

#02 Het financieren van groeiende sociale ondernemingen met Derk Jan Terhorst

Intro: "Als je echt wereldwijd impact wil maken, zal je internationaal moeten zijn. Daar zie je natuurlijk ook wel dat de kosten voor de baten uitgaan om dus de chocolades naar Amerika te verschepen en daar te verkopen. Dus dat is op korte termijn nog niet winstgevend. Dus je zult ook investeringen doen om uiteindelijk je impact groter te maken."

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, medeoprichter Social Finance NL. Naast mij vandaag als co-host ..."

Sandra: "Sandra Ballij, sociaal ondernemer, oprichter van Ctalents en betrokken bij Social Finance NL als raadgever."

Ruben: "Geweldig en goed dat je er weer bent. Je lag er even uit."

Sandra: "Ik lag er heel even uit. Ik ben er weer helemaal bij, corona-proof."

Ruben: "Samen nemen we je mee door het landschap van investeren in sociale impact. Vandaag gaan we het hebben over hoe je er nou voor zorgt dat je als sociale onderneming interessant wordt voor financiers en welke rol een financieel eindverantwoordelijke daarin speelt. Dat doen we natuurlijk niet alleen. Sandra aan jou de eer om onze gast vandaag te introduceren."

Sandra: "Vandaag bij ons te gast iemand met een schat aan ervaring als financieel eindverantwoordelijke in binnen en buitenland. Zo was hij ruim 15 jaar chief financial officer van verschillende onderdelen van Ahold Delhaize. Hij woonde over de hele wereld, van Argentinië tot Praag en Boston. Maar hij is weer teruggekomen op Hollandse bodem en is daar nu financieel eindverantwoordelijk voor een van de grootste sociale ondernemingen van dit moment: Tony's Chocolonely, dat zich inzet voor honderd procent slaafvrije chocolade. En ik heb zelf ook nog een beetje gelezen in alle stukken. Volgens mij ben je ook heel hard nodig om Tony's weer next level te brengen. Je bent zelf groot fan van Ajax en Marco van Basten en heeft bij zijn collega's de bijnaam: King Ping. Mag ik u voorstellen: Derk Jan Terhorst! Welkom!"

Derk Jan: "Dankjewel, ik word er bijna stil van."

Ruben: "Dankjewel, leuk dat je er bent. Meteen het eerste dilemma: een seizoen Ajax overslaan of een jaar geen chocolade?"

Derk Jan: "Ja, dat is inderdaad voor mij een hele lastige vraag, want ik houd erg van eten en van chocolade in het bijzonder en ik houd ook heel erg van Ajax. Maar als ik zou moeten kiezen dan zou ik toch kiezen om geen chocolade te eten, want Ajax zit, vanaf toen ik een heel klein jongetje was, zo in mijn hart dat ik graag de AFC volg."

Ruben: "Nou ik hoop dat we de hele podcast zulke heldere antwoorden krijgen. Misschien iets inhoudelijker. Je hebt natuurlijk een hele lange carrière binnen het Ahold concern achter de rug. Wat zorgde ervoor dat je overstapt naar Tony's? Waarom maakte je die beslissing?"

Derk Jan: “Ja dat is zeker iets waar ik niet over een nacht ijs ben gegaan, want ik had het ook erg naar mijn zin en ik vind Ahold Delhaize een prachtig bedrijf; ze hebben mij vele mooie kansen geboden en ik heb mooie levenservaringen kunnen krijgen. Zowel qua werk maar ook als privé, want als je met het gezin de hele wereld over vliegt dan is het meer dan alleen maar werk. Maar op een gegeven moment begon het te knagen en begon ik mij af te vragen wat nou een goede volgende stap is. En hoewel ik Ahold ook heel erg authentiek vind in het sustainability project en duurzaam te willen opereren, is het toch wat anders als je naar een bedrijf gaat wat dat vanaf de kern, vanaf de bodem, heeft opgenomen in het DNA. Waarbij impact maken belangrijker is dan chocolade verkopen. Dus dat was denk ik een drijfveer. Verder vond ik het ook heel leuk om bij een bedrijf wat nog niet zo groot is binnen te komen om te helpen om de internationale groei te realiseren. Ik heb dus in verschillende buitenlandse landen gewoond en ik vind het prachtig om te kijken of we met Tony's ook in de U.S. echt een grote speler kunnen worden en in de U.K. en in Duitsland etc. Dus de bouwfase, het groeien en dan natuurlijk ook met kennis en ervaring proberen die organisatie, de financiële in eerste instantie, maar de brede organisatie te laten groeien, naast het impact maken vanuit de kern, waren voor mij denk ik de belangrijke drijfveren om de overstap te maken.”

Sandra: “En wat toen jij de eerste dag op je nieuwe werk kwam, ben ik heel erg benieuwd. Wat was nou het verschil?”

Derk Jan: “Nou de sfeer, je komt dus bij Tony's binnen. A, ik was natuurlijk wel gevraagd om mijn pak uit te doen en meer alla Tony's te kleden, dus de hele dresscode. En ook hoe je met elkaar omgaat, meer informele meetings, het rode tapijt, de chocoladerepen, maar ook de winkel. We zitten in Amsterdam bij de Westergasfabriek. De sfeer is anders. Het is vrijer, losser en jonger. Dat waren denk ik de belangrijkste andere elementen. Waarbij het ook heel leuk is dat je bij Tony's met elkaar eet, dus de lunch werd, voor corona, door Titia bereid. En iedereen zit daar rond tafels naast elkaar en dat geeft een enorm hecht gevoel. Dat vond ik erg leuk bij de start.”

Ruben: “Aan de chocoladefondue.”

Derk Jan: “Aan de chocoladefondue. Ja, er liggen ook repen kan ik je vertellen. Wij hebben gewoon, denk ik, een erg goede vegetarische lunch, maar wat voor mij altijd wel aantrekkelijk is om na de lunch nog wel even een chocoladereep te pakken en op te eten.”

Sandra: “En hoeveel kilo ben je nu aangekomen sinds je bij Tony's werkt?”

Derk Jan: “Dat valt eigenlijk wel mee. Ik heb een vrij hoog verbrandingsniveau en een hoog metabolisme. Dus sommige mensen zijn jaloers dat ik gewoon veel kan eten en geen gram aankom. Dus ik blijf rustig dooreten.”

Ruben: “Straks zullen wij drie stellingen aan jou voorleggen Derk Jan, maar eerst kort onze vaste 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 onlangs hebt gedaan?’”

Derk Jan: “Een van de dingen die voor mij inderdaad zeer dom was, was toen we uit Amerika terugkwamen. Dus hadden wij welgeteld vier sneeuwscheppen. En die hadden we daar gekocht. Vier is al vrij veel kan ik je vertellen, want we hebben er maar één nodig. Maar goed, met kleine kinderen, die willen soms ook hetzelfde doen als wat papa en mama doen. Dus we hadden er

wat meer gekocht. Toen stonden we daar voor de verhuizing. Je kan je voorstellen, het is een hele heisa om een heel huishouden in te pakken en weer naar Nederland te verschepen. Maar toen hebben we dus natuurlijk die vier sneeuwscheppen meegenomen. We dachten, kan in Nederland ook nog wel van pas komen. Nu zijn we hier nu al een jaar en volgens mij is het niet kouder geweest dan 5 graden. Dus die vier sneeuwscheppen staan nog steeds in de schuur en gebruiken we nu voor bladeren. Maar veel vragen krijgen we er wel over als mensen bij ons in de schuur komen. Wat moet je in hemelsnaam met vier sneeuwscheppen in Nederland?”

Sandra: “Ik denk wel dat je het grootste zandkasteel van Nederland er misschien mee kan gaan maken. Je woont in de buurt van het strand.”

Derk Jan: “Dat is een goede tip om ze mee te nemen naar het strand. Ik denk dat ik daar ook wel opmerkingen krijg als ik met vier sneeuwscheppen aankom.”

Ruben: “Sandra, heb jij nog iets meegemaakt?”

Sandra: “Ik doe heel veel gekke uitgaven. Onlangs, doe ik heel veel online boodschappen, net zoals velen nu in corona tijden. En het gebeurt nu weleens dat, omdat mensen nu toch een beetje aan het hamsteren zijn denk ik, dat bepaalde ingrediënten dan heel snel op zijn en dan krijg je die niet geleverd. En dan heb ik met een paar producten en die wil ik dan wel echt heel graag hebben. En dat was vorige week de kruidnoten, omdat Sinterklaas natuurlijk aankwam en het handig is om in de schoentjes te kunnen doen. Dus toen zag ik dat er al een paar bijna op waren. Dus toen dacht ik nou dan pak ik van elk merk eentje, want dan weet ik zeker dat we in ieder geval eentje hebben, maar ze werden allemaal geleverd. Dus als je nog wat kruidnoten wil, ik heb nog een paar kilo over.”

Ruben: “Mooi. Ik heb deze week iPhone oortjes gekocht en ik dacht eigenlijk moet ik elke maand wel 20 euro neerleggen voor nieuwe iPhone oortjes; want of ik raak ze kwijt, of hij zit in een jaszak die ik dan niet meer terug kan vinden of mijn kinderen gaan erop staan. Dus eigenlijk voel ik mij altijd zo lullig als ik weer 20 euro aan Apple moet doneren om, waarschijnlijk iPhone oortjes die 1 euro waard zijn, te kopen. Dus dat was mijn frustratie.”

Derk Jan: “Ja heel herkenbaar.”

Sandra: “Je zou ze eigenlijk met magneetjes moeten hebben, zodat je ze wat makkelijker weer kan terugvinden.”

Ruben: “Ja, goed idee. Jij hebt dus nu ook de AirPods? Maar die zijn dan 200 euro. Dus als ik die verlies, dan is het niet te doen. Ja, dat gaat veel te snel. Dus ik blijf gewoon op 20. Maar ik vind het wel heel erg zonde om het grote kapitaal elke maand te spekken met mijn maandelijkse donatie. Dus dat was mijn uitglijder.”

Sandra: “Niet zo duurzaam ook.”

Ruben: “Nee, niet duurzaam ook. Absoluut niet. We gaan door met de volgende rubriek.”

Ruben: “In deze podcast zijn we op zoek naar antwoorden op de vraag hoe sociale impact het beste gefinancierd kan worden. Aan wie beter dat te vragen dan aan de man die financieel eindverantwoordelijk is voor misschien wel de grootste sociale onderneming van dit moment: Tony’s Chocolonely. Derk Jan, jij bent vorig jaar aan boord gekomen bij Tony’s Chocolonely. Vrij snel daarna kwam het nieuws naar buiten dat er twee buitenlandse investeerders aangetrokken waren: JamJar en Verinvest. Een mooie klus voor jou als CFO. Dat brengt mij tot de eerste

stelling: 'Een goede investeerder vinden is voor een sociale onderneming lastiger dan een reguliere onderneming.'

Derk Jan: "Daar ben ik het mee eens. Ik denk dat, wat ook belangrijk is in het geval van Tony's, is dat je dus ook als ontvangende partij van het geld, goede due diligence doet op de partij die het geld meebrengt. Want je kunt je ook voorstellen, een onderneming die investeert geld in Tony's, die wil daar een bepaalde invloed of zeggenschap voor hebben en een bepaald idee heeft hij daarbij. Het is heel belangrijk dat bij die beginfase, dat er goed wordt afgesproken en dat je goed op een lijn zit over hoe je nou precies met het geld omgaat. Maar ook, hoe bepaalde beslissingen worden genomen. En dit jaar, zeker met Corona, heeft maar weer aangetoond dat je niet alles van tevoren kunt plannen. Dus het is heel belangrijk dat je een partner hebt die op dezelfde manier denkt. Voor Tony's is het belangrijk dat impact altijd bovenaan staat en dat geld een middel is en geen doel op zich. Dus het is heel belangrijk vanaf het begin dat er goede due diligence wordt gedaan op de partner. Zo hebben we bijvoorbeeld voordat de papieren getekend werden met Verlinvest en JamJar, zijn we ook met de investeerders en beslissers daar naar Afrika gegaan, dus naar Ivoorkust en Ghana. Om aan de lijven de situatie te bekijken en te begrijpen waarom we doen wat we doen en hoe we het doen; en daar dus ook van die investeerders te zien hoe zij in de wedstrijd zitten en wat voor beslissingen zij zullen nemen. Dus de due diligence gaat twee kanten op. Dus pas als je het gevoel hebt, dit is niet alleen een partij die de investering wil doen tegen de juiste waarde en op de juiste wijze, maar die ook, als op een gegeven moment een trade-off gekozen moet worden tussen bijvoorbeeld profit of impact, op dezelfde manier denkt. Dus dat is denk ik heel belangrijk. Dus niet alle investeerders zijn de juiste partner voor Tony's. En dan heb ik het dus niet over waardering of dat soort elementen."

Sandra: "Heb jij dan ook als CFO een doel vanuit de investeerders meegekregen dat niet alleen financieel rendement is, maar ook impact rendement?"

Derk Jan: "Nou, we hebben natuurlijk als Tony's doelstellingen op zowel impact gebied als financieel. Je wordt natuurlijk partners en je gaat een route met elkaar in. Niet alles kan je van tevoren op papier zetten. Dus het gaat eerst om wat de drijfveren zijn en zijn de beide partners authentiek in wat ze willen en kunnen. Daarna ga je met elkaar dus een meerjarenplan maken, waar je zowel de impact doelen als de financiële doelen met elkaar afstemt. Maar het is belangrijk om van tevoren eigenlijk dat huiswerk met elkaar te doen of je op dezelfde lijn zit."

Ruben: "En de due diligence, dat is dat huiswerk. Dat is een onderzoek naar de ..."

Derk Jan: "Ja, sorry voor degene die de term 'due diligence' niet kennen. Due diligence is dus eigenlijk een vrij bekende fase voordat de investering plaatsvindt. Dus het bekijken, dus de investeerder gaat Tony's bekijken, dus er komt een due diligence. Dan heb je het over financial due diligence, een tax due diligence, een legal due diligence, een operationeel due diligence, van het management. Eigenlijk dus ook met name dat de investeerder voordat hij het geld overmaakt kijkt wat de onderneming zegt, klopt dat? Dus er wordt gewoon geverifieerd. Maar die due diligence gaat dus niet één kant op; niet alleen van de investeerder naar de onderneming, maar ook van de onderneming naar de investeerder. Om zeker te weten dat je allebei op dezelfde lijn zit."

Sandra: "Hoeveel investeerders heb je dan hiervoor afgewezen?"

Derk Jan: "Ja, al in een eerdere fase kan je dus een bepaald soort selecteren. In dit geval is Tony's ook in de lead geweest in het benaderen van bepaalde investeerders. Het is niet zo dat er een bord in de tuin werd gezet van, wij zoeken geld en wie wil er? Nee, het is dus dat je eigenlijk zelf met een aantal mogelijke geïnteresseerde, mogelijk geschikte partijen gaat praten en dan kom je

dus gaandeweg ook tot de conclusie van wat is nou de juiste partner voor ons om niet alleen geld te verschaffen, maar ook nog op andere wijzen te kunnen stimuleren. JamJar bijvoorbeeld, de partijen die Innocent hebben groot gemaakt, daar is één van de oud oprichters van Innocent bij ons in de Raad van Commissarissen komen te zitten en die heeft veel ervaring ook met de volgende fase: het groter maken van een merk. Dus dat is bijvoorbeeld één element wat Innocent bijbrengt. Verlinvest heeft naast het geld ook veel andere investeringen die duurzaam en goed zijn en zijn onder andere ook aandeelhouder van Oatly. Dat is een ander bedrijf waar we ook weer wat van kunnen leren. Dus je probeert een investeerder te zoeken die niet alleen het geld meebrengt maar ook kan helpen bij de verdere groei.”

Sandra: “En hoe heeft ze Tony’s nu al geholpen?”

Derk Jan: “Nou, dus op de wijze die ik al zei, dat je dus als twee toezichthouders heb je twee investeerders die gewoon ervaring hebben met het opschalen van het bedrijf. Ze hebben beiden dus goede netwerken. Dus of het nou Oatly is of andere bedrijven, dan kan je in contact komen en dan kan je bijvoorbeeld gezamenlijk dingen doen. Tot nu toe is die bijdrage dus positief geweest, maar er zijn dus geen hele grote initiatieven gekomen. Het is dus ook wel belangrijk om op te merken dat het minderheidsaandeelhouders zijn. Dus met name dat zij dus als het ware mee gaan met Tony’s, maar het is wel duidelijk Tony’s die de agenda heeft gezet en daar tekenen zij op in. Dus het verschilt natuurlijk of je een minderheidsaandeelhouder aantrekt of een meerderheidsaandeelhouder. Dan gaat de balans natuurlijk veranderen. Maar in dit geval is het een minderheidsaandeelhouder, dus met name Tony’s die investeringen aantrok; met name ook om dus de groei verder te supporten, maar met name ook om het chocolade circus mogelijk te maken. Daar hebben we voornamelijk het kapitaal voor nodig.”

Ruben: “Je zegt iets heel interessants. Dat eigenlijk als sociaal ondernemer je ook de nieren van de investeerder moet proeven en niet alleen andersom. Verlinvest is van de families achter InBev, de grootste bierbrouwerij ter wereld. En JamJar, gaf je al aan, dat zijn degene die Innocent groot hebben gemaakt en hebben verkocht. Ik zag dat JamJar ook in Deliveroo zat, de bezorgdienst die verleden jaar veel in het nieuws is geweest, omdat ze bezorgers als zzp’ers hadden die eigenlijk in dienst waren. Daar was veel maatschappelijke onrust over. Spreek je ze daar dan ook over aan of gaat het niet zo ver?”

Derk Jan: “Nee, het is zeker van belang dat wij, zoals ik zei, aan het begin doe je due diligence, maar als we tot de conclusie zouden komen dat zij dus niet op dezelfde lijn zitten dan heb je zeker daar een gesprek over. Dus ze worden wel zeker erop aangesproken, maar dat is ook een bedrijf die in tientallen ondernemingen zit. Als we geloven dat zij er authentiek in zijn dan zullen zij ook van die investering in Deliveroo, als er misstanden zijn in Deliveroo, dan zouden ze daar afstand van kunnen nemen. Dus we hebben wel het gesprek erover, maar niet tot in detail, tenzij we tot we tot de conclusie komen dat er echt misstanden zijn waar we niet mee geassocieerd kunnen worden.”

Ruben: “En het bedrag wat erin is gestoken, ook de waardering waarop, is niet openbaar gemaakt volgens mij. Wat is daar de afweging van?”

Derk Jan: “Op zich is Tony’s altijd wel een transparante onderneming. Op 3 december komt ons jaarFAIRslag uit en daar zullen we ook weer in opnemen wat ongeveer het aandeel is. Dus de investeerders hebben circa 30 procent gekregen van de onderneming. Dus dat geeft aan dat de meerderheid nog bij de bestaande aandeelhouders van Tony’s zit, maar dat we wel het kapitaal nodig hadden om het circus met name mogelijk te maken. Dus daar wordt wel over gecommuniceerd volgens mij in ons jaarFAIRslag.”

Ruben: "Dankjewel. We gaan naar de volgende stelling."

Ruben: "Stelling twee: 'In een idealistisch bedrijf houdt de CFO iedereen financieel bij de les.'"

Derk Jan: "Je hebt verschillende CFO's en verschillende bedrijven, daarbij ook verschillende manieren hoe mensen bedrijven aansturen. Ik denk dat waar je misschien in de stelling op doelt, is dat in een bedrijf met een sociale kern en idealistische doelstellingen dat het misschien meer nodig is. Kijk, het gaat volgens mij erom, dat vind ik een van de grote krachten van Tony's, uiteindelijk is het niet zo dat sociaal en commercieel dat dat elkaar hoeft uit te sluiten. En ik denk dat als je het nog in een iets breder perspectief plaatst dat het aloude denken van shareholder value en het economisch model wat met name Friedman startte in 1970, wat natuurlijk ook heel lang heel veel support heeft gekregen, dat dat model eigenlijk outdated is. We weten allemaal dat we de aarde dat we daar zorgvuldig mee om moeten gaan, dat we hem als het ware in bruikleen hebben van toekomstige generaties en dat we dus eigenlijk bedrijven moeten starten die zowel sociaal, duurzaam als ook commercieel goed zijn. Dus voor Tony's, begrijpen we heel goed hoe meer commercieel succesvol we zijn, hoe meer impact we kunnen maken. Want hoe meer we verkopen, hoe meer bonen we kunnen afnemen, dus hoe meer boeren we op een leefbaar inkomen kunnen krijgen. En vice versa begrijpen we ook dat de consumenten nu in de toekomst zoeken naar ondernemingen die duurzaam en sociaal zijn. Dus in die zin als je commercieel en sociaal bent, dan denk ik dat je een winning combinatie hebt. Dus om maar even terug te komen op je vraag van mensen bij de les houden. Als je dus plannen vanaf de kern maakt, die zowel doelstellingen hebben op het gebied van impact als ook commercieel en als verschillende Tony's die aan verschillende projecten werken dat ook realiseren met elkaar, kan je dus een heel goed jaarplan maken wat beide elementen bevat. Dus wij gebruiken systematiek O.G.S.M., dat staat voor 'Objective, Goals, Strategies and Measures'. En als je dus een geïntegreerd plan hebt waar die verschillende elementen in zitten, dan kan je denk ik als onderneming heel duidelijk één plan hebben waarbij het één dus het ander niet hoeft uit te sluiten. En dan heb je dus als CFO een vergelijkbare rol als in andere ondernemingen; dat je natuurlijk met elkaar het gesprek aangaat of je de doelen haalt die je wil halen. Als er iets tegen zit: wat kunnen we doen, wat zit daarachter? Dat is denk ik een vergelijkbare rol."

Ruben: "Dus het is meestal geen trade-off, maar ik kan mij wel voorstellen dat bijvoorbeeld in jullie jaarFAIRslag lees ik wel dat jullie substantieel veel geld kwijt zijn aan de impact doelen; dus jullie betalen natuurlijk de boeren een premium, jullie doen veel eigen onderzoek om jullie impact te meten, dat kost hartstikke veel geld. Ik kan mij voorstellen, wat jij ook wel zegt, van dat vind ik ook super belangrijk, maar we hebben ook financiële doelen, kan dat niet ietsje minder?"

Derk Jan: "Ja, het is maar net hoe je het bekijkt of het veel geld of weinig geld is. Wij vinden natuurlijk in essentie dat de boer, om dus extra premie te betalen, zodat hij een leefbaar inkomen krijgt, dat dat niet veel geld is. Die verdienen dan zelfs met de premie, en de extra bijdragen heb je het over 2.200 dollar op jaar basis voor een boer en zijn gezin. En als je nou kijkt naar Tony's in totaal dan zijn die premies in totaal, dat kan je ook lezen in het jaarFAIRslag, rond de 5 miljoen op een omzet die we vorig jaar gerealiseerd hebben van rond de 88 miljoen. Dus het is tussen de 5 en 6 procent. Wij zien dat gewoon als 'cost of doing business', net als andere grondstoffen of andere kosten die je in een onderneming hebt. Je zult dus in die zin wel, zeker in de korte termijn, wel minder winst maken. Maar zoals eerder gezegd, winst is voor ons een middel en geen doel. En als je uiteindelijk natuurlijk gaat groeien dan leidt dat ook wel weer tot bepaalde schaalvoordelen. Dus ik vind het niet noodzakelijkerwijs veel, maar natuurlijk moet je het wel in balans houden, want het totaal moet passen. Maar tot nu toe lukt dat aardig, dus we hebben minder winst dan andere bedrijven misschien van deze omvang. Maar we denken juist uiteindelijk dat het daar niet om gaat. Het gaat om de impact die we maken bij de boeren en zolang we een economisch model kunnen maken dat wel past, zodat we het wel rond kunnen rekenen, dan

denk ik dat je gewoon verder kunt groeien en uiteindelijk meer impact kan maken. Dus winst is zeker niet de belangrijkste doelstelling.

Sandra: "Mag ik je ook nog een kritische vraag stellen?"

Derk Jan: "Zeker."

Sandra: "Want ik heb hem ook een paar keer voorbij horen komen, maar ik ben heel erg benieuwd. Als ik een andere fairtrade chocoladereep erbij pak en hem vergelijk met Tony's, zit er een meerprijs in Tony's. En nou dacht ik altijd dat die meerprijs heel erg zat in die extra bijdrage voor de boeren en de maatschappelijke impact, maar als ik dus ging terugrekenen vanuit de getallen, is die meerprijs zeker een gedeelte daarvan, maar er is ook nog een heel groot gedeelte van de meerprijs is wat dat niet is. Waar zit dat hem dan in?"

Derk Jan: "Ja, we willen de dingen graag op de juiste manier doen, dus we hebben met Barry Callebaut hebben we een klasse partner, zal ik het maar zo zeggen. We gaan voor de hoge kwaliteit voor chocolade, we gaan voor goede ingrediënten, zowel in het product als in de verpakking, etc. Je kunt het ook in ons jaarFAIRslag zien. Wij maken winst, vorig jaar een klein beetje, dit jaar een klein beetje meer, dus die kosten zitten eigenlijk wel in de productie en in de groei en natuurlijk wel in een organisatie. Voor ons om impact te maken, willen wij, moeten wij in de grote chocoladelanden succesvol zijn. Dan heb je het over Amerika, dan heb je het over Duitsland, dan heb je het over Engeland etc. Het is leuk dat wij in Nederland marktleider zijn, maar Nederland is maar een heel beperkt klein land in de wereldwijde schaal, dus als je echt wereldwijd impact wil maken, zal je internationaal moeten zien. Daar zie je natuurlijk ook wel in een aantal van die landen dat de kosten voor de baten uitgaan, om dus de chocolades naar Amerika te vershippen en daar te verkopen. Dat is op korte termijn nog niet winstgevend. Dus je zult ook bepaald soort investeringen doen om uiteindelijk die groei en om uiteindelijk je impact groter te maken. Dus daar zit ook nog wel een deel van de investeringen voor Tony's."

Sandra: "En wat zie je zelf nu als je belangrijkste taak als CFO op dit moment?"

Derk Jan: "Nou eigenlijk dus helpen om die internationale schaal te realiseren. Ik denk ook dat de organisatie om door te groeien, op een goede, gecontroleerde manier, bepaalde processen en systemen, die moeten allemaal weer robuuster worden. Je ziet dat een bedrijf van 10 miljoen, is anders dan een bedrijf van 50 miljoen, is anders dan een bedrijf van 100 miljoen. Dus in eerste instantie de financiële organisatie sterker maken en laten groeien, ondersteunen bij de internationalisering van Tony's en dus doorgaan met het vergroten van de impact. Maar we zijn dan ook bezig met, wat we zeiden, voor ons is het doel niet zo zeer dat Tony's, we krijgen meer impact als ook andere chocolade bedrijven die vijf Sourcing Principles gaan volgen. We zijn bijvoorbeeld een Open Chain platform aan het maken, zodat we andere bedrijven ook aanhaken bij hoe wij de bonen sourcen en processen en dat zijn allemaal elementen van een organisatie die groei nodig hebben en daar zijn niet alleen ik, maar het hele leadership team mee bezig om die groei te realiseren en te laten faciliteren."

Ruben: "Dankjewel en ook goed om te horen hoe dat in zo'n leadership team gaat en niet zo zeer de CFO tegenover de impact manager staat. Volgens mij heb je in het MT ook iemand die voor de impact verantwoordelijk is. Het is niet zoals met het kabinet dat je degene die voor ziekenhuizen verantwoordelijk is, strenger wilt hebben en je hebt de Economische Zaken en Financiën die juist de economie wil laten draaien. Maar je zegt het is geen trade-off, het versterkt elkaar juist."

Derk Jan: “We geloven in de kern dat sociaal en commerciële, sociaal succesvol, economisch succesvol, commercieel succesvol, dat dat samen gaat, en dat versterkt elkaar. Dat is denk ik een van de kernelementen waarom Tony’s is geworden tot wat het nu is en nog met de potentie om nog veel groter te worden.”

Ruben: “Dankjewel, en tot slot, over bij de les, je hebt natuurlijk een enorm inspirerende en ambitieuze CEO Henk Jan Beltman en ik heb gisteravond even gekeken naar de video over Tony’s Chocolonely Chocolate Circus en ik moet zeggen, ik kan niet wachten tot ik in die achtbaan kan zitten daar in Zaandam. Het ziet er echt prachtig uit. Als CFO heb je ook weleens buikpijn van zo’n groot project, waar nog weinig ervaring mee is en wat natuurlijk best wel een stevig financieel effect heeft en waar ook investeerders bepaalde verwachtingen bij hebben.”

Derk Jan: “Ja, het Chocolate Circus is natuurlijk een prachtige ambitie en is natuurlijk ook heel belangrijk voor het merk en is ook heel belangrijk voor de omgeving en is ook ontzettend fun en mooi. Maar ook zit er een enorm educatief element in om alle bezoekers echt te laten realiseren wat er zich in de cacao chain afspeelt en hoe het werkt. En we geloven ook dat het belangrijk is om mensen te laten begrijpen wat je precies eet als je een reep koopt. En om op je vraag terug te komen of je weleens buikpijn ervan hebt, nou het is wel heel belangrijk, dus het antwoord is ja. Het is niet zo van, het is een leuk project dus laten we het doen. Het is daarvoor te groot en er zitten dus echt zeker elementen in waarbij je zegt van, wat is het risico wat wij willen lopen, wat is het risico dat de vastgoed partner en de chocolade partner met elkaar aangaan. We hebben dus nu het project even gepauzeerd, omdat het dus in de coronatijd niet het juiste moment was om daarop door te pakken. Maar het is zeker niet van tafel en we verwachten dat het een kwestie van tijd is totdat we het kunnen realiseren.”

Sandra: “Ik ben nog heel benieuwd eigenlijk welk bedrijfsonderdeel binnen Tony’s zou jij nog socialer willen zien?”

Derk Jan: “Het werk dat we doen in Afrika is prachtig en fantastisch, maar daar wil je natuurlijk verder in door. Er is net een NORC-rapport aangekomen dat aangeeft dat er nog zoveel kinderen in de cacaochain werken en dat er nog zoveel boeren en coöperaties zijn die nog gewoon hulp nodig hebben. Dus voor ons zijn er nog allerlei ideeën om nog verder te gaan, zodat ook de plantations ook echt op een organische manier een circulair systeem krijgen zodat de productie goed is. We zijn natuurlijk geen biologen, maar als je bijvoorbeeld nog kan samenwerken met andere instanties om te helpen dat de productie in Afrika nog beter gaat en dat je de boeren echt nog verder helpt; daar staan we eigenlijk echt nog aan het begin, want de misstanden zijn nog zo groot dus daar willen we eigenlijk nog veel verder in. Het zou prachtig zijn dat wij, door andere partijen aan te sluiten, volume kunnen vergroten en als de grote chocopartners ook stappen gaan zetten, zodat we gewoon het leven van die boeren beter kunnen maken. Maar dat is natuurlijk uiteindelijk gewoon de missie van Tony’s en daar zijn we prachtig op weg, maar er is ook nog een hoop te doen.”

Ruben: “Dus we weten natuurlijk dat Tony’s zich inzet dat boeren een eerlijke prijs krijgen voor hun cacao, maar het is meer dan dat. Kan je iets meer vertellen over hoe Tony’s precies die boerengemeenschappen in Afrika helpt?”

Derk Jan: “Er zijn een aantal elementen. De hogere prijs is van belang, omdat we denken dat de kern van het probleem zit in dat boeren te weinig geld verdienen en daardoor genoodzaakt zijn om kinderen, dan wel hun eigen, dan wel andere kinderen, op de plantages te laten werken. Dus het betalen van een hogere prijs voor de bonen is één. Daarnaast is het belangrijk om de infrastructuur te helpen. Dus we doneren 1 procent van onze omzet aan de foundation en die foundation helpt bij projecten zoals hygiëne, watervoorzieningen, scholen, infrastructuur. Dus

dat is een tweede element. Maar we geloven ook dat het uiteindelijk alleen echt gaat werken als ook de boeren, de coöperaties, efficiënt werken, dat je een hogere productie krijgt, dus dan bedoel ik gewoon meer kilo per hectare, meer ton per hectare, dus dat die productie omhoog moet. Dus we helpen en dat doen we dus niet alleen, dat kan ook met universiteiten, of andere landbouw-agricultuurinstellingen, om de productie te verhogen van de boeren. Dus er zijn verschillende elementen die daarbij komen kijken.”

Ruben: “Dankjewel. En ook, je gaf het al aan, begin december komt het nieuwe Tony’s Chocolonely jaarFAIRslag uit voor 2019-2020 en die van verleden jaar, ik moet zeggen qua transparantie en qua leesbaarheid is het een transparant document. Ik beveel alle luisteraars aan om daar een kijkje in te nemen. En het jaarFAIRslag is natuurlijk nu al te vinden op de website van Tony’s Chocolonely. We gaan naar de volgende stelling.”

Ruben: “We hebben het nu gehad over de impact van Tony’s zelf, maar hoe zit het met de impact op anderen? En dat brengt mij tot de derde stelling: ‘Tony’s kan het meeste impact realiseren door andere bedrijven duurzaam te maken.’”

Derk Jan: “Ja, absoluut mee eens. Tony’s is in omvang natuurlijk nog lang niet zo groot als de grote jongens, zoals Mondelēz, Nestlé, Mars. We kennen allemaal de merken, of het nou de KitKat of de Mars of de Toblerone is of de Milka, allerlei chocoladeproducten die er natuurlijk zijn, die worden natuurlijk allemaal geproduceerd met bonen. En wij vinden dat de miststanden helaas in de cacao industrie niet structureel zijn verbeterd. Er is twintig jaar geleden een Harkin-Engel-rapport uitgebracht met allerlei doelstellingen. En als je nu kijkt dan is er eigenlijk substantieel niet veel verbeterd in de industrie en daarmee voor de boeren en kinderen in kwestie. Dus wij vinden het heel belangrijk dat dat verandert en dat kunnen wij niet alleen. Dus wij nodigen, A, partijen uit om op basis van onze vijf Sourcing Principles onderdeel te worden van onze Open Chain. Albert Heijn is daar een mooi voorbeeld van. Die al haar private label chocolade koopt volgens dezelfde Sourcing Principles. Maar ook dat is niet voldoende, dus uiteindelijk zal de echte impact komen als de grote chocolade bedrijven ook meer verantwoordelijkheid nemen in de supply chain, meer verantwoordelijkheid nemen voor wat er gebeurt bij de cacao productie. Dat is uiteindelijk het doel. Dus door ook in die grotere markten actief te zijn, om daar, wat we noemen de ‘issue awareness’, te vergroten, want heel veel mensen die chocolade eten hebben geen idee wat er gebeurt daar in die supply chain. Dus door gewoon dat verhaal te vertellen, dat kan via de media, dat kan via de politiek, dat kan via journalisten, dat kan via onze eigen producten. Op allerlei manieren, social media, hopen we gewoon die issue awareness te vergroten en we hopen dat die partijen ook meer verantwoordelijkheid willen nemen en kunnen nemen en gaan nemen om de misstanden aan te pakken, want het is gewoon in deze tijd, in deze eeuw, is het natuurlijk doodzonde dat een product dat gewoon een luxeproduct is, dat daar zoveel misstanden aan de begin van de keten zitten. Dus dat kan niet alleen, dus dat is belangrijk om die partijen te blijven aanspreken, te blijven intensiveren, en vooral via de consument is natuurlijk een prachtige manier.”

Ruben: “Ik lees over het Open Chain platform. Dat gaf je net ook aan. Kan je iets meer vertellen, hoe werkt dat dan? Hoe komen we aan onze chocolade op de normale manier en wat is het verschil dan met de Open Chain benadering? En met die Tony’s? Hoe weet je nou waar de cacao boon vandaan komt?”

Derk Jan: “Ja, dat kan je ook in het jaarFAIRslag lezen. Er zijn dus vijf, wat we noemen, principes van onze vijf Sourcing Principles, dat zijn: de bonen moeten traceerbaar zijn, dat je precies weet welke boon komt waar vandaan en waar gaat hij naartoe. Je betaalt dus een hogere prijs. Je helpt de boeren om sterker te worden. Je richt je met hun op een lange termijn relatie. En je hebt een betere kwaliteit en productiviteit. Wat wij dus doen is dat wij bedrijven uitnodigen die

zelf andere chocolade verkopers uitnodigen om onderdeel te worden van onze Open Chain. Daarmee bedoelen we dat zij via dezelfde vijf Sourcing Principles kopen. Het kan zijn dat wij dat voor hun organiseren. En dat ze dus daaraan mee doen en dat ze ons die bonen laten kopen, traceren, alle informatie delen we open namens een Open Chain proces. Albert Heijn is daar onder andere op ingestapt, dus alle Delicata chocolade wordt dan via Tony's vijf Sourcing Principles, via dezelfde keten gekocht. Die bonen die dus in de Delicata verwerkt worden, daar is ook een hogere prijs betaald en dat is op dezelfde wijze gegaan. Niet alle bedrijven hebben de infrastructuur of de tijd of de kennis om het op te zetten. Daarom dachten wij, als wij nou zelf die vijf Sourcing Principles organiseren, dan kunnen andere bedrijven daar als het ware op meeliften en dan is uiteindelijk dat in het belang van de boer en de coöperaties. Dat is iets wat we bijvoorbeeld aanbieden waar we nog verder in willen groeien.”

Sandra: “En wat denk jij wat die grote chocolade makers nou nodig hebben om hier daadwerkelijk voor te gaan kiezen?”

Derk Jan: “Nou ja, de consument beslist uiteindelijk. Dus als consumenten niet tevreden zijn over de manier hoe er gesourced wordt door de grote bedrijven en als die stem natuurlijk sterker wordt en het in de media komt; dat is natuurlijk een belangrijke drijfveer voor die bedrijven, die misschien vastzitten in winstdoelstellingen, in andere commitments en niet zich genooddakt voelen om het probleem echt in de kern aan te pakken. Als de consument, dan wel de politiek, en het liefst natuurlijk allebei, een zwaardere stem laten horen, dan zie je natuurlijk dat dingen in beweging komen.”

Ruben: “Duidelijke boodschap aan de luisteraars. Koop meer chocolade van Tony's of andere partijen die zich met de Open Chain hebben aangesloten. Verwacht je naast Albert Heijn met Delicata, verwacht je snel nieuwe partijen die zich daarvoor aan gaan melden?”

Derk Jan: “Ja, wij zijn er druk mee bezig. Wij verwachten dat ook in het komend jaar, dat er meer partijen zich gaan aansluiten op de Tony's Open Chain. Daar kan ik nu nog niks over zeggen, maar er zijn goede gesprekken met partijen. Er zijn meer partijen die het ook willen doen.”

Ruben: “We gaven het al aan, deze podcast gaat over het financieren van sociale ondernemingen of van sociale impact en er zijn natuurlijk heel veel ondernemingen in de beginfase en Tony's is al een stuk verder, maar we vroegen ons eigenlijk af, wat is de endgame? Waar gaat dit eindigen? Gaat Tony's uiteindelijk naar de beurs? Niet alleen met een winkel, maar ook met een notering? Of neemt uiteindelijk een groot bedrijf Tony's over? Waar zie je het schip naar toe gaan?”

Derk Jan: “Dat is nog moeilijk te zeggen. En wat ik al eerder zei, je ziet natuurlijk in een jaar als corona, je kan niet tien jaar vooruitplannen over hoe dingen precies gaan. Voor ons is het belangrijk, omdat we dus nu met die investeerder voldoende geld in de kas hebben om onze groei, maar ook ons Chocolate Circus te gaan realiseren, verwachten we dat dat eigenlijk de komende jaren onze horizon is. Het is voor ons heel belangrijk om dus die impact en die voet aan de grond goed in de markten, zoals Amerika en Engeland en Duitsland, om daar de echte speler van het formaat in Nederland te worden. Dat is de horizon nu. Waar dat uiteindelijk toe leidt, ja, al die verschillende scenario's zijn allemaal nog op tafel, hoe het zal gaan. En ik denk dat het heel belangrijk is voor ons, en dat is ook opgenomen in de overeenkomst met investeerders, uiteindelijk is het belangrijkste dat we voor Tony's als het van eigenaar gaat veranderen, dat het een eigenaar is die de impact blijft doorjagen. Want dat is de kern van het bedrijf, dat is hoe Teun van de Keuken het heeft gestart. Dat is eigenlijk waar het om te doen is, dus het kan maar één uitkomst hebben, dat het een eigenaar is die impact vergroot en sterker maakt, dat is uiteindelijk natuurlijk de verplichting die we hebben naar de boeren, maar ook naar onze eigen kinderen. Want we moeten in Nederland natuurlijk steeds meer bedrijven hebben die niet vanuit

de value proposition, alleen maar de economic model volgen, maar juist bedrijven die sociaal en commercieel, economisch sterk zijn; dat die uiteindelijk laten zien dat een investering in een sociaal bedrijf goed is en goede winst geeft, maar dat er meer succes stories zijn. Want dat is natuurlijk dé manier uiteindelijk om de economie, en dan hebben we het over een veel groter dan chocola, dan heb je het over een veel groter plaatje dan Tony's, uiteindelijk meer succes stories te hebben die een ander economisch model voorstaan en laten zien dat dat succesvol is. En dan doe je natuurlijk echt iets goeds voor de maatschappij."

Ruben: "En ik las in het FD, las ik over de Vegetarische Slager, die door Unilever is overgenomen. De Vegetarische Slager heeft het natuurlijk fantastisch gedaan de afgelopen jaren, maar doordat ze door Unilever zijn opgenomen, is de omzet echt door het dak gegaan en zijn er deuren geopend bij de Burger King en wereldwijd. Jij geeft aan van, ja ik weet nog niet waar het naar toe gaat. Maar denk jij dat Tony's ook alleen verder kan groeien, dat je ook zo'n enorme groei kan maken zonder het verkoopkanaal van die grote partijen of zeg je van ja als we ervoor kiezen om echt zelfstandig te blijven, dan zullen we wel qua groei iets moeten inleveren dan het scenario dat je echt aanklapt bij zo'n groot bedrijf."

Derk Jan: "Ja, ik denk zeker dat zo'n groot bedrijf met de juiste impact agenda, je noemt net Unilever, dat zo'n bedrijf Tony's ook nog eens een stuk verder kan helpen. Tuurlijk, die bedrijven, ik denk even aan Innocent, een van onze medeaandeelhouders, die hebben uiteindelijk Coca-Cola overgenomen, en dat heeft de groei ook nog laten stijgen. Of ze kunnen bepaalde, net wat je zegt, deuren, netwerken, distributie, infrastructuur, of een bepaalde sourcing schaal die je kunt realiseren. Dus uiteindelijk is het wel ook zeker mogelijk dat Tony's wordt overgenomen door een strategische partner die de impact en de groei verder nog kan laten groeien, dus dat is zeker ook een mogelijkheid. Het is alleen niet de agenda voor de komende paar jaar. We zijn denk ik heel content met de investeerders. We zijn heel content met de situatie. Het is eigenlijk aan ons om omzet te laten groeien in de buitenland, om de impact te vergroten, om de Open Chain te laten groeien. Dat is denk ik de agenda voor Tony's voor de komende paar jaar."

Ruben: "Er luisteren natuurlijk tal van sociale ondernemers die aardig op weg zijn, maar ook die groei willen realiseren die ze bij Tony's zien en die op zoek zijn naar investeerders. Derk Jan, wat zou jouw advies zijn voor deze ondernemers als zij in gesprek gaan met potentiële investeerders."

Derk Jan: "Het versterkt de positie van een sociaal ondernemer natuurlijk enorm als je zowel het sociale als het commercieel economische goed laat samenwerken en als je dus kan laten zien dat er een goed businessmodel achter zit. Dat is denk ik een van de redenen dat Tony's die investeringen toch relatief eenvoudig goed op kon tuigen en goed zelf ook kon selecteren wie is mijn juiste partij. Dus het belangrijkste denk ik voor de sociaal ondernemers is, kijken naar het businessmodel en is dat schaalbaar en op den duur dus economisch viable, met ook de sociale impact kosten erin verwerkt. Dat is denk ik de eerste. Daarnaast is het misschien nog wel goed om te zeggen dat tot dus dit jaar, Tony's is dus nu bijna 15 jaar oud, dat tot dit jaar de enige financiering die er plaatsvond was bankfinanciering, dus eigenlijk hadden alle aandeelhouders alle aandelen. Er waren verder geen financieel investeerders of anderszins ingestapt. Dus als wij niet de ambitie van het circus hadden gehad dan hadden wij nu geen investeerders aangetrokken. Want de groei als je dus een sociaal en commercieel economisch model hebt dat werkt, dan kan je die prima financieren met bankfinanciering. Dan heb je in ieder geval sowieso alle kaarten zelf op zak. Dus in die zin is het economisch model denk ik belangrijk. Daarnaast als je dus wel op zoek bent naar aandelen of anderszins zijn er tegenwoordig ook allerlei nieuwe manieren die opkomen, dus je hebt ook tegenwoordig Tonyfy, je hebt crowd financing, One Planet Crowd platformen die gestart worden. Er zijn nieuwe manieren die opkomen om aan je financiering te komen. Maar het start wat mij betreft altijd bij een goed economisch model."

Ruben: "Dus een goed economisch model, maar ik proef hier ook in: geef je aandelen niet te vroeg weg."

Derk Jan: "Ja, ik denk dat dat van belang is ja. Zeker als je een heldere koers hebt en dus niet te vroeg denk ik; want je weet niet precies hoe het gaat en wat die investeerder precies voor agenda heeft. Als je dus te vroeg weggeeft, dan is het natuurlijk ook zo dat je voor een bepaalde hoeveelheid geld meer zeggenschap weg moet geven. Dus ik zou zeggen van, als het niet nodig is, dan zou ik die zeggenschap vooral zelf houden; maar als je een juiste koers hebt en pas een investeerder laten instappen als je er een duidelijke reden voor hebt en een duidelijk doel en als je goed op een lijn zit. Dus niet te snel zou zeker mijn advies zijn."

Ruben: "Sandra, hoe zit dat bij jou? Jij bent natuurlijk ook sociaal ondernemer."

Sandra: "Ja, ik ben zeker sociaal ondernemer. Wij hebben de aandelen inderdaad nog veilig volledig in eigen handen. Ik denk dat ik graag nog de koersen zelf in handen wil houden. Ik zit ook nog niet op het niveau van Tony's. Dus ik denk dat als wij rond de 70 miljoen omzet zitten, dan bel ik Derk Jan nog even en dan is hij misschien nog op zoek naar een leuke, nieuwe klus. Het zou zomaar kunnen. Maar ik denk dat de grote uitdaging, die er zeker is, je moet een partij hebben die ook daadwerkelijk die impact wil voortzetten, dus dat is denk ik de angst van elke social entrepreneur. Je wilt nooit alles wat je hebt opgebouwd, bewegingen die je hebt opgebouwd, ergens laten stoppen, omdat iemand alleen geïnteresseerd is in het financiële component van je verhaal. Dus dat goed in kunnen regelen en dekken, ik denk dat jullie dat heel mooi hebben kunnen doen."

Ruben: "En Sandra, wat neem je nog meer mee uit dit gesprek, wat is jouw belangrijkste gedachte die is blijven hangen?"

Sandra: "Nou heel kort, ook de due diligence de andere kant op. Ik denk dat heel veel, ook social entrepreneurs, maar ondernemers die überhaupt alleen maar nadenken over, zou er een investeerder met mij meegaan, misschien nog niet helemaal nadenken over welke due diligence zou ik dan doen naar de andere kant op. En inderdaad geen bord in de tuin: give me money. Maar heel gericht zelf selecteren, wie passen er daadwerkelijk bij onze missie en ons bedrijf om ons verder te helpen."

Ruben: "Geweldig. En wat ik heel bijzonder vond, is dat het echt werkt; dat als je je echt concentreert op impact maken en dat komt in het gesprek naar voren, maar ook in het jaarFAIRslag, dan komt dat aan, dan komt dat over op de consument. Want mind you, we hebben natuurlijk geprobeerd de vinger op de zere plek te leggen, maar in 15 jaar van niks, van een TV-programma, is Tony's Chocolonely gewoon het grootste chocolademerkt van Nederland, groter dan Milka of Mars of wat dan ook. Dus dat is een enorme prestatie en natuurlijk moeten meer mensen chocolade kopen waar geen slavenarbeid of kinderarbeid bij is komen kijken, maar dit is echt al een mega prestatie en ik hoop dan ook dat het jullie lukt om dat wereldwijd uit te rollen, want het is een prachtig exportproduct voor Nederland als dat zo gaat lukken."

Derk Jan: "Ja, helemaal eens."

Ruben: "Dankjewel Derk Jan voor je tijd en je interessante inzichten. Ook dank aan mijn co-host Sandra en ABN-AMRO en het Oranje Fonds voor het medemogelijk maken van deze podcast. Productie: Daniël van de Poppe. Redactie: Daphne Sprecher en Daphne Salvino. Wil je niks missen van deze reeks, abonneer je dan op de podcast via Spotify, iTunes, Sound Cloud, of je favoriete podcast kanaal. Vergeet ook niet een recensie achter te laten in de iTunes podcast app. Of neem een kijkje op onze website www.socfin.nl."

