urgent is. Daar zit de grootste veranderkracht in de organisatie. Vervolgens zijn we onze eigen weg gegaan.

### **De stap naar de consultant**

Ter voorbereiding van het beleidscafé huurden we Peter Luttik van Stratix in om ons te helpen het materiaal te ordenen en onze eigen gedachten te vormen. De tip om naar Stratix te stappen kwam van BSB.

Tijdens een ééndaagse sessie, begin januari, maakte Peter ons duidelijk dat een missie altijd eigendom is van een groep mensen. Zonder eigendom geen missie.

De vele bijdragen van Peter maakten ons wel eens verward, maar er bleek ook heel veel waardevols in te zitten.

learning is leaning into discomfort

We ontdekten ook dat de wortels voor een missie moeten zitten in eigen trots en zorgen, in een ambitie iets te willen bereiken. De missie moet de brug slaan tussen de huidige situatie en je ambitie als groep (creative tension). Door zelf te praten over ónze trots en zorgen, kreeg de missie een andere, diepere waarde voor ons.

We leerden ook te denken in termen van een lerende organisatie (system learning). Er is niet één probleem met één oplossing. Situaties zijn gegroeid als systemen met interacties.

We leerden over LNV na te denken in systeemtermen. De taak van Peter was essentieel. Om namelijk zelf een missie te doorleven, moet je als groep gezamenlijk niet alleen rationeel maar ook emotioneel een zoektocht aangaan. De consultant is dan de onmisbare dwang om ook de moeilijke weg te bewandelen.

De conclusies van deze eendaagse sessie brachten we samen in een presentatie.

### **Beleidscafé met directeuren**

We startten het beleidscafé met een rondje waarin de Bestuursraad en directeuren zich uitspraken over waar zij trots op zijn en zich zorgen over maken. Daarna volgde onze sheetpresentatie.

Het eigenaarschap van de missie legden we bij de Bestuursraad en de directeuren.

De discussie die daarop volgde leverde in elk geval drie kernpunten op: het wat en hoe van LNV, ons gebrek aan lef, en ons imago (zie verder sheets).

Dit gaf ons aanknopingspunten voor het vervolg.

Positief was dat Met Name naderhand publiciteit gaf aan het beleidscafé met een verslag van de bijeenkomst. Dit gaf de mogelijkheid de LNV-ers te betrekken bij het project waarbij de Bestuursraad en directeuren de rol hadden van toekomstig eigenaar van de missie.

### **Volle agenda's en personeelwisselingen**

Het project was na het beleidscafé geaccepteerd en op stoom. Het was nu een kwestie van uitwerken en interactie creëren met de toekomstige eigenaren, de directeuren. We mikten op de jaarlijkse directeurendag die begin mei zou plaatsvinden.

Intussen waren de agenda's van de projectteamleden behoorlijk vol en kostte het de grootste moeite de groep weer bij elkaar te krijgen. Toen dit lukte hebben we direct vier bijeenkomsten belegd, inclusief een tweedaagse sessie om de directeurendag voor te bereiden.

Begin maart echter kondigden Nico en Paul aan dat ze niet langer aan het project konden deelnemen. Gelukkig konden we binnen een week het team versterken met Emilie van Zijl en Jolinda van der Endt (GRR) en Peter Kurstjens (DLG). Dat betekende weer even op elkaar inspelen als team, maar het betekende ook een verse blik.

We besloten Peter Luttik in te huren als ondersteuner van het proces. Ons doel hiermee was ons te laten helpen bij het keuzeprocess, zonder de regie uit handen te geven.

Ons contact met de opdrachtgever verliep goed.

We hielden vooral contact met Mariëne Verhoef, die Tjibbe Joustra op de hoogte hield.

De opzet van fase twee zag er als volgt uit:

1. Interviews met strategen van andere departementen.
2. Uitwerken van vier opties voor nieuwe missie.
3. Gesprekken met directies.
4. Vervolg workshops met deelnemers uit fase 1.
5. Synthese tot vier aansprekende missies waarin belangrijkste keuzen verwerkt zijn.
6. Presentatie bij directeurendag begin mei.
7. Nazorg en communicatie.

De vier opties werkten we uit door in een twee bij twee matrix de grootste keuzen te zetten waar LNV in onze ogen voor stond:

- Zijn we een modern sectorministerie of een breed maatschappelijk ministerie?
- Werken we procesgericht of doelgericht?

De resulterende matrix werkten we uit met het missiemodel van de gemeente Dordrecht: visie, missie, kernwaarden en gedrag.

In de gesprekken met strategische sleutelpersonen van vier andere departementen toetsten we de matrix, legden de geïnterviewden een aantal vragen voor en vroegen om een reflectie op het functioneren en de toekomst van LNV. Uit deze ronde hebben we erg veel geleerd.

- Je moet niet zo bang zijn om de sectoren in het departement met elkaar te verbinden.
- Het staat LNV vrij zich als tegenhanger van het Grote Stedenbeleid op te stellen.
- Streef ernaar om in je missie niet alles op te nemen.
- LNV moet zorgen dat een nieuwe missie, kerndoelen en kernboodschappen klaar liggen ten tijde van het volgend regeerakkoord.
- De kracht van een departement zit in een goede bediening van het politiek systeem.
- LNV moet gewoon het debat met de Tweede Kamer willen regisseren.
- Goed procesmatig handelen leidt tot een pro-actief en handig departement dat de eigen agenda actief stuurt.
- De basis voor een beleidsdepartement zou altijd een maatschappelijk probleem moeten zijn.

Een belangrijk leereffect betrof bijvoorbeeld de combinatie van een politieke (proces) oriëntatie (soepele omgang met de TK) en een eigen doelgerichtheid van het ministerie van Binnenlandse Zaken.

Een plaatsvervangend SG waar we mee spraken, had als voorbereiding op het gesprek zelf een half uurtje gesurfd en zo een beeld gekregen van de problematiek waar de Ministeries van Landbouw wereldwijd mee kampen. Dat hadden wij nog niet gedaan.....

De matrix (zie later) werd breed herkend: de algemene tendens van de Rijksoverheid lijkt er een te zijn naar een breed maatschappelijke oriëntatie in combinatie met doelgerichtheid.

### **De Bestuursraad vraagt om het resultaat**

Begin april werden we door Mariëne Verhoef gebeld. De Bestuursraad had dringend het resultaat van ons project nodig. In hun eigen werkprogramma voor LNV "Impuls voor Vernieuwing" moest het project niet zozeer aangekondigd worden, maar moest de missie worden neergezet. Deze ingreep kwam als een verrassing maar het betekende ook dat de Bestuursraad groot belang hechtte aan de nieuwe missie. Het project kon deze impuls in feite goed gebruiken. We kregen de opdracht het project binnen twee weken af te ronden.

Op de toch al geplande sessie op 19 en 20 april werd de nodige druk gelegd om tot een definitief voorstel voor een missie te komen. Om met Peter Luttk te spreken: "Failure is not an option".

De workshops met de organisatie, de sessies bij de directies, werden geannuleerd.

De missie moest nu allereerst eigendom worden van de Bestuursraad.



Tijdens een voorgesprek met de Bestuursraad kregen we duidelijke lijnen mee:

- De presentatie bij het Beleidscafé zat al behoorlijk in de goede richting.
- Zoek de nieuwe missie in het kruis van de vier opties.
- Zorg voor een aansprekende missie.

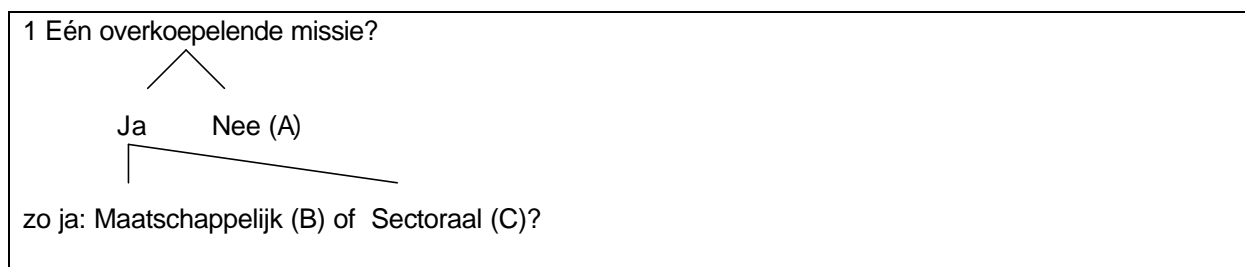
### De tweedaagse

We breidden de deelnemersgroep uit met Jaques Bakker, die op dat moment vanuit P&O diverse strategiestukken van de Bestuursraad voorbereidde.

Stratix breidde de ondersteuning uit met een praktische procesondersteuner (Edwin Bleumink) en een reviewer (Herman Rottinghuis) die ruime ervaring heeft met LNV.

Uit een ronde aan het begin bleek dat iedereen het belang van de tweedaagse zag om tot resultaat te komen. Het was een grote druk op onze schouders maar er was ook een enorme motivatie.

We werkten volgens een keuzeschema dat er als volgt uit zag:



Na lang brainstormen verklaarde de groep groot voorstander te zijn van een éénduidige missie, met één leidend concept. Aan het eind van de middag hadden we dat gevonden:

“LNV voert de maatschappelijke regie over blijvend concurrerende agroketens en ecosystemen in een duurzaam vitaal platte land”.

We vonden de missie innovatief en overkoepelend.

Met het nodige enthousiasme testten we de missie door een Bestuursraadvergadering na te spelen bij de kabinetsformatie in 2002. Was deze missie te gebruiken bij belangrijke besluiten? Het werd een grote teleurstelling. We konden er niet mee werken. De consultants zagen hoe we allerlei prachtige kansen misten. Blijkbaar was het toch niet onze missie.

De tweede ochtend was het stil bij het ontbijt. Nog twee dagdelen te gaan en we hadden niets. Toen we plaatsnamen deelde Leonie Jansen een opmerkelijk stuk uit: “Tussen Robocop en Romeo”. Het was een manifest van de laatste groep trainees, die een half jaar bij LNV binnen zijn. We hadden ze eerder uitgedaagd met hun eigen visie op de toekomst van LNV te komen, niet gehinderd door enig ambtelijk verleden. Het stuk straalde lef, inzicht en speelsheid uit. Als zij dit konden.....!

Henk Smit deed nog een laatste poging zijn vruchten van nachtelijk denkwerk via de flip-over met de groep te delen en een uniform concept neer te zetten, maar ook deze kon geen enthousiasme opwekken.

We besloten in tweetallen de beste elementen uit de discussie van de eerste dag te recapituleren. De resultaten waren verrassend! “We hebben hem!”, klonk het uit monden van André, Leonie en Peter.

“Voedsel en groen van wereldklasse!”

We combineerden de sterke punten van alle groepjes in het schema van Henk en een half uur later lag het raamwerk voor de missie klaar. De rest van de dag hebben we besteed aan het verbeteren van de teksten en hebben we de presentatie voor de Bestuursraad klaargemaakt.

### Presentatie Bestuursraad

Op dinsdag 25 april hebben we de resultaten gepresenteerd aan de Bestuursraad.

Ruim een uur zijn we met elkaar in gesprek geweest rond de missie. Tijdens dat gesprek ontstond de missie van de Bestuursraad: "Voedsel en groen van internationale klasse". De Bestuursraad had de essentie van ons voorstel overgenomen en zich zo de missie eigen gemaakt. We keerden die dag tevreden naar huis!

**De afronding**

Na de presentatie en discussie op 25 april nam de Bestuursraad het stokje over. Na een week ontving Henk Smit een e-mail van de Bestuursraad met de concepttekst van de nieuwe LNV missie. Onze tekstvoorstellen waren daar grotendeels in overgenomen, terwijl de Bestuursraad er ook andere elementen aan had toegevoegd.

We besloten het project af te ronden met deze rapportage, waarin zowel inhoud als werkwijze staan beschreven.

### 3 De Inhoud

#### DOEL EN WERKWIJZE

- *Doel: een missie die het doet !*
- *Dus: op zoek naar persoonlijke aspiraties*
- *Hoe:*
  - *workshops dwars door LNV (nov '99)*
  - *beleidscafe (jan 2000)*
  - *website (doorlopend)*
  - *interviews andere departementen (mrt '00)*
  - *discussie bestuursraad (12 april 2000)*
  - *2-daagse projectteam (19/20 april 2000)*
  - *presentatie bestuursraad (25 april 2000)*

#### IMPRESSIE VAN DE WORKSHOPS

- *10 workshops laten organiseren door directies*
- *steeds aanwezig één sponsordirecteur en ca. 12 medewerkers*
- *gebruik gemaakt van netwerk directies*
- *toon is enthousiast en zelfkritisch*
- *grote behoefte om inbreng te leveren*
- *moment voor nieuwe missie is goed*

#### ZWAKTEN VAN LNV

- *stakeholder management*
- *effectief communiceren*
- *omgaan met emoties*
- *departementale vrijblijvendheid (teveel focussen)*

#### Een missie die het doet!

Dat is, de zeer resultaatgerichte, opdracht van de projectgroep LNV Missie 2000. Het gevoel dat de projectgroep aan de high tea met de opdrachtgever overhoudt is dat LNV behoefte heeft aan een nieuwe identiteit, hernieuwde maatschappelijke waardering voor het werk, weer trots mogen zijn op het eigen werk.

Dat alles gaat niet over de organisatie, maar over de mensen die er werken.

De projectgroep kiest dan ook voor een aanpak om via workshops dwars door LNV te ontdekken wat mensen drijft, waar ze trots op zijn en waar ze zich zorgen over maken.

Tien workshops met medewerkers en een beleidscafé met directeuren leverde de LNV "prouds en sorrows" op. Zeker is dat LNV-ers trots zijn op een scala kleine en grote zaken. De hoofdzaken zijn hiernaast weergegeven. De zorgen spitsen zich toe op het contact met de maatschappij als geheel en de onzekerheid of we nog met een breed maatschappelijk probleem bezig zijn. Trots en zorgen zijn vervolgens vertaald in sterkten en zwakten van de LNV - organisatie. Zo vertalen we de persoonlijke aspiraties naar de organisatie. Om een missie te hebben die het doet moeten we echter een stap verder. Een missie is richtinggevend voor een groep professionals.

STERKTE VAN LNV  
 ZORGEN VAN LNV  
**TROTS VAN LNV**

- *betrokkenheid bij werkvelden*
- *probleemoplossend vermogen sectoren*
- *werken aan maatschappelijke kwaliteit*
- *crisismanagement*
- *open werkklimaat*
- *slagkracht (bereiken wat je wilt)*
- *bereid om nek uit te steken*

Een missie komt voort uit de **visie** die de organisatie op haar omgeving en producten heeft. De missie drukt uit wat de organisatie wil doen om de visie te realiseren. Op zoek naar een missie betekent dus ook op zoek naar je visie op je omgeving en wat je daarin wilt betekenen. Op basis daarvan formuleer je kerndoelen.

Om die doelen te kunnen bereiken moeten kernwaarden en gedrag van medewerkers ook gefocust zijn op die doelen. Daarmee is de zoektocht naar een nieuwe missie gekarakteriseerd als een trits van: visie, missie, kernwaarden en gedrag.

**Beleidscafé**

Evenals in de eerste serie workshops werden de LNV directeuren uitgenodigd elkaar deelgenoot te maken van hun trots en zorgen. Als trots werden genoemd: de Eftelingdag en het clubgevoel daarbij, korte lijnen en een goed werkklimaat, beleid en uitvoering onder één dak. Zorgen hebben de directeuren over: de communicatie met de buitenwereld, de toberigheid onder meer t.a.v. het Brusselse circuit en de beeldvorming dat LNV een machtsblok is. De directeuren benadrukken dat de WAT vraag belangrijker is dan de HOE vraag. Immers dat wat LNV doet maakt onze unieke bijdrage aan het openbaar bestuur duidelijk. Maar dan alleen als dat ook door de samenleving zo herkend wordt.

## TRENDS

### VERSTERKEND MECHANISME

### IMPRESSIE BELEIDSCAFÉ

- Bestuursraad en 10 directeuren aanwezig
- actieve bijdrage en levendige discussie
- trots en zorgen in lijn met en aanvullend op de workshops
- versterkend mechanisme wordt gedeeld (zie hierna)
- missie moet ingaan op 'hoe' en 'wat'
- drie voorgelegde opties zijn herkenbaar

#### Trends

Door de gevonden sterkten en zwakten te koppelen aan trends uit de omgeving, is het mogelijk je visie en doel als organisatie te bepalen. Wij hebben reeds beschreven trends gerubriceerd als:

- een zekere trend met grote impact voor LNV;
- een onzekere trend met grote impact voor LNV;
- een zekere trend met geringe impact voor LNV;
- een onzekere trend met geringe impact voor LNV.

De eerste twee zijn uiteraard doorslaggevend om je doel te bepalen.

#### Dilemma

Al snel ontstond uit het inzicht in trots en zorgen, sterkten/zwakten en trends een beeld van een belangrijk dilemma voor LNV:

Trots en sterkten hebben betrekking op de eigen organisatie en de aanpak van sectorale vraagstukken. De zorgen en zwakten gaan over het gebrek aan aansluiting met de maatschappij. Daardoor is er ook weinig gevoel voor signalen en trends in de maatschappij. Zo ontstaat een mechanisme, waarbij de sterkte van de organisatie de zorg in stand houdt.

Dit levert een beeld van een ministerie in gevangenschap op.

## VIER OPTIES VOOR DE MISSIE

- Wat: sectorgericht of behoeftengericht
- Hoe: procesgericht of doelgericht

		Proces	Doel
Behoeften	Sectoraal	1. Ministerie van algemeen bestuur	2. Doelgericht modern sectorministerie
	Maatschappelijk	3. Procesgericht issue ministerie	4. Maatschappelijk vakministerie

### Een kwadrant van opties

## VERNIEUWING VAN DE MISSIE

Keuzeprocess in drie stappen:

- één overkoepelende missie voor LNV:

## VOORSTEL VOOR DE MISSIE

### UITWERKING: ALGEMEEN

### UITWERKING: VOEDSEL

- voedsel betreft vooral veiligheid en zekerheid
- voedsel van wereldklasse impliceert ook economische doelstelling: blijvende concurrentiekracht

- LNV werkt voor 6 mln Nederlanders op het platteland, maar doet te weinig voor de 10 mln in de grote steden
- 60% van Nederland is landbouwgebied waarvan steeds meer binnen 10 km van 30 grote steden (nu circa 1/3)

Waar t belang Voeds daarbij

**Uitwer**

LNV h agraris meer li ondern landelij die de verdier leverer Niet la ter wer langer **kwalite** basis v eisen. een he verantv aanvac herstru

over agro- en eco ketens). Een missie bestaande uit drie onderdelen (voedsel, natuur en landbouweconomie) is hybride want vermengt sectorale ingang met maatschappelijke behoeften. De inspiratie kwam uiteindelijk uit **verbinden met ambitie** door te kijken door de bril van de Nederlanders

## MAATSCHAPPELIJKE WAARDEN

### UITWERKING: GROEN

- groen betreft meer dan natuur: ook recreatie, woonkwaliteit, landbouwgebied, voorraden ruimte, rust en water
- groen van wereldklasse: Nederland als vestigingsplaats in mondiale economie
- groen van wereldklasse: wetlands als natuur van internationaal belang

Wij werken hard om deze missie te realiseren. Daarbij werken we vanuit enkele belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheden of diep gevoelde collectieve behoeften.

### UITWERKING: WERELDKLASSE

- wereldklasse = invulling van kwaliteit
- wereldklasse toont internationale aandacht
- wereldklasse vraagt om topkennis
- een beetje wereldklasse redt het niet tegen andere (stedelijke) functies

### WAT IS VOOR LN Vers BELANGRIJK?

- Relaties  
+ samenwerkingsverbanden

### DE NIEUWE MISSIE VAN LNV

De keuze van de Bestuursraad:

#### “VOEDSEL EN GROEN VAN INTERNATIONALE KLASSE”

Overwegingen:

- wereldklasse kunnen en willen we niet altijd waar maken en kent gevaar van ridiculiseren
- internationale klasse geeft realiteit LNV-ambitie het beste weer

om hier inhoud aan te geven).

### Realiseren i

Om de missie eigenschappen betekenis, manifesteert

- net te laten
- anderere geven;
- met still

### Wat is nodig

- De stille gaan sluitenwe zestien r
- Dit betel contacte steden, l voor anc werkom, verveelv voortouv groen.
- Ambitie ambitie | gesprek schroom hoger te moeder ruimte e verantw bestuurli
- De macl omgeze houding
- Omdat c heeft en moment nemaakt