



Illustratie Eva de Leeuw

## Voorwoord

Met heel veel plezier heeft de onderzoekscommissie, bestaande uit Tanja Ineke, Hans Stokebrand en Roos van Gelderen, de opdracht van de Algemene Ledenvergadering van het COC Leiden uitgevoerd.

We hebben in een paar maanden tijd kennism gemaakt met een bonte stoet van mensen die allen op hun eigen manier zeer betrokken zijn bij hun COC. Dat samenwerken niet altijd gemakkelijk is (geweest), is ook duidelijk geworden. Alle mensen die wij hebben gesproken hadden vooral moeite met de gebeurtenissen waarbij mensen persoonlijk zijn geraakt. Iedereen wil een COC waarin gezamenlijk wordt gestreden tegen onrecht en voor persoonlijke vrijheid, in plaats van te strijden tegen elkaar.

De commissie hoopt dat dit rapport een handvat biedt om dit doel te bereiken. We hebben ervoor gekozen om niet alleen een losse opsomming van aanbevelingen te geven. Wij pleiten er vooral voor om de komende tijd met elkaar in dialoog te gaan en vanuit gezamenlijkheid preken hoe de aanbevelingen in samenhang uitgevoerd kunnen worden. Wij wensen daar iedereen heel veel succes mee en de vereniging een mooie toekomst. Wij zullen het COC Leiden met veel liefde blijven volgen.

Leiden, 12 mei 2019

## Inleiding

In opdracht van de ALV van het COC Leiden doet de adviescommissie onderzoek naar de (bestuurs)cultuur van het COC Leiden met als doel het formuleren van aanbevelingen zodat in de toekomst het COC alle activiteiten met meer continuïteit kan uitvoeren in een positieve, stimulerende en stabiele omgeving.

De formele opdracht van de ALV (oktober 2018) luidt:

*Op welke wijze kunnen de structurele en langdurige problemen van instabiliteit en omgangsvormen binnen COC \leiden worden opgelost? Wat zijn de oorzaken? Welke oplossingen ziet de commissie?*

Het bestuur (a.i.) heeft daar in overleg met het vorige bestuur aan toegevoegd:

*Hoe kunnen we instabiliteit voorkomen?*

*Wat ontbreekt er aan of binnen het COC Leiden (of is er juist teveel)?*

*Hoe zorg je voor een stabiel bestuur en uiteraard een stabiele vereniging gegeven het feit dat we:*

- *ondanks het ledenaantal, op sommige plekken te weinig vrijwilligers hebben*
- *mondige leden hebben.*

Op basis van bovenstaande opdracht is de adviescommissie aan de slag gegaan. We vonden het belangrijk om de nadruk te leggen op de toekomst. Om op zoek te gaan naar de eigenheid van de Leidse afdeling en de kansen die daar liggen. Met dit rapport adviseren wij het COC Leiden hoe bovenstaand doel bereikt kan worden. We zijn uitdrukkelijk niet gericht geweest op waarheidsvinding of schuld. Het rapport is daarom ook volledig anoniem gehouden. Vanuit de verzameling van subjectieve ervaringen en meningen, kon de commissie thema's en patronen opsporen waar onze aanbevelingen zijn gebaseerd.

We hebben gesprekken gevoerd met mensen die met elkaar een zo breed mogelijke vertegenwoordiging vormen van het COC Leiden en haar omgeving. In deze gesprekken is gevraagd naar de eigen ervaringen en ideeën, zie hiervoor ook de leidraad van de gesprekken die we daarvoor hebben gebruikt (bijlage 1). Natuurlijk konden wij niet iedereen spreken, maar om te waarborgen dat we geen belangrijke mensen over het hoofd zouden zien, is aan alle geïnterviewden gevraagd mensen te noemen die we zeker moesten spreken.

Hoewel wij gericht zijn op het positieve, de kracht van de vereniging (en de mensen die wij hebben geïnterviewd zeker óók), kan dit rapport de indruk wekken dat er meer misgaat dan goed. Wij hopen dat het voor de lezer toch duidelijk zal zijn dat het COC Leiden een krachtige, actieve en passievolle vereniging is en dat deze opdracht en zoektocht hoe het beter kan, daar juist een voorbeeld van is.

### *Verantwoording*

De adviescommissie heeft de volgende onderzoeksopzet gekozen:

- De bestudering feitelijke situatie van de afdeling op basis van (beleids)stukken, verslagen, publicaties
- Het voeren van individuele gesprekken met (oud)leden uit de volle breedte van de afdeling, namen aangedragen door bestuur en geïnterviewden zelf
- Het voeren van individuele gesprekken met mensen uit de omgeving van COC Leiden

De commissie heeft met 22 personen gesproken, van zowel breed binnen als buiten het COC, van nu en vroeger. De commissie heeft daarbij een keuze gemaakt op basis van een lijst van namen die we hebben gevraagd aan het bestuur. Daarnaast hebben we aan alle mensen die we hebben gesproken ook gevraagd wie wij zeker zouden moeten spreken. Op basis daarvan heeft de commissie nog enkele mensen extra gesproken. De onderzoekscommissie heeft haar werk gedaan vanuit eigen verantwoordelijkheid en onafhankelijk van afdeling, bestuur en omgeving.

# Deel I Bevindingen van de commissie

---

## Feitelijke gegevens COC Leiden

COC Leiden is een zelfstandige vereniging, aangesloten bij de landelijke federatie COC.

De doelstelling: het COC komt op voor de belangen van lesbiennes, homoseksuelen, biseksuelen, trans- en interseksuele personen (LHBTI's). We zetten ons in voor gelijke rechten, emancipatie en sociale acceptatie van LHBTI's in Nederland en het buitenland. Het streven naar een diverse en inclusieve wereld waar mensen zich tot hun volle potentieel kunnen ontwikkelen, ongeacht hun seksuele oriëntatie, genderidentiteit of -expressie en geslachtskenmerken.

Het verzorgingsgebied van de afdeling is: Alphen aan den Rijn, Hillegom, Kaag en Braassem, Katwijk, Leiden, Leiderdorp, Lisse, Nieuwkoop, Noordwijk, Oegstgeest, Teylingen, Voorschoten en Zoeterwoude

De vereniging telde in 2017 256 leden. In 2018 waren er 236 leden. Dit aantal is vergelijkbaar met COC Kennemerland en COC Zwolle.

De structuur bestaat uit:

- ALV (Algemene Ledenvergadering), minimaal 2x per jaar vergadering, benoemt werkgroepen en kascommissie
- Bestuur, minimaal 3 personen. Zittingsduur 2 jaar, met max. 2x verlenging
- Bestuurscommissies zoals benoemingscommissie
- Werkgroepen, momenteel 9 die gerelateerd zijn aan een specifieke groep en 5 algemene of overkoepelende werkgroepen (PR, geschiedenis, politiek en beleid, horeca, voorlichting)
- Coördinatorenoverleg (initiatief vanuit bestuur) 4x per jaar
- Medewerker Voorlichting, valt direct onder het bestuur

Beleidsstukken, documenten, publicaties:

- Statuten (2000) + statutenwijziging (2017)
- Vrijwilligersbeleid (2011)
- Huishoudelijk reglement (2005)
- Bestuursreglement in verband met horecavergunning (2003)
- Klachtenregeling (2012)
- Begroting (ieder jaar vastgesteld door ALV)
- Jaarrekening 2018
- Jaarplan (ieder jaar vastgesteld door ALV)
- Diverse folders van activiteiten en overig PR materiaal

Financiën:

De financiële positie is goed te noemen. Het vrij besteedbare vermogen bedroeg ultimo 2018 € 118.758. De totale lasten bedroegen (exclusief de kostprijs inkopen van de horecaverkopen) een bedrag van € 132.728. Het vrij besteedbare vermogen uitgedrukt in een percentage van de totale lasten bedraagt 89%. Dit is ruim voldoende. Over 2018 is een negatief resultaat behaald van € 6.001. De baten uit de horeca zijn een belangrijke inkomstenpost.

## Beschrijving van COC Leiden

In dit hoofdstuk geven wij een beschrijving van het COC Leiden, op basis van de gesprekken die wij hebben gevoerd. Het COC Leiden is een actieve vereniging, zichtbaar in de stad met vaste activiteiten en evenementen. Met de Kroon biedt zij tevens een plek waar LHBTI naar toe kan, met de nadruk op veiligheid, vertrouwdheid en ontmoeting. Er zijn veel leden actief in de diverse werkgroepen. Over de zichtbaarheid wordt overigens wel genuanceerd gedacht, sommigen vinden dat dit sterker kan, bijvoorbeeld vaker gebruikmaken van grote publiekscampagnes.

COC Leiden kent samenwerkingsverbanden met de gemeente, politiek, universiteit, scholen, maatschappelijke organisaties, politie en horeca.

Een veelgehoorde opmerking over de vereniging is dat deze gedreven en ambitieus is. Dat er veel verschillende groepen actief zijn, maar dat samenhang soms ontbreekt en beleid versnipperd is. Ook wordt vaak opgemerkt dat veel werk door te weinig mensen moet worden gedaan en dat het moeilijk is prioriteiten te stellen en keuzes te maken. Daarbij worden soms hele basale taken, zoals het bijtijds aanvragen van subsidie, niet goed uitgevoerd.

### Twee peilers

Er worden twee belangrijke peilers onderscheiden. Aan de ene kant de belangenbehartiging, emancipatie en het activisme. Aan de andere kant het bieden van een veilige plek waar men elkaar in alle vrijheid kan ontmoeten.

### Sfeer, omgangsvormen

Voor elke organisatie, maar zeker ook voor het COC is veiligheid en onderling vertrouwen cruciaal. Leden en bezoekers van activiteiten zijn bijna allemaal LHBTI+, behoren daarmee tot een minderheid in de samenleving en zoeken herkenning, steun en een veilige plek om helemaal zichzelf te kunnen zijn. We zien en horen dat dat ook op veel plekken binnen de organisatie goed uitpakt. We zien ook dat het bieden van veiligheid en vertrouwen sterk afhankelijk is van personen (in het bestuur, maar zeker ook daarbuiten). Het COC kent geen overkoepelende gedragsregels, anders dan vastgelegd in de klachtenprocedure. Ook is dit thema niet breed besproken in de afdeling. De vereniging kent een sterke ons-kent-ons cultuur, met vaste 'steunpilaren' met sterke persoonlijkheden.

### ALV

Het bestuur van de vereniging is verplicht om minimaal 2 keer per jaar een ALV te organiseren. Dit gebeurt ook. Stukken voor de ALV worden niet altijd op tijd aangeleverd. De ALV stelt jaarstukken vast, benoemt werkgroepen en de kascommissie. Tijdens de ALV is er voor werkgroepen de gelegenheid om inhoudelijke thema's of voortgang te bespreken. De ALV wordt in normale omstandigheden meestal bezocht door ca. 20 leden. Het kan echter ook voorkomen dat er zo'n 50 leden aanwezig zijn, meestal wanneer er conflictsituaties ontstaan zijn en verschillende partijen daarin 'hun eigen mensen' meenemen.

### Bestuur

Bestuursleden worden voor de duur van 2 jaar aangesteld, met de mogelijkheid om deze periode nog twee keer te verlengen. Het bestuur bestaat uit minimaal 3 personen, de afgelopen jaren bestonden de meeste besturen uit ca. 5/6 personen.

In de afgelopen jaren zijn er diverse bestuurswisselingen geweest, waarbij het volledige bestuur in een keer snel en vaak onverwacht stopte. Hierdoor is het zorgvuldig inwerken en overdragen van taken vaak bemoeilijkt. Als je daarbij de zware opgave ziet voor een bestuur, met hoge ambities binnen de vereniging is het afbreukrisico extra groot. Er komt veel terecht bij het bestuur; het bestuur komt vaak niet toe aan besturen vanwege de grote hoeveelheid operationele taken. Het verloop van mensen is groter bij het bestuur dan in de rest van de organisatie. Het vergt enorm veel tijd voor bestuursleden om zowel interne als externe zaken voldoende aandacht te geven.

### Vrijwilligers

Uit de gesprekken blijkt dat op meerdere cruciale posities gedurende lange tijd dezelfde mensen actief zijn. Daar spreekt natuurlijk een grote inzet en betrokkenheid uit. Het is goed om daarbij ook de (onbedoelde) keerzijde te zien: het toetreden van nieuwe mensen wordt lastiger, het ruimte geven aan nieuwe ontwikkelingen soms ook. Eigen aan een belangenvereniging als het COC is ook dat er bovengemiddeld veel mensen zijn met uitgesproken meningen, die gedreven zijn om hun (soms ook persoonlijke) doelen te bereiken. Dit bemoeilijkt soms de samenwerking en benodigde afstemming tussen de groepen.

#### Werkgroepen

Er zijn veel werkgroepen (15) met een grote verscheidenheid in manier van werken, omvang, doelstelling enz. De meeste groepen werken zelfstandig en hebben alleen functioneel contact met het bestuur en met elkaar. De werkgroepen hebben allen een coördinator. Er vindt door de tijd heen op verschillende wijze en in verschillende frequentie, overleg plaats tussen coördinatoren en bestuur.

#### Financiën

Uit de gesprekken blijkt soms dat transparantie over de financiën tekortschiet. In het bijzonder de financiële huishouding met betrekking tot de eigen horeca roept soms vragen op.

#### Externe omgeving

Zoals gezegd kent het COC samenwerkingsverbanden met verschillende externe partijen. COC staat over het algemeen ook positief bekend in haar omgeving. Activiteiten en zichtbaarheid in de regio vindt tot nu toe ad hoc plaats (met uitzondering van voorlichting). Het COC is zichtbaar bij terugkerende evenementen als de Coming Out Day, de 3 oktober viering en de El Cid week.

Samenwerking met de zogenoemde Roze Horeca verloopt moeilijker. Er lijkt sprake van onuitgesproken belangen en oordelen over elkaar. Er heeft een escalatie plaatsgevonden rond de viering van het 50 jarig bestaan van de homobeweging in Leiden.

## Deel II                      Wat valt ons op?

---

In dit hoofdstuk probeert de commissie patronen en thema's te beschrijven die wij in ons onderzoek zijn tegengekomen.

## De basis

We schreven eerder al dat het COC Leiden zich kenmerkt als een vereniging vol bevlogen en uitgesproken leden, die met veel ambitie enorm veel activiteiten uitvoeren. De aandacht richt zich daarbij vooral op Leiden en veel minder op de regio. De vereniging heeft een krachtig bestuur nodig dat overzicht heeft en richting en kaders biedt. Hier moet een bestuur dan natuurlijk wel toe in staat worden gesteld en niet in 'de valkuil stappen' om te worden opgeslokt door operationele taken en de waan van de dag. Allereerst moet dan ook de basis op orde zijn. Wat ons daarin opvalt, is dat er geen algemeen overkoepelend visiedocument vindbaar is. Ook hebben wij geen profielen, opdrachten voor commissies en werkgroepen etc. gevonden. De website is niet up-to-date en onvolledig. We hebben geen concrete verwijzing naar een vertrouwenspersoon gevonden. Ook hebben we geen PR beleid gevonden en wordt er al een tijd geen Nieuwsbrief of iets dergelijks gemaakt. Er bestaat een gedragscode en er zijn gedragsregels afgesproken, het is de vraag of deze voor iedereen bekend en vindbaar zijn.

## Cultuur, omgaan met elkaar

Het COC Leiden kenmerkt zich ook door de sterke gedrevenheid van individuele leden. Omdat er daarnaast niet structureel aandacht wordt gegeven aan de cultuur en omgangsvormen, ligt (het gevoel van) onveiligheid op de loer. Daarnaast lijkt het alsof actuele thema's of discussies en verschil van inzicht niet altijd voldoende worden benoemd, besproken en indien nodig omgezet in beleid of algemene afspraken. Dit leidt tot veenbranden die blijven sluimeren. De echte oorzaken lijken niet of onvoldoende te worden opgelost. (Dreigende) conflicten worden laat herkend in de organisatie en lijken (onterecht) volledig de verantwoordelijkheid te zijn van het dan zittende bestuur. Zeker in gevallen dat zij zelf partij zijn in een conflict, is dat een te kwetsbare situatie. Je zou verwachten dat een ALV in zo'n geval oplossingen kan bieden, maar dit lijkt niet zo te werken. Mede gezien de gebeurtenissen rond de viering van het 50 jarig jubileum van de homobeweging in Leiden vraagt de verhouding tussen het COC Leiden en de groep van Roze Ondernemers extra aandacht. Al met al lijkt het oplossend vermogen van de vereniging laag. Er wordt ad hoc gereageerd op problemen en er is onvoldoende basis waar op teruggevallen kan worden.

## Terugkerende thema's

De commissie is twee grote thema's tegengekomen, die soms wel bediscussieerd zijn, maar waar de uitkomst vooruitgeschoven lijkt te worden. Het eerste betreft de eigen horeca en het pand, de tweede gaat over de positie en toekomst van de voorlichting.

### *Horeca/pand*

Het COC Leiden kenmerkt zich door veel activiteiten/werkgroepen en een sterke horeca (en een eigen pand). De vraag is of de horeca puur gezien moet worden als ondersteunend aan de doelstellingen van het COC of als een doel op zichzelf. Daarbij hoort de discussie over de toegankelijkheid van de horeca, de verhouding tussen besloten activiteiten en commerciële verhuur en algemeen toegankelijke avonden gericht op de doelstellingen van het COC. Nauw daarmee samenhangend is de discussie over de toekomst van het pand. Heeft het COC Leiden een eigen pand nodig of niet? Er wordt daarover verschillend gedacht. Sommigen zeggen dat dit belemmerend werkt voor de maatschappelijke activiteiten. Zij geven de voorkeur aan het hebben van een kleine kantoorruimte en alle activiteiten te organiseren op verschillende locaties in de stad/regio. Anderen zeggen dat er juist wel een herkenbare, veilige plek moet zijn. Het is tevens de vraag of het COC moet blijven huren (met risico op huurstijging) of de mogelijkheid moet onderzoeken van koop. Dit hangt natuurlijk samen met bovengenoemde discussie over wel of geen eigen pand.

### *Voorlichting*

Een tweede thema betreft een ander belangrijk onderdeel van het COC Leiden: de voorlichting. De vraag is of deze alleen/vooral gericht moet zijn op scholen, of dat voorlichting breder moet worden ingezet. Er is vanwege het grote belang van de voorlichting in het verleden gekozen voor het inzetten van een betaalde medewerker ten behoeve van de voorlichting. Er gaat daarmee relatief veel geld naar deze doelstelling.

## Deel III      Aanbevelingen

---

In dit hoofdstuk geeft de commissie haar aanbevelingen, met opzet in samenhang vormgegeven. Dit is ook misschien wel onze belangrijkste aanbeveling. Maak gedragsregels: hoe willen we in de vereniging met elkaar omgaan, hoe



dialogoog en besluitvorming plaatsvindt. Ga in gesprek met elkaar, bespreek thema's op basis van notities met onderbouwde argumenten en met respect voor ieders mening en verdeel taken evenwichtig en met ook op de verschillende rollen en posities in de vereniging. Maak keuzes, stapel geen ambities die je niet kunt waarmaken en neem de tijd die er nodig is.

## Werk aan een gezamenlijke visie

Zorg voor een gezamenlijk visiedocument waar iedereen in de vereniging zich in kan vinden en richting en houvast geeft aan keuzes en prioriteiten die gemaakt moeten worden.

Stel ook daadwerkelijk prioriteiten als bestuur, maar ook als vereniging. Liever 3 onderwerpen goed aanpakken dat 10 half. Voer deze gezamenlijke visie door in alle verschillende onderdelen van de vereniging, zowel in het bestuur, de werkgroepen, algemene activiteiten enz.

Ga versnippering van beleid en werkgroepen tegen. Meer samenhang en onderlinge uitwisseling kunnen tijd besparen en versterking van activiteiten betekenen; door gebruik te maken van elkaars netwerken, menskracht, ervaring enz.

Ontwikkel een visie op de horeca. Het COC is geen horeca-instelling; de horeca staat ten dienste van haar doelstellingen en activiteiten. De opbrengst van de horeca moet transparant zijn en worden geïnvesteerd in de activiteiten van het COC. Betrek hierbij de toekomst van het pand.

Zorg dat er in visie ook een balans komt in de twee peilers van de vereniging (enerzijds de belangenbehartiging, emancipatie en het activisme. Anderzijds het bieden van een veilige plek waar men elkaar in alle vrijheid kan ontmoeten). Leg vast op welke wijze het COC ervoor zorgt dat aan beide voldoende aandacht gegeven wordt. Hiervoor is het bestuur primair verantwoordelijk en zou ook een terugkerend thema moeten zijn op de ALV's.

## De basis op orde brengen

Bespreek onderlinge posities en rollen. Positioneer de Horeca, Voorlichting, Werkgroepen en Bestuur/ Commissies duidelijk in de vereniging. Zorg voor heldere rolverdeling en verdeling van verantwoordelijkheden. Laat de ALV dit bediscussiëren en vaststellen zodat daar in de toekomst zo min mogelijk discussie over kan komen.

Biedt ruimte aan personen en activiteiten. Maak met elkaar afspraken over zittingsduur op cruciale posities in de vereniging (bv coördinatoren van werkgroepen, contactpersonen externe partners). Maak een plan voor mobiliteit. Dit moet wel op maat, met aandacht voor de eigenheid van de werkgroep. Laat dit thema regelmatig terugkeren op coördinatorenoverleggen.

Zorg ervoor dat het bestuur weer kan besturen. Beleg operationele taken breed in de organisatie.

Zorg voor duidelijk beleid en transparantie op het gebied van financiën, bereid ALV's goed en tijdig voor, geef prioriteit aan het aanvragen en verantwoording van subsidies.

Zorg voor heldere communicatie en PR. Maak een keuze of je daarvoor een aparte werkgroep wilt hebben of dat het een gedeelde verantwoordelijkheid is. Het weer maken van een nieuwsbrief (of iets dergelijks via social media) moet overwogen worden om alle leden betrokken te houden en nieuwe- of aspirant leden wegwijs te maken.

Overweeg de (tijdelijke) inzet van een betaalde kracht.

## Werk aan veiligheid en vertrouwen

Laat de gezamenlijke visie de verbindende factor zijn in de diversiteit van de vereniging, laat de gezamenlijke visie ook de basis zijn van de veiligheid en onderling vertrouwen.

Zorg voor duidelijke gedragsregels en laat dit ook terugkerend thema zijn op ALV's, coördinatorenoverleggen enz. Spreek af hoe je met elkaar (en met de externen) om wilt gaan. Welke uitstraling wil je als vereniging hebben, aan welke peiler geef je prioriteit en welke activiteiten en welk gedrag hoort daarbij. Dit is ook van belang als de vereniging zich nog meer op de regio wil richten.

Stel een adviescommissie in die geraadpleegd kan worden door het bestuur of coördinatoren bij dreigende conflicten of lastige kwesties. Zorg dat hierin mensen zitten die breed draagvlak hebben in de organisatie (commissie van wijzen).

Zorg voor een duidelijke procedure met betrekking tot de vertrouwenspersoon.

## Last but not least

Koester elkaar: alle actieve leden, die zo bevlogen hun werk doen. Besef dat iedereen uiteindelijk voor hetzelfde strijd en zoek daarin dan ook de gezamenlijkheid op.

Zorg ook voor probleemoplossend vermogen binnen de vereniging. Spreek je uit wanneer je het ergens niet mee eens bent of als je een idee hebt hoe het beter kan. Maar doe dat altijd met respect voor elkaar. Dat kan alleen door daar goede afspraken over te maken en het daar regelmatig over te hebben, juist op momenten als het rustig is in de vereniging. Het bestuur is belangrijk, maar kan niet alles. Zorg voor juiste verwachtingen over en weer. En: maak niet alles te zwaar of te serieus. Zorg voor wat lichtheid en humor, ook daar is voldoende van aanwezig in het COC Leiden!

Tanja Ineke  
Hans Stokebrand  
Roos van Gelderen

## BIJLAGE 1

Gespreksformulier Onderzoekscommissie COC Leiden februari 2019/mei 2019-02-19

INLEIDING (5 minuten)

- Uitleg onderzoeksopzet, vertrouwelijkheid enz.
- Toestemming voor gespreksopname, uitleg

#### KENNISMAKING / FEITELIJKE VRAGEN (5 minuten)

- Waarom lid van COC?
- Vertel wat over jezelf
- Wat heb je gedaan, of doe je nu bij COC?

#### ERVARINGEN / VERLEDEN (10 minuten)

- Wat is jouw beeld van COC, wat heb je daarbij zelf ervaren?

#### TOEKOMST / AANBEVELINGEN (20 minuten)

- Wat moet er volgens jou zo blijven?
- Wat zou er volgens jou moeten/kunnen veranderen?
- Wat is daar voor nodig?
- Wat is jouw belangrijkste aanbeveling voor COC Leiden?

#### AFSLUITING (5 minuten)

- Wie moet de onderzoekscommissie zeker gesproken hebben?
- Heb je nog vragen?
- Uitleg vervolg