

Aan de slag met steward-ownership

Het Steward-ownership Canvas

Als je ondernemer bent en overweegt om met steward-ownership aan de slag te gaan, dan vraag je je misschien af hoe je dat stap voor stap kunt doen. Vanuit We Are Stewards ondersteunen we ondernemers bij het verkennen en toepassen van steward-ownership en daarbij gaan we altijd aan de slag met de elementen die samen het Steward-ownership Canvas vormen. In dit handboekje laten we je kennismaken met het Steward-ownership Canvas en een stappenplan om de steward-owned structuur uit te werken en implementeren.



1. Missie

De missie is bij steward-owned ondernemingen leidend. Het start daarom met het scherp krijgen van die missie. De stewards en iedereen die bij de onderneming werkt, dragen bij aan de missie. Wat is de missie van jouw onderneming?

Als je het lastig vindt om de missie van jouw onderneming onder woorden te brengen, dan kan het helpen om de volgende vragen te beantwoorden:

Vraag	Antwoord van een steward-owned bedrijf
Welke ambitie heeft de onderneming met het product of de dienst die het aanbiedt?	Carlsberg wil het best mogelijke bier brouwen.
Hoe draagt de onderneming bij aan de maatschappij?	Online boekwinkel YouBeDo wil welvaart eerlijker verdelen.
Welke waarden staan binnen de onderneming centraal?	Bij adviesbureau SIRIS zijn vier waarden leidend: nieuwsgierigheid, passie, integriteit en eerlijkheid.

Het verschilt per onderneming welk van deze drie vragen een antwoord oplevert dat het meest bepalend is voor besluitvorming en de koers van de onderneming.

2. Doel structuur

Naast het scherp krijgen van de missie, is het belangrijk om het met elkaar eens te zijn over de doelstellingen voor de structuur van de onderneming. Dat zorgt ervoor dat je gedeelde uitgangspunten hebt en kunt beoordelen of steward-ownership de juiste oplossing is.

Relevante vragen om aan elkaar te stellen:

- Waarom overwegen we steward-ownership?
- Wat zijn de doelstellingen voor een mogelijke steward-owned structuur?
- Hoe kan steward-ownership bijdragen aan die doelstellingen?
- Welke doelstellingen moeten de stewards centraal stellen?

3. Belanghebbenden

De onderneming heeft interactie met allerlei belanghebbenden. Deze belanghebbenden dragen bij aan het succes van de onderneming. Ze krijgen daar iets voor terug en kunnen wellicht ook bepaalde rechten hebben om een rol te vervullen in de steward-owned structuur van de onderneming, of om hun eigen belang te behartigen.

Rechten kunnen heel divers zijn. Denk bijvoorbeeld aan informatierecht, adviesrecht, vergaderrecht, stemrecht, goedkeuringsrecht en economisch recht.

Wat betekenen al die rechten?

Rechten	
Informatierecht	Informatierecht betekent dat je toegang hebt tot bepaalde informatie. Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat de onderneming transparant is over de begroting of de impact op het milieu.
Adviesrecht	Adviesrecht spreekt voor zich: het betekent dat je advies mag geven aan bijvoorbeeld het bestuur of de stewards. Advies hoeft niet opgevolgd te worden.
Vergaderrecht	Vergaderrecht kan betekenen dat je deel mag nemen aan de aandeelhoudersvergadering, spreekrecht hebt tijdens die vergaderingen en onderwerpen mag agenderen. Binnen een steward-owned onderneming hebben de stewards met elkaar de controlerende zeggenschap, maar dat wil niet zeggen dat andere belanghebbenden geen vergaderrecht hebben. Investeerders kunnen binnen een steward-owned structuur bijvoorbeeld vergaderrecht hebben.
Stemrecht	Stemrecht betekent dat je – op het niveau waarop aandeelhouders dat kunnen in een bedrijf dat in handen is van die aandeelhouders – de koers van de onderneming kunt bepalen. De controlerende zeggenschap wordt gehouden door stewards. Het is mogelijk dat belanghebbenden iemand voordragen om steward te worden, zoals een vertegenwoordiger van de medewerkers.
Goedkeuringsrecht	Goedkeuringsrecht betekent dat een besluit niet zonder jouw goedkeuring genomen kan worden. Binnen een steward-owned bedrijf kan een gouden aandeelhouder goedkeuringsrecht hebben, maar het is ook mogelijk om een belanghebbende een bepaald goedkeuringsrecht te geven. Misschien wil je wel dat klanten en medewerkers bijvoorbeeld goedkeuringsrecht hebben over wijziging van de missie.
Economisch recht	Economisch recht kan betekenen dat je winstdeling kunt ontvangen.

Het is handig om een tabel te maken met daarin alle belanghebbenden, hun bijdragen, hun behoeften en hun (mogelijke) rechten. Dat zou er bijvoorbeeld zo uit kunnen zien:

Belanghebbenden	Bijdragen	Behoeften	Rechten
Onderneming		Middelen ten behoeve van continuïteit en innovatie	Economisch recht: de helft van de winst
Oprichters/huidige eigenaren	Investering in geld Investering in tijd die nog niet volledig vergoed is	Bijdragen aan een positieve verandering in de wereld Inkomen voor levensonderhoud	Stemrecht: oprichters zijn de eerste generatie stewards

	Inzet of ondernemerschap	Vergoeding voor investering in geld en tijd (oa ten behoeve van pensioen)	Economisch recht: salaris, winstdeling als vergoeding voor investeringen
Medewerkers	Inzet	Inkomen voor levensonderhoud Bijdragen aan een bedrijf met een maatschappelijke missie Inspraak op de koers	Stemrecht: een afgevaardigde namens de medewerkers is ook steward Economisch recht: salaris
Klanten	Product/dienst afnemen Feedback en ideeën Als ambassadeur andere klanten aandragen	Een goed product tegen een eerlijke prijs Klant zijn bij een onderneming met een maatschappelijke missie	Informatierecht: Inzicht in de maatschappelijke impact van de onderneming Adviesrecht: Jaarlijks een bijeenkomst om feedback en ideeën te delen en als eerste nieuwe producten te testen
Leveranciers	Goede producten/diensten leveren tegen een eerlijke prijs	Product/dienst verkopen tegen een eerlijke prijs	
Investeerders	Investering in geld Advies		Economisch recht: winstdeling als vergoeding voor investeringen Vergaderrecht Goedkeuringsrecht: wijzigingen in winstrecht (om afspraken in stand te kunnen houden)
De Aarde	Vruchten en natuurlijke hulpbronnen	Geen schade, herstel van gedane schade	Meegewogen worden in besluitvorming

We Are Stewards

4. Stewards

De controlerende zeggenschap over de onderneming wordt straks gehouden door stewards. Wie zijn de juiste stewards?

Stewards dragen – net als medewerkers – met hun kennis en kunde bij aan de onderneming. Welke stewards heeft de onderneming nodig?

Kwaliteiten?

Wat moeten de stewards kunnen? Misschien vinden jullie dat een aantal stewards bij de onderneming werkzaam moet zijn, of bij de onderneming gewerkt heeft? Wellicht moet een steward opgeleid zijn als arts, of wetenschapper zijn, in het geval van een medisch technologisch bedrijf?

De kwaliteiten die de onderneming zoekt, zijn waarschijnlijk niet allemaal in één persoon aanwezig. In dat geval zijn verschillende personen met verschillende kwaliteiten nodig.

Vertegenwoordiging?

Zijn de stewards onafhankelijk, of vertegenwoordigen ze een groep belanghebbenden? Als de stewards ook belanghebbenden vertegenwoordigen, of zelf ook andere belangen hebben, hoe voorkom je dan dat in besluitvorming die belangen bepalend zijn? Dit kan bijvoorbeeld doordat stewards met dubbele belangen niet mee mogen stemmen, of door voldoende onafhankelijke stewards aan te stellen, of beide. Daarnaast is het een optie om een gouden aandeel uit te geven aan een onafhankelijke stichting die de steward-owned structuur in stand houdt, zoals onder andere Time to Momo en Sharetribe hebben gedaan.

Naast de onderneming en de missie van de onderneming, kunnen stewards bijvoorbeeld de belangen van de Aarde, klanten, medewerkers of leveranciers vertegenwoordigen.

Hoeveel stewards zijn er idealiter? Kleine ondernemingen hebben soms 3 stewards. Grotere ondernemingen hebben vaak 5 tot 7 stewards. Meer stewards, of een even aantal stewards, komen ook voor.

Selectie?

Hoe worden stewards gekozen? Stewards kunnen bijvoorbeeld gekozen worden door klanten, medewerkers, leveranciers, de familie die het bedrijf oprichtte, door de Raad van Commissarissen, door de Aarde, door een onafhankelijke selectiecommissie, of door de stewards zelf.

Over het algemeen geldt: Hoe groter een bedrijf, hoe strakker het proces van de selectie van nieuwe stewards uitgewerkt is. De eerste generatie stewards van een steward-owned bedrijf heeft vaak als taak om te bedenken hoe de volgende generatie stewards gekozen wordt en welke kwaliteiten ze moeten hebben. Maar ook bij gevestigde steward-owned bedrijven staat de ontwikkeling niet stil en wordt continu ingespeeld op welke kwaliteiten de onderneming nodig heeft.

CV ketel en warmtepomp fabrikant Remeha stelt de volgende kwaliteitseisen:

- Het bedrijf heeft minimaal 5 en maximaal 7 stewards (bestuursleden van Stichting Aandelen Remeha)
- Stewards beschikken over algemene bestuurlijke kwaliteiten, hebben affiniteit met de doelstelling van de stichting en er is onderling sprake van spreiding van deskundigheden en achtergronden.
- De stewards stellen een profielschets op per bestuurder, waarbij specifieke kwaliteiten en eigenschappen gevraagd kunnen worden.

- De stewards moeten ten opzichte van elkaar, de dagelijkse en algemene leiding van de met de stichting verbonden onderneming(en) en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

Bij Remeha worden vier stewards benoemd door de overige stewards. De nazaten van de oprichter kunnen daarnaast een steward voordragen. En tot slot kan de ondernemingsraad een steward voordragen. Net als bij TBI, worden stewards benoemd voor een periode van 4 jaar. Iemand kan nooit langer dan 12 jaar steward zijn bij Remeha.

5. Winst

Als een steward-owned bedrijf belanghebbenden heeft die in de winst delen, zoals oprichters, investeerders en medewerkers, dan zijn vaak heldere afspraken gemaakt over winstdeling. Er kan bijvoorbeeld vastgelegd worden dat nooit meer dan de helft van de vrije kasstroom uitgekeerd zal worden. In dat geval kan de onderneming tenminste de helft van de winst herbestemmen ten behoeve van innovatie, groei en continuïteit. Het kan echter ook in het belang van investeerders zijn om afspraken over winstdeling vast te leggen. Investeerders hebben immers geen controlerende zeggenschap en kunnen de onderneming via die weg dus niet bewegen tot het doen van een winstuitkering. Het is goed gebruik om daarom vast te leggen dat een bepaald deel van de vrije kasstroom gebruikt wordt om belanghebbenden te compenseren, vaak tot een bepaald niveau. Na het bereiken van dat niveau, is een belanghebbende genoeg vergoed. *Wat is 'genoeg'?*, is één van de belangrijkste vragen voor ondernemers en investeerders die steward-ownership overwegen. Voor sommige ondernemers is het één van de lastigste vragen om te beantwoorden.

Relevante vragen:

- Heeft de onderneming een investering nodig?
- Moet een aandeelhouder uitgekocht worden?
- Wat is een goede vergoeding voor investeerders en andere belanghebbenden?
- Hoe wordt winst verdeeld over de onderneming en andere belanghebbenden?
- Wordt ook winst gedoneerd aan maatschappelijke projecten?

Winstdeling gaat bij steward-owned bedrijven vaak via een zogenaamde 'waterval'. Het kan betekenen dat de vrije kasstroom stap voor stap gedeeld wordt. Dat kan er bijvoorbeeld zo uitzien in het geval van een startend bedrijf dat ook investeerders heeft:

	Stap 1	Stap 2	Stap 3
Onderneming	100% tot buffer	50%	50%
Investeerders		50% tot 'cap'	
Oprichters			
Maatschappij			50%

De eerste stap in deze waterval is dat de onderneming een bepaalde reserve aanvult om slechte tijden door te kunnen komen. Als die reserve aangevuld is, kan winst gedeeld worden met investeerders en oprichters. Zodra zij voldoende vergoed zijn en een 'cap' bereikt hebben, kan winst gedeeld worden met de maatschappij.

6. Vorm

Als de 'spelregels' helder zijn, kunnen die vertaald worden naar een juridische structuur. Bij een bestaande onderneming vormt de huidige juridische structuur van de onderneming de basis voor de nieuwe - steward-owned - structuur. Alle antwoorden op voorgaande vragen zijn relevant om tot een ontwerp voor de nieuwe structuur te komen.

Borging

Een essentieel onderdeel van de keuze voor steward-ownership is het juridisch borgen van die keuze. Dat kan bijvoorbeeld door een gouden aandeel uit te geven aan de onafhankelijke Stichting Golden Share, die als taak heeft de structuur en afspraken te borgen.

Stappenplan

Met behulp van het Steward-ownership Canvas creëer je een overzicht van de ingrediënten voor een steward-owned structuur. De ingrediënten en de structuur kunnen met behulp van dit stappenplan in steeds meer detail uitgewerkt worden.

Het is raadzaam om er van uit te gaan dat de transitie 3 tot 12 maanden kan duren. Het aantal betrokken stakeholders, de omvang van de onderneming en de volwassenheid van de onderneming kunnen veel invloed hebben op de snelheid van de transitie. Het is ook goed mogelijk om de transitie in fasen te doen, waarbij bestaande aandeelhouders bijvoorbeeld stap voor stap afstand nemen en eigendom overdragen.

Stappenplan

In 5 stappen van verkennen naar vieren

De transitie naar steward-ownership gaat vaak in stappen, van verkenning naar het wereldkundig maken van de transitie:

1. **Schetsen en principekeuze:** Op basis van doelstellingen een schets maken van de mogelijke nieuwe structuur en de principekeuze voor steward-ownership maken
2. **Informatie verzamelen en schets uitwerken:** De huidige structuur en situatie goed in kaart brengen, met belanghebbenden in gesprek en de schets voor de nieuwe structuur uitwerken
3. **Concept documentatie en transitieplan:** Concept juridische documentatie opstellen en een overzicht maken met alle acties voor de transitie van de huidige naar de nieuwe structuur
4. **Definitieve documentatie en transitie:** Juridische documentatie definitief maken en de daadwerkelijke transitie naar steward-ownership maken
5. **Transitie wereldkundig maken:** Deel en vier de transitie met interne en externe stakeholders

Alvorens de eerste stap te zetten, is het relevant om goed te begrijpen wat steward-ownership is en wat de huidige eigenaren van een onderneming belangrijk vinden. Het kan vergen dat de eigenaren door een soul-searching proces moeten gaan om antwoord te kunnen geven op die vraag.

1. Schetsen en principekeuze

Om te bepalen of steward-ownership bij een onderneming past, werkt het vanuit onze ervaring goed om een kernteam te vormen met de belangrijkste aandeelhouders en vertegenwoordiging van de directie van de onderneming. Dit kernteam gaat een halve dag bij elkaar zitten en met behulp van het Steward-ownership Canvas aan de slag.

Het canvas helpt om jullie ingrediënten voor steward-ownership overzichtelijk in kaart te brengen en een schets te maken van de mogelijke structuur. In korte tijd wordt daarmee duidelijk wat belangrijk is en kan je samen een principekeuze maken of steward-ownership wel of niet bij de onderneming past.

Je houdt waarschijnlijk wel wat onbeantwoorde vragen over en natuurlijk heb je in een halve dag geen ruimte om details uit te werken. Dat volgt later.

2. Informatie verzamelen en schets uitwerken

Als steward-ownership goed lijkt te passen, is het tijd om de huidige structuur en situatie van de onderneming goed in kaart te brengen als de onderneming al langer bestaat. In welk vaarwater verkeert de onderneming? Hoe is bestuur en toezicht nu ingericht?

Betrek vervolgens meer belanghebbenden bij de verkenning en ga in gesprek over hun rechten en verwachtingen. Wees vooraf duidelijk of je hen informeert, om reactie of advies vraagt, of dat je hun goedkeuring wenst. Mogelijk volgt een onderhandeling met investeerders of bestaande aandeelhouders als je hen nog niet in het kernteam betrokken had. Het helpt om een investeerder die al *on board* is de keuzes aan andere investeerders uit te laten leggen. Zij kunnen namelijk veel beter uitleggen waarom steward-ownership voor hen interessant is.

Vertaal alle input naar een uitgewerkte schets van de mogelijke steward-owned structuur van de onderneming en alle eisen en wensen die eraan ten grondslag liggen.

3. Concept documentatie en transitieplan

Als het kernteam vertrouwen heeft dat steward-ownership goed past en ook belangrijke belanghebbenden het zien zitten, is het tijd om alle 'spelregels' die jullie samen bedacht hebben uit te werken naar juridische documentatie. Afhankelijk van de rechtsvorm van de onderneming zijn dat bijvoorbeeld statuten en een aandeelhoudersovereenkomst. Bij deze uitwerking is vaak een advocaat, notaris en fiscalist betrokken.

De transitie van de huidige naar de nieuwe structuur kan heel eenvoudig zijn als de onderneming nog niet bestaat, nog heel klein is, of maar één eigenaar heeft. Hoe complexer de huidige structuur, hoe belangrijker het is om een transitieplan te maken met daarin alle stappen van de huidige naar de nieuwe structuur. Het is niet ongebruikelijk om een fasering toe te passen, bijvoorbeeld voor het uitkopen van investeerders of oprichters. Onderdeel van het plan zijn haalbare financiële afspraken voor aandeelhouders die eventueel uitgekocht worden en een analyse van de fiscale implicaties.

Sluit deze fase af met een akkoord van alle belanghebbenden die invloed hebben op de transitie.

4. Definitieve documentatie en transitie

Zodra alle belanghebbenden akkoord zijn, kan de juridische documentatie definitief gemaakt worden en kan de transitie in gang gezet worden door de juridische documentatie te tekenen. Afhankelijk van de rechtsvorm(en) teken je statuten bij een notaris en bijvoorbeeld een aandeelhoudersovereenkomst bij een advocaat.

5. Transitie wereldkundig maken

Als de onderneming steward-owned geworden is, is het tijd om belanghebbenden binnen en buiten de onderneming te informeren. De transitie naar steward-ownership heeft immers invloed op allerlei belanghebbenden, van medewerkers tot klanten, van leveranciers tot de maatschappij. De nieuwe structuur en de motivatie achter de keuze voor steward-ownership bij hen bekend maken, kan zorgen voor vertrouwen en enthousiasme dat de onderneming zich voor de lange termijn op de missie kan richten.

Wees je ervan bewust dat de meeste mensen nog niet bekend zijn met steward-ownership. Het kan vraagtekens oproepen als de eigenaar van een bedrijf geen eigenaar meer wil zijn.

Hoe neem je vraagtekens weg? Bijvoorbeeld zo:

- Om externe belanghebbenden te helpen om de keuze te begrijpen, kan je op de website van de onderneming een speciale pagina of nieuwsbericht wijden aan de motivaties achter het besluit om voor steward-ownership te kiezen en uitleggen hoe de structuur van de onderneming nu ingericht is.
- Om medewerkers te helpen om te begrijpen wat het voor hen betekent, kan daarnaast een draaiboek voor (bestaande en nieuwe) medewerkers gemaakt worden, waarin duidelijk wordt uitgelegd 'hoe de onderneming nu werkt'.

Een voorbeeld: Begin september 2022 organiseerde Patagonia op het hoofdkantoor in de Verenigde Staten een bijeenkomst met zoveel mogelijk medewerkers. Tijdens die bijeenkomst maakte de oprichter bekend dat Patagonia steward-owned was geworden, waarom hij die stap had gezet en wat het voor de toekomst van het bedrijf betekent. Medewerkers die wij nadien spraken gaven aan dat ze kippenvol kregen toen Yvon Chouinard de mededeling deed en dat het hen met trots vervulde dat Patagonia op deze manier voor de lange termijn trouw kan blijven aan de missie en zoveel mogelijk winst kan inzetten projecten te steunen die klimaatverandering tegengaan. In het geval van Patagonia leverde de keuze trouwens ook enorm veel media aandacht op.

Het bestuur van BuurtzorgT maakte een boekje voor bestaande en toekomstige medewerkers, waarin uitgelegd wordt hoe de structuur van BuurtzorgT werkt. Dat helpt nieuwe medewerkers om in alle rust te begrijpen hoe de structuur werkt, voor hun eigen begrip, maar ook zodat ze het aan anderen uit kunnen leggen. BuurtzorgT is daarnaast horizontaal georganiseerd. Er zijn geen managers en iedereen werkt in lokale teams waar verantwoordelijkheid gezamenlijk gedragen wordt. Die verantwoordelijkheid vertaalt zich ook in de behoefte om te begrijpen hoe de onderneming gestructureerd is en hoe iedereen daar een rol in kan vervullen. Je hebt belanghebbenden binnen en buiten de onderneming dus wat uit te leggen, maar als je dat goed doet, levert het veel op.