

#11. Tijd voor een effectieve overheid! Met Bernard ter Haar.

Intro: “Het grappige die thema’s zijn allemaal lange termijn. Dat krijg je niet allemaal in vier jaar weggezet. Dus de politiek wordt op dit moment gedwongen om even over de eigen politieke tijdshorizon heen te kijken en dit keer meer dan ooit juist wel te focussen op die lange termijn.”

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 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: “Welkom Björn.”

Björn: “Dankjewel.”

Ruben: “Een nieuw seizoen!”

Björn: “Nieuw seizoen, nieuwe kansen. Heel veel zin in.”

Ruben: “Geweldig! We gaan meteen met een fantastische gast aan de slag, met een heel leuk onderwerp, want we hebben al eerder Aart de Geus gehad over filantropie n de overheid en Sandra Phlippen van ABN AMRO en daar hebben we het ook veel over de overheid gehad, maar altijd een beetje getouchéerd. Maar we gaan er nu vol in.”

Björn: “Absoluut.”

Ruben: “Ja, we gaan het dus hebben over wat is de overheid voor investeerder en hoe kan de overheid bijdragen aan het financieren van sociale impact? En wil jij daarvoor onze gast introduceren?”

Björn: “Ja, absoluut. Ik denk dat er niemand anders is die dat beter kan vertellen dan de gast van vandaag. Een zeer gewaardeerd bestuurslid van Social Finance NL ook. En wat je noemt een topambtenaar. Hij is al zijn hele werkzame leven werkzaam als ambtenaar, ondanks dat hij promoveerde als kernfysicus. Begon bij het Ministerie van Financiën, waar hij opklom als plaatsvervangend Thesaurier-Generaal, was Directeur-Generaal bij Sociale Zaken en Werkgelegenheid. En inmiddels adviseert hij zijn oud-collega’s vanuit TopConsult, de adviesclub van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Maar het grote publiek kent hem vooral van zijn regierol in de krediet crisis en de koop van ABN AMRO, waar hij de held van de operatie werd genoemd. Mag ik u vandaag voorstellen, Bernard ter Haar!”

Bernard: “Ja, leuk om mee te doen vandaag.”

Ruben: “Welkom, Bernard. Bij jou afscheid als DG van Sociale Zaken, meeste mensen krijgen een taart en een feestje, maar jij kreeg een inhoudelijk symposium en een 113 pagina tellend inhoudelijk boekje met allerlei stukken van Kim Putters, Mariëtte Hamers, over allerlei onderwerp die jou interesseren. En het voorwoord werd door Wouter Koolmees geschreven en hij typeerde jou met een uitspraak van Theodore Roosevelt, die altijd zei over diplomatie: “Speak softly and carry a stick”. Is dat iets wat jou typeert? Is dat jouw modus-operandi?”

Bernard: “Nou dat ‘speak softly’ dat zal wel kloppen, want ik krijg heel vaak klachten over dat ik zo zacht praat, dat ik nauwelijks te verstaan ben. Sommige mensen noemen dat ook de ‘methode ter Haar’; hij praat zo zacht dat je heel ingespannen moet luisteren en dus ook goed moet luisteren naar wat hij zegt. ‘Carry a big stick’, nou dat weet ik niet zo goed. Ik denk wel dat het gewoon verstandig is om gewoon duidelijk te zijn in wat je wil. En mogelijk ook de instrumenten te hebben om te bereiken wat je ook kunt bereiken wat je wil.”

Ruben: “En dat zacht praten, is dat met opzet, zodat mensen beter gaan luisteren?”

Bernard: “Nou dat is de verdenking wel, maar dat is niet zo. Ik praat van nature erg zacht, hoewel ik wel lawaai kan maken als het moet.”

Ruben: “Zijn er veel mensen in Den Haag die dat hebben meegemaakt?”

Bernard: “Dat ik veel lawaai maak? Nee bijna niet. Ik probeer juist altijd wel om in overleg, zelfs als je het enorm met elkaar oneens bent, toch de sfeer goed te houden en in ieder geval op persoonlijk wel gewoon begrip aan elkaar toe te blijven tonen. Ook altijd een beetje te proberen te begrijpen hoe de ander in zijn vel steekt en waar de ander vanuit gaat en welke belangen die heeft. Dus dan hoeft je zelfden echt in toren te ontvlammen, tenzij het heel functioneel is. Dus er zijn wel momenten dat ik denk, nu moet ik echt even heel boos worden. En dan doe ik dat ook.”

Ruben: “Want dat is wel, en we gaan er niet te diep op in hoor, maar jij bent wel iemand van de school die zegt, ambtenaren moeten niet de ministers naar de mond praten, die moeten tegenwicht bieden om te zorgen dat het een beetje functioneert.”

Bernard: “Ja, van ambtenaren wordt deskundigheid verwacht, er wordt verwacht dat je met goede en doordachte voorstellen komt. En als je het gevoel hebt dat de minister vanuit andere optiek en met andere voorstellen komt, dan moet je toch ook tegenwicht daaraan kunnen bieden, om uit te leggen wat er verstandig is en wat er ook niet verstandig is aan de opvatting van zo’n bewindspersoon. En daar moet de minister ook op kunnen rekenen. Ik denk dat dat echt belangrijk is, dat die deskundigheid van de ambtenarij en belangeloos, de ambtenaar heeft geen eigen belangen, maar belangeloos durft te adviseren over waar je denkt dat het met het land het beste naar toe kan. Dat is denk ik een heel belangrijk onderdeel is van ons systeem.”

Ruben: “En dat belangeloos adviseren doe je tegenwoordig nu niet alleen binnenskamers in de politiek, maar ook via bernardterhaar.com op jouw weblog. Maar voordat we de

diepte ingaan met drie stellingen, gaan we eerst naar onze korte, vaste rubriek: 'de Uitglijder'."

Ruben: "Geld is natuurlijk het centrale thema van deze podcast. We hebben verschillende financieel eindverantwoordelijken aan tafel gehad, maar ook die hebben weleens een uitglijder meegemaakt. Het zijn net mensen. En daarom beginnen we altijd met de vraag: 'Wat is de domste of meest onzinnige uitgave die je hebt gedaan?'"

Bernard: "Ja, nou omdat het een vaste rubriek is, heb ik hier al even over na kunnen denken. En dat vond ik wel een hele moeilijke, want ik ben niet zo'n koper. Dus ik koop eigenlijk alleen maar dingen als ik ze echt nodig heb of als ik ze echt heel erg graag wil hebben. Dus dan maak je niet zo snel een uitglijder. Maar goed, omdat het de vaste rubriek is, heb ik een beetje inspiratie kunnen opdoen over jullie eigen uitglijders. En jij had het op een gegeven moment over je bank, Ruben, en toen dacht ik van: oh ja! Ik was een tijdje terug bij IKEA. Een van mijn zoons wilde graag gaan lamp kopen daar en toen liepen daar toch rond en toen zei ik: "nou, laten we maar meteen maar een reserve hoe voor onze banken kopen, dan kan de oude een keer in de was". En toen kwamen we thuis en toen bleek dat ik die gedachten al een eerdere keer had gehad. Ja, dus ook mij kan dat soort dingen wel overkomen."

Ruben: "Kijk. En Björn, je zit midden in een verhuizing. Dus heb jij nog iets meegemaakt?"

Björn: "Mijn ergste uitglijder van recent wat een letterlijke uitglijder. Ik had net een nieuwe racefiets gekocht. Die dingen zijn wel prijzig. En ik had er net een paar keer op gefietst, toen ik letterlijk uitgleed. En dan is ook meteen mijn racefiets weer beschadigd. Dus die kon weer terug naar de winkel voor wat reparaties. Dus dan is dat toch zonde van het geld, zo snel."

Ruben: "Dat snap ik, maar met je pols gaat er wel weer beter."

Björn: "Een klein beetje beter."

Ruben: "Ja, ik heb zelf, ik ben eigenlijk ook niet zo een big spender, maar ik heb nu ik heel klein tuintje, met nog een kleiner grasveldje. En ik dacht van ja, als iedereen z'n eigen grasmaaier koopt, dat is helemaal niet nodig. Dus ik heb met de burens kennisgemaakt en gezegd van: "oké, zullen we samendoen met de grasmaaier?" Met haar grasmaaier. En ze zei, ja je mag hem wel lenen, maar dat is toch wel een enorm gedoe, want ik moest eerst door haar huis en dan weer terug en dan met die grasmaaier. Dus toen heb ik er toch wel één gekocht, ondanks dat het veel logischer is als ik één keer per maand grasmaai, om het te lenen. Maar je merkt toch wel dat zowel sociaal als ook wel, hoe we onze omgeving inrichten, is de deel economie nog niet helemaal van ons."

Björn: "Heb je een robot als grasmaaier?"

Ruben: "Nee, ik doe het echt zelf. Zelfs geen motor. En ik heb ook voor de randjes zo'n dingetje."

Björn: "Zo'n schaar?"

Ruben: "Ja, maar wel elektrisch. Maar dat heb ik nog niet gedaan. Ik heb wel het gras gemaaid, maar ik heb van die hoge randen, maar dat ga ik wel echt doen dit weekend. En we gaan snel door naar de eerste stelling."

Ruben: "Ook vandaag gaan weer op zoek naar antwoorden op de vraag hoe sociale impact het beste kan worden gefinancierd. In seizoen 1 hebben we deze vraag al vanuit verschillende invalshoeken benaderd en ook de overheid is daar meerdere malen zijdelings aan bod gekomen. Dit keer richten we ons volledig op de rol die overheden hierin kunnen spelen. En met wie kunnen we dat gesprek beter aangaan dan met een doorgewinterde topambtenaar? Bernard, jij hebt zowel bij Financiën als Sociale Zaken gezeten en kan ons dus vanuit beide perspectieven jouw visie geven. We zijn aan ook benieuwd naar je antwoord op de eerste stelling: 'De overheid is een goede impact investor.'"

Bernard: "Ja, nou ja, ik weet niet wat een impact investor precies is, maar als we dat nou even heel breed nemen, zowel op impact als op investor, dan is de overheid natuurlijk gewoon ja, de hoeder van het sociale systeem wat we in de samenleving hebben, dus een dak boven je hoofd, onderwijs, goede gezondheid, stabiel werk en gezond werken en veiligheid. Dat zijn natuurlijk essentiële dingen waar je wel allemaal naar overheid kijkt om te zorgen dat dat geregeld wordt. En daar is dan de afgelopen 70 jaar het thema duurzaamheid natuurlijk bij gekomen. Dus in die zin is de overheid ook een hele grote impact investor. De vraag is of ze een goede zijn. En als we dan even kijken hoe het op dit moment voorstaat met de grote woningnood, grote sociale ongelijkheid, met name bij de vermogens kant, onderwijskwaliteit die achteruit holt als je dat internationaal vergelijkt. Op het thema duurzaamheid, met duurzame energie zijn we ongeveer de slechte van Europa, op twee na, geloof ik. Dus we hebben wel heel veel steken laten vallen afgelopen periode. Dus ja, voor de overheid is impact en sociale impact natuurlijk ontzettend belangrijk, want je bent echt gewoon de borger van het hele sociale stelsel en het kan beter."

Ruben: "En in een van je blog maak je een berekening en je geeft aan daar eigenlijk is er 350 miljard euro nodig om die op die drie thema's die je net benoemd, om daar het verschil in te kunnen maken."

Bernard: "Ja, het is heel veel geld, dus we hebben echt achterstand opgelopen en we hebben ook de nieuwe wereld in stappen, dus de eenentwintigste eeuw heeft natuurlijk een paar hele bijzondere dingen die we de vorige eeuw niet hadden, namelijk dat thema duurzaamheid die echt prominent is, het klimaat en daarmee de noodzakelijk energietransitie. En de hele digitalisering, wat ook een enorme aanslag weer doet op de oude kennis. Je moet je kennis dus enorm vernieuwen om mee te kunnen doen in het digitale tijdperk. Nou plus de achterstanden in de infrastructuur en in wonen, zei ik net al. En als je dat allemaal bij elkaar optelt dan kom je tot echt hele hoge bedragen. Dan is zo'n van Wopke-Wiebes-fonds van 20 miljard over vijf jaar, is daar dus echt helemaal niks bij. Dus er moet echt heel veel gebeuren. En dat is voor een deel achterstand en voor een deel, ja, toch echt zorgen dat je ook op een goede manier de komende, het resterende deel van de eeuw goed door kan komen."

Björn: “En als we dat geld zo spelen, 350 miljard vrij. En nou we zien nu een Wopke-Wiebes-fonds, Invest-NL is niet zo lang geleden opgetuigd. Is de overheid dan ook een goede investeerder? Zouden ze in staat zijn om die 350 miljard, of wat er vrijkomt, effectief te investeren?”

Bernard: “Op zich is dat niet zo moeilijk als je weet wat je wil bereiken. Helemaal zoals we het dus net langsliepen, is het ook vrij helder wat je moet doen.”

Ruben: “Je zegt, het is eigenlijk niet zo moeilijk. Ik snap heel goed dat je als beleidseconoom zegt, “dit moet je doen” en dat je daar ook consensus over vindt met andere beleidseconomen. Maar de politiek werkt anders. Die maakt andere keuzes dan dat je als beleidseconoom maakt. Dus is het niet hartstikke moeilijk om de juiste keuzes te maken in een politiek krachtveld waar je altijd rekening moet houden met de korte termijn en met politieke belangen?”

Bernard: “Ja dat is wel, denk ik, op dit moment de grote politieke uitdaging. Want het is natuurlijk waar dat de politiek meer gefocust is op de komende kabinetsperiode, dus op de komende vier jaar. En tot nu toe vooral programma’s inrichten die daar heel erg daarop focussen. En mede om die reden die heel lang zijn blijven hangen in de thema’s van de twintigste eeuw. Maar het aardige is dat de maatschappelijke opgaven waar we op dit moment voor staan, moeten door iedereen herkend en erkent worden, dus het klimaat en energietransitie, daar moeten we iets aan doen. Wonen, daar moeten we iets aan doen. Digitaliseren, daar moeten we iets aan doen. Tjeenk Willink geeft zo’n lijstje in zijn eindrapport twee weken geleden. Laten we ons nou in ieder geval op de belangrijkste vijf of zes thema’s focussen. Het grappige die thema’s zijn allemaal langer termijn. Dat krijg je niet allemaal in vier jaar weggezet. Dus de politiek wordt op dit moment gedwongen om even over de eigen politieke tijdschijf heen te kijken en dit keer meer dan ooit juist wel te focussen op die lange termijn. Maar dat is wel wennen, want dat zie je dus wel weer aan het nationale groeifonds. Ja wat ingesteld is, dat heeft toch een jaar lang gedaan over de vormgeving van het fonds. En heel erg vanuit de filosofie, we vertrouwen onszelf niet zo heel erg. Vanuit de politiek hebben we ooit dat FES-fonds gehad voor onze economische structuurversterking. Op een gegeven moment werd er wel veel geld vanuit wat bedoeld was als investeringen, eigenlijk aan lopende uitgaven gedaan. Dus we moeten het nu anders doen. Dus we besteden dat nu maar uit aan een onafhankelijk club deskundigen, die dan moeten beoordelen wat er aan de plannen binnenkomt en dan op basis daarvan kijken was wat we kunnen investeren. Ja, dat volgt dus geen politieke agenda. Dus dat is, u roept maar een onafhankelijke club gaat uitzoeken wat we dan gaan uitgeven. Dus daar zie je dat nog niet echt in de in de politieke genen zit om zelf gewoon vanuit die lange termijn maatschappelijke opgaves dan zelf ook te bepalen van, dat zijn dus de benodigde investeringen die je die we moeten doen, nou en daar gaan we dus geld voor uittrekken.”

Ruben: “Dat nationale groeifonds dat is het Wopke-Wiebes-fonds, voor de luisteraar. Maar zeg je nou eigenlijk van het is eigenlijk wel goed dat zo’n apart fonds, wat niet door de politiek wordt besloten, maar door wijze mannen en vrouwen onder leiding van Dijsselbloem. Of zeg je van, nee de politiek moet het eigenlijk gewoon zelf doen en kunnen.”

Bernard: "De politiek moet zelf de agenda kunnen zetten. En dat gebeurt dus met het nationaal groenfonds echt onvoldoende, daar zit geen politieke agenda achter. Terwijl de maatschappelijke opgaves van dit moment, vragen dus enorm niet alleen om heldere keuzes die er gemaakt moeten worden om die maatschappelijke opgaves tot een oplossing te brengen, maar ook hoeveel geld je daarvoor inzet en op welke manier je dat gaat doen. Dat moet de politiek zelf kunnen kiezen."

Björn: "Maar ik kan dat ook? De politieke cultuur, maar ook de media eromheen, ik denk dat we ook wel leven met de dag, de politiek misschien wel meer dan de gewone burger. Kunnen ze dan ook verder kijken dan dat? Want je zegt heel veel vragen zijn lange termijn investeringen. Stel dat morgen iets fout gaat, dan worden ze daar overmorgen heel fel op aangesproken, dus kunnen ze dan wel die risico's nemen? Of hebben ze die vrijheid?"

Bernard: "Nou ja, dat moet je als politicus dan ook organiseren. En daar hebben we dan dus gelukkig een ambtelijk apparaat voor, wat heel groot is. En waar wel de nodige deskundigheid in zit. Dus als je het echt wil, dan zeg je gewoon tegen je ambtenaren ook van, oké dit zijn dus de vijf thema's. Tjeenk Willink heeft het nog net op een rijtje gezet, maar die wisten we eigenlijk al wel. Daar willen we dus ook echt nu bij aan de slag. Dan vertellen we niet nu meteen al hoe het moet, want dat weten we misschien zelf ook niet precies, maar we zeggen wel tegen een ploeg ambtenaren van, oké nu het komende halfjaar wel graag echt een oplossing en een lange termijn aanpak. En dan willen we ook graag weten wat de eerste jaren moet gebeuren om dat het thema ook echt op te pakken en op te lossen."

Björn: "En vraagt dat van ambtenaren een andere manier van werken. Of zeg je eigenlijk, dat is net zoals andere vragen die ze in de politiek krijgen een opdracht die ze prima kunnen uitvoeren in de huidige..?"

Bernard: "Nou, dat gaat natuurlijk niet helemaal vanzelf, zeker niet om dat te halen opgaves eigenlijk niet in één departement passen. Het is dat een van mijn geliefde uitspraken die ik de afgelopen jaren al veelvuldig heb gebruikt, is dat de departementale indeling in Den Haag is nog heel erg twintigste-eeuws en past dus niet zo goed bij de maatschappelijke vraagstukken van deze eeuw en dat maakt ook dat je dus eigenlijk altijd over de grenzen van de departementen heen moet werken. En dat is iets waar ook nog van geleerd moet worden. Zeker omdat de politieke aansturing ook juist weer heel erg gericht is op die verkaveling die we in Den Haag kennen. Je hebt één minister per departement en je hebt ook een vaste kamer commissie per departement, zo ongeveer, dus het hele systeem is eigenlijk nog ingericht langs de problematiek van de vorige eeuw. En dat zit wel echt in de weg."

Ruben: "Dat is een mooi bruggetje, Bernard, voor de tweede stelling. We hebben het natuurlijk vaak over de verkokerde overheid, waar ieder denkt in zijn eigen kleine straatje, in z'n eigen departement. En daarom luidt de volgende stelling: 'Een ontkokerde overheid is een utopie.'"

Bernard: "Ja, nee inderdaad gewoon die departementale verkaveling waar ik net over had, van de vorige eeuw nog, leidt op dit moment vaak tot klachten van verkokering."

Ruben: "Want je hebt een rapport geschreven in opdracht van het Rijk, de provincie en de gemeente en eigenlijk probeer je daarmee oplossingen aan te dragen tegen die verkokering. Heb ik dat goed?"

Bernard: "Dat rapport was van de studiegroep in de bestuurlijke financiële verhoudingen. Ook daar hebben we gekeken naar, wat zijn de grote maatschappelijke opgaves en hoe kun je dat bestuurlijk aanpakken? En dan kijk je ook even naar hoe het loopt op dit moment met een aantal thema's. Dus we hebben gekeken naar de energietransitie en naar wonen en naar mensen die je GGZ problematiek hebben. Alle drie thema's die ook heel erg de samenwerking vragen de verschillende bestuurslagen, maar ook binnen Den Haag dan weer de verschillende departementen. En dan zie je ook vooral vanuit het land, dus de provincies en de gemeentes, enorme klachten over de verkokering van Den Haag. Je probeert iets te doen in de gemeente, dat past niet in een hokje en je hebt toch wel een zeker support van Den Haag nodig. Dus dan klopt je aan bij een departement. Ja, die kan dan alleen maar dat leveren wat er uit het departement komt, terwijl je meer uit Den Haag nodig hebt dan alleen maar dat. Dus die verkokering is echt een klacht. In mijn beeld heeft dat dus te maken met die toch verouderde verkaveling. Elke organisatie heeft een indeling met specialismes. En dat is op zich ook helemaal niet erg, want er zijn ook heel veel thema's die je kan oplossen binnen je specialisme. Maar er zijn ook wel veel situaties waar het specialisme te veel is doorgeschoten en het niet meer past binnen het vraagstuk. En de vraag is dan hoe je dat oplost. Ik denk niet dat ontkokering een utopie is. Ik denk dat het wel heel goed is dat binnen een studiegroep dat te promoten. Om als je echt een heldere, maatschappelijke opgave hebt, zet dan mensen bij elkaar vanuit verschillende hoeken en organisaties en zet ze in één team en maak er een programmateam van en zeg tegen dat programmateam van, kijk dit is nou de opgave, jullie zijn ervan. En dan is het mijn eigen praktijkervaring ook, want ik had vanuit ABDTOPConsult mag ik allerlei projectteams en programma teams leiden, het werkt ook echt zo. Als je mensen van verschillende departementen of gemeentes erbij of provincies erbij, als je ze maar bij elkaar zet. Zelfs in Coronatijd als je het allemaal via een schermje moet doen. Maar er groeit dan wel echt een teamspirit. En in de teams die ik moet leiden hoor ik nooit van, ik ben van het ministerie van EZK en het ministerie van EZK vindt dit toch wel heel moeilijk. Dat hoor ik eigenlijk nooit. Omdat mensen gewoon zich lid voelen van een team en ook even voor lief nemen dat de moederorganisatie van waar ze vandaan komen, even op wat grotere afstand staat."

Ruben: "Maar Den Haag is best hiërarchisch toch, de ambtenarij, toch? Als ik dat van buiten zie."

Bernard: "Ja en nee. Als het moet wel en als het niet moet niet. Het is soms als er echt even een knoop moet worden doorgehakt, dan is het ook wel prettig als je weet die het moet doen, dus dan werkt een hiërarchie ook. Maar als het gaat om het ontwikkelen van goed beleid of nieuwe ideeën of kennis bij elkaar brengen, dan is het juist heel verstandig om dan niet-hiërarchisch te zijn. En dat lukt ook wel vaak. Dus ik heb heel lang voor Gerrit Zalm als Minister van Financiën mogen werken en die had als het daar ging 'hoe hoger hoe dommer, dus doe mij gewoon de beleidsmedewerker die er echt verstand van heeft, want daar leer ik het meest van. En de directeur van DG aan tafel, die weet evenveel als ik, daar leer ik niet zoveel van'. En ik denk dat dat een hele goede instelling

is. Dat als je nog bezig bent met beleidsontwikkeling, het verzinnen van de goede ideeën, dat het dan juist heel belangrijk is om heel plat te werken en echt de medewerkers zelf het gevoel te geven dat ervan zijn, want het zijn het zijn ook allemaal professionals in Den Haag, dus ze kunnen het ook allemaal.”

Ruben: “Dat heeft hij even meegenomen naar zijn werkgever daarna bij ABN AMRO, maar wat mij bijvoorbeeld opviel, was dat als je bijvoorbeeld met een ambtenaar een afspraak maakt, toevallig twee of drie keer werd het afgezegd en dan was het van, ik moet naar de DG of naar de SG of naar de minister, terwijl volgens mij, ik vond het prima, soms was ik zelfs onderweg naar Den Haag, maar no worries. Maar dat laat wel zien dat mijn interne organisatie is belangrijker dan mijn externe, terwijl bij een wat meer commerciële organisatie, kan je altijd tegen je CEO zeggen of tegen de secretaresse: “ik kan dan niet, want ik heb een klant.” En dat gevoel, dat moet echt, als je echt naar buiten toe wil en met andere partij wil samenwerken, onder het departement, maar ook in 't veld, dat dan moet je misschien wel een keer tegen de minister kunnen zeggen: “ik heb een belangrijke externe afspraak, daarna kom jij.””

Bernard: “Ja dat is een goede, dat is inderdaad niet bepaald de cultuur binnen het departement.”

Ruben: “Indirect, want waarschijnlijk heb je daar nooit over nagedacht. Maar waarschijnlijk, als jouw secretaresse zei van, kun je even langskomen bij de DG, dan kwamen ze waarschijnlijk wel of?”

Bernard: “Ja, dat is ook zo en dan. Maar ik heb daar ook wel toch altijd de cultuur gehad van ja, weet je wel, als dingen erg belangrijk zijn dan moet de minister of de staatssecretaris maar even wachten, want ik ben met iets bezig en dat is volgens mij belangrijker dan nu even binnenlopen bij de bewindspersoon. Dus ik probeer zelf toch wel dat een beetje in de gaten houden. Maar de cultuur is wel heel erg van, als de minister dus de staatssecretaris even tijd heeft, dan had je meteen al is het je handen vallen en dan en dan ren je daar naartoe. En tussen de medewerkers en de DG zal dat niet heel veel anders zijn, vrees ik.”

Ruben: “Even een bruggetje naar het investeren, want met Social Finance NL proberen die verkokering tegen te gaan, ook door met meerdere partijen te investeren in een maatschappelijk vraagstuk. Misschien is valpreventie daar een mooi voorbeeld van. Hoe probeer jij dat te doorbreken in je werk? Of misschien dat Valpreventie daar een voorbeeld van is?”

Björn: “Ja ik denk, precies wat Bernard ook al een beetje zegt, eigenlijk willen we het vraagstuk een beetje meer centraal stellen, in plaats van financieringsstromen. Valpreventie is een mooi voorbeeld waarbij gemeentes heel erg verantwoordelijk zijn voor preventie, met name het sociaal domein en onze zorgverzekering zijn voor de zorg als iets fout gaat, dus als iemand gevallen is. Daardoor kijkt iedereen naar elkaar en zegt een verzekeraar, ik zie wel wanneer ze in het ziekenhuis terecht komen, dan ga ik de zorg leveren. En de gemeente die vindt het heel moeilijk om te investeren in preventie, want eigenlijk zien ze daar niks van terug, want dat komt dan bij de zorgverzekeraars terecht. En dan proberen we nu met een impact bond, een financieringsinstrument, proberen we

te kijken, hoe kunnen we nou dat bij elkaar zetten, zodat we met z'n alle gaan zorgen we gericht zijn op het verminderen van vallen bij ouderen in dit geval en juist ook die preventie kunnen benutten om later erger te voorkomen. Ik ben ook wel benieuwd, we hadden het namelijk ook over de woningnood. Stel je zet een heel programma op, moet dat dan leiden tot effectievere besteding van middelen of meer geld of ander beleid?"

Bernard: "Kijk, dat is de andere kant van de verkokering. Ik benaderde het net vanuit de beleidsontwikkeling kant. Als je vanuit je eigen departement kijkt of vanuit je eigen organisatie, dan mis je gewoon veel op dit moment. Dus dan pak je de problematiek veel te partieel op. Of niet, als je denkt het is veel te groot voor in mijn eentje dus ik begin er niet eens aan. En de financiële kant is een andere. Want je merkt ook dat die verkokering gepaard gaat met allemaal afgeschotterde budgetten, terwijl in de praktijk van, als je zo'n opgave aanpakt dat het inderdaad vaak zo is dat de baten ergens anders neerslaan dan de kosten. Dus dan is het heel belangrijk om juist ook die budgetten op tijd ook te ontschotten. Dus dat je niet alleen zo'n programma team maakt, dat je mensen bij elkaar zet om een probleem aan te pakken, maar dat je ook de financiering bij voorbaat al bij elkaar legt, zodat het ook niet meer uitmaakt wie de kosten en baten krijgt, want dat deel je met elkaar. En slim is dementen, om dat te organiseren, die zijn op dit moment natuurlijk heel welkom, want heel veel van die problematiek raakt gewoon heel veel verschillende terreinen."

Björn: "Ja en ook misschien nog even terug op die eerste stelling weer, stel er luistert iemand en die heeft een fantastisch plan om deze thematiek huisvesting te organiseren gekoppeld aan zorg en die zegt, doe maar daar een 50 miljoen voor en dan gaan we het landelijk oppakken. Kan de overheid daar dan investeren? Is die daartoe in staat om dat mogelijk te maken?"

Bernard: "Ja in theorie natuurlijk wel. Aan de overheid kant moet je natuurlijk wel altijd goed kunnen verantwoorden waar je je geld aan besteed, want het is wel allemaal geld dat we met elkaar opbrengen. Dus ik heb zelf ook altijd heel erg voor in de mond van, het is wel geld van onze belastingbetalers. Dus je moet het zorgvuldig uitgeven en dat vraagt ook wel goede planvorming. En dat vraagt ook weer dat je goede scenario analyses hebt over als je veel geld uitgeeft, even terug naar die 350 waar we het eerder over hadden, als je over dat soort bedragen denkt dan wil je ook wel graag weten dat het op een goede manier wordt weggezet en dat je lange termijn scenario's hebt en doorrekeningen van wat het betekent en wat het oplevert ook. De kosten heb je vrij snel gemaakt, maar wat levert het uiteindelijk op? Daar schort het ook enorm aan nu. Die kennis hebben we gewoon op dit moment eigenlijk niet. Het centraal planbureau levert dat ook niet en levert eigenlijk ook alleen middel lange termijn scenario's. Dus ook aan die kant zullen we echt nog wel toch veel moeten doen ook de komende periode om vanuit wat ik eerder zei, dus de politiek op dit moment geconfronteerd wordt met vraagstukken die allemaal lange termijn zijn, om ook op een goede manier te kunnen bouwen."

Ruben: "Ik moet streng zijn heren, maar dat brengt mij wel naar de volgende stelling. 'De overheid heeft te vaak een focus op economische groei.' Dus heeft de overheid bij die

investerings, kijken ze te vaak naar het economisch kapitaal, in plaats van naar andere kapitalen die een rol spelen?”

Bernard: “Ja, nou niet alleen de overheid trouwens. Ik denk dat dat eigenlijk gewoon in de hele cultuur zit op dit moment. Dat we heel erg gefocust zijn op het bbp, het bruto binnenlands product, als belangrijkste criterium voor welvaart. En we komen er meer en meer achter dat dat begrip gewoon veel te beperkt is. Dan zie je dus ook dat ook een beweging in Den Haag, dus bij de overheid, we meer de brede welvaart centraal moeten stellen en het dus niet alleen maar op puur economische groei gaat, in economische zin van bruto binnenlands product. Maar dat je eigenlijk naar alle vormen van kapitaal moet kijken dus niet alleen naar het inkomen en de financiële kant, maar ook het natuurlijk kapitaal, de hele duurzaamheidskant is natuurlijk belangrijker en belangrijker geworden. Het sociaal kapitaal ook. Dus die elementen krijgen een steeds prominentere rol en dat is natuurlijk hartstikke goed, maar ook daar zie je nog wel weer dat het nog best tijd kost om het een beetje handen en voeten te geven. In die brede welvaartsmonitor, bijvoorbeeld van het Centraal Bureau voor de Statistiek, worden de verschillende kapitalen naast elkaar gezet. Het is niet alleen maar dat geld, maar het zijn ook de andere dingen. By the way, die andere dingen kunnen we nog niet zo goed meten. We zijn nu bezig met het ontwikkelen van instrumenten om ook die andere kapitaalvormen te kunnen meten. Dus het moet zich echt wel ontwikkelen. Dat is wel een beweging die je ziet. Zelfs de studiegroep begrotingsruimte, geld wat het kabinet het komende termijn mag uitgeven, meestal alleen maar gefocust op het geld, kwam nu al met de aanbeveling om uit te gaan van de brede welvaart als begrip, als sturingsmechanisme voor de komende jaren. Dus dat is één kant. In Nederland begint zich dat een beetje te ontwikkelen, met name vanuit de planbureaus, die brede welvaart. Het is internationaal ook wel heel erg de Social Development Goals, ook een mooi, breed begrip die ook alle kapitaal elementen wel bevat. Gericht ook mondiaal, dus niet alle SDG's zijn voor Nederland even urgent, denk ik. Maar ook daar juist de volle breedte proberen te pakken is wel een belangrijk element wat echt nieuw is ten opzichte van waar we tot nu toe eigenlijk altijd op stuurde.”

Ruben: “En je schrijft ook over in een van je blogs, maar volgens mij ook in het FD-artikel, dat er een impact assessment moet komen. Dus als er beleid komt, dus zoals een impact investor van de eerste stelling ook doet, dat je kijkt van wat levert het financieel en wat op de andere kapitalen? Hoe moet ik dat voor mij zien, zo'n impact assessment?”

Bernard: “Nou ja, als je nieuw beleid ontwikkelt, is het gewoon heel erg belangrijk om je zo goed mogelijk vergewissen van gaat het beleid ook doen wat ik graag wil? Ik verzin nu iets. Ik maak daar een wettelijke regeling voor. Ik geef daar geld aan uit. Maar krijg ik dan ook resultaat? En we hebben in Nederland niet echt een cultuur waarin we dat van tevoren goed nagaan. En dat is echt een gemis, denk ik. Er is jarenlang gepleit voor evidence-based beleid. Ook dat is een begrip wat meer en meer opgeld wel doet. Het kost nog wel een beetje moeite om dat ook uit de politieke aansturing automatisch te krijgen, omdat als je kijkt naar hoe regeerakkoorden tot nu toe tot stand komen. Een groep mensen gaat bij elkaar zitten en is een paar maanden bezig met het schrijven van een regeerakkoord en daar staan dan allemaal beleidsdingen in. En die beleidsdingen zijn vaak daaraan tafel een beetje verzonnen. En daarvan is lang niet altijd bewezen dat ze

ook gaan werken. En dat zie je dan ook, dat toch veel beleid dan weer het minder goed doet, tegenvalt in zijn resultaten, vaak worden die resultaten ook over de vloer beoordeeld, dus ik roep ook weleens dat heel veel systeemwijzigingen worden aan hun kinderziekten al opgehangen en moeten dan alweer op de helling en zo kom je natuurlijk nooit ergens. Als je van kinderziekte naar kinderziekte rent. Dus probeer dat gewoon zorgvuldiger op te bouwen. Dus als je nieuw beleid ontwikkeld, probeer zorgvuldig op te bouwen, dat je weet wat dat gaat doen. En die impact assessment is bedoeld om daar in de volle breedte van bijvoorbeeld wat doet het de brede welvaart? Zo goed mogelijk te analyseren van, oké als ik deze maatregel inzet, is dat het effect.”

Ruben: “En Björn, helpt het daarmee om samen te werken van investeerders of impact investeerders om samen te werken met markt? Dat er meer evidence-based wordt gekeken of er meer impact investing wordt gedaan? Of juist niet?”

Björn: “Ja, ik denk het wel. Ik bedoel, je moet altijd wel voorzichtig zijn per domein, wat de markt daarin kan doen en zorg dat je dat op de goede manier organiseert. Er zijn ook voldoende voorbeelden waar het moeilijk is om de markt voor publieke doelen te benutten. Maar je brengt wel een soort van, het Engelse woord ‘riggers’, verdieping mee en als een investeerder ergens in investeert dan gaat hij zich ook echt vooraf verdiepen, of het nou evidence-based is of als het nog geen evidence-based is of het dan wel kans van slagen heeft. Of die investeerder wel zijn/haar geld terug kan krijgen. Dat vereist juist die blik. Vooraf grondiger je onderzoek doen, goed nadenken, risico afwegingen maken en daar dan ook af en toe gewoon weten dat je daar de komende tien jaar aan verbonden hebt. Ik denk dat dat soort elementen, die investeerders met zich meebrengen, dat zijn dingen waar ook een overheid van kan leren.”

Ruben: “Strengheid misschien.”

Björn: “Ja, streng voor jezelf en streng voor de organisaties, partijen of de beweging die je kiest.”

Bernard: “Dat soort instrumenten kan je eigenlijk alleen inzetten als je er ook onderlegt, we hebben maximaal de kennis bij elkaar gescharreld, om de garantie op resultaat te kunnen geven. En honderd procent garantie heb je natuurlijk nooit, maar alle kennis die beschikbaar was om er zo dichtbij mogelijk te komen, die hebben we er ook in gezet. Anders kan zo’n instrument ook helemaal niet werken. En dat is het mooie van dit soort financieringsconstructies ook. Juist door een constructie te kiezen, eigenlijk automatisch ook afdwingt dat je goed naar die keuzes hebt gekeken van tevoren.”

Björn: “Hoe zorg je dat dan ook iedereen meeneemt erin? Zorg je dat je niet alleen investeert in dingen die het geheel vooruitbrengen, maar ook juist zorgt dat die onderste, soms meest gemarginaliseerde groepen, daar aandacht in krijgen.”

Bernard: “Nou ja, dat vraagt zeker vanuit de overheid altijd besef dat je het daar nou juist voor doet. Er zijn genoeg mensen die zichzelf kunnen redden, die ook het gevoel hebben dat ze het zonder overheid ook wel kunnen redden. Maar de overheid is juist vooral om te zorgen dat iedereen mee kan komen. Dus dat vraagt ook dat je daar juist specifiek je aandacht op richt. Dat je dat in ieder geval nooit uit het oog verliest. En dat is soms ook

best ingewikkeld. We zijn natuurlijk toch gewend om vanuit allerlei professionele circuitjes te verzinnen, die heel vaak ver af staan van die kwetsbare Nederlander waar je het voor doet.”

Ruben: “Is het ook, want we komen uit een periode, de jaren 70 en 80, met massawerkloosheid. Dus de stelling ‘de overheid heeft te vaak een focus op economische groei’, dat idee van als we banen creëren, dan zorgen we juist dat die mensen die het moeilijk hebben, dat die een baan hebben. En ik herinner nog Rutte bij Obama van ‘jobs, jobs, jobs’. Dat is nog steeds zo’n adagium. Maar komen we nu niet in een periode dat economische groei slash baancreatie, dat we daar misschien van af moeten stappen, dat dat niet het grootste probleem is, maar dat we op hele andere problemen moeten focussen, zoals sociale ongelijkheid, natuurlijk kapitaal wat verdwijnt, maar dat we eigenlijk af moeten stappen van het idee wat we misschien ons hele leven, misschien wel jouw hele leven, een soort van dominant is van, we moeten zorgen dat er genoeg banen zijn.”

Bernard: “Het is natuurlijk niet of of. Het is nu natuurlijk niet zo dat we hoeven na te denken over iets als volledige werkgelegenheid of althans om dat zo dicht mogelijk te benaderen. Want het is nog steeds voor mensen heel prettig om gewoon het gevoel te hebben dat ze kunnen participeren in deze samenleving door ook zinvol werk te doen. Dus dat blijft. En we hebben op dit moment ook wel de luxe dat we bijna iedereen aan het werk hebben die ook willen werken. De werkloosheidcijfers zijn natuurlijk heel laag. Nog niet de luxe dat iedereen ook doet wat ie leuk vindt om te doen en de onzekerheid rond flexwerkers is natuurlijk best groot. Dus dat hebben we nog niet helemaal voor elkaar, maar het is wel zo dat het belangrijker en belangrijker wordt om juist ook op die andere dingen meer aandacht te geven. Dus daar moeten we ook echt mee aan de slag.”

Ruben: “Misschien nog een voorbeeld. We zitten hier in Amsterdam, twee Amsterdammers aan tafel. Amsterdam probeert internationale bedrijven hiernaar toe te trekken. Ook uit Londen allerlei financiële partijen. Maar de vraag is natuurlijk, wat heeft de inwoner van Amsterdam daaraan? Diezelfde huizen worden duurder, het wordt drukker in de stad. Moeten we ook ons niet meer een vraag stellen, er komt economische groei en er komt baan creatie, maar wat hebben we nog meer als maatschappij als we als overheid dit bedrijf of deze sector stimuleren? Moeten we die vraag niet veel meer stellen?”

Bernard: “Ja en dat maakt dus ook dat je meer inzicht nodig hebt in hoe ontwikkeld het een en ander en hoe verhoudt het een zich ten opzichte van het ander. Dus we hebben ook heel lang toerisme enorm gepromoot. Dat weten de Amsterdammers ook wat daarvan het effect is. We hebben in Nederland natuurlijk een hele grote veeteeltsector. Dat is ook zo’n vraagstuk. Dat werd heel lang gepromoot en we zijn ook trots op dat wij de tweede exporteur van de wereld zijn, van agrarische producten. Het effect is dus wel dat wij op dit moment heel veel voer importen en dat de uitvoer van al die veeteelt exporteren en dat we hier in Nederland met de mest blijven zitten en met de stikstof. Dus op een gegeven moment moet je wel dus daar doorheen durven kijken en durven zeggen van, weliswaar is het een economische sector en levert die ook werkgelegenheid en ook nog een klein beetje winst op, overigens niet zo heel veel, maar in het grotere

geheel van alle kapitaalsoorten bij elkaar, is de last veel groter dan de opbrengst. En dan moeten we het dus toch veranderen.”

Ruben: “En dan maakt het eigenlijk niet zoveel uit als je dat als overheid vanuit je begroting doet of via een Wopke-Wiebes-fonds doet of misschien via Invest-NL. Eigenlijk zeg je van, als je maar er op lange termijn naar kijkt, met andere partijen samenwerkt en evidence-based te werk gaat.”

Bernard: “Ja en gewoon duidelijk een lange termijn agenda maakt. En dus heel erg gericht werken van dit is de opgave, dit wil ik bereiken, daar heb ik tien jaar voor nodig, vijftien jaar misschien. Ik ga het wel doen. En ik heb er goed over nagedacht dus ik weet dat het op die brede definitie van welvaart, wat het doet. Dus ik weet dat het ook echt goed is voor het land. En dan werk ik er met plezier aan en dan durf ik het aan de belasting uit te leggen dat het geld kost.”

Ruben: “Ja afsluiting, want ik lees je blogs en dat is bijna altijd best wel positief, dus je kaart een bepaald probleem aan, geeft een analyse en eindigt altijd positief. Maar door je laatste blog maakte ik mij toch een beetje zorgen. Je zei, eigenlijk de laatste 20 jaar heeft de Nederlandse overheid op bijna alle terreinen af laten weten.”

Bernard: “Ja ik denk wel echt, dat was toch weer een oproep tot het gezonde verstand zeg maar. Dus in die zin was het niet puur kritisch bedoeld, maar wel om gewoon weer even een reset te zetten. Ik merk gewoon dat we in Nederland heel vaak denken dat we het beste jongetje van de klas zijn. En dat is best een hele mooie illustratie op dit moment, die het corona-herstelfonds, het Europese corona-herstelfonds, waar Nederland enorm op aangedrongen heeft dat als er al zo'n herstel fonds moet komen, dan horen daar wel heel veel structurele hervormingen bij. Dan denkt Nederland, dat gaat dus over Zuid-Europa. Nou is dat herstelfonds er. Nou mogen alle landen plannen indienen. Daar horen dan ook structurele hervormingen bij. En wie lukt het dus nu niet om plannen in te dienen? Nederland. Die slag hadden we even niet gemaakt, dat structurele hervormingen ook op Nederland zelf zouden slaan. Omdat we natuurlijk een van de landen zijn en niet daarboven zweven, maar dat we gewoon onderdeel zijn van dat geheel en dus ook mee moeten doen. En in mijn laatste blog laat ik op een hele hoop beleidsterreinen zien dat Nederland hooguit tot de middelmaat behoort. En we hebben ook allemaal meegemaakt dat bij het vaccinatiebeleid Nederland een beetje onderaan bungelde in Europa. En ik denk dat het belangrijk is om te beseffen, om gezond en verstandig beleid te voeren, dat je echt een opgave hebt om tot de betere groep te behoren. Dat dat dus niet vanzelf gaat en dat we daar ook niet automatisch daar in terecht komen. Daar horen we, vinden we zelf, misschien wel in thuis, maar dat gaat niet zonder dat je er heel hard voor moet werken. En het is de zelfgenoegzaamheid die in Nederland toch wel een beetje eigen is. We zitten altijd wel bij de top 3. Die is onterecht en als je dat eenmaal beseft, dan kan je ermee aan de slag. Dat is eigenlijk mijn oproep. Dat is toch wel heel positief en constructief bedoelt. Laat je zelf niet in slaap sussen met die zelfgenoegzaamheid. Je moet er gewoon hard voor werken.”

Ruben: “En dan kan het ook lukken.”

Björn: “We zijn gewoon een beetje lui geworden eigenlijk, klinkt het zo.”

Bernard: "Ja dat is het ook, denk ik."

Ruben: "Dankjewel, Bernard. En in deze aflevering hebben we het gehad over de rol die de overheid speelt bij financiers bij sociale impact. Björn, wat is jouw belangrijkste take away?"

Björn: "Nou mijn belangrijkste take-away is denk ik dat de overheid misschien nog wel meer dan gedacht in ieder geval in staat moet zijn om een heel goede impact investeerder te zijn. En dat alle ingrediënten er zijn, alleen het vereist soms misschien gewoon de juiste keuzes, als ik Bernard zo hoor. De keuze voor de lange termijn blik, de keuze voor samenwerking, de keuze voor de maatschappelijke opgaves waar je je aandacht aan gaat besteden, Maar dat het verder er allemaal is. Dus eigenlijk is dat heel hoopgevend en zeker met een potentieel nieuw regeerakkoord voor de deur, biedt dat ook kansen om de komende jaren daar flink sap op te maken. Dus ik ben hoopvol gestemd."

Ruben: "Nou dat klinkt goed. Ik vind het ook fascinerend in dit gesprek, maar ook in je blog bernardterhaar.nl, zeg maar die macht van de ambtenarij en van de politiek. En eigenlijk de vergezichten die worden geschetst, maar toch de politiek die daar in de waan van de oude dag toch mee aan de slag moet. Die dynamiek vind ik hartstikke interessant. En ook aan de ene kant zeggen we hier, de ontkokering moet gaan starten en je moet over de dijk heen kijken, maar aan de andere kant moet de overheid ook echt die regierol pakken en dat eigen belang vastpakken en niet zomaar met de markt gaan samenwerken. Dus dat vind ik ontzettend interessant. Bedankt voor dat inkijkje. En eigenlijk toen we je uitnodigden, dachten we eind mei dan is vast wel de onderhandelingen zijn in volle gang, die formatie, we gaan even kijken hoe je daar tegenaan kijkt. Dat hebben we niet behandeld, maar misschien dat we in de special nog wel even op terug kunnen komen als het zo ver is. Maar Tjeenk Willink heeft wel zijn ronde gemaakt. Als je nou één ding, je gaat niet adviseren, maar het coalitieakkoord begint met één maatregel die jij mag introduceren, welke maatregel zou jij dan in het coalitieakkoord willen zien?"

Bernard: "Ja, nou ja we hebben het er natuurlijk wel een beetje over gehad, omdat ik op een gegeven moment zijn, de politiek is onvermijdelijk geconfronteerd met lange termijn vraagstukken, dus die focus die moet er sowieso inzitten. Een ding die ik echt onvermijdelijk is, die belangrijk is ook met name als het gaat over de borging van ons sociale stelsel, is om de gemeentes, die toch verantwoordelijk zijn voor het gedecentraliseerde sociale domein, voldoende middelen te geven om hun rol waar te maken. Daar liggen grote knelpunten en daar heeft denk ik de kwetsbare Nederlander op dit moment ontzettend veel last van. Dus ik denk dat het heel belangrijk is dat we dat in ieder geval voor de komende kabinetsperiode goed organiseren."

Ruben: "Dus we hebben al alle taken aan de gemeenten gegeven, nu ook het geld."

Bernard: "Ja het geld, maar niet alleen het geld. Ik gebruikte niet voor niks het woord 'middelen', want het gaat ook om het gezamenlijk aanbieden van de benodigde kennis en de capaciteiten, om het te kunnen doen, maar geld is daar natuurlijk wel een onderdeel van."

Ruben: “Nou een helder advies. Dankjewel voor al je tijd en inzichten. Ook dank aan mijn co-host, Björn Vennema. En natuurlijk ABN AMRO Bank en het Oranje Fonds voor het mede mogelijk maken van deze podcast. Productie: Daniël van de Poppe. Redactie: Daphne Sprecher en Nina Berculo. En wil je niks missen van deze reeks, abonneer je dan op de podcast via je favoriete podcastkanaal. En vergeet ook niet een recensie achter te laten in de iTunes podcast app. Of neem een kijkje op www.socfin.nl of speciaal voor deze aflevering www.bernardterhaar.nl. Dank jullie wel!”