

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?

In de praktijk aan de slag met de teaching case



Verwerkingsopdrachten

Inhoud

- | | |
|---|---------|
| 1. Aan de slag met... kiezen voor steward-ownership | blz. 3 |
| 2. Aan de slag met... het beschermen van de missie | blz. 5 |
| 3. Aan de slag met... het kiezen van stewards | blz. 7 |
| 4. Aan de slag met... steward-owned starten | blz. 9 |
| 5. Aan de slag met... een kapitaalinjectie voor een steward-owned bedrijf | blz. 11 |
| 6. Aan de slag met... een nieuwe rechtsvorm | blz. 13 |

1. Aan de slag met... kiezen voor steward-ownership

Je hebt het verhaal van Patagonia gelezen. Daarin staat de keuze van Yvon Chouinard om het bedrijf steward-owned te maken centraal. Deze keuze heeft grote gevolgen, zeker ook voor zijn kinderen.

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

Dit rollenspel richt zich op het eerste gesprek dat Yvon voert met zijn kinderen over zijn wens om het bedrijf steward-owned te maken. Het heeft als doel je inzicht te geven in de overwegingen en belangen bij het omvormen van een 'regulier' bedrijf naar een steward-owned bedrijf.

Vorbereiding

Het is de zomer van 2020. De eerste coronacrisis is een beetje geluwd en Yvon Chouinard nodigt zijn kinderen uit voor een etentje, in zijn huis in de bergen bij Moose, Wyoming.

Yvon (81) heeft nagedacht over de toekomst van Patagonia en gaat met zijn vier kinderen¹ in gesprek. De kinderen weten dat hun vader het over de toekomst van het bedrijf wil hebben, maar nog niet welke kant zijn gedachten op gaan. Ze hebben wel elk een eigen voorkeur voor een strategie.

Voor het gesprek heb je een rol gekozen of toegewezen gekregen. Bereid je nu zo goed mogelijk voor op deze rol en verzamel argumenten. Herlees hiervoor eventueel hoofdstuk 2.

- **Yvon (81)** is van plan Patagonia 'weg te geven' op een manier die ervoor zorgt dat de missie voor altijd voorop staat en dus niet om het bedrijf 'door te geven' aan zijn kinderen. Hij weet nog niet hoe hij het precies wil organiseren.
- **Fletcher (45)** is een surfer en ontwerpt surfboards. Hij werkt ook voor Patagonia, maar niet in een belangrijke leidinggevende rol. Hij zou graag zien dat het bedrijf wordt overgedragen aan de kinderen en wil daarin dan als oudste zoon een leidende rol nemen.
- **Claire (42)** heeft een achtergrond in duurzame mode en is onder meer als ontwerper aan de slag. Ze werkt ook bij Patagonia, maar heeft geen ambitie om het bedrijf zelf over te nemen. Ze ziet vooral veel in het scenario dat het bedrijf wordt overgenomen door de werknemers.

- **Christian (41)** is zelf ondernemer en heeft op dit moment een bedrijf in de logistiek. Hij heeft de ambitie om zelf een rol te nemen in de toekomst van Patagonia. Daarbij ziet hij vooral toekomst in een beursgang, om veel kapitaal op te halen om Patagonia te laten groeien.
- **Angela (39)** heeft geprobeerd een eigen onderneming in de kledingbranche op te zetten, maar dat is geen succes geworden. Zij is voorstander van verkoop om in één keer een flinke smak geld te krijgen waarmee ze zelf een nieuwe onderneming kan opzetten.
- **De ondersteuners** helpen mee met argumenten bedenken in de voorbereiding. Ze luisteren tijdens het gesprek goed en verzamelen extra argumenten en delen die in de 'break' met Yvon en de kinderen.
- **De rapporteur** noteert in steekwoorden de belangrijkste aangevoerde argumenten.

Uitvoering

Yvon en zijn kinderen gaan in gesprek. Yvon trapt af en presenteert zijn idee, dan reageren de kinderen. Als er geen nieuwe argumenten meer worden aangevoerd, dan volgt een 'break'. Er wordt gecheckt bij de ondersteuners van Yvon en de kinderen of zij nog extra argumenten hebben. Vervolgens wordt het gesprek voortgezet en uiteindelijk afgerond.

2. Aan de slag met... het beschermen van de missie

Steward-ownership beschermt de missie van een organisatie. Hoe omschrijf je je missie op zo'n manier dat het compleet en allesomvattend is, niet verkeerd geïnterpreteerd kan worden, maar tegelijk genoeg ruimte overlaat om als organisatie met de tijd mee te gaan?

Bij het opstellen van de statuten en de missie is het belangrijk om een balans te vinden tussen commerciële en maatschappelijke waarden, terwijl de missie en structuur tegelijk de organisatie flexibel en toekomstgericht houden.

Camping Zeeburg

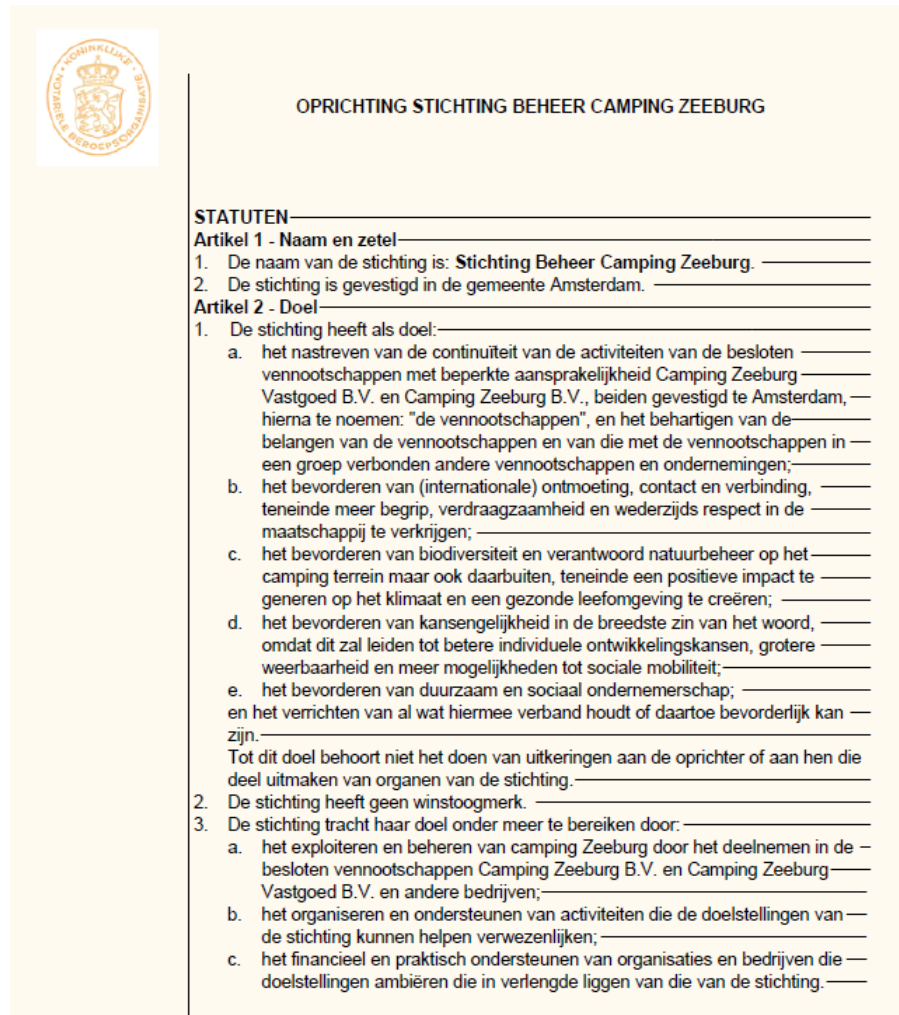
Je gaat een aantal vragen beantwoorden rond de missie van Camping Zeeburg. Deze steward-owned organisatie uit Amsterdam bestaat uit een stichting en een aantal BV's. Doordat de BV's volledig in handen zijn van de stichting, wordt de missie geborgd via de bestuursstructuur van de stichting. Het bestuur van de Stichting Beheer Camping Zeeburg wordt gevormd door stewards die verantwoordelijk zijn voor het bewaken van de missie van de organisatie. Hieronder zie je de doelomschrijving van de stichting in de statuten. Ook deelt Toon, voormalig eigenaar van Camping Zeeburg, zijn visie over de voorwaarden die hij belangrijk vindt voor zijn stichting en missie.

Volgens Toon moet de missie **een duidelijke commerciële basis** behouden, terwijl duurzaamheid en maatschappelijke relevantie centraal staan. Hij benoemt dat een missie flexibel genoeg moet zijn om met de tijd mee te gaan, maar ook duidelijk en sterk genoeg moet blijven zodat het stichtingsbestuur de directie goed kan bijsturen. Hij zegt hierover: *“De directeur heeft heel veel invloed in welke richting het bedrijf opgaat, als het maar binnen de contouren van de statuten van de stichting blijft.”*

Een van de kernpunten die Toon benadrukt, is het belang van heldere en specifieke statuten die verwarring en misinterpretatie uitsluiten. Hij denkt dat een te ruime doelstelling kan leiden tot ongewenste beslissingen die niet aansluiten bij de kernmissie van de organisatie: *“Bij hele ruime statuten, bijvoorbeeld als er alleen staat ‘de continuïteit van de onderneming dienen’ dan kan je ook dingen gaan doen zoals naar olie boren.”*

Verder legt Toon het accent op **de verdeling van overwinst**, die vastgelegd is om discussies en belangenconflicten te voorkomen. De beslissingsbevoegdheid blijft liggen bij het stichtingsbestuur: *“De overwinst moet gewoon naar goede doelen. Dan haal je heel veel discussie weg.”* Hij vindt dat als er nog altijd “buitensporig veel geld” kan worden verdiend door aandeelhouders, een steward-owned structuur niet wezenlijk verschilt van een traditioneel aandeelhoudersbedrijf.

Tot slot beschrijft Toon dat het essentieel is om een passende cultuur en sfeer in de organisatie te borgen. De missie gaat volgens hem niet alleen over bedrijfsdoelen, maar ook over het creëren van een omgeving waar “*mensen elkaar kunnen ontmoeten.*” De kernwaarden van de stichting moeten in de dagelijkse praktijk en in de organisatiecultuur tot uiting komen, zodat ze door het personeel en het beleid daadwerkelijk worden “geleefd”.¹



Statuten Stichting Beheer Camping Zeeburg

Beantwoord nu de volgende vragen

1. Hoe specifiek vind je de doelomschrijving van Camping Zeeburg? Wat zijn voor- en nadelen van deze mate van specificiteit bij het omschrijven van het doel?
2. De activiteiten van de BV's van Camping Zeeburg moeten in lijn zijn met de doelen van de stichting. Deze doelen kunnen niet gewijzigd worden.
 - a. Bedenk en omschrijf een situatie waarin de doelen die onwijzigbaar zijn een positieve invloed heeft op de toekomst van Camping Zeeburg.
 - b. Bedenk en omschrijf een situatie waarin de doelen die onwijzigbaar zijn een negatieve invloed heeft op de toekomst van Camping Zeeburg.
 - c. Hoe beoordeel je de keuze voor onwijzigbaarheid? Waarom vind je dit wel of juist geen goed idee?

¹ Quotes en inzichten komen van Toon Weijnenborg, interview door Esther Welles, 8 oktober 2024

3. Aan de slag met... het kiezen van stewards

Wie kies je als de stewards voor een steward-owned onderneming? Welke kwaliteiten zijn daarvoor nodig en wat voor selectieprocedure past daarbij? Je gaat stap voor stap met deze vragen aan de slag.

Stap 1: Missie

Met je groep ben je gekoppeld aan een onderneming met een duidelijke missie, die in lijn ligt met lange termijn waarden zoals duurzaamheid, innovatie of maatschappelijke impact.

- a. Beschrijf in maximaal 100 woorden de missie en kernwaarden van jullie bedrijf.
- b. Identificeer welke belanghebbenden belangrijk zijn voor jullie onderneming (bijv. klanten, medewerkers, de Aarde, toekomstige generaties).

Stap 2: Kwaliteiten

Bepaal welke kwaliteiten en achtergronden belangrijk zijn voor de stewards van jullie bedrijf. Houd hierbij rekening met de volgende vragen:

- Welke vaardigheden zijn essentieel voor het behoud van de missie van de onderneming? (bijv. leiderschap, strategisch denken, expertise in een bepaald vakgebied)
- Moeten de stewards bij de onderneming werkzaam zijn (geweest), of juist onafhankelijk zijn?
- Welke kwaliteiten zijn cruciaal voor het maken van lange termijn beslissingen?

Stel een lijst op van minimaal 5 en maximaal 8 kwaliteiten die een steward moet bezitten. Geef bij elke kwaliteit aan waarom je deze kiest, gereedeneerd vanuit de missie van jullie bedrijf.

Stap 3: Stakeholdervertegenwoordiging

Bepaal welke groepen of belangen de stewards vertegenwoordigen binnen jullie onderneming. Denk aan belangen zoals die van de medewerkers, klanten, milieu, of investeerders. Werk hierbij verder vanuit de lijst die je bij **stap 1** hebt gemaakt. Welke belanghebbenden moeten vertegenwoordigd worden door de stewards? En moeten de stewards onafhankelijk zijn, of juist verbonden aan specifieke belanghebbenden? Mogen de stewards zelf financiële belangen hebben in de onderneming?

Stel een lijst op: hoeveel stewards zoeken jullie (denk aan het evenwicht tussen te weinig en te veel invloed per persoon) en met welk profiel? Motiveer jullie keuze.

Stap 4: Selectieproces

Nu jullie een profiel van de stewards hebben opgesteld, is het tijd om een selectieproces voor de stewards te ontwerpen. Overweeg de volgende opties:

- Worden stewards gekozen door medewerkers, klanten, of leveranciers?
- Is er een externe commissie betrokken bij de selectie?
- Kunnen stewards zelf hun opvolgers kiezen?

Werk het proces uit en geef een toelichting bij elke keuze.

Stap 5: Presentatie

Presenteer de profielen van je stewards, het selectieproces en jullie belangrijkste overwegingen. Je medestudenten fungeren als de raad van commissarissen (RvC) en beoordeelt het plan op basis van de volgende criteria:

- Is de missie goed vertegenwoordigd in de keuze van de stewards?
- Zijn de kwaliteiten van de stewards in lijn met de behoeften van de onderneming?
- Is het selectieproces eerlijk en transparant?

Als je niet presenteert, geef je vanuit deze rol feedback op de plannen van andere groepen.



4. Aan de slag met... steward-owned starten

Je bent bezig met het opzetten van een eigen onderneming. Wat zou het betekenen als je de onderneming als een steward-owned onderneming opzet? Wat zijn de implicaties voor verschillende aspecten van je bedrijfsvoering?

Dit ga je gestructureerd uitwerken met het steward-ownership raamwerk. Vervolgens zet je de voor- en nadelen op een rij. Zo kun je aan het einde een beredeneerde voorlopige keuze maken: nu steward-owned starten, later steward-owned worden of geen steward-ownership.

Stap 1: Vul het steward-ownership raamwerk in

Hierbij bedenk je wat het zou betekenen als je jouw bedrijf steward-owned zou opzetten.

Steward-ownership Raamwerk		
 Missie	 Belanghebbenden	 Vorm
	 Stewards	
 Doel steward-ownership	 Winst	

Toelichting bij het invullen van de vakken:

1. **Missie:** Beschrijf de missie van je onderneming, in lijn met lange termijn waarden zoals duurzaamheid, innovatie, of maatschappelijke impact.

2. **Doel steward-ownership:** Omschrijf welk doel je zou willen/kunnen bereiken door je onderneming steward-owned op te zetten. Denk hierbij aan de essentiële kenmerken van steward-ownership, zoals 'zelfbestuur' en 'winst dient de missie'.
3. **Belanghebbenden:** Identificeer welke belanghebbenden belangrijk zijn voor jullie onderneming. Maak dit waar mogelijk specifiek. Noem bijvoorbeeld niet alleen 'klanten', maar ook de specifieke groep waarop je je richt. Denk bijvoorbeeld ook aan medewerkers, de Aarde en toekomstige generaties.
4. **Stewards:** Bepaal wie de stewards zijn van de onderneming en welke rol zij spelen in het waarborgen van de missie en onafhankelijkheid van de organisatie (kijk bij verdieping 3.1.2 voor een omschrijving van de criteria die je kan bepalen).
5. **Winst:** Omschrijf wat je met de winst van je onderneming zou willen doen. Welke afspraken maak je hierover? Wat voor rechten geef je bijvoorbeeld aan de oprichters?
6. **Vorm:** Hoe zou je steward-ownership voor jouw bedrijf kunnen laten werken? Kijk hierbij naar de drie vormen die omschreven zijn: gouden aandeel, geneutraliseerd kapitaal, beheersstichting. Bedenk ook wie je tot stewards zou willen maken. Welke belanghebbenden worden onder de stewards vertegenwoordigd?

Stap 2: Een kijkje bij de burens (1)

Bekijk de ingevulde raamwerken van andere groepjes en lever constructief commentaar. Zijn er onduidelijkheden? Zijn ze iets vergeten bij het invullen van het raamwerk?

Stap 3: Voor- en nadelen en conclusie

Kijk nogmaals naar je eigen raamwerk en het commentaar dat je hebt gehad. Ga nu aan de slag met een lijst waarop je de voordelen en nadelen van steward-owned starten op een rij zet. Maak de lijst zo compleet mogelijk.

Kom dan tot een voorlopige conclusie: we overwegen steward-owned starten, we overwegen later naar steward-ownership te gaan of we willen niet steward-owned aan de slag. Geef aan wat bij die keuze het belangrijkste argument is.

Stap 4: Een kijkje bij de burens (2)

Bekijk de ingevulde plussen en minnen van andere groepjes en lever constructief commentaar. Zijn ze iets vergeten bij de argumenten? Is hun keuze navolgbaar?

Stap 5: Conclusie

Kijk naar het ontvangen commentaar en stel mogelijk je conclusie bij. Presenteer dit kort aan de groep.

5. Aan de slag met... een kapitaalinjectie voor een steward-owned bedrijf

De steward-owned onderneming 'True Jeans' verkoopt spijkerbroeken voor een eerlijke prijs. Ze produceren de broeken zo eerlijk en duurzaam mogelijk, met goede arbeidsomstandigheden voor iedereen in de productieketen en zo min mogelijk milieu-impact. Ook leggen ze veel nadruk op recycling van materialen.

True Jeans is succesvol onder een kleine groep bewuste consumenten, maar wil haar productie opschalen. Daarom is ze op zoek naar nieuw kapitaal. Ze heeft drie opties voor een kapitaalinjectie, elk met specifieke voor- en nadelen:

1. Een lening via een impact-investeringsfonds.
2. Een aandelenuitgifte met prioriteitsrechten aan een sociale investeerder.
3. Een obligatielening via crowdfunding.

De opdracht

Jullie gaan aan de slag in vier groepen. Drie groepen verdiepen zich in één van de drie opties voor de kapitaalinjectie en de vierde groep vormt het bestuur van True Jeans. De drie groepen pitchen hun optie op realistische wijze aan het bestuur, dat kritische vragen stelt. Vervolgens reflecteren jullie samen over de voor- en nadelen van de drie opties.

Stap 1: Voorbereiding

De drie groepen rond een optie voor kapitaalinjectie analyseren hun optie op de volgende criteria:

- Behoud van zeggenschap en missie.
- Financiële impact (kosten van kapitaal).
- Langetermijneffecten op de governance-structuur.

Elke groep bereidt een pitch van maximaal 2 minuten voor waarin zij hun optie op realistische wijze aan het bestuur voorleggen.

Het bestuur bedenkt ondertussen een lijst kritische vragen rond elk van de opties. Uitgangspunt is dat de vorm van kapitaalinjectie in voldoende mate moet passen bij de structuur van steward-ownership. Tip: Raadpleeg bronnen rond voorbeelden van ondernemingen die steward-ownership toepassen.

Stap 2: Pitchen en vragen

Elk van de drie groepen presenteert zijn optie aan het bestuur. Het bestuur stelt kritische vragen, vanuit de hoofdvraag: welke optie past het beste bij de principes van steward-

ownership en waarom? Welke waarborgen moeten in het governance-model worden ingebouwd om de missie te beschermen?

Stap 3: Keuze van het bestuur

Het bestuur krijgt enige tijd voor overleg en presenteert vervolgens haar keuze op een gestructureerde manier. Het bestuur geeft elk van de opties bijvoorbeeld scores op elk van de drie criteria. De drie groepen kunnen om toelichting vragen.

Stap 4: Gezamenlijke reflectie

Je stapt nu uit je rol. Reflecteer gezamenlijk op de argumenten die zijn langsgekomen. Welke keuze past uiteindelijk het beste bij steward-ownership, op basis van de informatie die je hebt? En waar zou je meer over willen of moeten weten?

6. Aan de slag met... een nieuwe rechtsvorm

De Tweede Kamer stemde op 16 april 2024 voor een motie om de regering te verzoeken een voorstel voor een 'rentmeestervennootschap' uit te werken; een rechtsvorm voor steward-owned bedrijven.

Het ministerie van Economische Zaken gaat daarmee aan de slag en vraagt om input uit de sector, voordat het wetsvoorstel in detail ontworpen wordt. De hoofdvraag in deze fase is: **welke elementen zouden zeker meegenomen moeten worden?**

De opdracht

Schrijf een korte brief aan het ministerie, waarin je minstens drie concrete elementen noemt die in het wetsvoorstel terug zouden moeten komen. Schrijf je brief vanuit het perspectief dat je hiervoor hebt gekozen of toegewezen hebt gekregen.

Bij het uitwerken van je brief kun je bijvoorbeeld de volgende vragen in je achterhoofd houden:

- **Juridisch perspectief:** in hoeverre past steward-ownership binnen het huidige recht? Wat zijn juridische obstakels waar organisaties tegenaan lopen en die een rechtsvorm mogelijk kan wegnemen? Met welke andere juridische elementen moet rekening worden gehouden?
- **Economisch perspectief:** in hoeverre zal een nieuwe rechtsvorm bijdragen aan het verbeteren van de economie? Wat zie je daarbij als een betere economie?
- **Maatschappelijk perspectief:** in hoeverre zal een nieuwe rechtsvorm maatschappelijke voordelen hebben? Wat zijn die voordelen dan?

Geef bij elk element redenen waarom dit element belangrijk is. De richtlijn voor de tekst is **300-500 woorden**.

