Financieringsrelaties bij Impactondernemen

samenvatting

social finance matters

STADSGARAGE

Gemeente Haarlem

Gespreksdocument, september 2021

Inleiding

Op 30 juni 2021 ging een groep financiers in het Seinwezen in Haarlem met elkaar aan de slag om de, in hun ogen, belangrijkste knelpunten in kaart te brengen die een impactfinancier tegenkomt bij het aangaan en opbouwen van een financieringsrelatie met een impactondernemer. Een dag later deed een ongeveer net zo grote groep impactondernemers hetzelfde, maar dan vanuit hun eigen perspectief als ondernemer. Het uiteindelijke doel: de belangrijkste punten vinden waarop het schuurt voor financiers en ondernemers, en samen oplossingen identificeren om daarmee het snel opkomende terrein van impactondernemen en -financieren te versterken.

Zowel bij de sessie met financiers als met ondernemers was sprake van een gemêleerd gezelschap. Dat kan ook bijna niet anders, want het domein van impactondernemen en -financieren is bijzonder breed. Het wordt bevolkt door financiers die traditioneel in de markt voor zakelijke financiering werken en door financiers die hun wortels juist meer in de hoek van de filantropie hebben. Er zitten ondernemers tussen voor wie impact en financieel rendement allebei belangrijk zijn, en ondernemende maatschappelijke initiatieven met een impact first mentaliteit. Die diversiteit wordt weerspiegeld in de uiteenlopende knelpunten die uit de twee startsessies naar voren komen.

Dit gespreksdocument bevat de eerste oogst aan knelpunten en uitdagingen en is bedoeld als voorbereiding voor een gezamenlijke vervolgbijeenkomst van financiers en ondernemers, waarin het uitwerken van oplossingen en vervolgacties centraal staat. Werk in uitvoering dus, waarvan de resultaten eind 2021 te verwachten zijn.

De bijeenkomsten zijn een initiatief van Gemeente Haarlem, Stichting Stadsgarage en Social Finance Matters, in het kader van het Haarlemse Actieprogramma Impact Ondernemen 2020-2024. Versterking van de infrastructuur voor financiering voor impactondernemen is een van de actielijnen in het programma.

Financieringsrelaties voor impact

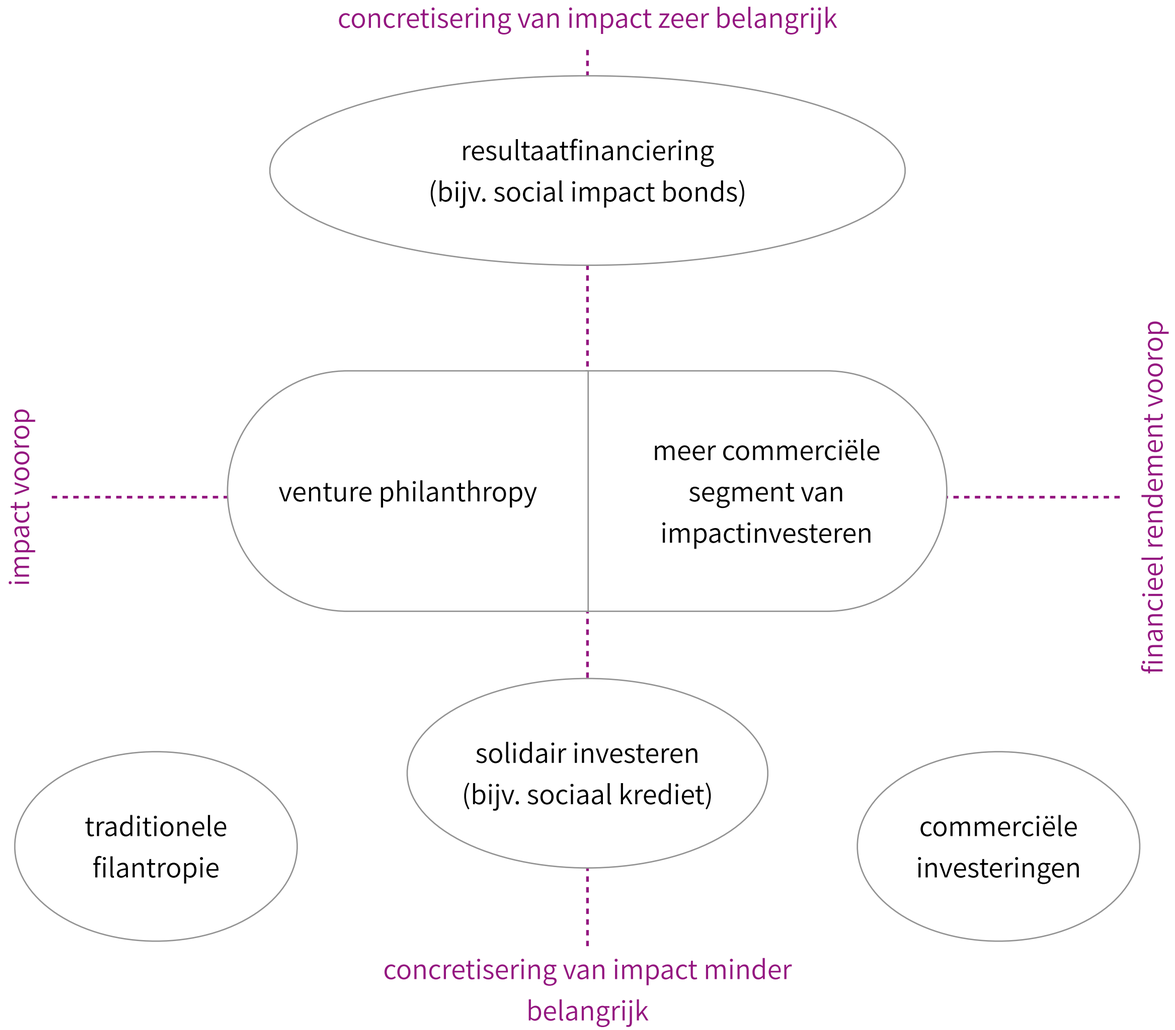
Steeds meer bedrijven zoeken naar wegen om maatschappelijk betekenisvol te zijn. Daarbij gaat het al lang niet alleen meer om het vermijden van negatieve sociale of ecologische effecten, zoals bij veel vroege vormen van maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar om positieve bijdragen aan samenleving en omgeving. Het tekent de tijdsgeest, met aandacht voor grote maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatverandering, armoedebestrijding en energievoorziening. Daarbij is geld voor sommige ondernemers zelfs niet meer dan een middel om maatschappelijke impact te kunnen realiseren (ondernemen voor impact). Voor andere bedrijven staan financieel rendement en impact meer op gelijke voet (ondernemen met impact). En dan is er nog een groeiende groep kleine en grote bedrijven die de winstdoelstelling voorop heeft staan, maar impact als een onmisbare bijvangst ziet. Die groep identificeert zichzelf wellicht niet direct als een sociale onderneming (social enterprise) in de inmiddels ingeburgerde betekenis van het woord, maar mag zeker niet over het hoofd worden gezien.

Kortom, er bestaat een grote veelkleurigheid aan impactondernemers.

Aan de zijde van de financiers is sprake van een al net zo grote diversiteit. Een toenemend aantal investeerders vindt het belangrijk om maatschappelijke impact te laten meewegen in financieringsbeslissingen. Onder die impactinvesteerders zijn zowel financiers die traditioneel in de zakelijke markt actief zijn, zoals banken en investeringsfondsen, als partijen die hun track record in de filantropie en goede doelensector hebben opgebouwd.

En dan zijn er nog talloze nieuwe investeerders en particuliere geldschieters zonder eerdere investeringservaring, die zich van meet af aan als impactinvesteerder positioneren.

Bron: gebaseerd op de classificatie van Social Enterprise NL



Bron: Social Finance Matters

Door die diversiteit aan zowel vraag- als aanbodzijde is er sprake van een gefragmenteerde markt voor impactfinanciering. Dat blijkt ook wel uit de grote verschillen tussen financieringsinstrumenten, voorwaarden en manieren waarop impact wordt meegewogen bij het verstrekken van financiering. Soms is impact ondergeschikt aan afspraken over financieel rendement, soms vindt de financier impact belangrijker dan dat de investering wordt terugverdiend, en in enkele gevallen wordt zelfs financieel afgerekend op basis van de behaalde impact, zoals bij social impact bonds.

In een gefragmenteerde markt is het, zelfs als het een nichemarkt betreft, vaak lastig navigeren voor zowel ondernemer als financier. Tel daarbij op dat zich onder impactondernemers een groot aandeel relatief kleine en jonge bedrijven bevindt, met weinig ervaring op het gebied van financiering, en het mag niet verbazen dat het opbouwen van financieringsrelaties tussen impactondernemers en -financiers lang niet altijd van een leien dakje gaat. Dat is jammer, want het kan bijvoorbeeld tot gevolg hebben dat ondernemers er niet in slagen om passend aanbod te vinden, terwijl dat er mogelijk wél is. Bij versterking van de financieringskansen voor impactondernemen - zoals in Kennemerland net als in veel andere regio's de ambitie is - is het daarom belangrijk om goed in beeld te hebben hoe ondernemers en financiers elkaar goed en snel kunnen vinden, ze tot een deal kunnen komen, en vervolgens ook goed met elkaar verder kunnen.

In de expertsessies met impactfinanciers en -ondernemers is daarom, volgens een uitgeklede variant op de in het bedrijfsleven veel gebruikte klantreismethodologie (customer journey), gezocht naar wat in hun beleving de belangrijkste knelpunten zijn tijdens drie fasen van een financieringsrelatie:

- **Oriëntatiefase.** Van zoeken naar vinden. Hoe komen financier en ondernemer elkaar op het spoor? Wat zijn algemene knelpunten bij het verloop van het eerste contact?

- **Onderhandelingsfase**. Van passie naar paperassen. Wat zijn veelvoorkomende punten waarop het schuurt als financier en ondernemer serieus overwegen om met elkaar in zee gaan, en er formele afspraken moeten worden gemaakt?

- **Vervolgfase**. Van handtekening naar exit. Welke algemene knelpunten zitten er in de fase waarin de financiering rond is, de handtekeningen zijn gezet tot aan het moment dat financier en ondernemer elk weer hun eigen weg gaan?

Voor elke fase zijn de belangrijkste hordes die in de twee Haarlemse bijeenkomsten met investeerders en ondernemers zijn aangekaart, op de volgende pagina's kort uitgewerkt. Daarbij is telkens een beknopte beschrijving van het knelpunt gegeven, en proberen we te duiden wat er nu eigenlijk echt als vervelend of verbeterpunt wordt ervaren. Concrete casussen, hoe aansprekend ook, zijn in dit gespreksdocument bewust (nog even) buiten de tekst gehouden. Wat wel zichtbaar is, is welke knelpunten hoofdzakelijk door de financiers zijn genoemd of juist door de ondernemers, en welke punten door beide groepen op tafel zijn gebracht. Dat overzicht is de input voor een gezamenlijke sessie van financiers en ondernemers, waarin we gaan werken richting oplossingen en vervolgacties.

Oriëntatiefase

Van zoeken naar vinden

- Niet weten waar te beginnen
- Van het kastje naar de muur
- Geen persoonlijk contact
- Toegangsdrempels
- Ondoorzichtige doelen
- Gebrekkige pitch

Onderhandelingsfase

Van passie naar paperassen

- Elkaars taal niet spreken
- Passiebreuk
- Onduidelijke verwachtingen en eisen
- Expertise- en kennishiaat
- Ongelijke verhoudingen
- Trage procedures
- Complexe regelgeving

Vervolgfase

Van handtekening naar exit

- Rapportagestress
- We horen nooit wat
- Werk aan je businessmodel
- Vinden van een vervolgpad

Genoemd door zowel ondernemers als financiers

Hoofdzakelijk genoemd door ondernemers

Hoofdzakelijk genoemd door financiers

Oriëntatiefase - van zoeken naar vinden

Zowel bij de bijeenkomst van financiers als bij de sessie met ondernemers, is veel gezegd over wat het zoeken en vinden van een welwillende, geschikte financier in de weg kan staan. Bij de financiers kwam daarbij bovendien ter sprake waarom investeerders het soms lastig vinden om zelf passende bedrijven te vinden om in te investeren.

Niet weten waar te beginnen

Het is misschien het meest voor de hand liggende knelpunt van het totale overzicht: hoe kom je elkaar op het spoor? Het is een punt dat zowel door financiers als ondernemers is genoemd, maar bovendien over en weer speelt. Ondernemers weten vaak niet waar te beginnen om een financier te vinden, en financiers - op hun beurt - hebben soms moeite om bedrijven te vinden die interessant zijn om in te investeren. Wat onder dit knelpunt zit, is een gebrek aan totaaloverzicht en onduidelijk (bij grotere organisaties) wie je rechtstreeks kunt benaderen. Ondanks de veelheid aan (regionale) platformen en intermediairs is er nog altijd een gebrek aan een logisch loket dat de breedte van het veld van impactondernemen en -financieren dekt.

Van het kastje naar de muur

Financiers die naar elkaar doorwijzen (of liever gezegd: terugverwijzen). Hoewel het vaak niet eens bewust is, geeft het wel een deuk in hoe met name ondernemers de opbouw van een financieringsrelatie beleven en voelt het als afschuiven. De financiers brachten het onderwerp zelf ook ter sprake, dus het is een punt dat wordt herkend. Met betrekking tot ondernemers werd aangegeven dat zij ook intern geregeld van de kastje naar de muur worden gestuurd (van afdeling naar afdeling en weer terug). Dat probleem hangt, in het bijzonder bij overheden, sterk samen met verkokering, niet voldoende op de hoogte zijn van elkaars programma's en het ontbreken van een natuurlijke 'landingsplaats' voor impactondernemen.

Geen persoonlijk contact

Vooral de banken worden door ondernemers nogal eens als afstandelijke bastions ervaren waarmee moeilijk persoonlijk contact is te krijgen over financiering. De banken erkennen dat als knelpunt. Automatisering van financieringsaanvragen zorgt er niet alleen voor dat ondernemers het gevoel hebben hun aanvraag onvoldoende te kunnen toelichten, maar ook dat zij al helemaal aan het begin van de rit met cijfers (zoals winstverwachting) moeten komen die eerder passen bij de grotere markt voor klassieke, commerciële financiering. Er zijn drie zaken waardoor impactondernemers in dat geautomatiseerde circuit al snel op afwijzing uitkomen: hun financieringsbehoefte is te laag, hun risicoprofiel te hoog en hun verwachte financiële rendement te gering. Maar boven alles uit beleven impactondernemers persoonlijk contact als heel belangrijk omdat je over (beoogde) impact moet kunnen sparren. De algoritmen van de bank gaan voorbij aan de passie van de ondernemer (zie ook 'Onderhandelingsfase'). Maar ook als de aanvraag er wel doorheen komt, komen persoonlijke accountmanagers meestal pas vanaf een bepaald drempelbedrag (minimaal €100.000) in beeld.

Oriëntatiefase - van zoeken naar vinden

Toegangsdrempels
Waar banken automatisering inzetten om kosten te drukken en tijd te besparen, zetten andere financiers toegangsdrempels in waaronder ondernemers eigenlijk maar moeilijk contact kunnen leggen. Dat kan gaan om een minimale financieringsbehoefte (bijvoorbeeld >€50.000), maar ook om subtiele zaken als het direct bij eerste contact moeten kunnen overleggen van bepaalde documentatie zoals een uitgewerkt financieel plan. Dat is soms niet eens bewust als drempel bedoeld, maar wordt regelmatig wel als zodanig ervaren door de ondernemers.

Ondoorzichtige doelen
Niet alleen impactondernemers streven naar een bepaalde maatschappelijke betekenis. Dat doen impactfinanciers in de regel ook. Met name in de sessie met ondernemers werd benoemd dat het in de praktijk soms lastig is om helder te krijgen welke impactdoelen een financier zelf nastreeft. Ondernemers hebben, met andere woorden, moeite om te bepalen of financier en bedrijf qua impactdoelstellingen op elkaar aansluiten.

Gebrekkige pitch
Op hun beurt geven financiers aan dat het verhaal waarmee ondernemers proberen interesse te wekken van de investeerder, lang niet altijd aansluit bij wat zij nodig hebben om intern groen licht te geven voor het starten van een aanvraagtraject met die ondernemer. Daar waar er wel persoonlijk contact is, is een goede pitch dus cruciaal.

Onderhandelingsfase - van passie naar paperassen

Waar in de eerste fase hordes centraal staan om met elkaar in (direct) contact te komen, komen in de onderhandelingsfase belemmeringen op de voorgrond die samenhangen met gebrek aan (specialistische) kennis en het niet goed kennen van elkaars manier van werken. Een ‘tell it all’ knelpunt, dat in het bijzonder door financiers naar voren werd geschoven, hebben we ‘passiebreuk’ genoemd.

Elkaars taal niet spreken
Ging het in de oriëntatiefase om de uitdaging elkaar te vinden, in de onderhandelingsfase wordt voor financiers en ondernemers geregeld duidelijk dat zij lang niet altijd elkaars taal spreken. Voor een deel is dat letterlijk, in het gebruik van jargon en technische termen. Voor een deel ervaren zowel ondernemers als financiers het als een cultuurverschil.

Passiebreuk
‘Ondernemers spreken vanuit passie, en vergeten dan het rendement’, gaf een van de financiers aan en die kon daarbij op de nodige bijval rekenen. Als het al niet eerder is gebeurd, dan is er in de onderhandelingsfase vroeg of laat een ‘schuurmoment’ waarop het gepassioneerde verhaal omlijst moet worden met financiële prognoses en risicoanalyse. Dat is tot op zekere hoogte zelfs zo bij de traditionele fondsbijdragen (geefgeld).

Onduidelijke verwachtingen en eisen
Veel knelpunten in de onderhandelingsfase lijken samen te hangen met onduidelijke verwachtingen en het niet scherp hebben van wat bedrijven van financiers mogen verwachten en andersom. Zowel financiers als ondernemers merkten op dat lang niet altijd goed wordt gecommuniceerd wat zij van elkaar nodig hebben. Bij de bancaire financiers speelt daarbij mee dat uitgebreid voorwerk door henzelf veel minder wordt gedaan dan in het verleden, vanuit oogpunt van kostenbesparing. Een extra complicatie ontstaat in situaties waarin sprake is van gestapeld financieren; cofinancieringseisen vanuit de financier zorgen regelmatig voor onduidelijkheid bij ondernemers, en financiers hebben op hun beurt moeite om altijd helder te krijgen welke parallelle trajecten (bij andere financiers) een ondernemer heeft lopen.

Onder dit knelpunt is ook de vraag te scharen welke impactverwachtingen een rol spelen bij de financieringsbeslissing. Dat is over de volle breedte van impactinvesteringen een punt dat voor hoofdbrekens kan zorgen, omdat de ontwikkeling van standaarden nog volop in beweging is, en de (financiële) waardering van maatschappelijke impact geen vanzelfsprekendheid is.

Onderhandelingsfase - van passie naar paperassen

Expertise- en kennishiaat
De eerdergenoemde knelpunten zijn in elk geval deels terug te voeren op een expertise- en kennishiaat, dat overigens zowel bij de ondernemers als de financiers kan zitten. Interessant is wel dat financiers uit de breedte van het veld zichzelf in meer of mindere mate zien als partijen die een rol te vervullen hebben bij het oplossen van dit knelpunt; meestal door ondernemers op de een of andere manier informatie of zelfs training aan te bieden.

Ongelijke verhoudingen
Zowel ondernemers als financiers gaven aan dat er sprake is van ongelijke verhoudingen. Dat hoeft op zichzelf geen probleem te zijn en evenmin zo te worden ervaren, maar wordt wel een knelpunt als het de kansen op een geslaagde deal (onnodig) in de weg staat. Zo werd onder meer opgemerkt dat een cruciale succesfactor voor een social impact bond is dat alle partijen als gelijkwaardige partners aan tafel zitten. (Daar staat tegenover dat in het aanpalende terrein van openbare aanbestedingen de overheid vaak juist een beperkt aantal, grotere inschrijvers prefereert boven een groot aantal kleinschalige sociale ondernemingen.)

Trage procedures
Traagheid van aanvraag- en beoordelingsprocedures is hoofdzakelijk door ondernemers als horde genoemd. Het betekent allerminst dat ondernemers niet kunnen wachten of dat er onbegrip is voor het feit dat financiers interne trajecten doorlopen. Uit wat ondernemers erover aangeven, blijkt dat het ongemak zit in het niets horen (geen updates) over de status van de aanvraag en in de herhaling van zetten (informatie die al dan niet in aangepaste vorm) opnieuw moet worden aangeleverd.

Complexe regelgeving
‘Banken willen heel veel van je weten, en ik heb geen idee waarom die paperassen allemaal nodig zijn,’ zei een van de ondernemers. Financiers vragen informatie op voor risicobeoordeling, maar worden door wet- en regelgeving ook gedwongen om over bepaalde informatie te beschikken en bepaalde checks en analyses uit te voeren. Ook de financiers herkennen in complexe regelgeving een knelpunt in de relatieopbouw met ondernemers. In de beleving van ondernemers wordt het papierwerk soms als belemmering of vertragende factor ervaren, maar dat lijkt samen te hangen met onvoldoende toelichting op waarom de gevraagde informatie nodig is.

Vervolgfase - van handtekening naar exit

Is de deal eenmaal rond, dan volgt een fase die in de praktijk heel verschillend kan verlopen. Er zijn financiers en ondernemers die nauw contact met elkaar houden, maar veel geldschieters of bedrijven hebben ook ervaring met financieringsrelaties waarin het contact juist steeds op een laag pitje komt te staan, wat tot onzekerheid of frictie kan leiden bij bijvoorbeeld rapporteren, of het zoeken naar vervolgfinanciering.

Rapportagestress

Wordt een eenmaal opgestarte financieringsrelatie gekenmerkt door regelmatig direct contact of door formele ijkpunten zoals rapportage- en afrekenmomenten? Dat verschilt uiteraard per financier en/of financieringsconstructie, maar ondernemers noemen ‘(financiële) rapportagestress’ als een relatief veelvoorkomend verbeterpunt. Het is niet altijd duidelijk welke verwachtingen de financier heeft bij rapportage en verantwoording. Maar de moeite om goede rapportages te maken zit deels ook in gebrek aan kennis en ervaring. Daarnaast speelt bij sommige ondernemers een gevoel van onevenwichtigheid mee; alle verhalende of kwantitatief uitgedrukte impact ten spijt, blijkt in de rapportage de financiële paragraaf in de praktijk toch de belangrijkste. Weliswaar verschilt dat per financier en financieringsconstructie, maar juist in verantwoording wordt de spanning tussen het daadwerkelijke gewicht van maatschappelijke impact en financieel rendement het meest voelbaar.

We horen nooit wat (maar we laten ook niets horen)

Binnen bepaalde financieringsconstructies en voor bepaalde financiers is het vrij gebruikelijk om redelijk intensief contact te onderhouden met de ondernemer. Dat geldt zeker als er sprake is van participaties, maar komt daarnaast tegenwoordig steeds vaker voor bij financiering in de vorm van leningen en bij donaties. Toch noemden zowel financiers als ondernemers het gebrek aan tussentijds contact als een te vaak voorkomend knelpunt, zonder de bal daarbij overigens bij de andere partij te leggen. Bij impactondernemen is, juist omdat impact op uiteenlopende manieren gedefinieerd en gemeten kan worden, het gesprek over de voortgang van de impactdoelstellingen belangrijk. Zoals bij rapportagestress opgemerkt, bekruipt ondernemers wel eens het gevoel dat de impact tijdens de onderhandelings- en vervolgfase op de achtergrond raakt ten koste van de financiële cijfers.

Knelpunten richting vervolgfinanciering

De laatste twee te noemen knelpunten hangen nauw met elkaar samen. Elke ondernemer komt op het punt dat financiering afloopt. Een lening wordt afgelost. Aandelen worden verkocht. Een donatie is besteed. Zowel financiers als ondernemers hebben in de bijeenkomsten iets gezegd over hun wederzijdse verwachtingen als dat moment in beeld komt en er over vervolgfinanciering moet worden gesproken. Daarbij zijn knelpunten benoemd die vooral betrekking hebben op startende impactondernemingen met een nog onzeker businessmodel. De financiers legden het accent op nut en noodzaak om

Vervolgfase - van handtekening naar exit

om impactondernemers te helpen professionaliseren en opschalen: **werk aan je businessmodel**. De ondernemers op tijdige ondersteuning bij het vinden van vervolgfinanciering, het **vinden van een vervolgpad**.

Een kenmerkende uitdaging voor startende impactondernemingen, en in het bijzonder de bedrijven die impact duidelijk vóór financieel rendement stellen, is dat de brug tussen verschillende financieringsvormen of segmenten van de markt voor impactfinanciering (zie overzicht op pagina 3) lastig te slaan is. Fondsen bekostigen bijvoorbeeld een aantal jaren bepaalde activiteiten of onderdelen van de ondernemingen via donaties, maar zullen dat nooit tot in lengte van dagen doen. Inkomsten moeten op den duur op andere wijze worden gegenereerd om een financieel plaatje rond te krijgen dat acceptabel is voor bijvoorbeeld meer commercieel opererende impactinvesteerders. Impactondernemers komen daarbij bovendien nog wel eens in de knel door ontoegankelijke aanbestedingsprocedures bij overheden - niet zelden de in potentie belangrijkste afnemer van een impactonderneming, zeker als die in het sociaal domein actief is.

Financiers zullen niet altijd de middelen en wil hebben om zich actief bezig te houden met deze uitdagingen van de ondernemer waarmee ze in zee zijn gegaan (en we gaan niet zeggen dat dat hun rol zou moeten zijn), maar het blijkt dat ondernemers in hun relatie met financiers wel vaak de verwachting en hoop hebben dat de financier tijdig meedenkt over een vervolgpad. Het kan hoe dan ook de kwaliteit van de financieringsrelatie beïnvloeden.

Naar oplossingen

Relaties zijn persoonlijk. Dat geldt ook voor financieringsrelaties, en het betekent dat veel oplossingen voor aangekaarte knelpunten kunnen of moeten worden gezocht in de eigen ‘customer journey’ van de betreffende financier en ondernemer. Deze inventarisatie geeft daartoe in elk geval een aantal startpunten of zaken om aandacht aan te geven.

Maar daarnaast leveren de punten waar het schuurt ook aanwijzingen op voor oplossingen die meer algemeen nuttig zijn voor de wereld van impactondernemen en -financieren. Het gaat dan om hele prille aanzetten voor acties op sector- of (eco)systeemniveau die betrokkenheid van aanvullende partijen vragen. Er liggen in elk geval deze opgaven:

Het toegangsloket
Ondanks de grote hoeveelheid aan online keuzetools, helpdesks, platformen, netwerken en intermediaire organisaties, blijft het voor ondernemers en financiers zoeken naar de beste ingang om elkaar op het spoor te komen. De oplossing zit waarschijnlijk niet in het oprichten van de zoveelste faciliteit, maar in het ontwerpen van een manier om bestaande informatie en ingangen meer met elkaar te verknopen en breder beschikbaar te maken.

Een kwestie van de juiste woorden
Bij veel geïdentificeerde knelpunten speelt in meer of mindere mate mee dat impactondernemer en impactfinancier elkaars taal onvoldoende machtig zijn en verschillende referentiekaders gebruiken. Een deel van de oplossing zit ongetwijfeld in goede voorbereiding en scholing, maar wat helpt er verder om dichter bij elkaar te komen?

Financieringspaden
Het ontbreekt bij het impactondernemen aan duidelijke financieringspaden en dat komt deels doordat impactondernemingen (kunnen) putten uit een heel diverse, breed financieringslandschap - van overheden, fondsen en de crowd tot banken, investeringsfondsen en particuliere commerciële investeerders. Hoe oliën we dat ecosysteem tot een soepel geheel waarin ondernemers eenvoudig kunnen manoeuvreren?

Colofon

Organisatie:
Martijn Arnoldus (Social Finance Matters, auteur)
André Brasser (Stichting Stadsgarage)
Ruud Meijer (Gemeente Haarlem)
Baud Schoenmaeckers (Stichting Stadsgarage)

Haarlem, september 2021

https://socialfinancematters.nl
https://stichtingstadsgarage.nl
https://haarlem.nl

Betrokken financiers:
ABN AMRO Social Impact Fonds
Cirrus Foundation
Gemeente Haarlem (social impact bonds)
ILFA
KNHM Participaties
Kredietunie Nederland
Qredits
Rabobank Foundation
Rabobank Haarlem-IJmond
Sint Jacobs Godshuis

Betrokken ondernemers:
Brouwerij De 7 Deugden
Hi Work
MAAK Haarlem
Maxibel
SMAAK Haarlem/Stichting LotusCollege
Tommy Tomato
Wereldkeuken Haarlem

Sommige rechten voorbehouden. Op deze publicatie is een Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen licentie van toepassing. De inhoud mag worden bewerkt, doorgestuurd, geüpload, gedownload, gekopieerd en anderszins verspreid, zolang de namen van de auteurs vermeld worden en een eventueel afgeleid werk weer onder deze zelfde licentie openbaar wordt gemaakt. De gehele licentietekst is te vinden op: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.nl

social finance matters

STADSGARAGE

Gemeente Haarlem