

WOUTER TORFS

Het verhaal van Schoenen Torfs

**WERKEN MET
HART EN ZIEL**

*Bouwstenen voor
een Great Place to Work*

D/2014/45/316 – ISBN 978 94 014 1888 1 – NUR 807

Vormgeving cover en binnenwerk: Compagnie Maandacht

Auteursportret cover en binnenwerk: Michiel Hendryckx / www.michielhendryckx.be

Foto's binnenwerk: Pascale Vandewalle / www.pascalevandewalle.com

© Wouter Torfs & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2014.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

INHOUD

VOORWOORD

II

DEEL 1 DE PLAATS VAN EEN GREAT PLACE TO WORK IN EEN VERANDERENDE WERELD

Hoofdstuk 1	Een paradigmashift voor welvaart, werken en merken.	19
	1. ‘De ziel zit in een schoenendoos’	20
	2. Een macro-economisch en wereldpolitiek scharniermoment	21
	3. Een scharniermoment in geluks- en waardebeleving	23
	4. Een nieuwe visie op welvaart, groei en ‘werken’	27
	5. Een nieuwe visie op merken en marketing	31
Hoofdstuk 2	Happy companies make more money.	37
	<i>De evolutie van Schoenen Torfs sinds 2009</i>	
	1. Hoe verging het Schoenen Torfs de jongste tien jaar?	38
	2. ‘Culture eats strategy for breakfast’ (Peter Drucker)	49

DEEL 2 DE FUNDAMENTEN VAN EEN GREAT PLACE TO WORK. DE MISSIE EN HET BELANG VAN COCREATIE EN LEIDERSCHAP

Hoofdstuk 3	Het belang en de functie van een inspirerende missie.	59
	<i>‘Purpose matters’</i>	
	1. De missie: meer dan holle woorden!	60
	2. ‘Purpose matters’: het bedrijf als deel van een groter geheel	62
	3. De nieuwe Torfsvisie, missie en ambities	65
	4. De rol van de missie in een Great Place to Work	70
	5. De CEO als gynaecoloog van de missie	74
Hoofdstuk 4	Samen aan de toekomst bouwen.	79
	<i>De kracht van cocreatie en de waarde van waarden</i>	
	1. De inspiratiebron	80
	2. De waardeoefening van Torfs in 2012: een stapsgewijze aanpak	86
	3. De waarde van deze waardeoefening	92

4.	Handen uit de mouwen en aan de slag met de waarden	94
5.	Duurzaamheid@Torfs	96
6.	Fit@Torfs	100
Hoofdstuk 5	Het belang van leiderschap in een Great Place to Work.	107
	<i>Van freejazzdirigent tot volgzame tangodanser</i>	
1.	Leading by Being: de zoektocht naar jezelf	108
2.	Authentiek leiderschap is persoonlijk leiderschap: het licht op je schaduw	112
3.	De zeven dimensies van een authentieke leider	116
4.	Talenten zien, sponsoren en laten bloeien: over vrijheid geven en de bereidheid macht op te geven	123
5.	Integreer daadkracht (yang) en verbinding (yin)	126
6.	Teamleiderschap is de basis van een Great Place to Work	129
7.	Oefening baart leiderschapskunst. Mijn 'good practices'	137

DEEL 3 DE MENS IN EEN GREAT PLACE TO WORK. DE BEWONERS VAN HET HUIS

Hoofdstuk 6	Een plek waar je jezelf mag zijn en je kwetsbaarheid mag tonen.	157
	<i>Het streven naar authenticiteit</i>	
1.	Het belang van authentiek leiderschap	163
2.	Het belang van talentontwikkeling	167
3.	Talentontwikkeling in de praktijk	169
4.	Het belang van persoonlijke ontwikkeling	178
5.	Het belang van je kwetsbaarheid te tonen en niet perfect te hoeven zijn	182
Hoofdstuk 7	Spreeken en zijn met elkaar vanuit het hart.	195
	<i>De kracht van verbinding en empathie</i>	
1.	Van een hiërarchische organisatie naar een netwerkorganisatie	196
2.	Van structuur en procedures naar verbinding	202
3.	Respect voor behoeften: een belangrijke sleutel voor verbinding	206
4.	Individuele behoeften en bedrijfsbehoeften	208
5.	Empathie is de kernkwaliteit van een verbindende leider. Spreeken en zijn met elkaar vanuit het hart	211

6. Empathie in de praktijk: de techniek van de verbindende communicatie	213
7. Omgaan met verschillen en bemiddelen bij conflicten: een andere visie op samenwerken in team	217
Hoofdstuk 8 De typische Torfscultuur.	225
<i>Rebuilding our company as a community</i>	
1. Bezieling is het cement van de community	226
2. Medezeggenschap en vertrouwen vormen de stutbalken van een community	230
3. De componenten van de Great Place to Work-award	231
4. Employee engagement geeft de community een extra dimensie	233
5. De typische bedrijfscultuur van Schoenen Torfs	238
6. De keerzijde van de medaille: elke bedrijfscultuur heeft zijn schaduw	244
Hoofdstuk 9 Het leven zoals het is ... in een Great Place to Work.	253
<i>Best practices</i>	
Practice 1 Wees aanwezig als leider!	255
Practice 2 Het land van de glimlach	258
Practice 3 Spread the word	263
Practice 4 Horen, zien en ... triggeren	266
Practice 5 Ga mee met je digitale tijd	270
Practice 6 Voor een goed slechtnieuwsgesprek	271
Practice 7 De cijfers van SD Worx: over anciënniteit, ziektekosten, ziekteverzuim en verloop	273
Practice 8 Onderscheid je door dingen die je niet hebt	275
Practice 9 Investeer in vertrouwen en schaf die prikklok af!	279
Practice 10 Wees redelijk en toon begrip!	280
Practice 11 Medewerkers, met accent op mede! De kracht van 'samen' ondernemen	285
Practice 12 Creëer magic moments!	286
Practice 13 Little acts of kindness	289
Practice 14 Waardeer je medewerkers niet alleen, bedank ze ook!	292
EPILOOG	294
LITERATUURLIJST	298



VOORWOORD

Liefste Bomma en Bompa

Vorig jaar is het 65 jaar geleden dat jij, Bompa, met je vulpen je handtekening plaatste onder de oprichtingsakte van nv Torfs. Jammer dat jullie op de bruisende bedrijfsfestiviteiten, die we naar aanleiding van de verjaardag van die pen-trek hebben georganiseerd, niet aanwezig waren. Wat zouden jullie fier zijn geweest! Bovendien kan ik me best voorstellen dat jullie, daar in die immense, kolkende feestzaal, de ogen zouden hebben uitgekeken: 620 medewerkers, in hoofdzaak van het vrouwelijke geslacht, die op de dansvloer uit de bol gaan! En weet je wat mij persoonlijk daarbij zoveel voldoening geeft? Nee, niet het massale personeelsbestand dat de jongste jaren spectaculair is gegroeid, maar wel het opvallende feit dat deze mensen geluk uitstralen.

Nadat jullie dit aardse leven voor het eeuwige hebben ingeruild, heb ik me vele vragen gesteld. Over van alles en nog wat, maar bovenal over de zin en het doel van ondernemen. Moet winst maken per se de zaligmakende en enige drijfveer van een ondernemende familie of van een CEO zijn? Heeft een bedrijf niet veel meer aan zijn personeel te bieden dan een maandloon en wat extralegale bonussen? In vergelijking met vroeger, lieve grootouders, leven we nu in een tijd waarin overhaasting, stress en drukdoenerij de bovenhand nemen. Deze week las ik nog in een krant dat één op de tien werknemers worstelt met een burn-out. Een hectisch beroepsleven is niet goed voor een mens. Daarom zullen jullie het ongetwijfeld met me eens zijn dat een bedrijf als Torfs zich niet in die maalstroom moet laten meedrijven. Samen met jullie ben ik ervan overtuigd dat onze winkels, ons distributiecentrum en onze kantoren een oase van geluk kunnen zijn in een door jaagwinden geteisterde woestijn. Ik bedoel niet het geluk 'met de kleine g', zoals het vluchtige en kortstondige gevoel dat je overmant als je iets van buitenaf overkomt. Een (commercieel) succesje, bijvoorbeeld, opslag, een cadeau, een gewonnen wedstrijd, een promotie. Dat geluk om materiële zaken went zo snel en als het nieuwe eraf is, heb je een straffere kick nodig om opnieuw 'gelukkig' te zijn ... met een 'kleine g'.

Zonder de pastoor te willen uithangen, verkondig ik het geluk ‘met een grote G’! Het geluk dat je ervaart als je ergens écht welkom bent, ‘met je volledige pakketje’ en niet enkel met je perfecte *looks* en sterke professionele *skills*. Ik spreek over het fijne gevoel je ergens écht thuis te voelen, van je verbonden en gewaardeerd te weten om wie je bent en niet om wat je kent. Het geluk van samen met je collega’s ‘schouder aan schouder’ te gaan voor een zaak waarvan je overtuigd bent dat ze zin- en waardevol is.

Die werkoase noem ik een ‘Great Place to Work’ (sorry, voor de Engelse uitdrukking, lieve grootoudertjes, maar Engels is tegenwoordig hip). Een Great Place to Work is een plek waar niet enkel de cijfertjes regeren, maar waar de beleving centraal staat. Ik droom, samen met de familie, dat Torfs uitgroeit tot een community (sorry), waar alle stakeholders (weerom sorry) zich gewaardeerd en gelukkig voelen. Hebben we dit ultieme doel bereikt? Nee, het volmaakte is niet van deze wereld, maar we streven er wel naar, dag na dag, samen, met vallen en opstaan.

Ik wens me niet neer te leggen bij de algemene veronderstelling dat werknemers zich louter verhuren voor het verrichten van arbeid. Ik wil dan ook pleiten voor de levenskwaliteit die bedrijfsleiders hebben uit te dragen. Meer nog, ik wil onze medewerkers kansen geven om zich als mens te ontplooiën, ze bewust maken van een gezonde levensstijl, ze het belang van duurzaamheid laten inzien, ze het plezier van dansen en pintelieren aan den lijve laten ondervinden, ze wijzen op het gebrek aan onderwijs in de bergdorpen in Nepal, ze de waarden schenken die ik van jullie heb geleerd ...

Nee, jullie hoeven niet bang te zijn. Ondertussen zal ik de economische wetmatigheden niet verwaarlozen. Als ik jullie gerust mag stellen: de voorbije tien jaren is onze omzet bijna verviervoudigd! Bovendien – en vergeef me mijn onbescheidenheid – werd Torfs al meerdere keren uitgeroepen tot ‘Beste Werkgever’ en ‘Beste Winkelketen’.

Hoe we, van het kleine schoenwinkeltje in Lier, zijn uitgeroeid tot een uit de kluiten gewassen retailer met een prachtig palmares, heb ik vier jaar geleden uit de doeken gedaan in mijn eerste boek, *De ziel zit in een schoenendoos*.

Daarin heb ik uitvoerig jullie rol in het Torfsverhaal belicht. In dit nieuwe boek, daarentegen, beschrijf ik de realisatie van onze Great Place to Work. Verspreid over negen hoofdstukken ontvouw ik de bouwplannen en gun ik iedereen een brede inkijk op de werf. Op onze Great Place to Work hangt geen bord dat de toegang voor onbevoegden verbiedt.

‘Of ik niet te veel keukengeheimen prijsgeef en onze concurrenten niet te slim maak?’ Ach, lieve Bomma en Bompa, in essentie gaat ons verhaal over de ‘menselijke factor’, over mentaliteit en cultuur, en die zijn nu eenmaal niet te kopiëren. Bovendien zijn de tijden aan het veranderen en geloof ik dat delen, openheid, samenwerken en inspireren de wereld tot een betere plek kunnen maken. Ik denk dat ons bedrijf daartoe een steentje kan bijdragen. Daarom zet ik graag onze deuren wijd open. Hopelijk vinden andere mensen in bedrijven, organisaties (profit en non-profit) en – waarom niet – in de politiek bij ons enige inspiratie.

En ja, in dit boek heb ik ook veel van mezelf prijsgegeven. Jullie zullen het niet graag horen, want dat was niet echt ‘jullie ding’, maar ik heb me af en toe in volle glorie en al mijn kwetsbaarheid getoond. Grif geef ik toe dat ik geen volmaakte leider ben die alle kennis in pacht heeft. Ook beken ik in dit boek dat ik soms al eens uit de bocht ga en leg ik af en toe de vinger op de Torfswonde. Vandaar dat ik lang getwijfeld heb om dit boek te schrijven. Dat ik uiteindelijk overstag ben gegaan, heeft echter met jullie te maken, Bompa en Bomma. Jullie hebben ons geleerd om onze medewerkers te waarderen en te koesteren. Jullie hebben ons de boodschap gebracht om, zonder oogkleppen, verder te kijken dan onze neus lang is. Hoe vaak hebben jullie niet in onze oren geknoopt dat een goed woord zo veel meer doet dan een kwaad? En dat ‘ne merci, niks kost’? Hoe dikwijls heb ik jullie de Torfsmedewerkers niet horen

aanspreken met 'ons' Liliane en 'ons' Lisette, alsof ze directe familie waren? Het zijn deze waarden die vandaag de dag het staalraaster in de betonnen fundamente van een Great Place to Work vormen. Ook al ben ik zo vrij geweest om in dit gewapend beton nog wat hedendaagse begrippen zoals verbinding, communitygevoel, empathie, waarden, cocreatie, authenticiteit, purpose, zorgzaamheid, kwetsbaarheid, leiderschap en ... *happiness* te vermengen.

Deze nieuwe inzichten heb ik zeker niet allemaal zelf bedacht. Mijn grootste inspiratiebron waren en zijn de meer dan zeshonderd Torfsmedewerkers. Aan hen wil ik dit boek met grote dankbaarheid opdragen! Zonder hen was het niet mogelijk geweest.

Daarnaast heb ik me laten inspireren door internationale denkers en trendsetters, zoals Bill George, Dennis Bakke, Hans Wopereis, Brené Brown, Marie Miyashiro, Tony Hsieh, Rob Goffee, Gareth Jones, Ricardo Semler en Jack Kornfield. Heel waardevolle input vond ik bij knappe Belgische auteurs zoals Frederic Laloux, Herman Toch, Silvia Prins, Koen Marichal, Jesse Segers en Erwin Tielemans. Ook ben ik een kijkje gaan nemen bij de oosterse denkwijzen en heb ik de mosterd gehaald bij spirituele leraren als James Bampfield, Björn Prins en Dirk Oellibrandt.

Tijdens mijn zoektocht naar de juiste maat heb ik levenslessen opgezogen en de zin voor kwaliteit, die jullie me destijds hebben meegegeven, opnieuw kunnen aanscherpen. Daarin werd ik bijgestaan door 'mijn' Annemie, door onze schatten van kinderen en door het mooie Torfsmanagementteam, in het bijzonder door 'ons' Barbara en voordien door 'ons' Karla. Met zijn allen hebben we de waarden van Torfs in een nieuw kleedje gestoken. Onze familie heeft dit proces mee ondersteund en mogelijk gemaakt, waarvoor ik ze dankbaar ben. Dit boek is dan ook het resultaat van echt teamwerk. En laat dat nu net een van de redenen zijn waarom ik het heb geschreven.

Een andere is ingegeven door mijn rotsvaste overtuiging dat een Great Place to Work een noodzakelijke opstap is naar een hoger bruto nationaal geluk. Vandaar dat ik het tot mijn taak reken om mensen te laten inzien dat een bedrijf meer kan zijn dan een werkverschaffer. Mag een bedrijfsleider het ook niet als zijn opdracht beschouwen om zijn onderneming tot een ware community om te vormen?

In de wetenschap dat werknemers ongeveer acht uur per dag, zeg maar het gros van hun tijd, op de werkvloer besteden, ligt het toch voor de hand dat we ervoor zorgen dat ze die uren zo aangenaam mogelijk doorbrengen. Jullie, Bompa en Bomma, wisten dat al, maar veel leiders zijn het in deze jachtige tijden vergeten. Daarom hoop ik dat dit boek een paar van hen op andere gedachten kan brengen ... waardoor de ideale wereld misschien een stapje dichterbij komt.

Veel liefs,

Wouter

DEEL 1

*De plaats van een
Great Place to Work
in een veranderende
wereld*



hoofdstuk 1

Een paradigmashift voor welvaart, werken en merken

De technologische vooruitgang is niet meer te stuiten. Tegenwoordig twitteren, surfen, sweepen en e-commercen we dat het een lieve lust is. Desondanks wordt er over deze evolutie nogal geschamperd. Techniek zou de individualiseringsdrang voeden, zou de mens vervreemden van de natuur, maar ook van zichzelf. Anderen beschrijven de technologische vooruitgang als een pletwals die het hele menselijke zijn op zijn kop zet. Bijgevolg doen we alleen nog wat efficiënt is, wat berekenbaar is, wat winst oplevert die in niet te betwisten cijfertjes valt uit te drukken.

Gelukkig komt er in het zog van deze evolutie een tegenstroom op gang die zowel door macro-economische als door geopolitieke en ecologische domeinen kronkelt. Almaar meer stemmen gaan op om het oude denken overboord te kieperen en de kaart van geluks- en waardebeleving te trekken. Stilaan tekenen zich de contouren van een nieuwe visie op welvaart, groei en 'werken' af.

1. 'DE ZIEL ZIT IN EEN SCHOENENDOOS'

De ziel zit in een schoenendoos, mijn vorig boek, verscheen in september 2010 en beschrijft de oorsprong en de groei van ons familiebedrijf. De nodige inspiratie ervoor bebroedde ik in het volkscafé De Valk, op de Lierse Markt, waar ik me elke ochtend, nadat ik eerst mijn jongste dochter Tine aan de schoolpoort had afgezet, nestelde en met de hulp van drie koppen sterke koffie mijn werkdag voorbereidde. De Valk was – zoals trouwens de meeste cafés in die tijd – opgedeeld in een zone voor rokers en een voor niet-rokers. Tot mei 2008 zat ik steevast aan de linkerkant duchtig mee rookwalmen te produceren, maar na het radicaal verbannen van de sigaar ben ik naar de asbakvrije rechterkant van het etablissement verkast.

Passief roken was toen allerm minst een hot item. Dat in tegenstelling tot de herinrichtingsplannen van het Lierse marktplein, die destijds de toegesprekken steevast naar een hogere intensiteit voerden. Uiteindelijk delfden de tegenstanders van een verkeersluwe binnenstad het onderspit. In 2012 werd koning auto van het marktplein verbannen. Een mooie beslissing, die echter meteen mijn innerlijke tweestrijd tussen de 'politiek correcte burger' en de 'automobilist die zijn parkeerplaats was kwijtgespeeld' voedde. Eind juni heb ik de knoop doorgehakt. Mede doordat ons Tine haar collegejaren had volbracht, besloot ik om De Valk als toevluchtsoord te verlaten en voortaan eerst thuis te werken tot het fileleed was opgelost.

Eerlijk gezegd mis ik het 'Valkleven' een beetje: het achtergrondgeklets van de dagelijkse koffiekranen van Emma, Nieke en Lea; mijn kort, vrolijk onderonsje met Jackson, een Franse vrachtwagenchauffeur die twintig jaar geleden met een kapotte knie in Lier is blijven plakken aan een lokaal lief en die nog altijd geen woord Nederlands spreekt; de wekelijkse update van de interessantste roddels door ruitenwasser Roger ... Ik weet niet wat het was, maar iets in al die korte babbels maakte me telkens opnieuw vrolijk en stemde me mild tegenover het leven. Zij boden me alleszins dé gelegenheid om nog eens ongeneerd plat Liers te praten.

In *De ziel zit in een schoenendoos* (Torfs, 2010) blikte ik uitvoerig terug op onze bedrijfsgeschiedenis en bleef ik een poosje rondcirkelen boven de periode tussen 2002 en 2009, gekenmerkt door een opvallende omzetsprong van 25 miljoen naar 77,5 miljoen euro. Om die forse groei te verklaren, bediende

ik me onder meer van de bekende quote van de Amerikaanse schrijver en managementdeskundige Peter Drucker over het onderscheid tussen ‘de dingen goed doen’ en ‘de goede dingen doen’. Als bedrijf waren we erin geslaagd de stap te zetten van operationele efficiëntie naar het maken van strategische keuzes. We verlieten het gebaande pad van de klassieke schoenwinkels in de binnensteden en zochten ons heil in grotere winkels in de periferie. Die koerswijziging gepaard met een sterk serviceconcept, waarbij we actief streefden naar gelukkige medewerkers. We geloofden (en geloven) ijzersterk in de correlatie tussen gelukkige medewerkers en gelukkige klanten. In die periode wonnen we vier keer de prijs van Beste Schoenwinkelketen en twee keer de prijs van Beste Werkgever. Twee titels die in onze ogen nauw verstrengeld zijn. Geen kwaliteitsvolle retailer zonder een kwaliteitsvolle werkgever en omgekeerd. Dat inzicht leverde ons alvast een stevig lanceerplatform voor de toekomst.

2. EEN MACRO-ECONOMISCH EN WERELDPOLITIEK SCHARNIERMOMENT

The times they are a-changin', zingt Bob Dylan. En gelijk heeft hij.

Ik ben geboren in 1958 en opgegroeid als kind van mijn tijd binnen een bepaald waarde- en referentiekader. Ik stam uit de gouden jaren, waarin het optimistische gedachtegoed en de American dream heersten. The sky was toen the limit. Er stond geen rem op de economische groei en de vooruitgang, evenmin op het energie- en grondstoffenverbruik. Deze bronnen leken toen onuitputtelijk en dus goedkoop. Het was ook een tijd waarin de wereldwijde migratie in verschillende richtingen op tempo kwam. Gelukzoekers uit ontwikkelingsgebieden zwermden uit naar het rijke Westen, terwijl industriëlen almaar meer hun oog op de lagelonenlanden lieten vallen. De tegenbeweging van de flowerpower, die de jaren zestig kleurde, en de oliecrisis in de jaren zeventig dreigden nog even een blokkade op te werpen, maar de economische vlucht was niet meer te stuiten. ‘Stilstaan is achteruitgaan’, luidde de mantra. Gedreven door the love of money fixeerden bedrijven zich enkel op groei, winstmaximalisatie en aandeelhouderswaarden. De wereld was maakbaar en geluk was te koop.

Ik weet niet wanneer precies deze principes begonnen te eroderen, maar ik heb zo'n stil vermoeden dat in de geschiedenisboeken van onze achterkleinkinderen het eerste decennium van het tweede millennium als een scharniermoment zal worden bestempeld.

Hoe dan ook is het vandaag overduidelijk dat de grenzen van die ongebreidelde groei bereikt zijn. De jongste jaren werden we onzacht wakker geschud door een aaneenrijging van crisissen. In 2008 ging de Amerikaanse bank Lehman Brothers kopje-onder en de hele financiële wereld daverde op zijn grondvesten. Op het eerste gezicht heel respectabele bankiers hadden zich jarenlang verrijkt door onverantwoorde risico's aan te gaan. Maar uiteindelijk was hun piramidespel, dat erin bestond de hoogste winsten te realiseren door het bundelen, verpakken en doorverkopen van slechte kredieten, uitgespeeld.

In ons land kenden we de Fortis-saga. Heel wat Belgen die hun hele hebben en houden in Fortis-aandelen hadden belegd, zaten met de gebakken peren. Zij waren ervan overtuigd belegd te hebben als een goed huisvader. Niets bleek minder waar te zijn. De spaarcenten die ze door veel jaren hard werken hadden vergaard, waren ze kwijt.

Samen met de financiële crisis groeide evenwel ook het bewustzijn van de klimaat-, de energie- en de grondstoffencrisis. Stilaan begon het door te dringen dat we de natuur naar de verdoemenis aan het helpen zijn. Met ons allen stoten we te veel fossiele brandstoffen uit, waardoor we bijdragen tot de noodlottige opwarming van de aarde. Onze ecologische voetafdruk is enkele schoenmaten vergroot.

Het IPCC, het klimaatpanel van de VN, bevestigt in een verontrustend rapport dat de klimaatverandering wereldwijd gestaag meer ellende en economische ontwrichting veroorzaakt. Doordat politieke wereldleiders tot dusver verzuimen dit probleem fundamenteel aan te pakken, rust er op onze schouders een zware verantwoordelijkheid tegenover de toekomstige generaties. Hoe gaan we dit aan onze klein- en achterkleinkinderen uitleggen?
