

## #10. Van 'egosysteem' naar ecosysteem

Intro: "En dat is eigenlijk het mooie van een ecosysteem dat je bouwt met mensen, op een hele kwalitatieve manier, aan iets wat er daarvoor niet was, omdat je met zoveel partijen aan iets nieuws moet werken."

Intro: "Welkom bij Money Matters. Een podcast van Social Finance NL waarin geld en impact centraal staan. Door in gesprek te gaan met politici, investeerders, filantropen, banken, sociaal ondernemers en andere specialisten, proberen we antwoord te krijgen op de vraag hoe je sociale impact het beste kunt financieren."

Ruben: "Hoi en leuk dat je weer luistert naar Money Matters. Ik ben Ruben Koekoek, Social Finance NL. En vandaag als co-host ..."

Björn: "Björn Vennema, ook van Social Finance NL."

Ruben: "Hi Björn, leuk dat je er weer bent."

Björn: "Zeker, zin in."

Ruben: "Het is niet zomaar een aflevering, hè."

Björn: "Nee, het is een jubileum editie."

Ruben: "Nummer tien! We hebben daardoor een hele bijzondere gast. En we hebben taart, want het moet natuurlijk gevierd worden. Hoi, Annemieke."

Annemieke: "Hoi, dankjewel en ik kan je zeggen, die taart was heerlijk."

Ruben: "Ja we hebben hem al opgegeten, anders smakken we zo tijdens de podcast."

Annemieke: "Maar het taart momentje, dat deed het wel voor mij."

Ruben: "We gaan het vandaag hebben over ecosystemen, Björn. En we hebben Annemieke in de studie, misschien wel dé specialist in Nederland over ecosystemen. Maar zou jij haar willen introduceren?"

Björn: "Zeker, heel graag. Je hebt haar naam al even genoemd: Annemieke. Dat is onze eigen bestuursvoorzitter van Social Finance NL. Dus we hebben onze baas aan tafel, Ruben. En Annemieke is hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement aan de universiteit van Nyenrode. Ze draait al jarenlang mee in de top van het bedrijfsleven als commissaris, onder andere bij KLM, ABN-AMRO, Abbott Healthcare en nu is ze actief bij Eneco. Maar ze had nog wat tijd over, dus ze runt een startup: GrowNext. En ze is al heel lang actief met het adviesbureau MeetingMoreMinds. En dat is een specialist in het organiseren van productieve netwerken tussen en binnen bedrijven. Dus mag ik u voorstellen: professor Annemieke Roobeek."

Ruben: "Welkom Annemieke, leuk dat je er bent. En je hebt heel veel commissariaten gedaan bij het grote Nederlandse bedrijfsleven. En ik las dat je bij KLM, zowel bent begonnen als geëindigd als stewardess. Hoe is dat zo gekomen?"

Annemieke: "Ja, na mijn studie Politologie en Internationale Betrekkingen, toen wist ik wel dat ik zou gaan promoveren. Ik had een beurs binnen gehaald daarvoor en dat was best bijzonder in

die tijd, want in 1983 was het toch een periode dat er ook maar heel weinig toekomst was voor afgestudeerden. Wij waren wel de 'no-future jongeren'. En ik had een vriendin van de middelbare school en die was stewardess en die had al de hele studietijd gezegd: meid, er zitten toch meer brains in de cabine dan in de cockpit, waarom kom jij ook niet een keertje stewardess zijn? En toen dacht ik, laat ik zomerstewardess worden. Dus meteen na mijn afstuderen ben ik zomerstewardess geworden bij KLM. En toen ik daarmee klaar was, toen werd ik meteen gevraagd of ik toch niet wilde parttimen en dat ben ik gaan doen tijdens een groot deel van mijn PhD periode. Dus naast dat ik promoveerde, vloog ik elke maand ergens op de wereld. Dus daardoor heb ik een heel levend reisboek gekregen, met internationale betrekkingen. En ik was werkstudent, achter mij was dat natuurlijk toch wel heel erg leuk om te zien hoe dat allemaal zat in die wereld en dat was toch een beetje de wereld nog van Peter Stuyvesant. En ik heb mijn tijd als stewardess ook heel vaak gebruikt voor mijn studie, omdat ik daardoor heel veel gesprekken kon voeren voor mijn onderzoek. Dus ik kon overal precies zeggen waar ik naartoe wilde en daar stond een ambassadeur vaak klaar of iemand, zo'n technische attaché en dan kreeg ik allerlei informatie. Dat was heel leuk. En toen ik later gevraagd werd als commissaris, toen heb ik natuurlijk wel gezegd dat ik juist heel dichtbij dit werk kan staan, omdat ik het ook echt gedaan heb. Ik heb met die karren gereden en ik heb dat over de hele wereld mogen doen. En ik was op voordracht van de medewerkers werd ik commissaris, dus dat was wel heel erg leuk. En op het einde hebben de medewerkers, samen met de directie, mij aangeboden om de laatste vlucht werkend te doen. En ik ben naar Zuid-Afrika gegaan. Dus ik heb de langste vlucht ongeveer gehad. En ik heb alles gedaan, tot het schoonmaken van de toiletten aan toe. En daar waren eigenlijk die collega's heel erg verbaasd over, dat ik gewoon alles deed. En ik zei, ja maar dat is het ook, betrokkenheid van top en bottom betekent dat je alles met elkaar kan doen en dat je dat in openheid en transparantie doet. En ik denk dat het juist goed is om, zoals ik ook ben, een meewerkend voorvrouw kan zijn."

Ruben: "Ja en daar komen we later nog op terug, hoe je onderdeel kan zijn als bedrijf van ecosystemen en dat je weet wat er onder je medewerkers speelt en van al die krachten gebruik kan maken. We gaan straks drie stellingen aan je voorleggen over ecosystemen. Het leuke is, want we hebben negen gasten gehad in deze stoel waar jij nu zit en die zijn eigenlijk allemaal onderdeel van het ecosysteem waar we aan werken, het Social Finance of het maatschappelijk financieren ecosysteem. En in deze slotaflevering van deze reeks gaan we het hebben over dat ecosysteem. Waar staan we nou? Waar moeten we naartoe? En wat zijn de rollen van de verschillende gasten die we hebben gehad? Dus heel veel zin in. Maar eerst gaan we naar de rubriek: De Uitglijder."

Ruben: "Geld is natuurlijk het centrale thema van deze podcast. We hebben allemaal financieel eindverantwoordelijken aan tafel, maar ook die maken weleens een uitglijder. Daarom beginnen we altijd met de vraag: 'Wat is de domste of meest onzinnige uitgave die je hebt gedaan?'"

Annemieke: "Nou in deze coronatijd doe je eigenlijk heel weinig uitgaven, hè. Dat merken jullie waarschijnlijk ook wel. Maar ik heb wel afgelopen jaar en het is niet een groot bedrag, maar het is wel iets waar ik me toch best wel aan erger, iets heel doms gedaan. Ik was verleid door een soort advertentie op het web en daar zat ik 's avonds naar te kijken en het ging over een soort zogenaamd heel handig apparaat of iets wat je als een rugzak om je schouder kan doen en dan kan je meteen heel rechtop lopen. En ik heb een dubbele scoliose. En ik dacht dat is het, want dat kon je onder je kleding doen en alles. Ik heb dat inderdaad besteld. Het kwam uit de VS. Het was ook nog best wel duur, maar ik kreeg het zogenaamd met korting. En ik heb het wel een aantal keer gebruikt en het werkt van geen kant. Maar nou was de grap, laatst zag mijn zoon dat bij mij en die zei: "Heb jij ook zo'n ding gekocht? Mam, dat werkt niet hè." "Nee het werkt niet." Dat was wel mijn uitglijder. Ik ben vrij prudent in wat ik koop. Ik geef niet heel veel aan onzin uit. Ik ben wel een snelle beslisser. Maar dit keer was het dus echt mis, ja. En ik erger mij daaraan."

Ruben: "Je kon hem niet terugsturen?"

Annemieke: "Nee joh. En het stomme is, ik heb hem in mijn badkamer gehangen dus ik zie hem de hele tijd."

Björn: "Dan wordt je dus steeds geconfronteerd met die uitglijder."

Ruben: "Björn, heb jij nog een uitglijder of kijk je terug op een uitglijder die je eerder hebt genoemd waarvan je denkt, die steekt er bovenuit?"

Björn: "Waar ik het meeste op terug heb gehoord thuis, was volgens mij de eerste uitglijder, vertelde ik over de bruiloft en de kosten daarvan. Daarvan moet ik wel zeggen dat het wel een hele goede uitgave was uiteindelijk. Ik ben blij dat we het hebben gedaan uiteindelijk."

Ruben: "Je bent nog steeds getrouwd, toch?"

Björn: "Jazeker. We gaan verhuizen, nieuw huis. Dus wat dat betreft gaat het helemaal goed."

Annemieke: "Mooi."

Ruben: "Ik heb dus negen uitglijders moeten verzinnen, maar mijn tiende, wat ik wel merk is dat ik ook heel veel pakketjes bestel en het is eigenlijk bizar. Ik heb een tafel besteld en die komt over twee maanden. Die wordt helemaal in China gemaakt en hiernaartoe verscheept. Maar als ik hem niet mooi vind, dan mag ik hem teruggeven. Maar dat is toch bizar, wat er dan allemaal mee gebeurt?"

Annemieke: "Ik geloof er helemaal niks van. Ik heb ook een andere uitglijder, mag ik er nog eentje doen?"

Ruben: "Jazeker, we hebben driekwartier."

Annemieke: "Ik had een uitglijder, om dat pakketje in China, hè, ik had dacht ik een hele mooie jurk laten maken en het leek een Europese website, maar het was toch gewoon in China gemaakt en het was waardeloos gemaakt. Hier mocht je het ook terug sturen of je zou je geld terugkrijgen. Nou, ik heb er niks van gezien. Ik ben er een jaar mee bezig geweest. Dus ik ben helemaal niet zo van die pakketjes. Ik ben gewoon een beetje gestopt met winkelen. Alleen de bare necessity."

Ruben: "Dank voor het leuke inkijkje, Annemieke. We gaan door naar de stellingen."

Ruben: "In deze podcast zijn we op zoek naar antwoorden op de vraag, hoe sociale impact het beste kan worden gefinancierd. En na 10 afleveringen hebben we die vraag al vanuit verschillende invalshoeken behandeld. Maar om echt stappen te zetten, moeten al die invalshoeken samenkomen in een ecosysteem. Annemieke, jij weet bijna alles over ecosystemen, maar voor we naar de stelling gaan en dit is misschien een lastige vraag, maar in een notendop: wat is een ecosysteem?"

Annemieke: "Een ecosysteem zijn een verzamelingen van netwerken van netwerken van heel diverse partijen, publiek-privaat, rondom een heel groot vraagstuk. En daarom is sociale impact alleen te realiseren wanneer je in staat bent om ecosystemen op te bouwen. Dat is het kortste wat ik kan maken."

Björn: “Als iemand in zijn dagelijkse omgeving rondkijkt, waar kijken we dan naar? Wat functioneert als een ecosysteem?”

Annemieke: “Nou, ik denk dat het bijzondere van ecosystemen is dat een ecosysteem is bijvoorbeeld vanuit een Social Finance impact kant, ziet er anders uit dan wanneer bijvoorbeeld Triodos kijkt naar zijn ecosysteem, omdat geen enkel ecosysteem hetzelfde is. Omdat je bouwt aan onderdelen vanuit die impact die in dit geval Social Finance wil maken met allerlei partijen rond een vraagstuk. Maar bijvoorbeeld men denkt heel vaak dat een netwerk al een ecosysteem is en een ecosysteem werkt en dan heb je vaak dezelfde soortige bedrijven en in een ecosysteem gaat het om enorm veel diversiteit. Dus bijvoorbeeld als ik een GrwNxt neem, het bedrijf wat ik heb opgezet twee jaar geleden. GrwNxt doet op revolutionaire manier indoor productie van verse groente en fruit. Dan moet ik niet alleen de netwerken rondom de green technologies hebben, maar ik moet ook rondom de finance, rondom de productiekant, rondom de hospitality kant, rondom de go-to-market. Dus ik moet heel veel verschillende netwerken creëren en dat zijn voor een deel ook andere trekkers eromheen. En dan is een hele groot deel wat ik mijn data science kant heb, mijn hele team. En al die verschillende dingen moet je zorgen dat dat ook nog een keer met elkaar echt een ‘gesamtkunstwerk’ wordt en dat is eigenlijk het mooie van een ecosysteem dat je bouwt, met mensen, op een hele kwalitatieve manier aan iets wat daarvoor er niet was, omdat je met zoveel partijen aan iets nieuws moet werken.”

Ruben: “Kijk, dat brengt mij tot de eerste stelling. ‘Een ecosysteem ontstaat vanzelf.’”

Annemieke: “Nee, dat kan nooit. Een ecosysteem in de natuur ontstaat, dus een biologisch ecosysteem kan je hebben. Maar als je ook kijkt in Nederland, is bijna alle natuur is eigenlijk cultuur. Het is door mensen gemaakt. Maar als we naar verder naar afgelegen streken zouden gaan, dan zou je zeggen dat een biologisch ecosysteem zichzelf regenereert. Een business ecosystem en dat is waar we het hierover hebben, wordt gecreëerd. En het wordt gecreëerd rondom vraagstukken, rondom uitdagingen. En dat moeten grote uitdagingen zijn. Wat ik juist ook de grote misvatting vind en dat zag ik vroeger al toen ik op netwerken en later op netwerken van netwerken en ecosystemen werkte, dat mensen denken dat als je een paar mensen maar even bij elkaar zet, dat het dan wel vanzelf gebeurt. En dat is helemaal niet zo. Je moet in feite een sociaal architect zijn en zo zie ik ook Social Finance, dat wij een sociaal architect zijn, die met finance onmogelijke vraagstukken tot oplossingen kan brengen, omdat we nieuwe combinaties van mensen, middelen en partijen maken. En dat maken vooraf, dat groeit wel gaandeweg, maar dat maken vooraf is een ongelofelijk inspanning, die enorm miskent wordt. Het wordt niet onderkent moet ik zeggen. Het wordt niet onderkent hoeveel je daarvoor moet puzzelen, creëren, combineren, aftasten, bij elkaar moet brengen en dat zijn allemaal kwalitatieve elementen. En daarom vind ik ook de kwalitatieve kant, daar gaan we ook naar toe steeds meer, dat zal je zien. We hebben de afgelopen 30 jaar alles alleen maar met cijfertjes moeten doen. Maar juist die kwalitatieve kant zorgt voor de kwaliteit. En ook van het voortbestaan van, terwijl de kwantiteit vaak een momentopname is, die je maar moet geloven op de aannames. En bij kwaliteit gaat het om het opbouwen van het vertrouwen van die partijen. En dat is bestendig.”

Ruben: “En Björn, zo’n creëren van een ecosysteem wat we bij Social Finance doen en jij dagelijks in de praktijk brengt, ervaar jij dat als een ondankbare taak? Of hoe kijk je daar tegenaan?”

Björn: “Nou soms misschien. Het is zowel een hele dankbare taak, omdat je de kans hebt, wat Annemieke zegt, al die verschillende radartjes probeer je bij elkaar te brengen en als dat tot uiting komt, dan is dat waanzinnig mooi. Dan is dat juist ook echt heel dankbaar. Maar soms ben je wel de onzichtbare spil daarin. Dus het proces daarnaartoe voelt soms wat ondankbaar. Maar ik denk dat je wel iets groters kan neerzetten dan alleen in je eentje of alleen misschien in een enkel netwerk.”

Annemieke: “Nou, je ziet het ook in de adviezen industrie of de advies sector, dat juist het opbouwen van dat ecosysteem niet gedaan wordt, omdat dat niet betaald wordt. En dat bedoel ik eigenlijk met die miskennis ervan. Dat het fundament leggen voor echt grote veranderingen die met elkaar gedragen moeten worden, maar ook ontwikkeld moeten worden en waardoor je innovativiteit met elkaar tot stand kan brengen, dat is zo belangrijk en ik vind dat dat bij elk initiatief, wat een ecosysteem verdient, dat zou daar echt een belangrijke post middelen en geld naartoe moeten gaan. En ik zie, of het nou bij de overheid of bedrijven is, dat ze allemaal voor de quick win gaan en dan snap ik wel dat men het liefste een cijfertje onder de streep wil zien, maar dat cijfertje liegt. Terwijl het construct wat je maakt, het sociaal construct, dat liegt niet.”

Ruben: “In podcast 5, met Elwin Groenevelt, dat is de CEO van Qredits, een Microfinanciering organisatie en die heeft het over vertrouwen. En hij zegt: “‘Crederen’ betekent vertrouwen, maar tegenwoordig is krediet gebaseerd op wantrouwen, alles wordt dicht getimmerd op grote juridische contracten en de contracten gaan er allemaal vanuit dat het mis gaat.” Hoe bouw je eigenlijk vertrouwen in zo’n ecosysteem?”

Annemieke: “Ja, omdat je dat echt doet met mensen met dezelfde mindset. En die kunnen uit heel veel verschillende onderdelen bestaan. Dat kan een industrieel en een boer zijn of dat kan iemand van de markt zijn en iemand van een hele grote winkel, maar ze moeten wel diezelfde uitdaging zien en met de juiste waarden daarnaar toe kijken. En ik denk dat dat het ook zo mooi maakt in ecosystemen, dat je juist met die diversiteit zo aan de slag kan gaan en dat daarom ook de komende tijd voor onze maatschappij zo van belang is om naar andere organiseerwijzen te kijken en andere organiseerprincipes toe te passen, omdat het ons kent ons levert niks meer aan vernieuwing op, dat kennen we wel. Maar die diversiteit en die samenleving die zo veranderd is, geeft nou juist met ecosystemen alle mogelijkheden om veel meer vernieuwing, veel andere gezichtspunten, wel naar het doel toewerken op te leveren en daardoor ook een versterking van maatschappelijk draagvlak.”

Ruben: “Dat vertrouwen is heel belangrijk, Björn, maar we zitten nu bijvoorbeeld met Social Finance midden in een onderhandeling van een social impact bond. Met Menno Bosma en Hans van de Veen bespraken we dat in podcast 8. Maar als we zo’n contract ingaan zijn we alle clausules weer aan het nagaan, alles wordt dichtgetimmerd, hoe kunnen we dat in de praktijk brengen, wat Annemieke zegt, dat we meer waard gedreven zaken gaan doen en minder op de ouderwetse manier, wat we misschien nu wel weer aan het doen zijn?”

Björn: “Ja, je begint heel vaak met goede intenties, dat geldt voor social impact bonds, maar dat geldt voor heel veel trajecten. Je begint met de goede intenties, maar zodra het eenmaal tot afspraken moet komen, dan vervallen we weer in contracten, clausules, risico’s afdekken en dat is eigenlijk allemaal gestoeld op wantrouwen, hoe kunnen we nou voorkomen dat dingen misgaan? Terwijl juist, denk ik, het wantrouwen, rondom de publieke instanties, maar ook rondom de financiële sector, best wel hoog is. De vraag is aan Annemieke denk ik, hoe doorbreek je dat?”

Annemieke: “Nou, ik denk dat een deel van de andere organiseerprincipes bij ecosystemen, daar hebben we al heel vaak top down en bottom up wat samen komt, dat je daar niet begint met de juristen van de Zuidas, maar dat je zegt, waarom doen we dit? Wat is het doel waarvoor wij gaan? Dus de purpose moet centraal staan en daar committeer je je aan. En vanuit die purpose kan je namelijk naar een kader werken, een kader wat natuurlijk democratisch en wettelijk goed moet zijn. Maar belangrijker nog dan dat, is dat je met elkaar 5 tot 10 spelregels afspreekt. En die spelregels, die beginnen met vertrouwen, eerlijkheid, transparantie. En als er geëscaleerd moet worden, dan weten we waarom, omdat het transparant geweest is. En helemaal vooraan staat de purpose; waarom doet we dit met elkaar? Je kunt niet zonder spelregels als je met veel

partijen werkt, want je hebt altijd partijen die free-rider zijn of die je flessen, of die het voor hun eigen win doen of voor de korte en niet voor de lange termijn doen. Dus dat moet je wel afkaderen, dus dat moet je aftikken. Maar ook die spelregels maak je samen en dat is best het interessante van processen in ecosystemen, dat je heel veel met elkaar doet en dan leer je ook je pappenheimers wel kennen. Maar ik denk niet dat het meer helpt om die enorme juridische stapels, die we ook wel van de bank wel kennen natuurlijk. Daar verdienen die juristen enorm aan, maar er is een hele rompslomp die heel weinig zegt en die heel weinig mensen lezen en die er alleen toe doet als er dingen misgaan. Maar wat als het slaagt? Wat moet je doen om te zorgen dat het slaagt? En ik denk als daar nou eens een keer driekwart van de aandacht naartoe gaat en als het misloopt, wat doen we dan met die free-riders, wat doen we dan met degene die mis geclaimd hebben?”

Björn: “Want de eerste podcast was volgens mij met Marilou van Golstein Brouwers. Die zei ‘change finance to finance change’. Dus je moet samenwerken, ook met andere spelers in de sector en juist, wat je zegt, in de financiële sector geldt dat misschien nog wel meer dan ergens anders, met juristen, met de contracten. Hoe doorbreken we dat in de financieringscyclus?”

Annemieke: “Je ziet het denk ik ook heel goed dat eigenlijk heel veel mkb'ers is gewoon avers geworden van banken. En het is ook niet voor niks dat er natuurlijk alternatieve financiële instrumenten gekomen zijn of dat crowd funding interessant gemaakt is. En iets wat bevonden wordt juist voor mensen die wat anders willen of die andere producten of een andere dienst op de markt willen zetten of niet over alle dekking nog beschikken. Maar die gaan ook juist vanuit een purpose, vanuit iets wat ze heel graag willen, daar krijg je adherentie voor en dan komt er dus blijkbaar wel geld vrij. En ik vind het dan ook heel typisch dat nu juist crowd funding platforms soms ook door banken zwart gemaakt worden, omdat het een belangrijke concurrentie geworden is. Mkb'ers die nu niet meer bij de bank komen, die hebben ook goede redenen gehad, die zijn vaak strenger beoordeeld dan de grote bedrijven. Daar zie je ook weer een stuk van de ongelijkheid, zie je ook daarin terug. En het zoeken naar nieuwe financiële instrumenten is juist, denk ik, belangrijk. Ook daar weer natuurlijk transparant en eerlijk. Maar het is nodig, omdat in heel veel opzichten juist de bestaande financiële sector de boot gemist heeft.”

Ruben: “En ik denk dat werken vanuit gelijkwaardigheid, vanuit de waarde, vanuit transparantie, dat dat zowel in het ecosysteem als in ons dagelijks werk heel belangrijk is. We kunnen hier nog heel lang over praten, maar we moeten naar stelling twee. ‘Het ecosysteem voor maatschappelijk financieren staat nog in de kinderschoenen.’”

Annemieke: “Ja, ik denk dat het maatschappelijk financieren nog in de kinderschoenen staat, want het opbouwen ervan, hebben we net gezegd, is eigenlijk rond elk vraagstuk is dat maatwerk. En dat is precies wat jullie bij Social Finance ook doen. Jullie zijn in staat om naar het vraagstuk te kijken en onverwachte combinaties te maken. Maar het financieren van dat vraagstuk, wat heel vaak bij jullie grote vraagstukken kunnen zijn, rondom mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, maar ik zal als jullie willen ook op nog wat andere thema's in willen gaan waarvan ik denk dat is gewoon wat gefinancierd moet worden, waar we echt naar toe moeten gaan. Maar dat financieren daarvan is vaak nog zo lastig. Waarom? Omdat de vraagstukken zo complex zijn dat je nog niet meteen klip en klaar de uitkomst ervan, het resultaat, kunt aangeven. En daarom zijn juist die maatschappelijke manier van financieren, zoals jullie dat doen, die hebben een eigen dynamiek in zich, die meegroeit met het vraagstuk en de ontwikkeling en de uitkomsten. En dat maakt het zo ongelofelijk interessant en innovatief, terwijl een gewone lening, dan moet je daarmee werken en in feite moet je alsof het Sovjet-Unie 1965 al zeggen wat er uitgekomen is, nog voordat je begonnen met de lening. Nou, dat is nou net niet meer in de orde in een extreem complexe en dynamische tijd waar we zoveel maatschappelijke vraagstukken hebben. Dus logisch dat je met nieuwe instrumenten wilt komen en ik denk dat Social Finance

dat dagdagelijks doet, maar tegelijkertijd wonderlijk dat het zo moeizaam gaat, omdat de gevestigde orde, omdat dat nou overheden zijn of dat dat nou bedrijven zijn, dat die nog heel vaak zich juist vastklampen aan dat wat ze kennen en niet dat wat mogelijk is.”

Björn: “En je omschrijft al heel veel verschillende partijen en dat zei je net ook al, een ecosysteem is heel divers. Wie zou er een katalysator dan kunnen zijn? Wie brengt zo'n beweging op gang en wat zou die moeten doen daarvoor?”

Annemieke: “Nou, we hebben het natuurlijk over maatschappelijke vraagstukken en dat betekent, en ik denk dat het ook heel goed past in de tijd en daar is Corona denk ik een goed voorbeeld van, dat een grotere rol van de overheid wel gewenst is. Dat je niet kan zeggen, nou, maatschappelijke vraagstukken dat betekent het grote bedrijfsleven neemt het voortouw. Kijk, we zijn allemaal heel blij geweest dat Parijs 2015, dat daar grote bedrijven een rol gespeeld hebben om in ieder geval het hoog op de agenda te krijgen, de hele duurzaamheidsagenda. Maar dat was een voorhoede van de grote bedrijven. Ik denk als we het hebben over het maatschappelijke vraagstukken, over gezonde voeding of een gezonde leefwijze of een suiker tax, of het gaat over zorgen dat we meer diversiteit krijgen op de arbeidsplekken of dat we mensen helpen met afstand weer naar gewoon werk toekomen, dat dat vaak heel grote vraagstukken zijn, waar je niet zonder het publieke domein kan doen. En daarom vind ik het heel erg van belang dat juist ook in deze periode, waar we toch wel weer naar een nieuw kabinet zullen gaan, dat er eens een keer onderkent wordt dat die grote vraagstukken op een andere manier aangepakt kunnen worden en dat daarvoor als het ware de voorverkenningen fantastisch goed gedaan kunnen worden op de Social Finance manier, met ecosystemen. En ik denk dat daarom ook de overheid en een aantal ministeries springen daaruit natuurlijk, ik denk Sociale Zaken, VWS, maar ook EZ, die zouden daaruit kunnen springen om te zeggen, hier gaan we interdisciplinair extra middelen voor vrijmaken, want dit zijn de grote vraagstukken. De grote vraagstukken die we niet meer kunnen oplossen voor de verkokerde overheden maar ook niet meer via de individuele bedrijven.”

Ruben: “Ik denk dat Sandra Phlippen, van podcast nummer 4, die was het daar ook heel erg mee eens. Die zegt: “De Coronacrisis heel duidelijk heeft laten zien dat overheden bepaald niet zuinig zijn geweest met het oplopen van de staatsschuld. Een mogelijk bijeffect is dat overheden een veel belangrijkere speler worden in de economie en in de maatschappij.” Denk je, Björn ook, dat overheden daar klaar voor zijn? Annemieke beschrijft dat ze een andere rol moeten gaan spelen. Ze worden automatisch dominanter, omdat ze meer geld uitgeven op dit moment. Wat merk jij met jouw werk met overheden? Omarmen ze de nieuwe manier van werk van Annemieke al of hebben ze daar nog een zetje voor nodig?”

Björn: “Ja ik denk dat ze wel een zetje nodig hebben. Misschien een inkopper, maar ik denk wel op persoonlijk niveau zie je bij heel veel mensen bij die ministeries en overheid wel een behoefte. Ik denk dat heel veel mensen het verhaal van Annemieke van harte zullen omarmen, daar ook echt goede intenties voor hebben, maar nog wel worstelen met het in de praktijk brengen daarvan. Het is toch nog wel veel georganiseerd in hokjes in plaatst van wat jij zegt interdepartementaal of rondom een vraagstuk in plaatst van rondom eigenbelang.”

Ruben: “En Annemieke, jij zei altijd, ja maar je moet ook niet de topman of vrouw hebben, je moet de webber zoeken in zo'n organisatie. Wat bedoel je daarmee? Wat is een webber?”

Annemieke: “Een webber is eigenlijk de ultieme connector, dus degene die echt verbinding maakt tussen de inhoud van het vraagstuk en een partij die ook mee kan werken in de uitvoering of de financiering. Plus dat het ook de persoon is die weet om wie en met wie je dat zou kunnen doen. Dus het is de verbinder tussen al die facetten van dat vraagstuk. En het is ook nooit één persoon,

het is altijd een team, omdat daar ook weer die diversiteit in moet zitten. Je kunt niet één persoon hebben die alles kan, zoals je ook bij Social Finance een heel divers team hebt met meerdere kennisvlakken. Weten jullie ook dat jullie niet alleen kunnen, daarom werken jullie ook vaak samen met andere partijen. Omdat je aanvullende kennis en inzichten nodig hebt. En een webber heeft wel zijn of haar sporten verdient als een hele goede netwerkende, verbindende persoon, maar die kan zowel helikopteren naar het hele grote vraagstuk, maar kan ook afdalen en meewerken en verbindingen leggen. Bovendien is een webber en daarom is hij voor de overheid zo interessant, een webber is degene die zorgt dat er gede-escaleerd wordt. Dus wat je in een overheid heel vaak hebt, dan gaat er iets mis en dan wordt het heel lang onder de pet gehouden en dan wordt het niet gezegd vanwege van die hiërarchie en op een gegeven moment dan ontploft het en dan gaat het helemaal mis en dan moet opeens een minister of een SG brandjes gaan blussen over zaken waar hij of zij totaal geen weet van heeft en ook geen kennis van heeft. En een webber is dan juist inhoudelijk en operationeel aan de bal en staat wel in direct contact met de top, maar heeft het vertrouwen en heeft ook het mandaat om heel veel dingen samen op te lossen, met degene in het ecosysteem en dat maakt dat het veel vloeiender kan gaan en gemakkelijker en horizontaler. En dat is die nieuwe manier van werken. Ik ben politicoloog, maar daarmee depolitiseer je en daarmee blijf je op de inhoud en daarmee zorg je dat het blijft vloeien en blijft stromen in een ecosysteem. En je krijgt niet dat 'stop and go' wat we het afgelopen jaar voortdurend bij het huidige kabinet gezien hebben en niet alleen bij Corona."

Ruben: "Dus het maatschappelijk belang wordt vertegenwoordigd door de overheid, als het goed is."

Annemieke: "Overheden. Het kunnen ook steden zijn of dorpsraden."

Ruben: "Maar ook filantropie geeft aan op te komen voor een bepaalde groep binnen de maatschappij en daar wil ik het even over hebben, over die wisselwerking overheid en filantropie. We hebben in podcast 9 Sandra Jetten, de directeur van het Oranje Fonds, gehad en Aart-Jan de Geus van Goldschmeding in podcast 6. En Aart-Jan zegt, je moet filantropie zien als een voorloper, het moet een hefboomwerking hebben. Dus als je kunt laten zien als filantropie wat werkt, dan kan je dus de olietanker de koers laten wijken, waarbij de olietanker de overheid is en de speedboot is de filantropie, die experimenteert en er omheen singelt. Dat zijn natuurlijk twee verschillende silo's. Heb je het gevoel dat er genoeg samenwerking is tussen die speedboot en die tanker? Is er genoeg samenwerking tussen overheid en filantropie?"

Annemieke: "Dat denk ik niet. En ik denk ook dat dat zit, Aart-Jan gebruikt filantropie en eigenlijk hebben we in de wetenschap, hebben we Michael Porter heeft dat goed ontleed, hoe je van filantropie steeds eigenlijk gaat naar social responsible business en dat heel veel van die elementen ook in gewone bedrijfsvoering plaats zouden moeten vinden. Dat je ook als bedrijf gewoon goed kan doen en dat je het niet helemaal apart hoeft te zetten in een stichting waarin je je overwinst hebt gezet. Ik denk dat filantropie wel een rol kan spelen, maar het moet gemoderniseerd zijn. Heel vaak staat filantropie op zo'n grote afstand nou juist van die maatschappelijke noden. En wij hebben een land van regenten. En ga nou eens een keertje door galerijen van onze musea en wat zien we daar? Heel veel regenten. En dat heb ik heel vaak bij filantropie, dat dat mensen zijn die inderdaad hun sporen verdiend hebben, het geld van anderen of ook van henzelf goed willen besteden, maar daar ook vooral goed vooral willen doen, maar voor een deel van hun geld. En ik denk dat nou juist het mooie is dat je filantropie echt vermaatschappelijkt door het in bedrijven, in activiteiten te zetten, zodat je het niet om belasting redenen apart hoeft te zetten, maar dat het echt is; wij zijn er omdat wij goede dingen willen doen."



Björn: "Want staan ze nu dan te ver buiten dat ecosysteem? Dat ze weer onderdeel moeten worden?"

Annemieke: "Ja, ik wil geen negatieve dingen erover zeggen. Ik denk dat het een belangrijke rol is die ze kunnen spelen, maar ik denk dat ze juist in het debat bijvoorbeeld nauwelijks een rol spelen, juist omdat ze alleen maar goed willen doen en ik denk dat als we het hebben over maatschappelijke issues, dan moet je stelling nemen, dat kan niet anders. Je moet een positie nemen, je moet vanuit een doelstelling werken en een purpose en dan is geld een middel, maar je hebt een stem om te zeggen waar het naartoe moet."

Ruben: "Dus de filantropie moet meer haar stem gebruiken, maar ook niet alleen maar geven en dan met de rest van het geld maar zomaar investeren, maar het over de hele breedte met een purpose acteren. En dat is eigenlijk ook wel waarbij mee bezig zijn, dat we willen dat ze aan de vermogenskant ook impact gaan maken. Wat zie jij daar, Björn? Zijn vermogensfondsen daarmee aan de slag of hapert het nog?"

Björn: "Nee er zijn in ieder geval heel veel kansen. Wat Annemieke zegt, je hebt wat geld in die stichting apart zitten en er zijn best wel veel vermogende particulieren, maar ook grote vermogensfondsen in Nederland, waar heel veel geld wordt belegd, gewoon puur voor financieel rendement, om dat vermogen in stand te houden of soms zelfs te laten groeien. En met dat klein stukje rendement wat ze behalen, dat wordt benut voor de maatschappelijke doelstellingen. Terwijl we zeker met impact investeringen, daar hebben we ook een aantal gasten van gehad die daar goede voorbeelden van hebben gehad, Stichting DOEN, Triodos Bank, waar je echt kan laten zien dat je kan investeren in maatschappelijke impact. En er dus een enorme pot aan onbenut potentieel zit in die vermogens om mee te gaan investeren. En daar komt hopelijk ook van ons een mooi rapport over uit met handvatten over hoe vermogensfondsen dat kunnen gaan doen,"

Annemieke: "Want ook weer even terug naar het ecosysteem, het zou veel belangrijker zijn wanneer bedrijven met impact willen gaan investeren, mee produceren, mee ontwikkelen, dan dat je dat met een stichting moet gaan doen, waar dan toevallig het laatste stukje van het verdiende rendement ingezet wordt. En dat vind ik eigenlijk heel flauw, dat juist heel rijke organisaties en bedrijven een miniem bedragje uiteindelijk van het totale kapitaal in zo'n stichting zetten, daar dan hele chique mensen opzetten en die mogen dan heel chique gaan doen over dingen die uiteindelijk beperkte impact hebben, want het impact heeft het wanneer de bedrijven het zouden doen, wanneer de bedrijven in het ecosysteem actief mee gaan doen, dus ik heb liever dat het minder iets chique wordt, maar dat het iets doenerigs wordt."

Ruben: "Kijk, iets doenerigs. Daarom sluiten we ook af met woorden van Idriss Nor, CEO van DOEN Participaties: "Dit is het momentum van impact investeren en impact ondernemers om te zien dat de sector inmiddels volwassen is. Nu is het moment." We gaan snel naar de derde stelling. Stelling drie: 'Diversiteit is een voorwaarde voor een goedwerkend ecosysteem.'"

Annemieke: "Ja als we het alleen maar doen met mensen die mekaar van alles en iedereen al kennen en altijd in dezelfde kringetjes zitten, dan komt er geen vernieuwing en dat is denk ik ook het witte mannen syndroom op dit moment. Maar je krijgt ook geen vernieuwing, omdat men daarbinnen zo elkaar de bal toespeelt. En ik denk dat het zo interessant is nu, dus bijvoorbeeld als je kijkt naar een bedrijf als Tata, wat vroeger onze hoogovens was, dat ook de rode loper altijd uitgerold kreeg bij het Ministerie van Economische Zaken, dat dat ecosysteem van wat zij dan dachten van een paar van deze industriële, een paar van deze belanghebbende en de top van het ministerie, dat die nou juist niet meer voor vernieuwing zorgen, maar ook geen draagvlak meer krijgen en dat komt omdat het ecosysteem verbreed wordt. Bewoners komen met andere

eisen; gezondheid, veiligheid, schone lucht, een groter aantal mensen komt erbij en een groter aantal belangen komen erbij. En ik heb toevallig en ik geef dit voorbeeld van Tata, omdat ik met de gemeente Velsen mee mag werken aan een toekomst visie en toen ben ik door de rapporten van het RIVM gegaan en gezien hoe het RIVM nog tot begin van de eeuw, heel erg na Tata toeschreef en pas nadat er veel meer partijen, zoals huisartsen, verzekeraars, bewoners, bottom up, mensen uit de scholen, onderwijzers, met andere argumenten kwamen en de cijfers zo duidelijk lieten zien dat er zoveel longklachten waren, dat Tata gewoon moest zien van, wij moeten op een andere manier gaan acteren, wij moeten onze korte lijntjes, die zijn niet meer de lijntjes van het ecosysteem. Het ecosysteem is volksgezondheid geworden en dat is wat anders. En dat betekent dus dat traditionele spelers met hun korte lijntjes, die altijd dachten dat ze in superieure netwerken zaten, dat die zo meteen heel erg moeten gaan nadenken welke rol zij kunnen spelen in een verbreedt ecosysteem. En diversiteit is niet alleen dat we in een multiculturele samenleving zitten en dat we dus met mensen van verschillende culturen en achtergronden en inzichten op een goede manier aan ons Nederland bouwen en aan ons Europa, maar dat we dat doen vanuit het inzicht dat we met veel meer belangen te maken hebben. En dat we juist vanuit die verschillende belangen naar inzichten kunnen komen die naar een ander doel gaat. En dat kan dus vergaande gevolgen hebben.”

Ruben: “En je noemt eigenlijk een beeld dat ze naar veel diversere ecosystemen, diversere netwerken toegaan. Is dat een wens of zie je dat ook echt nu gebeuren? Of wordt er toch wel veel geregeld in de old boys networks van weleer?”

Annemieke: “Nou, Ruben, dat is natuurlijk de spijker op zijn kop. We hebben afgelopen weken juist ook onderzoeken gezien, dat nog steeds de rode loper voor de top 10 van de Nederlandse bedrijven uitgerold wordt. En onderzoek laat ook nog steeds zien dat de grootste vervuilers van ons land van 30 jaar geleden, nog steeds dezelfde zijn. Ik heb toevallig net een artikel over 50 jaar milieubeleid geschreven en ik kon het staven. Het betekent inderdaad dat nog ongelofelijk veel in die groeven vastzitten, van die afgesleten platen, cd's misschien, streams, maar het is meer van hetzelfde geweest, terwijl tegelijkertijd en dat is natuurlijk altijd het mooie van tijden van transformatie waar we midden inzitten en waar deze organisaties, zoals Social Finance zo'n rol in spelen, om te vernieuwen en het op een andere manier op te zetten. Maar in tijden van transformatie is al lang een onderstroom aan de gang en die onderstroom, die organiseert zich al anders. En zoals we dat rondom duurzaamheid zien, zien we dat de 'Tata's' zo meteen uitgespeeld zijn, want we gaan niet miljarden stoppen in onrendabele CO2 oplossingen om die in de Noordzee te plempen, terwijl we weten dat we moeten werken aan de verduurzaming van de energievoorziening. En ik ben niet voor niks commissaris bij Eneco, omdat dat een diepgroene energieproducent wil zijn. En ik denk juist dat daarmee de narratieve wordt veranderd. En ik vind het zo mooi van deze tijd dat inderdaad degene die dachten dat ze hoog en droog en altijd op die liftconstructie konden rekenen, dat ze meteen bij de minister zouden zitten of dat de rode loper uitgedraaid werd, dat in deze tijden juist transparantie er is en dat je kan afvragen, waarom komen deze mensen altijd eerder? Waarom krijgen zij altijd die kwart van de SDE-subsidies? Waarom kunnen zij bepalen, ook bij kabinetten vooraf haast wat erin komt te staan? Dit soort in-transparante belangen, die gezeurd worden door de oude garde, dat willen we niet meer. En diversiteit zorgt er ook voor dat we laten zien dat er veel meer partijen zijn, veel meer belangen te dienen zijn, dan alleen die het altijd al gehad hebben.”

Björn: “Zoals heel recent ook zie je dat rondom corona-subsidies dat het grote bedrijfsleven voorop staat. Je zag ook met de ecosystemen, het is veel meer ook op gelijkwaardigheid, samenwerken, bottom up. Hoe zorg je bijvoorbeeld dat echt de meest kwetsbaren in een samenleving daar goed in vertegenwoordigd zijn?”

Annemieke: “Daar hebben we die stem nodig. Ik denk dat bijvoorbeeld wat we afgelopen tijd gezien hebben, dat die politici die wel hun stem gaven aan hen die niet die stem hadden, dat die nu geëerd worden, maar ook verguisd zijn door de zittende garde.”

Björn: “Niks aan toe te voegen.”

Ruben: “Wat wel interessant is, we hebben het over witte mannen, dan hebben we het over gender en etniciteit. Maar je geeft ook aan, diversiteit is veel meer dan dat. Maar waar moet je rekening mee houden als je een divers team wil bouwen of een divers ecosysteem? Waarom lukt het ons toch vaak niet ondanks alle goede bedoelingen dat we diverse teams bouwen?”

Annemieke: “Ja, ik had gister in mijn college op Nyenrode, had ik Astrid Elburg, juist een specialist voor diversiteit en integratie als gastdocent. En uiteindelijk is het toch heel vaak, we zien het niet, je ziet het niet, omdat je er niet mee geconfronteerd bent, omdat je in die eigen bubbel zit en je denkt dat je het goed doet, maar je mist zoveel, omdat je niet in contact staat met en ik denk dat dat door die Coronatijd alleen nog maar erger geworden is. Wat bijvoorbeeld Astrid daarvoor doet bij het Rijksmuseum om te zorgen dat bij openingen nu de afgelopen jaren, heel veel andere mensen binnen gekomen zijn. Niet alleen meer de grijze dames en heren van de grachtengordel, maar dat het een heel gekleurd gebeuren geworden is, omdat zij wel in staat is om heel veel andere netwerken aan te boren en uit te nodigen. En omdat ook het Rijksmuseum zegt, wij willen een ander publiek aantrekken. Dus het is wel degelijk mogelijk, maar je moet dan ook wel samenwerken met die mensen die daar ook weer toegang toe hebben, dus bijvoorbeeld Astrid is voor mij een fantastische webber om te zorgen voor diversiteit maar ook een belangrijk iemand die gisteren aan mijn deelnemers op Nyenrode laat zien van, stel je je deze vragen. Heb je deze onderwerpen, stel je je er wel voor open? Ben je wel ontvankelijk genoeg? Ben je uitnodigend genoeg? En ik denk dat die hartelijkheid, dat die juist erin moet komen. We moeten weer veel hartelijker worden naar elkaar.”

Björn: “En dat vraagt dan een ander soort leiderschap, maar ook andere mensen in posities van leiderschap misschien wel. En met Simone Brummelhuis hadden jullie het over het vrouwenquotum. En zij zei, er is niks mis met quota, want soms hebben mensen ook gewoon een zetje nodig. En daarom moet je mensen echt faciliteren dat mensen terecht komen waar ze misschien niet zelf zo snel terecht komen. Dit is heel specifiek voor vrouwen, maar het geldt misschien wel voor bredere diversiteit. En helpt zo'n quotum?”

Annemieke: “Nou ja, ik ben zelf natuurlijk meer dan 30 jaar commissaris bij hele grote bedrijven geweest en nog steeds. En in het begin ben ik natuurlijk altijd de enige geweest. En ik wist dat ik vaak slimmer was dan die mannen die er zaten. En toch word je altijd geconfronteerd met het idee van, je mag er ook bij. Terwijl uiteindelijk doordat ik altijd zoveel met de medewerkers echt gewerkt heb en ook ontvankelijk was voor wat zij mij zeiden, ontstond altijd bij al die bedrijven uiteindelijk het idee van, hé, zij doet het anders. Dus in die zin was ik natuurlijk ook een brok diversiteit in die mannenwereld. Ik vind wel dat dat heel erg veranderd is, ook bij de raden van commissarissen. En dat het enorm geholpen heeft dat juist de overheid, ook bij een ABN-AMRO destijds, meteen toen een nieuwe ABN-AMRO geformeerd moest worden, dat dat meteen een derde vrouw was. En dat nu iedereen zich ook moet verantwoorden als je er niet toe komt. En inderdaad soms gaat het nog verder, dan mag een positie niet eens ingenomen worden als je niet een geschikte vrouw daarvoor aanbrengt. En er zijn zat geschikte vrouwen, zoals er ook zat geschikte mensen van bi-culturele zijn. En dat vind ik ook zo fijn, daarom werk ik ook zo veel met ondernemingsraden, omdat ik zie dat dat hele mooie opstappen vaak zijn. Bijvoorbeeld Unilever heeft een fantastische voorzitter van de ondernemingsraad en de man is Nederlander van Marokkaanse afkomst, fantastisch. En die bruggenbouwers die hebben we heel erg nodig.”

Ruben: “Kijk, we gaan afronden, maar niet voordat we jou een laatste vraag stellen. Want in jouw carrière heb je tal van petten op; je leidt een startup, je doet onderzoek, commissaris, bestuurder, maar vooral een spin in het web van verschillende ecosystemen: een webber, zoals we net zeiden. En een vraag voor jou is dan, voor onze luisteraars: hoe word je een webber?”

Annemieke: “Een webber word je denk ik doordat je aangetrokken wordt door een doel, door een purpose en doordat je daarvoor meer dan die extra mile wil gaan. En doordat je nieuwsgierig bent en dat je daardoor je openstelt en dat je naar mensen toegaat, maar ook mensen naar jou toe laat gaan, want het is wel wederzijds dat je dat moet doen. En dat je daardoor uiteindelijk je netwerk opbouwt en dat kan je al van jongs af aan doen. Dat kan je eigenlijk al vanaf je middelbare school doen, door actief te zijn op school, actief te zijn in jongerenbewegingen, actief te zijn rondom buurtactiviteiten of milieu of wat dan ook. En ik denk dat überhaupt dat breder kijken dan je beeldscherm en bijvoorbeeld door kranten te lezen is een hele belangrijke.”

Ruben: “Een podcast luisteren.”

Annemieke: “Je openstellen voor veel meer vragenstukken dan wat normaal op je programma staat of wat bij je functie hoort. En je rol pakken in de maatschappij, dat is de eerste stap naar een webber zijn.”

Ruben: “Volg niet je baas maar je nieuwsgierigheid.”

Annemieke “Absoluut.”

Ruben: “Björn, wat neem je mee uit deze podcast?”

Björn: “Ja, ik vond het ook een leuke terugblik tegelijkertijd op al die andere podcasts. Het mooie ook dat er zoveel daarvan samenkomt en dat is denk ik vooral de les. Heel veel van wat we willen doen en heel veel van die verschillende schakeltjes, die moeten uiteindelijk samen gaan komen in een goed functionerend ecosysteem. En dat is meer nodig dan ooit, denk ik, met best wel veel echt prangende vraagstukken die we gewoon komende periode moeten gaan aanpakken. Dus ik kijk er heel erg naar uit om daarmee, met die ecosystemen, meer diversiteit, hopelijk ook meer kansen hebben om die vraagstukken aan te gaan pakken.”

Annemieke: “Nou, ik denk ook wel als voorzitter van Social Finance NL, denk ik dat je toch trots mag zijn op zo'n ecosysteem wat jullie gebouwd hebben.”

Björn: “Dankjewel.”

Ruben: “Dankjewel. En mooi ook om te zien ook hoe de theorie in de praktijk zich zo vaak raakt hier aan tafel. Enorm bedankt voor je tijd en inzichten voor deze podcast, maar ook breder voor Social Finance NL. En we zijn niet alleen aan het einde gekomen aan deze podcast, maar ook aan deze podcast serie. En ik heb goed nieuws: we gaan door!”

Björn: “Yes!”

Ruben: “We mogen door. We hebben al enorm veel interessante gasten; een wetenschapper, een oud-minister. Allerlei mensen hebben al toegezegd om weer aan tafel gekomen. Dus we starten over een maandje gewoon weer met nummer twee. Abonneer je op het podcast kanaal, dan hoor je precies wanneer we gaan starten. Heb je een vraag of verzoek of wil je gast of een onderwerp? Laat het ons weten aan [info@socfin.nl](mailto:info@socfin.nl) en vergeet ook niet een recensie achter te laten in de iTunes podcast app, waar ik altijd al tien keer over struikel, dat woord. Ik bedank mijn

co-host Björn, bedankt dat je er weer was. ABN-AMRO en het Oranje Fonds voor de sponsoring. Ik wil ook de productie bedanken, Daniël van de Poppe, die ons 10 podcasts geweldig heeft begeleid. En onze redactie onder leiding van onze communicatiemanager Daphne Sprecher en Nina Berculo. Dankjewel.”