

Teaching Case Hoe werkt steward-ownership?

Hoe Patagonia - en andere bedrijven - hun missie beschermen

Author(s)

Cuypers, C.; Hogenstijn, Maarten; Tappi, Deborah; Welles, Esther

Publication date

2025

Document Version

Final published version

License

Unspecified

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Cuypers, C., Hogenstijn, M., Tappi, D., & Welles, E. (2025). *Teaching Case Hoe werkt steward-ownership? Hoe Patagonia - en andere bedrijven - hun missie beschermen*. Hogeschool van Amsterdam, Centre for Economic Transformation.



General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.



Teaching Case

Hoe werkt steward-ownership?

Hoe Patagonia – en andere bedrijven - hun missie beschermen



Inleiding

Nederlandse ondernemers worden steeds meer gedreven door de wens om een positief verschil te maken in de wereld. Ze vinden dit belangrijker dan de wens om rijk te worden en veel te verdienen¹. Toch stappen vrijwel alle ondernemers in een juridische structuur waarin de financiële wensen van aandeelhouders het belangrijkste zijn. Omdat de meeste aandeelhouders vooral geld willen verdienen met hun investering, moet de onderneming groeien, en het liefst zo hard mogelijk. De missie van een onderneming is voor hen minder belangrijk.

Dit kan ook anders. Al generaties lang gebruiken kleine en grote bedrijven wereldwijd in allerlei sectoren een andere structuur. Eentje die recent aan een opmars bezig is en die de missie van bedrijven op de lange termijn beschermt, terwijl je nog steeds aandeelhouders hebt die kunnen investeren. Deze structuur heet steward-ownership. We leggen dit concept uit aan de hand van een bedrijf dat je ongetwijfeld kent, en waarvan je misschien op dit moment wel een product draagt of in je kast hebt liggen: outdoormerk Patagonia. Zij hebben in 2022 gekozen voor steward-ownership om te zorgen dat hun missie op de lange termijn centraal blijft staan.

In deze case leer je wat de klassieke vormen van eigendom van een bedrijf zijn en waarin steward-ownership anders is. Je ontdekt wat het precies inhoudt en maakt kennis met voorbeelden van steward-owned bedrijven in Nederland. Afhankelijk van je interesse zijn er verdiepende hoofdstukken op thema's als HR, fiscale en notariële gevolgen van steward-ownership en de relatie met sociaal ondernemerschap. Aan het eind vind je een aantal verwerkingsopdrachten. Deze helpen je om steward-ownership te begrijpen en toe te kunnen passen op praktijkvoorbeelden.

Eerst lees je het verhaal van Patagonia, waardoor je begrijpt hoe belangrijk het kan zijn voor een oprichter dat de missie van de onderneming niet verloren gaat.

Inhoud

- | | |
|--|---------|
| 1. Patagonia – internationaal outdoormerk met een missie | blz. 3 |
| 2. Scenario's voor overname van een onderneming | blz. 7 |
| 3. Steward-ownership – wat is het precies? | blz. 9 |
| 4. Steward-ownership in Nederland | blz. 12 |
| 5. Afsluiting | blz. 15 |

¹ Global Entrepreneurship Monitor 2022-2023

1. Patagonia – internationaal outdoormerk met een missie

Het zijn de jaren '50. Yvon Chouinard, een Californische tiener met een liefde voor de natuur, is vaak in Yosemite National Park te vinden als fervent rotsklimmer. Ontevreden met de klimmaterialen die hij importeert uit Europa – in de Verenigde Staten is klimmen nog geen grote sport – besluit hij zichzelf het vak van smid eigen te maken en begint hij in de achtertuin van zijn ouders een winkel voor klimbenodigdheden. Hij maakt klimhaken van hard staal, die veel langer meegaan dan de zachte, ijzeren haken die ze in Europa maken. Al snel is Chouinard Equipment een goedlopend bedrijf met een groot aandeel in de internationale markt.



Na enige tijd constateren Yvon en zijn zakenpartner dat de stalen haken de rotsen beschadigen. Elke keer dat een klimmer een haak in de rots slaat om zichzelf te zekeren, wordt de rotsspleet groter. De klimhaken moeten steeds dikker zijn om dezelfde rots te kunnen beklimmen. In Groot-Brittannië maken ze inmiddels aluminium klemblokken die geen beschadigingen achterlaten. De investering om over te stappen naar dit nieuwe materiaal is groot, en het is nog maar de vraag of de Amerikaanse klanten ervoor openstaan. Maar ze maken de overstap en publiceren in juni 1972 een catalogus met de nieuwe klemmen en een essay waarin ze uitleggen dat het

essentieel is om voor dit nieuwe materiaal te kiezen, om de sport en de natuur te kunnen behouden. Een jaar later bestaat 70% van de Amerikaanse klimmarkt uit aluminium klemblokken.

Begin jaren '70 maakt Yvon een reis naar Schotland. Niet gewend aan de koele temperaturen, koopt hij in een lokale winkel een rugbyshirt, dat perfect blijkt voor het klimmen. Gemaakt van robuust katoen tegen de schurende rotswand, met een hoge kraag zodat de klimmaterialen die om zijn nek hangen niet in zijn huid schuren. Hij neemt het voor Amerikaanse begrippen ongebruikelijk kleurrijke shirt mee naar huis en zijn klimvrienden willen er allemaal ook één. Hij importeert er een paar, en ze verkopen meteen uit. Omdat het maken van de klimmaterialen erg arbeidsintensief is en een lage winstmarge heeft, lijkt het verkopen van kleding een kansrijke manier om Chouinard Equipment te ondersteunen. Yvon noemt zijn nieuwe kledingbedrijf Patagonia.



En het is een succes. Het bedrijf groeit, Chouinard Equipment wordt op termijn verkocht en Patagonia krijgt alle focus. Yvon leidt dit bedrijf gedreven door zijn persoonlijke waarden. De officiële missie van Patagonia is in de beginjaren dan ook een samenstelling van *product* en

purpose: 'maak het beste product, veroorzaak geen onnodige schade en gebruik je bedrijf om de natuur te beschermen'.

1. Maak het beste product

Er gaat veel aandacht naar innovatie van materialen die goed passen bij buitenactiviteiten; dunnere lagen die niet in de weg zitten, waarbij je goed warm blijft, zonder dat de kleding vochtig wordt, en die niet pilt bij het schuren tegen de rotswanden. De hoge kwaliteit en het steeds grotere draagcomfort van de kleding zorgt voor een trouwe groep klanten, die groeit en groeit – Patagonia behoort in de jaren '80 tot de snelst groeiende bedrijven van de Verenigde Staten.

2. Veroorzaak geen onnodige schade

In 1988 opent er een nieuwe winkel in Boston. Binnen korte tijd melden de winkelmedewerkers zich één voor één ziek. De oorzaak blijkt de damp van formaldehyde die opstijgt uit de nieuwe voorraad katoenen jassen. Dit is aanleiding voor Patagonia om verder



onderzoek te doen naar het materiaalgebruik, en ze komen tot het, op dat moment nieuwe inzicht, dat de productie van regulier verbouwd katoen veel schade veroorzaakt. Het gebruik van zware pesticiden doodt al het leven in de grond waarop katoen wordt verbouwd, en belandt deels in de leefomgeving van mensen. Door regenval stroomt dit ook uit naar rivieren en zeeën, met dode zones tot gevolg. Ook het afvalwater van het verven van katoen leidt tot grootschalige vervuiling.

Patagonia besluit daarom in 1994 om volledig over te stappen op biologisch katoen. Anderhalf jaar later is het gelukt: de hele productieketen is herzien en alle katoenen producten zijn nu van biologisch katoen. Voor Yvon is het glashelder: ***“Low-input, small-scale farming, more than the factory farm, represents sound business now and in the future.”***²



Vanaf 2005 komt de nadruk te liggen op het gebruik van gerecyclede stoffen en biedt Patagonia klanten de mogelijkheid om hun afgedankte Patagonia items terug te sturen. Door veelvuldig testen en experimenteren kunnen steeds meer gebruikte stoffen dienen als grondstof voor nieuwe Patagonia producten. En vanaf 2011 roepen zij hun klanten in een grote campagne op om voorafgaand aan 'recycle', eerst de stappen 'reduce, repair en reuse' te doorlopen; samen met ondersteunende diensten om consumenten te helpen minder kleding te kopen, hun kleding te (laten) repareren of deze makkelijk door te verkopen.

3. Gebruik je bedrijf om de natuur te beschermen

Patagonia is gevestigd in Ventura, California; een klein industriestadje waar een grotendeels drooggevalle rivier, de Ventura River, uitmondt in de zee. Rond 1980 wonen enkele Patagonia medewerkers een gemeentelijke bijeenkomst bij over voorgenomen ontwikkelplannen op de plek van de riviermond, vlak bij de plek waar zij surfen. Een schuchtere bioloog, Mark Capelli, geeft daar een overtuigende presentatie van de, ondanks aangebrachte vervuiling, nog steeds aanwezige biodiversiteit in en om de rivier. De

² Vincent Stanley and Yvon Chouinard, 2023, The Future of the Responsible Company, p.55

ontwikkelplannen gaan van tafel. Patagonia geeft Capelli een bureau en budget om de rivier te beschermen; en zij zien in de loop van de tijd populaties vogels en vissen weer terugkeren en groeien.



Dit doet hen inzien dat *grassroots* initiatieven zinvol zijn en dat kleine donaties een groot verschil kunnen maken. Vanaf 1985 wordt daarom jaarlijks 10% van de winst gedoneerd aan kleine natuur- en milieuorganisaties, en een jaar later wordt dat 1% van de omzet. Want, in de woorden van Yvon:

*'What we do affects the planet whether or not we make a profit.'*³ Jaren later, in 2002, is Yvon mede-oprichter van 1% For the Planet. In 2023 zijn hier wereldwijd 5.400 organisaties bij aangesloten die samen 435 miljoen dollar doneren aan meer dan 4.000 non-profits.

Patagonia wordt zich door de jaren heen steeds bewuster van de impact van de kledingindustrie op de planeet en op het welzijn van mensen, terwijl de gevolgen van de klimaatcrisis steeds tastbaarder worden. Patagonia's activisme groeit, binnen haar eigen keten, maar ook in de voedseltransitie en het ondersteunen van ngo's. In 2018 wordt de missie van het bedrijf dan ook vereenvoudigd: ***"We're in business to save our home planet."***⁴

Goed werkgeverschap

Patagonia is niet alleen een pionier in de wijze waarop zij impact maakt in de kledingindustrie, maar ook op hoe zij zaken intern organiseert. Zij runt vanaf de start een kinderopvang op kantoor, waardoor ouders ook op hun werk dicht bij hun kinderen kunnen zijn, en ruimere mogelijkheden hebben om hun carrière te combineren met het ouderschap.

En Patagonia ziet haar werkgeverschap breder dan de mensen die op haar payroll staan. Zij neemt ook verantwoordelijk voor de arbeiders in haar productieketen wereldwijd. Door een samenwerking met FairTrade USA is er steeds meer zicht en invloed op het betalen van een eerlijk loon en het bieden van goede werkomstandigheden aan de makers van kleding.

Lees meer over Patagonia's visie op goed werkgeverschap in de verdieping 1.1.

Gezonde groei

De enorme groei van het bedrijf in de jaren '80 komt acuut tot stilstand tijdens een economische recessie in 1991. Van het personeel moet 20% worden ontslagen en Yvon en zijn team moeten zich beraden op een nieuwe strategie om gezond te groeien. Vanaf dan worden beslissingen genomen vanuit de visie dat het bedrijf niet boven alles moet groeien, maar vooral moet blijven voortbestaan. Op veel momenten betekent dit dat Patagonia groei bewust afremt. Yvon: ***"There's two kinds of growth, one where you grow stronger, and one where you grow fat. You gotta look out for that growing fat thing."***⁵

Deze behoudende, organische groeistrategie is succesvol gebleken. Patagonia is uitgegroeid tot een wereldmerk, met in 2022 een geschatte waarde van 3 miljard dollar.

³ Vincent Stanley and Yvon Chouinard, 2023, The Future of the Responsible Company, p.43

⁴ Vincent Stanley and Yvon Chouinard, 2023, The Future of the Responsible Company, p.81

⁵ 2016, Podcast How I Built This with Guy Raz, Patagonia: Yvon Chouinard

Gedurende al deze jaren is Yvon enig aandeelhouder gebleven: hij heeft sinds de oprichting samen met zijn familie de volledige controle over Patagonia's aandelen met en zonder stemrecht behouden. Dit heeft veel betekend voor de ontwikkeling van het bedrijf, omdat de koers nooit is bepaald door een externe aandeelhouder.

Yvon is in 2022 inmiddels een man op leeftijd, waardoor hij na moet gaan denken over de overdracht van zijn onderneming. De bescherming van Patagonia's missie is hierbij een belangrijke voorwaarde én uitdaging.



2. Scenario's voor overname van een onderneming

Wanneer een oprichter vertrekt, zijn er verschillende opties voor de toekomst van het bedrijf, elk met zijn eigen voordelen en uitdagingen. Traditioneel gezien zijn er vier veelvoorkomende scenario's voor bedrijfsopvolging of eigendomsoverdracht.

1. Overdracht aan familieleden

Dit wordt vaak gedaan naar de kinderen van de oprichter en is gebruikelijk in familiebedrijven, waar de wens bestaat om de onderneming binnen de familie te houden. De uitdaging hierbij is dat de opvolgers niet alleen bereid moeten zijn om het bedrijf over te nemen, maar ook bekwaam en gemotiveerd moeten zijn om het voort te zetten in lijn met de visie van de oprichter. In een snelgroeiend bedrijf kan de nieuwe generatie verleid worden om zich meer te richten op financieel gewin dan op het behoud van de oorspronkelijke missie.

2. Verkoop van het bedrijf aan een externe partij

Dit kan een strategische koper zijn die de activiteiten wil integreren in zijn eigen onderneming, of een financiële partij zoals private equity die de intentie heeft om het bedrijf op termijn weer door te verkopen. Verkoop is vaak aantrekkelijk voor de oprichter, vooral als de waarde van het bedrijf aanzienlijk is gegroeid. Het risico is echter dat de nieuwe eigenaren andere prioriteiten hebben, zoals maximale winst op de korte termijn, wat kan botsen met de missie en waarden van de oprichter.

3. Beursgang

Dit is een populaire route voor bedrijven die kapitaal willen aantrekken of de liquiditeit van hun aandelen willen vergroten. Door naar de beurs te gaan, kan een bedrijf toegang krijgen tot een bredere investeerdersbasis en vaak aanzienlijke financiële middelen. Echter, het publieke karakter van een beursgenoteerd bedrijf kan druk leggen op het management om op korte termijn resultaten te leveren, wat kan leiden tot spanningen met de langetermijnvisie van het bedrijf. Bovendien brengt het toelaten van externe aandeelhouders het risico met zich mee dat de oorspronkelijke missie verwatert naarmate nieuwe belanghebbenden meer invloed krijgen.

4. Interne overname door werknemers

Dit wordt vaak georganiseerd via een Employee Stock Ownership Plan (ESOP) of een coöperatieve structuur. Dit kan zorgen voor een hoge mate van betrokkenheid en toewijding bij de werknemers, aangezien zij nu mede-eigenaren zijn van het bedrijf. Het proces kan echter complex zijn, vooral omdat werknemers mogelijk financiering nodig hebben om aandelen over te nemen, wat financiële druk kan veroorzaken.

5. Steward-ownership

Aan elk van de vier traditionele vormen kleven dus nadelen voor een bedrijf met een missie. Steward-ownership biedt een alternatief. Dit model is specifiek ontworpen om de missie van een bedrijf te beschermen, ongeacht wie het eigendom heeft. Dit model scheidt eigendom van zeggenschap, wat betekent dat aandeelhouders financieel kunnen profiteren, maar geen directe invloed hebben op de koers van het bedrijf. Door deze scheiding wordt de verleiding verminderd om te gaan voor financieel gewin op korte termijn, omdat de zeggenschap in handen blijft van degenen die zich inzetten voor de lange termijn doelen en waarden van het bedrijf. Hierdoor kan de oorspronkelijke missie worden verankerd en beschermd, zelfs bij verkoop, beursgang, of overname door een nieuwe generatie.



In essentie biedt steward-ownership een model om de uitdagingen van traditionele opvolgsscenario's te omzeilen door te zorgen voor een blijvende focus op de missie van het bedrijf. Dit maakt het een aantrekkelijke optie voor oprichters die de duurzaamheid en de oorspronkelijke waarden van hun bedrijf willen waarborgen, ongeacht de omstandigheden of veranderingen in eigendom.

En het waarborgen van de waarden van het bedrijf, dat is precies waar Yvon Chouinard naar zoekt in het verkennen van de mogelijkheden van een nieuwe eigendomsstructuur voor Patagonia. Hij kiest voor steward-ownership. In plaats van het bedrijf te verkopen of naar de beurs te brengen, wordt het eigendom voortaan beheerd door de Patagonia Purpose Trust en de stichting Holdfast Collective. De trust borgt de waarden en onafhankelijkheid van het bedrijf en de stichting zorgt dat de winst (ongeveer 100 miljoen dollar per jaar) wordt gebruikt om klimaatverandering tegen te gaan.

Steward-owned bedrijven hebben geen externe aandeelhouders die de koers van de onderneming bepalen of de onderneming kunnen verkopen. Bij steward-owned bedrijven worden de stemgerechtigde aandelen beheerd door 'stewards' – mensen die als taak hebben om de missie en continuïteit van de onderneming te dienen. In het geval van Patagonia wordt die rol vervuld door de bestuurders van de Patagonia Purpose Trust.

Winst dient bij steward-owned bedrijven de missie van het bedrijf, in eerste instantie doordat het bedrijf winst zelf kan herinvesteren. Winst die overblijft, kan uitgekeerd worden als dividend. Bij Patagonia gaat die winstuitkering naar de Holdfast Collective die het inzet om klimaatverandering tegen te gaan. In de woorden van Yvon: ***“Earth is now our only shareholder.”***

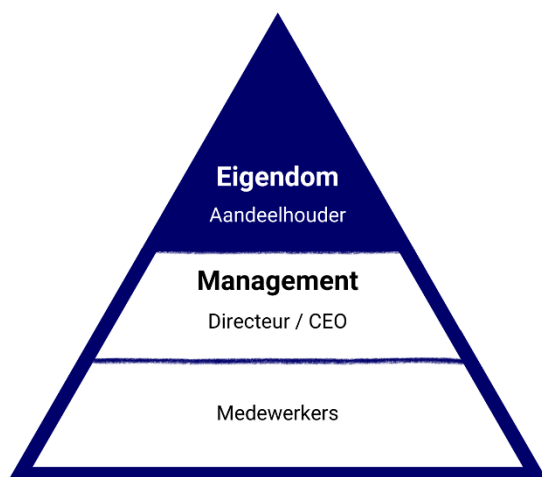
Het besluit van Yvon Chouinard om Patagonia aan de Aarde en aan zichzelf te schenken past bij de manier waarop hij het bedrijf geleid heeft. De maatschappelijke focus van Patagonia is nu ook voor de lange termijn geborgd dankzij de transitie naar steward-ownership.

3. Steward-ownership – wat is het precies?

Wat betekent steward-ownership?

Steward-ownership is op te delen in twee woorden, *steward* of *stewardship* en *ownership*.

Ownership betekent eigendom. Om een bedrijf te runnen, heb je verschillende middelen nodig, zoals een locatie, apparatuur en medewerkers, die allemaal geld kosten. Soms heb je niet genoeg eigen vermogen om deze investeringen te doen en moet je extern geld aantrekken, bijvoorbeeld via een bank of investeerders. Investeerders krijgen in ruil voor hun kapitaal een aandeel in het bedrijf, wat neerkomt op een stukje eigendom. Dit aandeel is niet alleen financieel waardevol, maar geeft ook stemrecht en invloed op de beslissingen binnen het bedrijf. Hierdoor zijn aandeelhouders vaak gericht op winstmaximalisatie, wat soms kan botsen met de missie van het bedrijf en het welzijn van de medewerkers en de planeet.



Het traditionele bestuursmodel van een bedrijf kan worden gezien als een piramide, waarbij de aandeelhouders aan de top de meeste macht hebben en beslissingen nemen over het bedrijf en zijn werknemers. Hoewel het ideaal zou zijn dat aandeelhouders beslissingen nemen die in lijn zijn met de missie van het bedrijf en rekening houden met bredere maatschappelijke belangen, gebeurt dit in de praktijk niet altijd. Door globalisering kunnen aandeelhouders ver verwijderd zijn van het bedrijf zelf. Neem bijvoorbeeld Ahold, het moederbedrijf van Albert Heijn, waar iemand in Australië een aandeel kan hebben zonder ooit een Albert Heijn te hebben bezocht.

Dit staat in contrast met het concept van *stewardship*, dat zijn oorsprong vindt in het Oud-Engels en verwijst naar het beheren en dienen van iets zonder het persoonlijk in eigendom te hebben. Stewardship benadrukt verantwoordelijkheid die verder reikt dan eigenbelang—een principe dat in verschillende religies terugkomt en lijnrecht tegenover het heersende wereldbeeld staat, waarin de mens zich eigenaar waant van de Aarde en haar hulpbronnen voor eigen gewin benut. De essentie van *steward-ownership* is dan ook dat een bedrijf ‘van zichzelf’ is en primair bestaat om zijn missie te dienen.

De principes van steward-ownership

Steward-ownership wordt door verschillende typen bedrijven in verschillende sectoren toegepast.

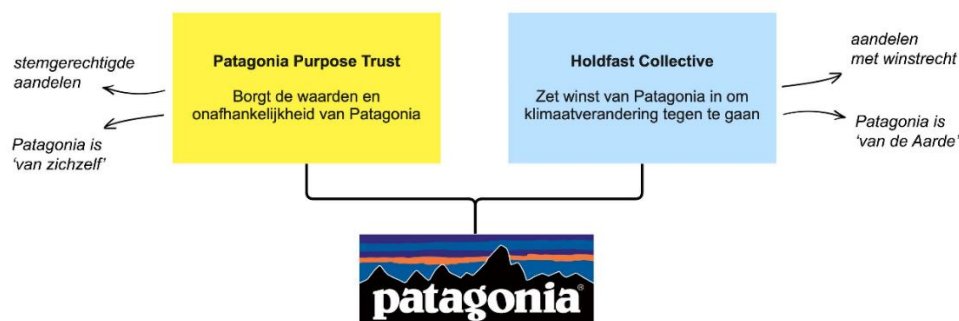
Twee principes zijn altijd leidend:

1. **Zelfbestuur:** Stemrecht ligt bij mensen die betrokken zijn bij het bedrijf en kan niet worden verkocht of vererfd.
2. **Winst dient de missie:** Winst wordt geherinvesteerd in het bedrijf en/of gedoneerd in lijn met de missie van het bedrijf. Investeerdens en oprichters worden eerlijk gecompenseerd.



Steward-owned bedrijven hebben geen externe aandeelhouders die de koers van de onderneming kunnen bepalen of de onderneming verkopen. Bij steward-owned bedrijven worden de stemgerechtigde aandelen beheerd door 'stewards' – mensen die als taak hebben om de missie en continuïteit van de onderneming te dienen.

In het geval van Patagonia wordt die rol vervuld door de bestuurders van de Patagonia Purpose Trust. Winst dient bij steward-owned bedrijven de missie van het bedrijf, in eerste instantie doordat het bedrijf winst zelf kan herinvesteren. Winst die overblijft kan uitgekeerd worden als dividend. Bij Patagonia gaat die winstuitkering naar de Holdfast Collective die het inzet om klimaatverandering tegen te gaan.



De opkomst van steward-ownership

De principes van steward-ownership worden al generaties lang en wereldwijd in kleine en grote bedrijven in allerlei sectoren toegepast. Een voorbeeld van een groot bedrijf dat steward-ownership al decennialang toepast is de Duitse onderneming Zeiss.

De Carl Zeiss Foundation beheert alle aandelen van Carl Zeiss AG en Schott AG, wereldwijd leiders in optica, precisietechniek en glas. In 2022 hadden ze samen meer dan 55.000 medewerkers en een omzet van 11,5 miljard euro. Na de dood van Carl Zeiss in 1888 richtte Ernst Abbe de stichting op, die sindsdien eigenaar is van beide bedrijven. De statuten verbieden de verkoop van aandelen, waardoor de bedrijven altijd zelfstandig blijven. De winst wordt geherinvesteerd of gedoneerd aan wetenschappelijk onderwijs en onderzoek, wat de stichting tot de grootste donateur van wetenschappelijk onderzoek in Duitsland maakt. Dit model heeft de bedrijven al meer dan 100 jaar geholpen hun doel 'helder zicht voor iedereen' te blijven nastreven.

De impact van steward-ownership

Wat is dan de impact van steward-owned bedrijven; wat bereiken ze? Dat is de afgelopen jaren goed onderzocht, onder andere door onderzoekers van de Copenhagen Business School. Het is niet toevallig dat Denen dit onderzoeken, want steward-owned bedrijven spelen een relevante rol in de Deense economie. Samen zijn deze bedrijven goed voor 8% van de werkgelegenheid in de private sector en verantwoordelijk voor 13% van de omzet. De drie grootste Deense steward-owned bedrijven zijn bierbrouwer Carlsberg, farmaceut Novo Nordisk en containerrederij Maersk. Naast hun commerciële doel, streven ze ook maatschappelijke doelen na.

Wat blijkt uit deze Deense onderzoeken naar de impact van steward-owned bedrijven?

Steward-owned bedrijven zijn gezond en toekomstgericht



Bedrijven die steward-owned zijn, zijn meer op lange termijn doelstellingen gericht⁶ en zijn niet minder winstgevend⁷ dan niet steward-owned bedrijven. Steward-owned bedrijven investeren veel meer in innovatie⁸. Duurzaamheid is voor steward-owned bedrijven een belangrijker thema⁹ en na 40 jaar is de kans op overleven voor steward-owned bedrijven maar liefst 6 keer groter vergeleken met niet steward-owned bedrijven¹⁰.

Steward-ownership creëert betrokkenheid bij medewerkers en partners

Steward-ownership garandeert medewerkers dat hun werk ten goede komt aan het doel van het bedrijf. Dit creëert een psychologische basis voor diepere motivatie. Bovendien ervaren werknemers meer werkzekerheid, meer inspraak en een eerlijker loon¹¹. Hierdoor kunnen steward-owned bedrijven toptalent beter aantrekken en behouden. Leveranciers en klanten profiteren van de dienstverlening van een bedrijf waarin medewerkers en managers zich verbonden voelen met en direct verantwoordelijk zijn voor de missie van een bedrijf. Hierdoor zijn klanten loyaler en dat is weer goed voor de gezondheid van het bedrijf¹².



Lees meer over het inrichten van steward-ownership in verdieping 3.1, inclusief juridische modellen (3.1.1), stewards (3.1.2) en winstdeling (3.1.3)

Lees meer over de relatie tussen steward-ownership met sociaal ondernemerschap in verdieping 3.2

⁶ Kuhn et al, 2015, Foundation Ownership and Externalities

⁷ Børsting et al, 2016, Industrial Foundations as Long-Term Owners

⁸ Børsting et al, 2014, The Performance of Danish Foundation-Owned Companies

⁹ Gedikli, 2021, The role of steward-ownership in enabling sustainable innovation

¹⁰ Børsting et al, 2016, Industrial Foundations as Long-Term Owners

¹¹ Kuhn et al, 2014, The Demography of Danish Foundation-Owned Companies

¹² Børsting et al, 2017, Foundation ownership, reputation, and labour

4. Steward-ownership in Nederland

Steward-ownership wordt al meer dan een eeuw succesvol toegepast door grote en kleine bedrijven in allerlei sectoren, overal ter wereld. Internationale voorbeelden zijn, naast Patagonia, technologieconcern Bosch, horlogemaker Rolex en bierbrouwer Carlsberg.

In Nederland zijn eind 2024 zo'n 150 steward-owned bedrijven actief. De laatste jaren is steward-ownership aan een opmars bezig. Nederlandse voorbeelden zijn biologische supermarkt Odin, attractiepark De Efteling, bouwbedrijf TBI, fabrikant van verwarmings-systemen Remeha en biologische plantenwinkel Sprinkl.

Steward-ownership kan worden toegepast op allerlei typen bedrijven, maar er zijn drie typen bedrijven waar het in Nederland vooral op wordt toegepast:



Startups met groeipotentieel

(eerlijke platforms, agritech, etc.)



Gezonde (familie)bedrijven

Op zoek naar opvolging en met voldoende persoonlijke welvaart



Sociale initiatieven, semipublieke en essentiële diensten

(zorg, energie, voedsel, mobiliteit, etc.)

Startups met groeipotentieel

Het traditionele model voor een startende onderneming (startup) is gericht op snelle groei en het aantrekken van durfkapitaal. Investeerders willen een zo hoog mogelijk rendement zien en sturen daarom startups aan op snelle, vaak exponentiële groei. Deze druk kan ervoor zorgen dat de oorspronkelijke missie van de startup – bijvoorbeeld het oplossen van een specifiek probleem of het dienen van een bepaalde doelgroep – naar de achtergrond verdwijnt. De focus verschuift naar het aantrekkelijk maken van de startup voor overname of beursgang, wat vaak betekent dat de oorspronkelijke idealen worden aangepast of zelfs volledig worden losgelaten.

Het verhaal van Time To Momo (voorheen Moonback) illustreert hoe het anders kan voor startups. Ondernemer Niels Meijssen keerde tijdens het begin van de coronapandemie terug van een reis en las bij thuiskomst dat Booking.com staatssteun had aangevraagd. Dit was

een bedrijf dat het jaar ervoor nog 5 miljard dollar winst had gemaakt en miljarden had uitgegeven aan de inkoop van eigen aandelen, en nu klopte het aan bij de belastingbetaler. Niels had al langer moeite met het platform, dat steeds meer hotels afhankelijk had gemaakt en hogere commissies rekende, wat uiteindelijk door hotelgasten werd betaald. Het verzoek om staatssteun was voor Niels de druppel. Hij plaatste een kritische post op LinkedIn, waarin hij aankondigde een eerlijk alternatief te willen starten dat zowel hotels als hotelgasten zou dienen, in plaats van enkel de beleggers te verrijken.

Niels' post ging viral en kreeg duizenden reacties en steunbetuigingen van reizigers en hoteliers. Deze massale steun en frustratie lieten Niels zien dat er markt was voor een eerlijk boekingsplatform. Hij besloot samen met zijn studievriend Mart een nieuw platform, Moonback, te ontwikkelen, maar wilde koste wat kost voorkomen dat Moonback dezelfde valkuilen zou kennen als andere platforms. De oplossing vond hij in een steward-owned structuur.

Gezonde (familie) bedrijven

Een van de grootste bedreigingen voor de continuïteit van een familiebedrijf is bedrijfsoverdracht aan volgende generaties. Zeven op de tien familiebedrijven overleeft de eerste generatiewisseling niet, omdat oprichters te veel controle houden. Het gevolg is dat de volgende generatie niet effectief kan ondernemen of te voorzichtig is. Na de derde generatiewisseling staat slechts 3% nog overeind¹³. Steward-ownership biedt hier een oplossing voor.

Een voorbeeld hiervan is cv-ketel en warmtepompfabrikant Remeha. Remeha is onderdeel van BDR Thermea Group die internationaal verwarmings- en warmwatersystemen produceert en distribueert. In 2021 realiseerde de BDR Thermea Group een omzet van ruim 2 miljard euro, met meer dan 6.200 medewerkers in meer dan 100 landen. Van oorsprong is Remeha een Nederlands familiebedrijf dat in stalen buizen en fittingen voor de verwarmingsindustrie handelde. In de jaren tachtig van de vorige eeuw zijn alle aandelen in Remeha door de zoon van de oprichter overgedragen aan Stichting Aandelen Remeha. Daarmee werd het bedrijf steward-owned.

Sociale initiatieven, semi-publieke en essentiële diensten

Ondernemingen in sectoren zoals energie, voedsel, zorg en woningbouw vervullen onze primaire levensbehoeften, en juist in deze sectoren is het de vraag of winstmaximalisatie voor aandeelhouders wel het juiste doel is. Hoewel concurrentie en ondernemerschap kunnen leiden tot meer kwaliteit en innovatie, kan een sterke focus op aandeelhouderswaarde juist negatieve gevolgen hebben, zoals in de zorgsector zichtbaar is.

BuurtzorgT is een snelgroeiende aanbieder van geestelijke gezondheidszorg in Nederland, opgericht in 2013 door Nico Moleman en Jos de Blok. Het bedrijf richt zich op patiënten met complexe psychiatrische en sociale problematiek en streeft ernaar om psychiatrische zorg bij mensen thuis te brengen, een tussenweg tussen ambulante behandeling en ziekenhuisopname. BuurtzorgT onderscheidt zich door zijn zelfsturende organisatie, in tegenstelling tot veel andere zorgorganisaties in Nederland die hiërarchisch zijn

¹³ ECFB, BDO, Rabobank, *Nieuw bloed nieuwe koers*, 2016

georganiseerd. Moleman en De Blok kozen voor steward-ownership om de onafhankelijkheid van het bedrijf te waarborgen en te voorkomen dat gemeenschapsgeld naar aandeelhouders zou vloeien. Het model combineert de snelheid en flexibiliteit van een besloten vennootschap met de stabiliteit van een stichting, wat volgens BuurtzorgT essentieel is voor hun lange termijn succes.

Lees meer over financieringsmodellen voor steward-ownership in verdieping 4.1

Lees meer over de notariële aspecten (4.2.1), fiscale aspecten (4.2.2) en bestuursaansprakelijkheid en governance (4.2.3) van steward-ownership in verdieping 4.2

Op de website van We Are Stewards vind je een [actueel overzicht van alle Nederlandse steward-owned ondernemingen](#)

Afsluiting

Patagonia laat zien dat bedrijven die zich verbinden aan een sociaal-maatschappelijk of duurzaam doel, ontzettend grote veranderkracht kunnen hebben. Sinds de oprichting heeft het merk meer dan \$100 miljoen gedoneerd aan milieu-initiatieven en is het een pionier geworden op het gebied van duurzame bedrijfsvoering. Het bedrijf is een beweging gestart die de kledingindustrie heeft uitgedaagd om verantwoordelijkheid te nemen voor haar ecologische voetafdruk.

Dit is niet ten koste gegaan van de economische duurzaamheid van het bedrijf, maar heeft haar juist relevanter en sterker gemaakt. Nu Yvon Chouinard met pensioen is, kan hij erop vertrouwen dat de belangen van de Aarde en toekomstige generaties centraal blijven staan, omdat het bedrijf een model volgt waarin deze missie leidend blijft. Steward-ownership waarborgt de missie – van Patagonia en alle andere bedrijven die dit model toepassen.

Door de controle over het bedrijf bij kundige en missiegedreven stewards te houden, stelt steward-ownership bedrijven in staat te handelen in het belang van de continuïteit van de onderneming en zich te richten op lange termijn waarden. In een nieuwe visie op de economie, waarin duurzaamheid en verantwoordelijk ondernemerschap steeds belangrijker worden, is dit type eigenaarschap essentieel. Het is een fundament voor bedrijven die een 'force for good' willen zijn en hun missie willen beschermen, terwijl ze de wereld ten goede veranderen. Als we een duurzame en eerlijke economie willen, biedt steward-ownership de oplossing.

