



Whitepaper

# Aantrekkelijk primair onderwijs, voor 'jong en oud'

Zet Generatiemanagement in  
voor vernieuwing van binnenuit

Dr. Aart Bontekoning in opdracht van VfPf



# Aantrekkelijk primair onderwijs, voor 'jong en oud'

## Zet Generatiemanagement in voor vernieuwing van binnenuit

**In het primair onderwijs werken veel generaties samen: van jonge generatie leerlingen tot groepsleerkrachten en schoolbestuurders uit diverse oudere generaties. Al die generaties samen dragen bij aan de modernisering van hun team, school en het onderwijs in het algemeen. Dat is namelijk de natuurlijke functie van opeenvolgende generaties.**

Generatiemanagement is het vermogen om verschillende generaties met elkaar te laten samenwerken én om voor elke generatie apart een goede werkomgeving te creëren. Dat vraagt wel wat. De verschillende generaties, opgegroeid in een andere tijdgeest en middenin een andere levensfase, staan verschillend tegenover wereld, werk, opvoeding, normen en waarden. De kunst is die verschillen te gebruiken en elkaar te versterken.



Waar jongere leerkrachten zich verloren kunnen voelen in hun eerste baan en baat kunnen hebben bij een ervaren collega die ze wegwijs kan maken in het werk en in de organisatie, kan de jongere generatie de ervaren krachten helpen bij te blijven met technologische veranderingen of andere nieuwigheden. En een dertiger die alle ballen in de lucht probeert te houden met werk, gezin, sociale evenementen en sport, is geholpen met andere afspraken over de inregeling en uitvoering van het werk dan iemand die tegen zijn of haar pensioen aanzit.

**In deze whitepaper leest u meer over het positief benutten en actief inzetten van alle generaties, waardoor uw organisatie aantrekkelijk en toekomstbestendig is en blijft.**



De inhoud is gebaseerd op de uitkomsten van generatie onderzoek in meer dan honderd organisaties, waaronder scholen, waarvan de uitkomsten zijn verwerkt in: Bontekoning, A. C. (2020). *Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties; over evolutie van ons gedrag*. Amsterdam: Mediawerf.

## Nieuwe generaties zorgen voor een update van bestaande processen

Om de 15 jaar herhaalt zich een proces waarbij nieuwe generaties vernieuwingen naar binnen halen die gedateerde routines kunnen vervangen, in het belang van iedereen. Hiermee blijft een school aantrekkelijk voor alle generaties. Investeren in een aantrekkelijke werk- en leeromgeving is nodig om aanwezige (of dreigende) personeelstekorten aan te pakken.





## Een school (cultuur)<sup>1</sup> die vernieuwing door opvolgende generaties stimuleert is:

- aantrekkelijk voor de jongste leerkrachten
- een omgeving waarin oudere leerkrachten het langer volhouden
- bij de tijd (en krijgt daardoor maatschappelijke waardering)
- wendbaar en creatief in het oplossen van hardnekkige vraagstukken
- klaar voor een nieuwe generatie leerlingen door van binnenuit eigentijds onderwijs te ontwikkelen.

.....  
**“De kunst is die generatieverschillen te gebruiken en elkaar te versterken.”**  
.....

Dit proces is echter niet voor elke school vanzelfsprekend. Een voorwaarde is dat de verschillende generaties leerkrachten actief gesteund worden bij de uitoefening van hun werk op een manier die bij hen de meeste werkenergie opwekt. Ook de interactie tussen de verschillende generaties is van invloed op het tempo waarop er vernieuwing plaatsvindt.

## Pak met generatiemanagement gedateerde routines aan

Alles wat wij doen, zoals leidinggeven, samenwerken, leren, onderwijzen, communiceren en besluiten nemen, heeft een houdbaarheidsdatum. Dan zijn die aan een update toe. Volgende generaties brengen die naar binnen. En dat is maar goed ook, want verouderde patronen en denkwijzen zijn ongezond voor de ontwikkeling van leerkrachten, hun team of school. Organisaties die zich blijven ontwikkelen en vernieuwen zijn aantrekkelijk voor jongere en oudere generaties. Nieuwe werkvormen en gedragingen zorgen voor frisheid in de organisatie en houden daarmee de werkenergie op peil.

Op veel scholen is er wel aandacht voor vitaliteit (denk aan gezonde voeding, regelmatig bewegen, voorkomen van stress) en duurzame inzetbaarheid. Maar de aanpak van gedateerde routines is vrijwel overal onvoldoende. Toch zijn hier veel oplossingen voor te bedenken. Zo biedt generatiemanagement een aantal verrassende en misschien wat ongewone mogelijkheden.



.....  
**“Generatiemanagement kan een aantal verrassende en misschien wat ongewone mogelijkheden bieden.”**  
.....

## Stagnaties in update processen vinden plaats als:

- leerkrachten en bestuurders uit de oudere generaties op de automatische piloot gedateerde routines herhalen (zelfs al nemen die werkenergie bij henzelf en bij de jongere collega's weg) en
- jongere leerkrachten daar ongewild in meegaan.

<sup>1</sup> Alle sociale processen bij elkaar - gedrag, waarden en onderliggende opvattingen - die op een school worden herhaald vormen de cultuur.



Jonge leerkrachten doen dat soms omdat ze denken dat het van hen wordt verwacht, maar meestal omdat ze niet leerden daar niet in mee te gaan. Ook oudere leerkrachten herhalen gedateerde routines niet omdat ze dat willen, maar onbewust, uit gewoonte.



Vergelijk het met rechts rijden in het verkeer. Als je dat jarenlang hebt gedaan, is die gewoonte diep geworteld.

Dat merk je wanneer je in Engeland of Australië de weg opgaat. Je weet dat rechts rijden daar levensgevaarlijk is. Toch blijft de trekkracht naar rechts nog lang aanwezig. Dat geldt ook voor verouderde gewoontes in het sociale verkeer op school. Het herhalen is destructief, iedereen heeft er last van en tóch blijft de neiging lang bestaan.

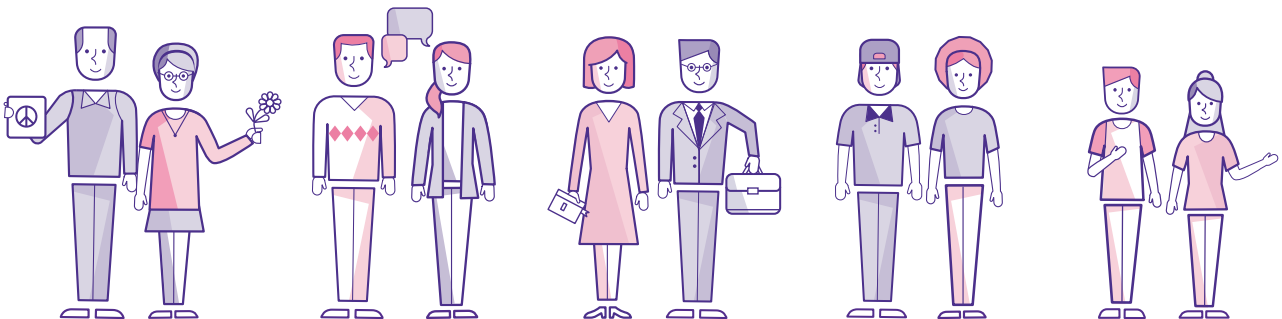


Dan heb je juist anderen nodig, bijvoorbeeld (jonge) collega's, die roepen, "**pas op je gaat weer naar rechts" die zelf links blijven rijden – ofwel: blijven doen wat bij hen de meeste werkenergie opwekt.**

## Verschillen in generaties

Iedere volgende generatie brengt nieuwe inzichten en werkwijzen die de gedateerde kunnen vervangen. De basis van deze nieuwe inzichten en werkwijzen bij een nieuwe generatie wordt al vroeg aangelegd: in de eerste levensfase van 0 tot 15 jaar. Ouders voeden hun kinderen deels anders op dan ze zelf zijn opgevoed. Deze verschillen zorgen voor nieuwe -eigentijdse- gewoontes, opvattingen en gedragingen bij opvolgende generaties. Het is belangrijk om aandacht te hebben voor de verschillen in generaties om enerzijds misverstanden en conflicten te voorkomen en anderzijds optimaal gebruik te maken van die verschillen. Dat begint met een goede analyse van de belangrijkste updates per generatie.

## Generaties



Protest	Verbindend (X)	Pragmatisch	Millennial (Y)	Bewust (Z)
1940-1954	1955-1969	1970-1984	1985-1999	2000-2014
Toen:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• protesteren</li> <li>• democratiseren</li> <li>• mannen dominant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verschillen verbinden</li> <li>• multi-cratie/ gelijkwaardigheid</li> <li>• bescheiden</li> <li>• dialoog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doelgerichte versnellers van besluiten</li> <li>• vergaderen</li> <li>• kennis netwerkers</li> <li>• interactie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• handelingsvrijheid + feedback</li> <li>• authentiek</li> <li>• open</li> <li>• gelijkwaardig</li> <li>• mensgericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• heel bewust</li> <li>• rationeel en intuïtief</li> <li>• 'meiden' leiden</li> <li>• liefde belangrijk</li> </ul>
Nu:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wijsheid</li> <li>• eigentijds</li> <li>• benutten en samenwerken met Millennials vitaliseert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leidend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• volgende generatie leiders</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• volgende junioren</li> </ul>

Bron: Bontekoning

Figuur 1: Generaties, geboortejaren, hun update potentie en levensfasen



## Opvolgende generaties in levensfasen

Bij "nieuwe generaties" wordt vaak automatisch aan jongeren gedacht, maar dat is onjuist. Generaties volgen elkaar op in een levensfase. Om de vijftien jaar vormen zich nieuwe generaties junioren, medioren, leiders en senioren; → zie figuur 1. De geboortedatum geeft aan tot welke generatie je behoort, de leeftijd in welke levensfase je zit. Er doen zich twee effecten voor, het effect van een generatie en die van een levensfase. Bijvoorbeeld in de leidende fase (45 – 60 jaar) heeft een generatie de grootste invloed op haar omgeving.

**"Aanpassen aan inmiddels gedateerd leiderschapsgedrag van de vorige generatie neemt werkenergie weg bij alle betrokken partijen."**

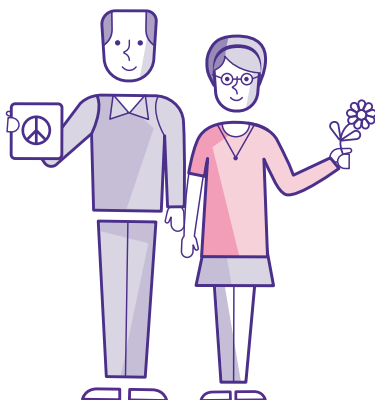
Een nieuwe generatie in de leidende fase zorgt voor een update van gedateerde onderdelen van het leiderschap, wanneer ze dat invullen op een manier die bij hen de meeste werkenergie opwekt.

De effecten van een levensfase doen zich voor in:

1. de biologische ontwikkeling van een mens, van kind zijn naar ouderdom
2. de manier waarop een levensfase wordt ingevuld samen met generatiegenoten-, bijvoorbeeld als senior
3. de levensvragen - in de kindertijd spelen andere levensvragen dan tijdens de seniorfase
4. de ontwikkeling van (werk)levenservaring.

## Werkende generaties en hun update potentie

Om te weten hoe de verschillende generaties kunnen bijdragen aan de ontwikkeling of vernieuwing van hun school, is er door Aart Bontekoning in de praktijk gekeken naar de manier waarop deze generaties zich gedragen in hun werkomgeving.



### 1. Protestgeneratie (1940–1954)

Vanaf de zestiger jaren democratiseerden vooral de mannen uit deze generatie hun organisaties, samen met sterker wordende vakbonden. Als update reactie op het autoritaire gedrag van hun bazen van toen. Het democratiseren kreeg vorm in vergaderen met medewerkers 'die hun zegje mochten doen', in discussiëren, in ondernemingsraden en in het vinden van meerderheden voor hun veranderideeën. Veel van die manieren zijn inmiddels verouderd en woekeren nog voort. Mede door het ongewild aanpassen van volgende nieuwe generaties. Anno 2020 zijn de meesten met pensioen. Tegelijkertijd werken steeds meer senioren langer door.<sup>2</sup> Dit geldt vooral voor hbo/wo opgeleiden met passie voor hun vak. Vaak is het samenwerken met de jongste generatie voor hen een energizer. Dat kan bewust worden gestimuleerd. Let op, laat ze samenwerken op een gelijkwaardige manier!

In het HR-beleid voor deze en de volgende generatie senior leerkrachten ook rekening houden met een doorstart, in plaats van uit te gaan van afbouwen, en die actief ondersteunen. De toekomst van het onderwijs is afhankelijk van de jeugdigheid van alle generaties. Die komt ook bij senior leerkrachten naar boven wanneer zij doen wat de meeste werkenergie opwekt. En dan houden ze het langer vol.

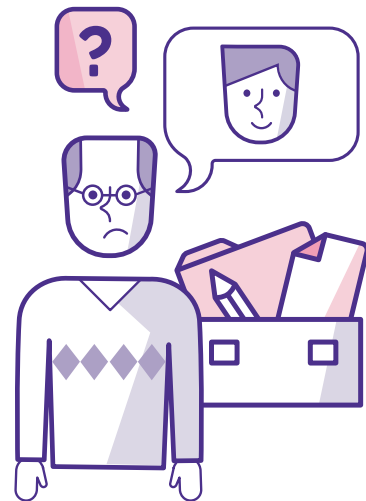


<sup>2</sup> CBS (2019), 'Ruim een kwart miljoen werkende 65-plussers', Nieuwsbericht, 21 september 2019.



"Mensen denken soms dat deze ervaren senioren niet meer willen veranderen. Uit mijn onderzoek blijkt dat ze best willen, maar dat ze net als de andere generaties het top-down veranderen moe zijn. Ze willen veranderen als ze daar meer werkenergie van krijgen. Het woord seniorenbeleid spreekt deze generatie niet aan. De meesten voelen zich 20 jaar jonger en willen zo behandeld worden. Het beleid zou meer gericht kunnen worden op een eigen keuze: tussen je 64ste en 74ste stoppen of flexibel doorgaan."

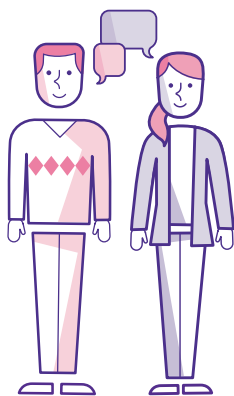
- Interview Aart Bontekoning, *Sterk in je Werk* journaal, St. Antonius Ziekenhuis



## 2. Verbindende generatie (1955–1970)

Deze generatie bevindt zich grotendeels nog in de leidende fase (45-60 jaar) en heeft de komende jaren nog veel invloed op de organisatie(cultuur). Haar updates bestaan uit het zien, verbinden en benutten van verschillen. Met een voorkeur voor dialoog. Het begon met stimuleren van multidisciplinair samenwerken, terwijl nu het streven steeds meer gericht wordt op het vormen van inclusieve organisaties waar alle vormen van diversiteit worden gerespecteerd. Dat zijn update-reacties op de meerderheden-oriëntatie van de protestgeneratie. De verbindende kracht van deze generatie komt op het werk niet altijd volledig tevoorschijn. Thuis wel, in de eigentijdse interactie met hun millennial-kinderen. Daar worden gelijkwaardige verhoudingen en een authentieke ontwikkeling gestimuleerd. Dat bevordert een gezonde ontwikkeling van hun kinderen, waardoor zij terechtkwamen op plaats drie van de gelukkigste in de westerse wereld.<sup>3</sup>

Op veel scholen pasten nogal wat 'verbinders' zich aan gedateerd dominant gedrag van (mannen van de) protestgeneratie aan. Zichtbaar in hun wat hiërarchisch, gesloten en formeel gedrag. Daar hebben ze zelf ook last van, in de vorm van verminderde vitaliteit. Gedateerd gedrag op het werk dat afwijkt van de eigentijdse interactie thuis kan een generatiekloof teweeg brengen met de leerkrachten die generatiegenoten zijn van hun kinderen.



Wie behoort tot deze generatie met kinderen heeft baat bij het versterken van de eigentijdse interacties van thuis op het werk, zoals gelijkwaardig samenwerken, respect voor verschillen en open communiceren. Wordt de sociale knop omgezet in een verouderde stand zodra deze medewerker onderweg naar werk is? Zonde, het is ook in het belang van henzelf om dat niet te doen. Een verouderde stand neemt ook de eigen vitaliteit weg. Juist die eigentijdse interactie van thuis versterken op het werk wekt energie op bij alle generaties en natuurlijk bij de medewerker zelf.





### 3. Pragmatische generatie (1970–1985)

Het komende decennium neemt deze generatie het leiderschap over van de verbindende generatie. Hun updates bestaan uit versnellen en concretiseren van vergaderen, interactief besluiten en kennis delen over de grenzen van hun organisatie heen. Op veel scholen paste echter een flink deel van deze generatie zich aan gedateerde processen aan. Dat is het tegenovergestelde van leiden. De vraag rijst hoe dat doorwerkt in hun leidende fase.

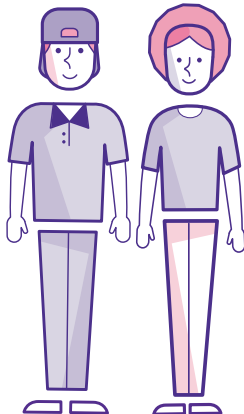
Binnen deze generatie stijgt voor het eerst het opleidingsniveau van vrouwen boven dat van mannen uit<sup>4</sup> en is gelijkwaardigheid tussen mannen en vrouwen zichtbaar.

Wie behoort tot deze generatie en dit gedrag herkent, zou dan een beroep moeten doen op de inzichten en kwaliteiten die zo typerend zijn voor de eigen generatie! Durf dingen anders te doen, want van polderachtig vergaderen en trage besluitvorming hebben alle generaties last.



### 4. Millennial generatie (Y) (1985–2000)

Gemiddeld genomen zijn millennials kinderen van de verbindende generatie (1955–1970). In de meeste organisaties blijft deze generatie relatief minder vertegenwoordigd, als gevolg van de vergrijzing.<sup>7</sup> Dat betekent ook dat ze bij het daadwerkelijk vernieuwen van de organisatie afhankelijk zijn van actieve steun van senior-collega's uit de grotere en oudere generaties.



De updates van millennials, vanuit hun ouders meegekregen, zijn vooral gericht op:

- De vrijheid om zoveel mogelijk zelf vorm te geven aan het werklevens. Niet solistisch, maar samen met ervaren collega's. Dat is een update voor gedateerd top down veranderen en besluiten.
- Het vormgeven van organisaties als een tweede thuis, waar iedereen zichzelf kan zijn.
- Wederzijds leren; hun vernieuwende invloed en de rijke ervaring van collega's gelijkwaardig behandelen.

### Over millennials bestaan nogal eens misverstanden, zoals:

#### "Ze zijn egoïstisch".

Ja en ook sociaal; beide. Veel millennials vinden hun eigen authentieke ontwikkeling belangrijk en een warme, open en persoonlijke relatie met hun teamleden.

#### "Die goed opgeleide jongeren redden zich wel, die hebben mij als senior niet nodig".

Het tegendeel is het geval, zonder feedback van ervaren collega's raken ze wat verloren. Juist die feedback helpt hen hun eigen weg te vinden.

#### "Je moet zorgen dat je aan de wensen van de millennials voldoet, dan houd je ze aan boord".

Schoolleiders die dat goed bedoeld doen, zitten er naast. Millennials willen niet verwend worden of dat er voor hen wordt gedacht. Ze willen vooral dat: a) hun ideeën serieus worden genomen, en b) die zelf kunnen uitvoeren met steun van ervaren collega's.

<sup>4</sup> CBS, [Jonge vrouwen vaker hoogopgeleid dan jonge mannen](#).



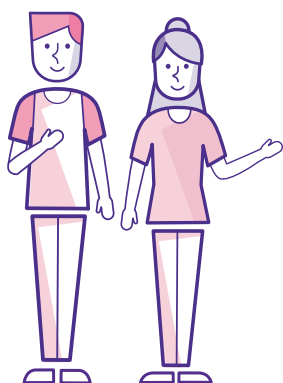


Millennials kunnen leren om niet mee te gaan in gedateerde sociale processen en zelf steun te organiseren voor hun frisse ideeën en update acties. Weten hoe? Lees dan het artikel updates met millennials [hier](#).



Millennials zijn over het algemeen ouders van de volgende generatie leerlingen, geboren tussen 2015 en 2030. De leerkrachten-ouders kennen hun kinderen en het onderwijs goed. Vanuit hun ervaringskennis kunnen ze prima aangeven hoe het huidige onderwijs optimaal kan aansluiten bij deze nieuwe generatie leerlingen. Een voordeel van deze benadering is dat het vernieuwen van het onderwijs uit de groepsleerkrachten zelf komt.

We vroegen tien millennials uit diverse basisscholen naar wat wel en geen werkenergie opwekte. Een rode draad in de antwoorden: **"tot 14.00 uur is het heel leuk, daarna begint het energieverlies"**. Indicatie: het onderwijs zelf vernieuwt gelukkig wel, maar aan de organisatiekant komen teveel gedateerde processen voor die het werk voor millennials minder aantrekkelijk maken. Die verouderde processen maken het werk voor oudere leerkrachten ook vermoeiend!



### 5. Bewuste generatie (Z) (2000–2015)

De leerlingen van nu (2021) op basisscholen behoren tot de bewuste generatie Z. Zij vormen ook de aanstaande nieuwe generatie jonge leerkrachten. Het zijn gemiddeld genomen kinderen van ouders uit de pragmatische generatie.

Hun ouders maken hen heel bewust van de wereld waarin ze leven, door voortdurend uit te leggen wat er gebeurt. Ze zullen veel vaker dan vorige generaties de vraag stellen waarom iets op een bepaalde manier wordt gedaan en of dat wel gezond is voor mensen en hun (werk)wereld?'. Dat willen ze precies weten. Een antwoord in de trant van 'dat heeft de schoolleiding beslist' is in hun ogen geen antwoord.

De Z-meiden uit deze generatie zullen leiderschap door vrouwen een flinke boost geven. Hun moeders zijn gemiddeld hoger opgeleid dan hun vaders. Dat is terug te zien in hun zelfvertrouwen. Voor hen heeft leiderschap geen status, maar is functioneel en situationeel. Wat je hier en nu daadwerkelijk toevoegt is voor hen belangrijk. Hier zit ook een andere kant aan, namelijk dat macho opgevoede jongens laag gewaardeerd worden. Daarop kunnen ze reageren met agressief gedrag en het tegenovergestelde bereiken van wat ze willen: er ook bij horen.

## Nederlandse kinderen op 1 in top gelukkigste van de wereld

Als kind kun je het best opgroeien in ons land concludeert UNICEF na een wereldwijd onderzoek in de 41 meest welvarende landen. Nederland scoort hoog op lichamelijke en geestelijke gezondheid, sociale en leervaardigheden.

Daarmee zijn Nederlandse kinderen tot 18 jaar nog nét een beetje gelukkiger dan hun leeftijdsgenoten in Denemarken, Noorwegen, Zwitserland en Finland.

Aldus Unicef (2020)







Ze zijn goed op de hoogte van voor- en nadelen van sociale media. Vaak zijn het zeer vroege gebruikers. Hun ouders groeiden op met sociale media en geven goed beargumenteerd grenzen aan. Vooral het begrijpen van regels maakt dat ze zich eraan houden. Niet omdat het een regel is. Ze beseffen dat ze op dit gebied -en andere gebieden- soms meer weten dan hun leerkrachten en verwachten dat hun kennis wordt gewaardeerd en benut.

Een belangrijke vraag wordt of hun updates in hun tweede levensfase (15–30 jaar) overeind blijven als ze gaan samenwerken met (grotere groepen) 50+’ers in het vergrijzende onderwijs.

Wilt u weten hoe u deze generatie in hun ogen goed onderwijs kunt geven of hoe u ze later als nieuwe leerkrachten kunt aantrekken? De kennis van deze jonge generatie is meestal 'in huis', namelijk bij groepsleerkrachten en bestuurders die ouders zijn van deze Z-kinderen. Zij kunnen ook alle vragen beantwoorden over bijvoorbeeld werven en opleiden van deze aankomende generatie junior leerkrachten. Laat dat doen door een kleine groep van vijf tot negen ouders-leerkrachten. Ga dus niet af op antwoorden van een enkele ouder-leerkracht/bestuurder. Vraag het als ze aan boord zijn vooral aan deze jongeren zelf. Houd er rekening mee dat ze thuis al vroeg overal actief bij betrokken worden, dat is het nieuwe normaal.



### Toename schooldruk

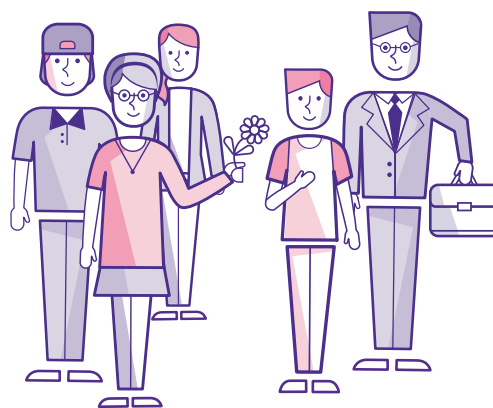
Schooldruk is voor jongeren de afgelopen jaren sterk toegenomen. 1 op de 4 jongeren heeft het vaakst last van stress door schooldruk. Hoe meer schooldruk kinderen ervaren, hoe minder ze tevreden zijn in hun leven. 1 op de 3 scholieren kampt met druk om te voldoen aan de verwachtingen van zichzelf en anderen. Ook zegt 1 op de 10 jongeren onvoldoende vrije tijd te hebben. Slecht 2 procent ondervindt stress door sociale media.

Uit het rapport *Geluk onder Druk* (Unicef Nederland, 2020).

## Generatie-diversiteit benutten: een aanpak<sup>5</sup>

Het benutten van generatie-diversiteit, oftewel het inzetten van generatiemanagement, vraagt om een specifieke manier van veranderen. Het is geen top-down of bottom-up verandering, maar het integraal benutten van wat de meeste werkenergie opwekt bij generaties. Dat komt van binnenuit. De vraag is bijvoorbeeld niet waar mensen naartoe willen, maar waar opvolgende generaties de meeste werkenergie van krijgen. Dat verschilt per generatie.

.....  
**Benut de krachten van je team. Wat heeft elke generatie binnen jouw team te bieden? Ontdek de mogelijkheden in een online training Generatiemanagement of neem contact op met je regiocoördinator.**  
.....



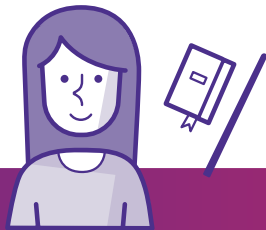
<sup>5</sup> De Beer, J. (2020). *De demografische toekomst van Nederland: wat weten we, en wat is nog onzeker?* Demos, 36, maart 2020.



**Aan de slag met Generatiemanagement?  
Heeft u vragen? Of wilt u aan de slag  
met Generatiemanagement binnen uw  
bestuur?**

Neem contact op met uw regiocoördinator. Een gespecialiseerd adviseur zal u dan kosteloos met raad en daad bijstaan en u in dit traject begeleiden.

[www.vfpf.nl](http://www.vfpf.nl)



**Over VfPf**



Het Vervangingsfonds en Participatiefonds zorgen enerzijds voor het vergoeden van vervangings- en werkloosheidskosten in het PO. Anderzijds helpen wij schoolbesturen hun organisatie gezond te krijgen en te houden.

Wij zijn er voor alle scholen in het primair onderwijs. Omdat wij als zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) een overheidsorganisatie zijn, bieden wij onze dienstverlening zonder winstoogmerk aan. Kijk voor meer informatie op onze website [vfpf.nl](http://vfpf.nl).

**Over Aart Bontekoning**

Aart Bontekoning is sociaal psycholoog en generatie-expert. Hij onderzoekt al 20 jaar de rol die opvolgende generaties spelen in het updaten van de eigen cultuur en promoveerde hierop in 2007. Naast zijn werk als onderzoeker werkt Aart Bontekoning als consultant, spreker en auteur van boeken en artikelen op dit terrein.



Auteur: Aart Bontekoning  
Deze whitepaper is een uitgave  
van het VfPf. Maart 2021

