



Jorick Wijnen.

De relevantie van 'Steward Ownership'

Over een eigendomsvorm met
toekomstperspectief

Door: Pieter Stemerding

02-11-2023

Governance Interview

Bij veel bedrijven vindt de eigendomsoverdracht plaats door verkoop of vererving. Bij 'steward-ownership' wordt de controlerende zeggenschap doorgegeven aan de 'stewards' - gekozen vanuit het bedrijf. Financieel belang en winstdoelen zijn losgeknipt van zeggenschap. Met deze alternatieve eigendomsvorm kunnen ook maatschappelijk ondernemers hun missie borgen. Opticafabrikant Zeiss of bierbrouwer Carlsberg passen dit al meer dan een eeuw toe. Hoe zit dat? Een interview.

Wat levert dit de bedrijven en de gemeenschap concreet op?

'Door bedrijven steward-owned te maken wordt minder winst onttrokken aan het bedrijf. Dit betekent meer buffer voor financiële tegenslagen en meer budget voor innovatie. Ook scoren deze bedrijven beter op duurzaamheid. Uit Deens onderzoek blijkt dat bij steward-owned bedrijven de kans dat bedrijf na 40 jaar nog bestaat zes keer groter is dan bij reguliere bedrijven. Bij steward-owned bedrijven staat de lange termijn voorop en is de druk van kwartaalcijfers (het streven naar korte termijn winst) veel minder groot. Een voorbeeld van een bedrijf dat recent steward-owned is geworden is outdoor-kledingmerk Patagonia, de overwinst van het bedrijf wordt volledig gebruikt voor projecten tegen klimaatverandering.'

Wat is jouw achtergrond en wat doet de organisatie We Are Stewards?

'Zelf heb ik een fiscale achtergrond. In mijn werk begeleid ik ondernemers bij de transitie naar steward-ownership, waar ik bij de juridische implementatie nauw samenwerk met advocaten en notarissen.'

'We Are Stewards is een stichting met vijf medewerkers die als doel heeft steward-ownership op de kaart te zetten en toegankelijk te maken. Wij adviseren ondernemers, bouwen aan een beweging en delen kennis en tools. Daarbij richten wij ons op het wegnemen van belemmeringen die er zijn voor steward-ownership, zoals de toegang tot investeringskapitaal voor steward-owned bedrijven.'

Wat is de gemene deler van steward-ownership en de filantropie? 'De meeste steward-owned bedrijven dragen ook bij aan het maatschappelijk belang. Vaak zelfs op twee manieren. Allereerst door te werken aan de lange termijn missie van het bedrijf. Daarnaast doneren veel steward-owned bedrijven hun overwinst aan maatschappelijke doelen. Zo doneerde technologiebedrijf Bosch en farmaceut Novo Nordisk in 2022 respectievelijk 150 miljoen euro en 1 miljard euro aan maatschappelijke doelen.'

Wat zijn uitdagingen?

'Steward-owned bedrijven willen onafhankelijk blijven van aandeelhouders waardoor het aantrekken van investeringsgeld lastiger kan zijn. Bij bedrijven die in handen zijn van een familie, zoals Remeha, zie je dat de overgang naar steward-owned eigenaarschap gemakkelijker gaat doordat eigen kapitaal aanwezig is.'

Wat is het maatschappelijk belang?

'Steward-ownership adresseert de grootste uitdagingen van deze tijd: normale bedrijven zijn primair financieel gedreven, waarbij maatschappelijke kosten worden ge-externaliseerd. Het klimaat, milieu en mensen leggen het dan af. Ook leidt dit tot ongelijkheid, waarbij kapitaal en macht in handen van enkelen komt. De huidige, dominante vorm van eigenaarschap maakt eigenlijk heel veel kapot, vooral maatschappelijk. Bij steward-ownership zijn bedrijven niet langer vrij verhandelbaar. Dit brengt rust, stabiliteit en ruimte voor focus op de lange termijn.'

Wie zijn die stewards eigenlijk?

'Dat kunnen ondernemende medewerkers zijn, onafhankelijke experts met relevant kennis en ervaring of een (gekozen) vertegenwoordiger van een groep stakeholders. Een combinatie van deze rollen is ook mogelijk. De eerste generatie stewards wordt vaak gekozen door de voormalige eigenaren. Het aantal stewards hangt af van de omvang van het bedrijf. Een onderneming heeft doorgaans een oneven aantal stewards, zo tussen drie en zeven. Zo kan een meerderheid van stemmen eenvoudig worden bereikt. Hoe

kleiner het bedrijf, des te eenvoudiger de governance.'

Hoe verhoudt steward-ownership zich tot andere initiatieven die gericht zijn op lange termijn waarde creatie en het leveren van een maatschappelijke bijdrage?

'Ik denk dan aan bijvoorbeeld B-Corps en Social Enterprise. Dit zijn vanuit een maatschappelijk perspectief allemaal belangrijke en goede initiatieven. Deze organisaties en initiatieven zien echter meer op de bedrijfsvoering, activiteiten en productieketens. Steward-ownership grijpt echter in op het fundament onder de onderneming; het eigendom. Deze verschillende benaderingen zijn volledig complementair en kunnen elkaar versterken.'

Hoe borg je de maatschappelijke impact van bedrijven als ze 'steward-owned' zijn?

'Op zich is maatschappelijke impact geen voorwaarde voor steward-ownership. Het is echter wel zo dat bedrijven die deze aanpak omarmen de missie voorop stellen en impact willen maken. In de praktijk is dat vaak maatschappelijke impact.'

Kun je zeggen dat steward-ownership geen garantie op maatschappelijke impact is maar daar wel de randvoorwaarden voor genereert?

'Ja dat klopt, het is een onmisbare bouwsteen voor de impact die je als bedrijf wilt maken. Bij reguliere bedrijven hebben de aandeelhouders de controle maar niet de verantwoordelijkheid. Door dit samen te voegen en in handen van de stewards te leggen creëer je een basis voor verantwoord ondernemen.'

Julie krijgen ondersteuning van Stichting Doen en Stichting Goeie Grutten. Met welke verwachtingen zijn zij deze steun aangegaan?

'Stichting Doen en Goeie Grutten ondersteunen duurzame en sociale ondernemingen. Steward-ownership is bij uitstek een manier om de missie voor duurzame en sociale ondernemingen te borgen. Vandaar de ondersteuning aan onze organisatie. Beide fondsen helpen ons steward-ownership breed onder de aandacht te brengen en toegankelijk te maken voor bedrijven en het algemene publiek. Een resultaat van deze werkzaamheden zijn bijvoorbeeld modelstatuten die we samen met advocaten en notarissen ontwikkeld hebben. Deze zullen binnenkort op onze website openbaar beschikbaar zijn: www.wearestewards.nl'

Wat is jullie droom?

'Onze droom is dat steward-ownership in de toekomst net zo normaal wordt als vegetarisch eten inmiddels is geworden.'

En wat staat die droom in de weg?

'Het oude systeem dat vooral gericht is op aandeelhouderskapitalisme.'

Wat kan de filantropie daaraan bijdragen, wat is jouw pleidooi voor en oproep aan de sector?

'Er is kapitaal in de vorm van donaties, leningen en investeringen nodig voor startende ondernemers. Steward-ownership is dé manier om te borgen dat dit geld ook maatschappelijk wordt ingezet.'

Pieter Stemerding werkt met families en bedrijven aan maatschappelijke impact.

Over de auteurs

Pieter Stemerding is een echte professional in de filantropie met meer dan twintig jaar internationale ervaring als manager van organisaties, teams en projecten. De expertise van politicoloog Stemerding betreft strategie- en organisatieontwikkeling, management en coaching van professionals en de ontwikkeling, implementatie en evaluatie van programma's en projecten. Van 2007 tot 2017 was hij algemeen directeur van Adessium Foundation, een vermogensfonds dat al jaren een toppositie in de DikkeBlauwe 100 inneemt. Daarvoor was Stemerding hoofd van het internationale veld programma van het Wereld Natuur Fonds in Nederland en programmaspecialist bij de Food and Agriculture Organization van de Verenigde Naties in Rome en bij het United Nations Development Program in New York. Hij is verder bestuurslid bij Alliance Publishing Trust in London, UK.