

## Round Table over Leiderschap in Duurzaamheid

# OP ZOEK NAAR VERSNELLING

Leiding geven is niets anders dan gedrag beïnvloeden van anderen in de richting waarin jij het wil hebben. Dat stelt oud-commandant der Strijdkrachten Peter van Uhm op 18 januari tijdens het eerste Executive Breakfast in het sfeervolle Slot Doddendael in Ewijk. Maar hoe doe je dat bij het thema Duurzaamheid? Want daar is een versnelling nodig. Daarover gaan de deelnemers met elkaar in gesprek.

TEKST Peter Bekkering

BEELD Lieke Kooyman

Remmelt van der Woude:  
**Het is businesswise duurzamer om zaken te doen die niet gemakkelijk zijn**



Speciale gast Peter van Uhm trapt de Round Table over Leiderschap in Duurzaamheid af en vertelt hoe hij tijdens zijn 40-jarige loopbaan (1972-2012) bij Defensie in 2008 opklom tot de hoogste functie, oud-commandant der Strijdkrachten. In die functie was hij ook de hoogste militaire adviseur van de minister van Defensie en soms van de hele regering. "Bij Defensie is leidinggeven corebusiness. Zelf kom ik uit de tijd van de dienstplichtigen, waar de grootste uitdaging was de dienstplichtigen te motiveren. Want uiteindelijk is leidinggeven niets anders dan gedrag beïnvloeden van anderen in de richting waarin jij het wil hebben." Van Uhm leerde in die periode dat maar één ding belangrijk is bij leidinggeven: "Vertrouwen. Mensen testen dat vertrouwen onmiddellijk op je morele kompas. Daarbij hebben ze een sensor waarmee ze aanvoelen of dat kompas goed of niet goed zit. Vervolgens is het aan jou als leidinggevende om te laten zien dat je daar goed mee om gaat en dat je een goede verbinding met je mensen hebt." Volgens Van Uhm wordt in Nederland te lichtzinnig gekeken naar de verbinding die nodig is om een goed leider te zijn. "Bij de juiste verbinding moet je namelijk bereid zijn om je nek uit te steken voor je mensen en voor je mensen te zorgen." Hij haalt vervolgens een voorbeeld aan waarbij hij de tuin van een gesneuveld soldaat liet opknappen door zijn collega's in de tijd en op kosten van Defensie. "De CFO gaf daarop in eerste instantie aan dat dit niet kon binnen bestaande begrotingsregels en wetten. Toen hij echter begreep om welke tuin het ging zei hij: het kan niet en mag niet,

maar het geld gaan we vinden." Van Uhm noemt het een van zijn beste besluiten: "Het was goed voor het gezin, het was goed voor de collega's en in de organisatie sprak zich de boodschap rond: when the shit hits the fan, is de organisatie er zelfs voor je gezin. Met als gevolg dat mensen voor je door het vuur gaan."

Daarna is het de beurt aan de andere deelnemers. Jack Stuifbergen van Breedweer legt uit waarom hij ooit besloot sociaal ondernemer te worden en waarom hij zich na 2015 richt op het verkopen van impact waarbij hij gebruik maakt van de dienstverlening, schoonmaak en impact maakt op acht van de zeventien Sustainable



VAN LINKS NAAR RECHTS: WIM KOOYMAN, ELLIS TEN DAM, PETER VAN UHM, MAURICE LOOSSCHILDER, REMMELT VAN DER WOUDE, DIANE VAN DIJK, PETER BEKKERING, JACK STUIFBERGEN, WIETSE WALINGA, WALTER OKHUIJSEN, ALEXANDER KLAVER

Development Goals. Remmelt van der Woude van CTOUCH geeft daarop aan dat voor hem duurzaamheid niet alleen een verantwoordelijkheid en plicht is: "Duurzaamheid kan ook versterkend zijn voor je businessmodel. Dat is niet gemakkelijk, maar het is businesswise duurzamer om zaken te doen die niet gemakkelijk zijn." Ellis ten Dam van Royal Haskoning-DHV vertelt wat zij ziet als belangrijk onderdeel van duurzaamheid: "Aan de voorkant goed doordenken of en waar je kunt verduurzamen. Bij elke opgave van onze klanten is dit een startpunt. Dit vraagt niet alleen kennis over inhoudelijke zaken, maar ook ander gedrag en ruimte om dit bespreekbaar te maken." Maurice

Looschilder realiseert zich dat Signify bij duurzaamheid door de omvang van de organisatie enerzijds een grote negatieve impact kan hebben, maar anderzijds ook veel kan bijdragen, zowel op sociaal niveau als op omgevingsniveau. "Voor mij is leiderschap niet alleen mensen leiden die aan je rapporteren, maar ook om mensen mee te krijgen die niet aan je rapporteren. Daarbij zijn tastbaar maken van wat medewerkers als individu kunnen doen en kleine stapjes belangrijk."

Diane van Dijk legt een ander accent: "CSU is een familiebedrijf met 30.000 medewerkers op de locaties van onze klanten. Daarom spreekt het morele kompas

#### DEELNEMERS

- Peter van Uhm, oud-commandant der Strijdkrachten.
- Jack Stuifbergen, directeur Breedweer.
- Remmelt van der Woude, CEO CTOUCH.
- Ellis ten Dam, commercieel directeur gebouwen Royal HaskoningDHV.
- Maurice Looschilder, hoofd duurzaamheid wereldwijd Signify.
- Diane van Dijk, commercieel directeur CSU.
- Alexander Klaver, directeur service operations Sodexo.
- Walter Okhuijsen, manager transitie en innovatie SPIE Nederland.

van Van Uhm mij aan. Bij ons zit duurzaamheid namelijk vooral aan de menselijke kant en mijn persoonlijke drive is om elke dag weer te zorgen voor meer respect en waardering voor 'onze' schoonmaakmedewerkers. En om hen te helpen bij zaken als financiën, mobiliteit en opleiding." Alexander Klaver van internationaal facilitair dienstverlener Sodexo geeft aan dat het bedrijf door de schaal waarop ze opereert – 420.000 medewerkers – in de voedselindustrie een enorme impact kan maken in duurzaamheid: "We hebben de ambitie wereldwijd koploper te worden en zien voor onszelf een belangrijke taak en verantwoordelijkheid dat waar te maken."



**Maurice Loosschilder:**  
**Leiderschap is niet alleen mensen leiden die aan je rapporteren, maar ook mensen meekrijgen die niet aan je rapporteren.**



Walter Okhuijsen is sinds een jaar vooral bezig de 1900 voormalige medewerkers van Strukton WorkSphere samen te voegen met een bestaande divisie van SPIE Nederland, waardoor een divisie ontstaat van 2500 medewerkers. Hij geeft aan wat zijn grootste uitdaging is op het gebied van duurzaamheid en leiderschap: "Voor mij is techniek de grote enabler voor verduurzaming. Daarom wil ik onze technici bewust maken dat ze hun techniek op een veel duurzame manier kunnen inzetten. Wij dagen onze klanten uit om te versnellen in hun verduurzamingsambities. Daar willen we hen bij helpen en als grootste technische dienstverlener van Nederland vinden we dat we die plicht hebben."

**DUURZAAMHEIDSBELID ORGANISATIE**  
Moderator Wim Kooyman vraagt de deelnemers vervolgens wat hun organisatie momenteel doet aan duurzaamheid en wat daarbij de stip op de horizon is. Maurice pakt als eerste de handschoen op: "Voor ons

**Walter Okhuijsen:**  
**Wij dagen onze klanten uit te versnellen in hun verduurzamingsambities.**

heeft 2020 een groot verschil gemaakt. In 2016 splitsen we ons als Signify af van Philips en in de eerste jaren hebben we ons eerste duurzaamheidsprogramma gecreëerd wat nog veel op het Philips programma leek. In 2020 lanceerden we onze huidige bedrijfsstrategie, waarbij we niet langer apart een bedrijfsstrategie en een duurzaamheidsstrategie hadden maar een geïntegreerde duurzame bedrijfsstrategie." Het betekende ook een verandering voor Maurice: "Voorheen was 'duurzaamheid' mijn programma. Het was een push-model: ik duwde het de organisatie in en stuitte daarbij soms op weerstand. Doordat growth for sustainability vanaf 2020 een van de vijf pijlers is van de bedrijfsstrategie laten we het bedrijf groeien door duurzaamheid. Het betekent ook dat er op het hoogste niveau op wordt gestuurd. Daarbij hebben alle business-leaders targets op het gebied van circular economy en komen ze nu naar mij toe voor advies hoe ze die targets kunnen halen. Ik heb kortom meer een interne consultancy en advies rol gekregen. Dat maakt het leven gemakkelijker en zorgt er bovendien voor dat je gemakkelijker mensen achter je doelen krijgt. Inmiddels hebben we intern de targets zoals CO<sub>2</sub>-neutrale operaties en zero waste gehaald en hebben we een volgende stip voor 2025 op de horizon: ook onze klanten en toeleveranciers meekrijgen. Als je bedenkt dat we zo'n 3000 product en materiaal toeleveranciers hebben betekent dat dat we de impact nog veel verder kunnen vergroten. En als we naar de klanten kijken wordt die impact nog groter." Bij dat alles kijkt Signify niet alleen naar energie en materialen maar ook naar het sociale aspect. "Ons programma heet 'Brighter Lives, Better World'. Daarbij hebben we oog voor thema's als human rights en diversity, equity & inclusion. Het is vertaald in het bonusbeleid voor de executives: een kwart van de waarde van de long term incentives wordt bepaald door duurzaamheidsdoelstellingen." De laatste opmerking triggert Peter. "Je zegt enerzijds dat er incentives zijn die executives dwingen hun duurzaamheidsdoelen te halen en anderzijds zeg je dat het intrinsiek wel goed zit. In mijn visie is je missie echter pas geslaagd als de executives intrinsiek gemotiveerd zijn voor de duurzaamheidsdoelen in plaats van door een bonus." Maurice beaamt dat: "Nu zitten we met die bonus nog in een transitiefase, die helpt om duurzaamheid sneller op de kaart te zetten. Op de lange termijn ga je het echter niet redden zonder intrinsieke motivatie. Daarom doen we ook employee engagement programma's. Daarbij gaat het niet om de bedrijfsvoering maar om medewerkers te laten zien wat ze individueel kunnen doen bij duurzaamheid." R Emmert

vraagt Maurice vervolgens hoe de directie van Signify omgaat met de challenge tussen de duurzaamheidsdoelen en de financiële doelen. Volgens Maurice heeft Signify bij die challenge een luxepositie: "We verkopen namelijk een duurzame oplossing. Tegelijkertijd zien we dat onze CEO zegt: alles wat je vandaag niet doet aan duurzaamheid moet je morgen tegen dubbele kosten doen. En de directie is van mening dat over tien jaar duurzaamheid de enige manier is waarop bedrijven nog bestaan. Daarom sluiten we op het gebied van duurzaamheid amper compromissen."



**Alexander Klaver:**  
**We hebben de ambitie om wereldwijd koploper te worden en zien voor onszelf een belangrijke taak en verantwoordelijkheid om dat waar te maken.**

CTOUCH werkt met 80 medewerkers en 60 toeleveranciers op een andere schaal dan een bedrijf als Signify. Toch ziet R Emmert wel een parallel. "Ook wij hebben een paar jaar geleden gekeken hoe we ons met onze technologische hard- en softwareproducten blijvend kunnen onderscheiden. Daarbij hebben we bepaald dat we met onze producten goed willen zijn, maar niet hoeven te excelleren. Dat excelleren willen we doen op drie andere domeinen, waarvan duurzaamheid er een is. Daarom hebben we in 2019 de belofte uitgesproken dat we in 2025 onze CO<sub>2</sub>-footprint met 60 procent willen reduceren en de circulariteit

met 25 procent willen verhogen. Wij zitten daarbij eveneens in een overgangsfase. Daarbij hebben we intern een aantal mensen die het thema duurzaamheid dragen en maken we gebruik voor de invulling van ons programma van externe kennis. Zo bewaken we de voortgang en inhoud. Momenteel vertalen we duurzaamheid ook in doelstellingen bij sales en zitten we in een aanpassing van onze duurzaamheidspositionering, zowel aan de product- als aan de organisatie kant. Concreet maken we verder LCA's van al onze producten. En is 88 procent van de componenten van onze producten recyclebaar."



**Ellis ten Dam:**  
**We moeten het lef hebben om de vraag anders te stellen. Dan kunnen aanbiedende partijen in de keten tot verbeteringen komen.**

de limit is. Tegelijkertijd moet aan de opdrachtgeverkant wel substantieel iets veranderen. Die moet – zeker als hij met gemeenschapsgeld werkt – bij inkoop de vraag aan ons stellen wat het maatschappelijk rendement en de impact is. Want daardoor worden we gedwongen anders te gaan ondernemen." Het brengt Peter tot een treffende samenvatting: "Jack voedt de klant op."

Ellis is eveneens enthousiast over de aanpak van Jack: "We moeten inderdaad het lef hebben om de vraag anders te stellen. Dan kunnen aanbiedende partijen in de keten tot verbeteringen komen. Wat doelen stellen betreft is dit bij Royal HaskoningDHV zo'n tien jaar geleden bewuster en nadrukkelijker op de agenda gekomen. Daarbij zien we dat onze medewerkers de Raad van Bestuur steeds meer uitdagen; ze willen concreet zien waar we het beter doen. Ze willen geen woorden maar daden, practice what you preach en leadership by example. We maken concrete stappen op onze CO<sub>2</sub> footprint, met onder andere duurzame kantoren (Paris Proof in 2035) en 100 procent elektrisch rijden."



**Peter van Uhm:  
Je missie is pas  
geslaagd als de  
executives intrinsiek  
gemotiveerd zijn voor  
de duurzaamheids-  
doelen in plaats van  
door een bonus.**

Smart WorkPlace organiseert een tweedelig Executive Breakfast inclusief Round Table over het onderwerp 'Leiderschap in Duurzaamheid'. Het eerste deel vond op woensdag 18 januari plaats in de gelagkamer van Slot Doddendaal in Ewijk bij Nijmegen. Het tweede deel wordt gehouden tijdens de tweede editie van de WorkPlace Xperience op 15 maart in de Van Nellefabriek in Rotterdam. Speciale gast bij beide bijeenkomsten is Peter van Uhm, oud-commandant der Strijdkrachten.

Walter vindt het mooi dat bij SPIE Nederland green taxonomy van de EU is opgenomen bij de strategische doelen. De green taxonomy is gemaakt om duurzame investeringen te identificeren en te stimuleren en verplicht grote bedrijven te rapporteren welk deel van hun omzet en uitgaven in lijn zijn met de taxonomie. "Als organisatie doen we dit door de klanten en het werk te kiezen dat bij die taxonomie past. We hebben kortom de intrinsieke drive. Tegelijkertijd zijn we ook een groot bedrijf, waardoor veranderingen tijd nodig hebben. Maar we zetten de stap wel." Jack wijst erop dat duurzaamheid niet langer een keuze of vrijblijvend is. "Je ontkomt er niet aan, je moet het gaan doen. In 2024 zijn alle grote organisaties verplicht om aan de Corporate Sustainability Reporting Directive te voldoen, de EU-richtlijn om te rapporteren over de impact van de organisatie op het gebied van mens en milieu."

**VAN GUNFACTOR NAAR UITSLUITINGS-GROND**

Peter haalt de Corporate Social Responsibility (CSR) aan. "Ik zie daar duidelijk een verandering. In het verleden was CSR hooguit een gunfactor bij gelijke biedingen. Nu zien organisaties dat CSR een uitsluitingsgrond gaat worden. 'Als jij het niet op orde hebt, doen we met jou geen zaken'. Die verandering leidt tot een kanteling in het denken over CSR." Ellis beaamt dat organisaties op dat gebied zowel van klanten als van medewerkers de hete adem in hun nek voelen. "De volgende versnelling zit in de keten, met diverse leveranciers werken aan verduurzamen. Om dit te bereiken zou de keten meer moeten werken vanuit een gezamenlijk doel: CO<sub>2</sub> footprint verminderen."

En er is nog een element, zegt Peter: "Het gevecht om talent. Talenten zijn kieskeurig, proeven de nieren van een bedrijf en kiezen de bedrijven waar ze wel en niet willen werken." Alexander bevestigt. "Met de toenemende krapte op de arbeidsmarkt wil de jongere generatie dat organisaties waarvoor ze werken duidelijke doelen hebben, ook op het gebied van duurzaamheid. Wij leggen onze CSR doelen vast in het Better Tomorrow Plan. We hebben daarin de SDG's vertaald naar negen concrete doelen. Sodexo Nederland focust op: Tegengaan verspilling, Sociaal ondernemen en CO<sub>2</sub>-impact verlagen. Bij die aanpak richten we ons op alle vier de kwadranten: de keten, de klanten, de medewerkers en het management." Volgens Alexander is bij duurzaamheid focus belangrijk. "De keten kan een complex monster zijn. Je moet

daarom kijken waar je als bedrijf impact kunt maken. Bij ons zit dat – ik zei het al eerder – vooral bij voedselverspilling. Dat is overigens wereldwijd een gecamoufleerd probleem: wereldwijd wordt 30 procent van het voedsel weggegooid en de CO<sub>2</sub>-uitstoot daarvan is drie keer meer als de commerciële luchtvaart." Sodexo wil in 2040 CO<sub>2</sub>-neutraal zijn. Daarover gaat het bedrijf ook het gesprek aan met de klant: "We vragen hoe we hun transitie kunnen versnellen, bijvoorbeeld bij de overgang naar meer plantaardige gerechten. Daarbij zetten we vooral in op het verleiden van consumenten door duurzame gerechten extra aantrekkelijk te maken."

**LEIDER ALS PROCESVERSNELLER**

Moderator Wim schakelt daarna over op de volgende

vraag: wat doe je als leiders om het proces rond duurzaamheid te versnellen en je medewerkers te activeren. Alexander is duidelijk: "Durf als leider keuzes te maken en je nek uit te steken en durf resoluut te zijn. Daarnaast maak ik als leider het een sport om hierbij te verbeteren. Ik probeer alle medewerkers zichzelf eigenaar te laten voelen, door hen vertrouwen, verantwoordelijkheid en middelen te geven om de versnelling te beïnvloeden. Op die manier voorkom ik dat de versnelling afhankelijk is van een paar medewerkers."

Diane wil daarbij ook een versnelling bij de klant: "Ik vraag hen regelmatig hoe hun schoonmaakmedewerker heet en nog te vaak blijft het dan ijzingswekkend stil. Gelukkig heeft corona wel gezorgd voor een ver-

betering en krijgen de medewerkers nu meer respect en waardering. Toch blijft de duurzaamheidsuitdaging om echt verbinding te krijgen tussen klanten en onze medewerkers zodat onze medewerkers ook echt onderdeel worden van de organisatie van onze klanten."

Jack wil zijn 800 medewerkers vooral meenemen in duurzaamheid door duurzaamheid en de SDG's te integreren in de MBO-opleidingen van Breedweer. "Daarbij wil ik hen een andere mindset meegeven – je bent geen schoonmaker maar impactmaker – en ze ook leren dat ze tegen onze opdrachtgevers gaan zeggen dat het anders en duurzamer kan. Bijvoorbeeld door afval te scheiden. Op die manier kan onze schoonmaker de organisatie van onze klant in beweging brengen."



Maurice vindt het een topidee dat Breedweer duurzaamheid integreert in de opleiding. "Als Signify draaien we veel interne employee engagement en employee education programma's. Daarnaast hebben we vier keer per jaar webcasts waarin we medewerkers vertellen wat we gedaan hebben en waar de uitdagingen zitten. Daarbij lichten we de kimono op en mogen mensen eronder kijken. Dat is namelijk voor mij ook leiderschap: laat niet alleen de mooie dingen zien. Daarnaast probeer ik tijdens interne team meetings en Town Hall Meetings de dialoog aan te gaan met teams om te samen te kijken hoe iedereen binnen Signify zijn of haar rol duurzamer kan uitvoeren. We kijken samen naar de vraag: wat kun je als HR of Sales doen op het gebied van duurzaamheid."

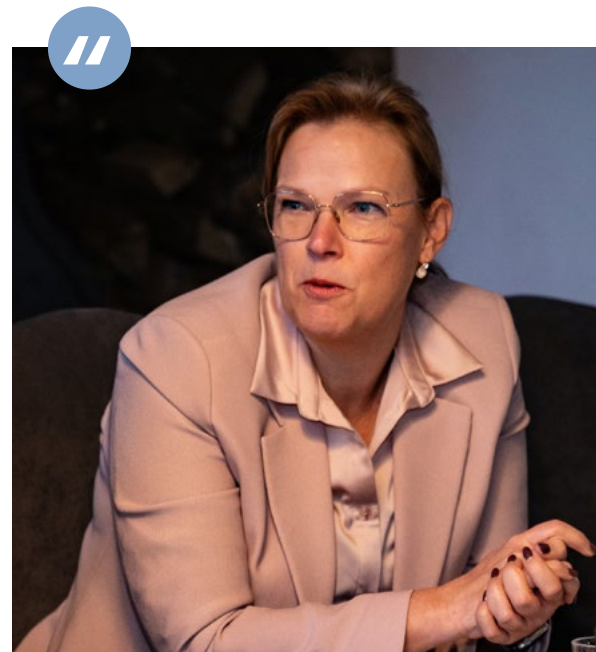
Het brengt Peter bij een advies: "Vier je successen en vent ze uit. Want goed voorbeeld doet goed volgen." Diane haakt daarop in: "We hebben alle CSU-medewerkers om bespaartips gevraagd en vervolgens alle CSU-medewerkers [een boekje met de top 50 bespaartips](#) toegestuurd, waarbij duurzaamheid en financiën samenkomen. Externe partijen waarmee we zaken doen waren daarover zo enthousiast dat er nu ook een neutrale versie is die gretig aftrek heeft gevonden." Alexander komt vervolgens eveneens met een suggestie: "Het zou mooi zijn om meetings over duurzaamheid te starten met de vraag aan medewerkers: wat heb jij vandaag gedaan om de wereld een beetje beter te maken?"



Ellis geeft aan dat het delen van inzichten van belang is, daarop kun je als leider sturen en voorbeeld geven. "Als mensen namelijk de informatie niet hebben, bijvoorbeeld over de CO<sub>2</sub> impact, weten ze ook niet waar ze het verschil kunnen maken. Als ze die informatie wel hebben maken ze andere keuzes."

Bij de nieuwe Divisie Building Solutions die binnen SPIE Nederland is gevormd wordt de strategie zeker ook langs de lat van de duurzaamheid gelegd, vertelt Walter. "Daarbij kijken we ook naar de vragen die vanuit de klanten komen en koppelen we die aan de

**Diane van Dijk:  
Onze uitdaging zit meer in hoe brengen we het allemaal bij elkaar en hoe maken we bewust kenbaar wat we doen op het gebied van duurzaamheid.**



**Jack Stuijbergen:  
Ik wil mijn medewerkers een andere mindset meegeven – je bent geen schoonmaker maar impactmaker – en ze leren dat ze tegen onze opdrachtgevers gaan zeggen dat het anders en duurzamer kan.**



kansen die techniek biedt. Verder hebben we in 2021 een innovatiechallenge Digitalisering en Verduurzaming gelanceerd. Dat had onder andere als doel om medewerkers bewust te maken en om ze uit te dagen met ideeën te komen. Het had het gewenste effect: niet alleen werden de doelen bereikt maar de deelnemers en zeker de winnaars waren ook super trots!"

Remmelt benadrukt in navolging van Maurice het belang van kleine stapjes. Daarnaast betekent duurzaamheid voor een leider echter vooral veel herkauwen. "Daarbij denken medewerkers misschien in eerste instantie 'waarom vertelt hij het verhaal nu opnieuw?', maar uiteindelijk landt het verhaal beter en zijn medewerkers zich er meer van bewust dat ook van hen iets verwacht wordt."

**AFSLUITING**

In de afsluitende ronde benadrukt Diane dat je duurzaamheid met elkaar moet doen. "Je hebt elkaar nodig. Maak daarom duidelijk kenbaar waar je mee zit of welke ambitie je hebt. Zo wilden wij graag de meest duurzame liefst circulaire bedrijfskleding en was onze

kledingleverancier op zoek naar een bedrijf dat een flinke hoeveelheid circulaire kleding wilde zodat de investering rendabel was. Doordat we beiden onze ambities uitspraken, konden we het in gang zetten. Mijn overtuiging is: als je echt iets wilt en je spreekt het uit dan lukt het gewoon." Alexander benadrukt vanuit de noodzaak tot samenwerken een ander aspect: "Ketenoptimalisatie. Daarbij werk je samen met toeleveranciers en op het gebied van verspilling zelfs met concurrenten. Want alleen maak je vaak het verschil niet. Je hebt kortom schaaldimensionering in de keten nodig." Jack vult aan: "Je zult ook wel moeten. Want de CSRD wordt een gamechanger." Alexander knikt: "De tijd van greenwashing is daarmee echt voorbij."

Ellis geeft aan: we zouden ons moeten afvragen wat 'ons' tegenhoudt om in de keten meer de kaarten op tafel te leggen. "Die dialoog moeten we aangaan om verder stappen te kunnen zetten." Daarbij is voor Remmelt nog een ander aspect belangrijk: "Duurzaamheid heeft voor verschillende mensen vaak verschillende ladingen. Maak daarom duidelijk waarover je het hebt en leg daarbij de juiste focus." Maurice komt

daarbij nog met een uitdaging. "Klimaat en CO<sub>2</sub> zijn goed meetbaar. Maar hoe maak je circulariteit meetbaar?"

Walter ziet een andere uitdaging: "Hoe kunnen we bij de verduurzaming nog verder versnellen?" Jack heeft wel een suggestie: "Ga naar true pricing. Als we namelijk de werkelijke prijs van iets weten zijn we veel bewuster in de keuzes die we maken."

Als speciale gast van de Executive Breakfast and Round Table is het slotwoord voorbehouden aan Peter. "Het eerste dat ik wil meegeven is dat we overall sceptici en saboteurs hebben. De kunst is om hen mee te krijgen. Want als we doorgaan met wat we deden lopen we straks als lemmingen naar de afgrond. Zoals Darwin al zei: zij die zich aanpassen overleven. Ik geloof dat je uiteindelijk de sceptici en saboteurs meekrijgt. Mochten ze desondanks uiteindelijk niet willen dan moet je het lef hebben om een hard besluit te nemen en moeilijke keuzes te maken. Want zonder die keuzes gaan we er niet komen!"