

JIM REID (DEUTSCHE BANK):
'WE STEVENEN AF OP EEN PITTIGE INFLATIE'

ROLAND PIRMEZ, DE BELG AAN HET HOOFD
VAN ASIA PACIFIC BREWERIES



FRANÇOIS FORNIERI
(MITHRA) IS DE FRANSTALIGE
MANAGER VAN HET JAAR

Trends

www.trends.be

FINANCIËEL-ECONOMISCH WEEKBLAD VAN 12 TOT 18 JANUARI 2012



CEO TELENET

DUCO
SICKINGHE

MANAGER VAN
HET JAAR 2011

TRENDS NR 1-2 - 38STE JAARGANG - €5,00
12 JANUARI 2012
ISSN 0776-3387 - P509560 - www.trends.be
01201 >
51414286111148



DUCO SICKINGHE

- Geboren op 19 maart 1958, gehuwd, vier kinderen. Houdt van zeilen. Tweede huis aan Lago Maggiore
- Nederlander, zoon van jonkheer F.O.J. Sickinghe, voormalig bestuursvoorzitter van Stork
- Jurist, MBA Columbia, begint bij McKinsey & Co
- Functies in financiën en marketing bij Hewlett-Packard, daarna marketing-directeur Europa voor NeXT Computer van Steve Jobs
- Co-oprichter van Software Direct in Parijs
- 1995-1999: Kluwer Publishers in Nederland
- Januari 2001: chief operating officer bij Callahan Cable. Vanaf juni algemeen directeur Telenet
- Duco Sickinghe verdiende in 2010 bij Telenet ongeveer 1,5 miljoen euro aan salaris, voordelen en bonus, deels afhankelijk van de klantentevredenheidsscore. Eind 2011 bezat hij bijna 2,2 miljoen opties op aandelen Telenet, goed voor ruim 1,8 procent van het bedrijf

DUCO SICKINGHE BEKROOND VOOR TIEN JAAR TELENET

‘Klanten kunnen mij nog altijd rechtstreeks een mail sturen’

Het vijftienjarige bestaan van Telenet was in 2011 goed voor een bijzonder feestje. Dat CEO Duco Sickinghe bovendien tien jaar aan het roer stond, bleef wat in de schaduw. De trofee Trends Manager van het Jaar maakt veel goed. “Iets zegt me dat het voor een Nederlander vrij uitzonderlijk is om zo’n onderscheiding in Vlaanderen te winnen.”

BRUNO LEIJNSE EN PATRICK CLAERHOUT, FOTOGRAFIE JELLE VERMEERSCH

De afspraak is ten huize Sickinghe, in de residentiële groene rand van Brussel, dicht bij het Zoniënwood. In een Vlaamse gemeente met faciliteiten, waar meer Frans- dan Nederlandstaligen wonen en waar Telenet de kabeloperator is.

Net vandaag ligt het land plat door een staking van de vakbonden tegen de pensioenplannen van de regering-Di Rupo. Hinder op de weg is er nochtans nauwelijks. “Dat danken we aan het breedbandinternet”, zegt Sickinghe enthousiast. “Mensen kunnen zowat al hun professionele werkzaamheden van thuis uit doen. Onze maatschappij is al veel virtueel dan we denken.”

Over de motieven van de staking, de nood aan saneringsmaatregelen en het dreigende welvaartsverlies in dit land is Sickinghe meer op zijn hoede: “Zo goed als ik de cijfers van Telenet ken, zo beperkt is mijn kennis van de Belgische staat. Maar de kern van het verhaal is dat we lange tijd met zijn allen meer geld hebben uitgegeven dan we verdienden. Het zal meer-

“Ik hou er rekening mee dat ik na twee slechte kwartalen weer buiten sta.”

dere jaren, misschien wel een decennium, duren om die schuldenlast terug te betalen.”

Maar dat België maatregelen moet nemen om zijn concurrentiekracht aan te scherpen, staat voor Sickinghe buiten kijf: “In België is een aantal hervormingen de voorbije jaren gewoon niet doorgevoerd. Telenet heeft ooit de rekening gemaakt: als we identiek hetzelfde kabelbedrijf in Nederland zouden vestigen, sparen we 42 miljoen euro uit.”

Sickinghe is vooral bezorgd over een mogelijke opstoot van inflatie. “Ik vraag me af of de Belgische politici niet beter iets gedaan hadden aan de indexkoppe-

ling zolang de inflatie relatief laag was. Nu beginnen we het jaar met een algemene toename van de loonkosten van 4 tot 4,5 procent. Lokale bedrijven zoals Telenet of Belgacom kunnen de stijgende loonkosten nog doorrekenen aan de klant omdat veel zaken gekoppeld zijn aan de index, maar voor exporterende bedrijven die internationaal opereren en concurreren, zoals Bekaert, is dat een ramp.”

TRENDS. U bent Manager van het Jaar 2011. Het was nochtans geen jaar van grote successen voor Telenet.

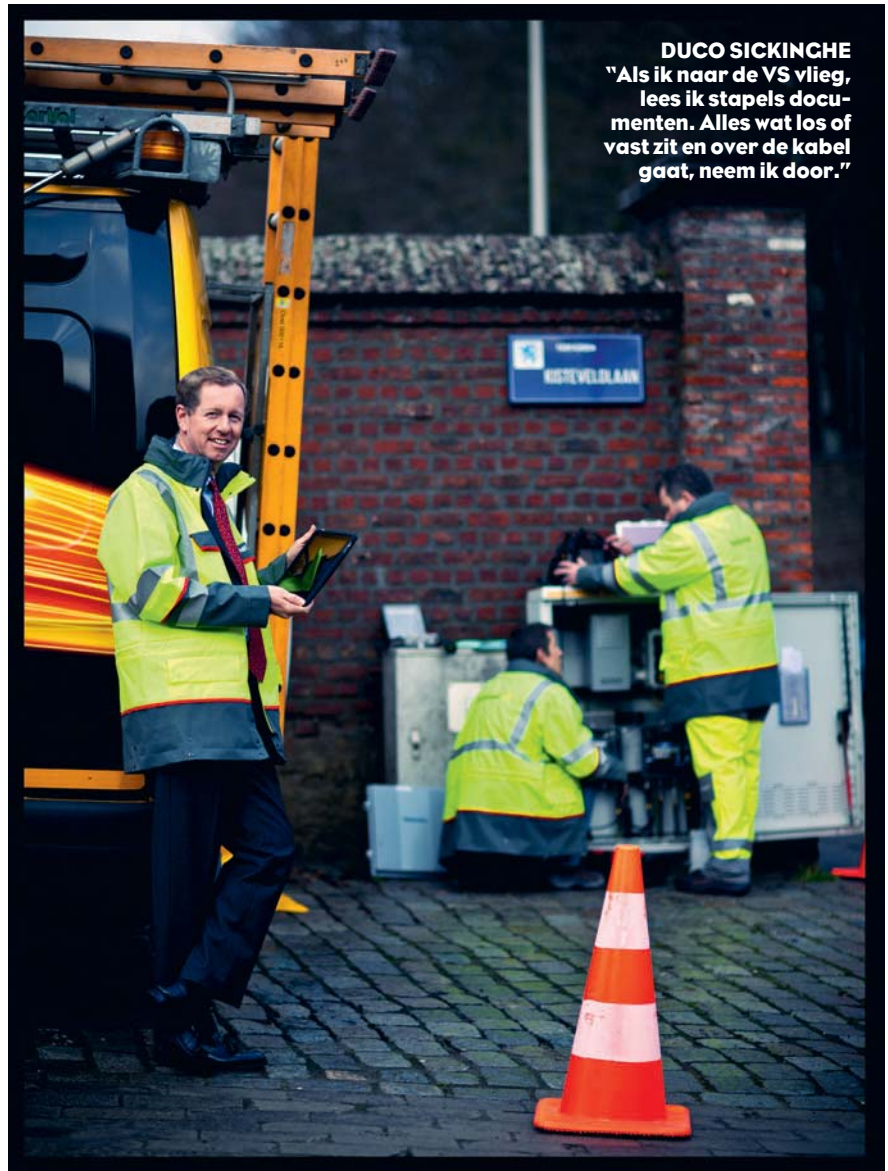
DUCO SICKINGHE. “2011 was een scharnierjaar waarin Telenet buiten de geplaveide paden is getreden. Maar ik begrijp uw opmerking: de prijs is moeilijk toerekenbaar op 2011, omdat we nog veel te bewijzen hebben. We hebben gsm-frequenties gekocht, maar de prijzen worden pas uitgereikt aan de finish. We hebben sportrechten gekocht, maar we moeten ons daarin waarmaken. 2011 was het jaar waarin we de basis legden voor de toekomstige groei. Maar ik vermoed dat een aantal prestaties cumulatief heeft ➤

'OPENSTELLING VAN DE KABEL ZAL INNOVATIE VERTRAGEN'

De verplichte openstelling van de Belgische kabel voor concurrenten vindt Duco Sickinghe geen goed idee. "Als je naar de Verizon-Comcast-deal kijkt, zie je dat men in de VS terugplooit op één netwerk voor vaste telecomdiensten. In België hebben we er in ieder geval toch twee. Je kan ontevreden zijn dat er 'maar' twee zijn, maar het is veel beter dan één. Mijns inziens moet de regulator ervoor zorgen dat die twee kabelnetten in de lucht blijven en dat erin geïnvesteerd wordt. Stel dat Belgacom binnen een paar jaar zegt: we gaan niet in glasvezel, we sluiten een deal met Telenet. Dan zou het kot te klein zijn. Maar dat is net wat er in Amerika gebeurt."

"Het BIPT dwingt ons de kabel, waarin wij net zwaar geïnvesteerd hebben, open te stellen. Iets wat gewoon nog nergens ter wereld gebeurd is. Wij moeten nu een referentieaanbod (een groothandelsaanbieding, *nvdr*) uitwerken, maar we kunnen ons op geen enkel precedent baseren. Ik hoop dat men dat begint in te zien: je kan regulering opleggen, maar ze moet wel zinvol zijn."

"We blijven hopen dat het hof van beroep de zaak een andere wending geeft. Maar als we de kabel moeten openstellen, slurpt dat een groot deel van onze IT-ontwikkelingscapaciteit op. Dat betekent dat allerlei nieuwe producten in de koelkast gaan. De openstelling van de kabel zal gewoon leiden tot een vertraging van de innovatie."



DUCO SICKINGHE
 "Als ik naar de VS vlieg, lees ik stapels documenten. Alles wat los of vast zit en over de kabel gaat, neem ik door."

➤ gewogen. Ik zie de onderscheiding als de bekroning van het succes van Telenet over de voorbije vijftien jaar."

Hoe kijkt u op die vijftien jaar terug?

SICKINGHE. "Telenet is eigenlijk een typische start-up: we doen ons best, we maken fouten, *but then we try harder*. We hebben fantastische ingenieurs die leidend-gevend zijn in productontwikkeling. Wij waren bij de eersten in Europa om telefonie over de kabel aan te bieden. Vlaanderen had ook de visie om van zeventien kabelnetten één bedrijf te maken. Gemakkelijk was dat niet, maar in dit land kunnen compromissen gesloten worden die

elders ondenkbaar zijn."

"Maar Vlaamse investeerders hadden het geld niet. Verschillende keren was er de kans om Telenet weer in Vlaamse handen te nemen. Dat was zeker zo in 2003 bij de uitstap van Callahan. Maar Vlaanderen twijfelde aan het potentieel van een kabelbedrijf en had onvoldoende middelen. Daardoor heeft men de kans gemist om van Telenet een internationaal bedrijf te maken."

"De paradox is dat we vandaag met een schuin oog naar schulden kijken, maar dat deze onderneming dankzij schuldfinanciering tot wasdom gekomen is. Telenet is daarin geen uitzondering: de kabel is in

de meeste landen van Europa maar tot ontwikkeling gekomen dankzij schuldfinanciering en inbreng van Amerikaans geld."

In 2002 stond Telenet toch aan de rand van de afgrond?

SICKINGHE. "Ja, maar na Lernout & Hauspie was het bijna een erezaak: Telenet moest en zou gered worden. Nog zo'n calamiteit kon Vlaanderen zich niet veroorloven. Onze schuldenlast liep in 2002 op tot zestien keer de operationele cashflow. Je moest toen al heel optimistisch zijn. Ik heb dit al eerder gezegd: had ik het businessplan van Telenet ten

LIBERTY GLOBAL: OP ZOEK NAAR CASH

Telenet is voor 50,08 procent in handen van de Amerikaanse groep Liberty Global, die nu in de kijker loopt met grote overnames in Duitsland, de jongste tegen zowat 1320 euro per abonnee. Liberty neemt risico's en heeft geld nodig.

Legt dat geen hypotheek op de ontwikkeling van Telenet? Duco Sickinghe is er gerust op: "Wij maken per jaar de helft van ons speciaal dividend of zo'n 240 miljoen euro (in juli vorig jaar 256 miljoen, *nvdr*) over aan Liberty. De overnames

die zij doen, zijn een veelvoud van dat bedrag. Zij kijken niet naar Telenet als de redder van hun groep. Maar dat ze in alle schuiven naar cash zoeken, is hun goed recht. Liberty is ook veel minder bevreesd om schulden aan te gaan. Het heeft

een grotere schuldenpositie dan Telenet, met een kortere maturiteit, maar toch doet het aandeel het niet slecht. Zij zeggen: met die schulden creëren wij groei, dus het hef-boomeffect voor de aandeelhouders is positief."

volle begrepen en de grote risico's gezien, dan had ik nooit toegehaapt. Maar het charmante aan Telenet is dat het businessplan gebouwd was op telefonie en waargemaakt is door internet. Zonder breedband was het nooit iets geworden."

Was dat dan wel uw verdienste als manager?

SICKINGHE. "Nou, als u mij een negatieve beoordeling over mezelf wilt horen maken, dan zeg ik: ik heb gewoon gefaciliteerd wat in de sterren geschreven stond. Wij waren ervan overtuigd dat die breedbandmarkt er zou komen

en we hebben ervoor gezorgd dat er geld was om daarin te investeren. De verdienste van mijn team is dat we, vanuit een visie en een bedrijfsplan, vroeg aan de weg getimmerd hebben en innovatief uit de hoek zijn gekomen met producten, marketing en service. Daarnaast is er een heel sterke cultuur ontstaan bij Telenet die zich vertaalt in een enorm engagement van alle medewerkers. En ik heb geleerd dat cultuur veel moeilijker te kopiëren valt dan producten."

"Maar dat internet zo'n gigantisch succes zou zijn, dat mensen zo massaal zouden internetten, viel niet te voorspellen. Dat moet je niet op het conto van het management van Telenet willen schrijven."

Hoe zou u zichzelf als manager omschrijven?

SICKINGHE. "Weet je, als individu heb ik een enorme hoogtevrees. Als ik op een brug wandel, heb ik maar één doel: zo snel mogelijk de overkant bereiken. Als manager had ik daar ook last van. Toen ik bij Telenet aankwam, wist ik bijna niets van de kabel af. Terwijl je als CEO toch lei-

TELENET

Aandeel in euro



ding moet geven aan dat bedrijf. Je zou kunnen zeggen dat ik bewust onbekwaam was. Daarom heb ik altijd het contact met de klanten opgezocht. Ook vandaag kunnen zij mij nog altijd rechtstreeks een mail sturen. Ik zal die persoonlijk beantwoorden."

"Ik wil dicht bij de klant staan uit eigenbelang: om de zaken goed te begrijpen. Ik wil gewoon niet in een directiecomité zitten waarbij ik het canvas uitzet alleen maar op basis van de briefings die ik krijg van een aantal directeuren. Ik wil grond onder mijn voeten voelen. Daarom loop ik af en toe een willekeurige vergaderzaal binnen en begin ik met de aanwezigen te praten. Je moest eens weten wat ik al geleerd heb via die contacten. Door voortdurend met de basis te praten, leer je of jouw aannames als CEO kloppen. Zo leer je met je hoogtevrees om te gaan."

Hebt u die hoogtevrees na tien jaar nog niet overwonnen?

SICKINGHE. "Je kan ze maar beter niet overwinnen, vind ik. 'Only the paranoid survive', zei Intel-baas Andrew Grove ooit.

Ik denk niet dat ik paranoïde ben, maar ik cultiveer die hoogtevrees wel. Net zoals ik nieuwsgierig wil blijven. Als ik naar de VS vlieg, lees ik stapels documenten over onze industrietak. Alles wat los of vast zit en over de kabel gaat, neem ik door. Zes uur vliegen is voor mij zes uur door zo'n stapel heen vreten. Ik wil zelf alles weten en gelezen hebben. Zelfs na tien jaar verveel ik me nog geen seconde bij Telenet."

Wat betekent de trofee van Manager van het Jaar voor u persoonlijk?

SICKINGHE. "Ik vind het buitengewoon eervol om als Nederlander deze prijs te krijgen. Iets zegt me dat dat vrij uitzonderlijk is. Ik was de voorbije jaren al een paar keer genomineerd. Maar ik ging ervan uit dat het daarbij zou blijven. Als ik eerlijk ben: ik wilde van die lijst af. Als je al vijf keer genomineerd bent, en je hebt het gevoel dat je het toch nooit zult halen, dan doe ik liever niet meer mee." "Toen ik tien jaar geleden naar België kwam 'om de kabel te doen', had iedereen in de zakelijke wereld medelijden met mij: 'Nu zit de carrière van Duco goed stuk'. En het project hield inderdaad een heleboel risico's in. Maar eenmaal aan boord heb ik nooit getwijfeld."

"Ik hou er wel rekening mee dat ik na twee slechte kwartalen weer buiten sta. Dat heeft mijn vader, die lange tijd aan het hoofd van het Nederlandse conglomeraat Stork stond, me geleerd: je kan als CEO aan de kant geschoven worden. Niet omdat je fouten maakt, maar omdat het objectief voor het bedrijf beter is dat er een andere komt. Dat kan je altijd overkomen. Ik ben grootgebracht met de tijdelijkheid van een topjob."

EEN MANAGEMENTTIP VAN DE MANAGER VAN HET JAAR

"Ik heb een vrij breed team, een tiental mensen rapporteert aan mij", zegt Duco Sickinghe. "Je loopt het risico dat er bij bilaterale contacten veel tijd verloren gaat aan informatie-overdracht, en dat er geen tijd meer blijft om knopen door te hakken." Daarom vraagt de topman zijn managers twee keer per maand vier dingen op een A4'tje te schrijven:

1. Wat ze gedaan hebben —

niet hun divisie, maar hun persoonlijke realisaties.

2. Welke beslissingen ze genomen hebben. Sickinghe: "Dat is een les in bescheidenheid. Managers stellen vast dat ze misschien wel 80 uur per week werken maar heel weinig beslissingen nemen. Bovendien is het maar de vraag of die beslissingen zo belangrijk waren voor het bedrijf."

3. Vertel wat niet uitgesproken

wordt, wat nog niet op tafel ligt of aan de orde is maar waar u 's nachts wakker van ligt (in positieve en negatieve zin).

4. Wat speelt er op menselijk vlak in uw afdeling: wie is blij, nieuw, ontslagen, ziek? "Ik antwoord daar heel beknopt maar vaak ook heel ongenueanceerd op", zegt Sickinghe. "Heel zwart-wit. Op die manier maak ik mijn positie duidelijk. En als we dan de volgende keer

samenzitten, nemen we dat velletje erbij en kunnen we meteen over de issues praten. Je komt tot een effectiever beleid. Bovendien stimuleer ik hen om hetzelfde te doen met hun managers. En dan vraag ik één keer per maand ook die formuliertjes op. Zo ontdek ik zaken die niet op mijn radar of op die van mijn manager staan. Je krijgt veel meer zicht op wie zich met wat bezighoudt."

➤ U zei het al: Telenet is groot geworden dankzij schuldfinanciering. We leven nu in een wereld waarin de schulden uit het systeem moeten en de banken hard op de rem staan voor kredietverlening. Vormt dat geen bedreiging voor het groei-model van Telenet?

SICKINGHE. "Schuldfinanciering is voor Telenet al vijftien jaar een aandachtspunt. Wij loeren op de goede momenten om onze schulden te herfinancieren. Onze leningen hebben momenteel een maturiteit van gemiddeld acht en een half jaar. Dat is zeer lang voor een bedrijf dat geen *investment grade* heeft (goede kwaliteitsbeoordeling door rating-agentschappen, *nvdv*). Onze schuld is ook zeer goed ingedekt. De rente die we moeten betalen, kan niet plots stijgen."

"Het kernpunt van de zaak is hoe je een bedrijf de juiste financiële middelen geeft. Op lange termijn denk ik dat er altijd een markt van geldontlening zal bestaan — in aandelen, obligaties of bij een bank, dat maakt niet uit. Misschien bestaat er binnen vijf jaar wel een financieringsinstrument dat we vandaag niet kennen. We moeten er gewoon voor zorgen dat we alle opties openhouden. Daarom kijkt Telenet al heel vroeg, minimaal twee en het liefst drie jaar voor het aflopen van een lening of en hoe we de schuld kunnen herfinancieren."

"Veel bedrijven hebben in 2008 hun schulden geherfinancierd tot 2012. Maar nu staan we weer voor een economisch moeilijk jaar. Als je net op dat moment ook nog

SUCCESVOL MET HOGE SCHULDGRAAD

Bron: Telenet

Geconsolideerd In miljoenen euro	2011*	2010*	2010	2009
Bedrijfsopbrengsten	1014,8	967	1299	1197
Nettoresultaat	11,2	47,2	89	233
Eigen vermogen	-258	164,6	217	360
Cashflow	400,3	379,9	504	440
Liquiditeitsratio ⁽¹⁾	0,78	0,73	1,45	0,55
Solvabiliteitsratio ⁽²⁾	-7,46	5,13	5,89	0,01
Personeel (aantal)	2034	n.b.	1898	1817

De operator heeft ook 1875 medewerkers in uitbestede diensten.

* Na 9 maanden

(1) Liquiditeitsratio = vlottende activa gedeeld door kortetermijnschulden. Een gezonde ratio ligt boven 1.

(2) Solvabiliteitsratio = eigen vermogen gedeeld door balanstotaal.

eens met kredietchaarste wordt geconfronteerd — want de markt is goed dicht — nou, dat is geen leuk vooruitzicht. Daarom hebben wij in 2008-2009 meteen de brug geslagen naar 2015, en intussen staat op een groot deel van onze kredieten als aflooptdatum 2020."

Waarom vermindert u de schulden niet?

SICKINGHE. "De evolutie van de business bepaalt de middelen die je kan aantrekken. Als we over vijf jaar floreren, zeg ik misschien wel: we verminderen de schuldfinanciering en we geven preferente aandelen uit. Ik zeg maar wat, dat zullen de omstandigheden uitwijzen. Zolang een bedrijf goed draait, zijn er mogelijkheden om middelen aan te trekken. We zitten vandaag in een situatie waarin bankiers als een konijn in wit licht naar de balans van een bedrijf kijken en vergeten welke andere aspecten er meespelen. Weinig schulden? Goed zo. Maar

aan een balans kan je niet zien of een bedrijf goed zal renderen de komende jaren. Daar zijn in 2011 op de beurs goede voorbeelden van te vinden."

Bent u met andere woorden veroordeeld om te groeien?

SICKINGHE. "Veroordeeld om cash te genereren, dat wel. Als Telenet morgen niet meer groeit, kunnen wij als nutsbedrijf dat cash genereert blijven bestaan. Maar we kunnen de schuldfinanciering niet vergroten als we niet groeien. Daarin hebt u absoluut gelijk."

Heel wat Telenet-klienten hebben al supersnel internet en drie producten (de zogenaamde triple play: internet, vaste telefonie en digitale televisie). Wordt het niet moeilijker?

SICKINGHE. "Oh, we groeien de komende jaren minder snel dan de afgelopen jaren. Dat is duidelijk. Ik zal over vijf jaar niet hetzelfde palmares kunnen voorleggen als nu. Dat is onmogelijk."

"Dit gezegd zijnde, zien we best wel mogelijkheden. De statistieken van de jongste zes kwartalen tonen een substantiële vertraging van de Belgische internetmarkt. Toch denk ik dat ze zal blijven groeien, alleen langzamer dan een paar jaar geleden. Hetzelfde geldt voor digitale tv."

"Merkwaardigerwijs groeit ook de vaste telefonie nog altijd. Alleen moeten we eerlijk zijn: het is niet meer de vaste lijn van tien jaar geleden, ze brengt een pak minder op. Daarnaast is er mobiel, en daarin moeten we echt beter kunnen dan



DUCU SICKINGHE
 "We zijn heel
 ontevreden over
 ons mobiele
 verhaal van de
 jongste jaren."

wat Telenet vandaag presteert. We zijn heel ontevreden over ons mobiele verhaal van de jongste jaren, daar zijn we helemaal niet trots op. Telenet onwaardig. Dat moeten we in 2012 gewoon veel beter aanpakken. Mobiel heeft voor Telenet echter niet dezelfde marges als vaste telefonie. Groei in mobiel zal ons niet toelaten de schuldgraad op te voeren."

Waarom bent u ontevreden over mobiel?

SICKINGHE. "Het aantal klanten dat wij winnen ligt onder mijn ambities en die van Telenet. Wij doen er nu een paar dui-

zend per kwartaal. In de evolutie van de markt is dat niet slecht. Wij zijn op weg naar 300.000 klanten op een totaal van tien miljoen SIM-kaarten. En laat ons aannemen dat we de komende jaren naar 800.000 evolueren. Omzettechnisch is dat heel mooi. Maar eigenlijk mikken we op een belangwekkende positie in mobiel internet. Over een paar jaar heeft iedereen meerdere toestellen, SIM-kaarten, internettoegangen. Dat betekent dat je de klant zwaardere mobielinternetformules gaat voorstellen. Dat is de reden waarom we spectrum (gsm-frequenties, *nvd*) gekocht hebben: om de voorwaar-

den te creëren om de groei te verzekeren of te versnellen."

Waarom investeert u niet in een eigen mobiel netwerk?

SICKINGHE. "Dat krijgen we nooit rendabel. Wij gaan ervan uit dat we ons spectrum kunnen uitrollen in samenwerking met een bestaande operator. Co-hosting kan in allerlei gradaties. Daarover onderhandelen we. Ik hoop daar binnenkort resultaten te kunnen voorleggen. Tegelijk is het mobiele dossier iets waarvoor wij rustig onze tijd nemen. Die frequenties hebben de eerstkomende jaren geen waarde, ze worden pas relevant tussen 2013 en 2015. Als er binnen een paar jaar een tekort aan bandbreedte zou ontstaan op de mobiele markt, hebben we alvast ons eigen spectrum voor mobiel internet."

U kent de zogenaamde 'vloek' die rust op de Manager van het Jaar. Na een succesjaar is het vaak moeilijk om te bevestigen. Bovendien zitten we sinds enkele maanden in een recessie. Bent u bevreesd voor 2012?

SICKINGHE. "Natuurlijk. Het wordt hard werken. Door deze trofee zal iedereen nog meer kijken of ik goed op de spullen let. In die zin kan je het als een aanmoedigingsprijs zien: 'Duco heeft het goed gedaan, maar nu moet hij zich echt bewijzen'. Dat impliceert dat we alles wat we doen voor de klant nog beter moeten doen."

U hebt er tien jaar bij Telenet op zitten. Hoelang blijft u nog?

SICKINGHE. "Ik dacht dat ik de langst zittende CEO van een Bel-20-bedrijf ben. (*grappend*) Didier (Bellens van concurrent Belgacom, *nvd*) moet wachten tot ik een keer omval. Dan kan hij het stokje overnemen. Maar het kan snel voorbij zijn. Als er ineens een groep komt die Telenet overkoopt van Liberty en zegt dat ik niet meer de juiste man ben om het bedrijf te leiden... Dat kan altijd."

"Je weet ook dat je lichaam met ouder worden minder elastisch wordt. Maar we zien tegenwoordig ook weer directeuren van in de zestig, dus in dat opzicht kan ik misschien nog wel een tijdje mee. Mijn vader is twintig jaar CEO geweest. In mijn familie zijn ze van tien jaar niet onder de indruk." ©