

Steward-ownership

Ondernemingsvorm voor bedrijven van de toekomst

Voor wie op zoek is naar een eerlijk en duurzaam bedrijfsmodel, kan steward-ownership de oplossing zijn.

Nederlandse ondernemers worden meer gedreven door het streven om een verschil te maken in de wereld, dan door de wens om rijk te worden en veel te verdienen. Zo blijkt uit de Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023. Als dat zo is, waarom stappen dan vrijwel alle ondernemers met hun bedrijf in een juridische structuur die erop gericht is om de financiële wensen van aandeelhouders te dienen en de missie van een onderneming hieraan ondergeschikt maakt?

De wens om 'vooral verschil te maken in de wereld', legt het in dat geval vroeg of laat af tegen de financiële belangen van (toekomstige) aandeelhouders. Het kan anders! Bij steward-owned bedrijven zijn de aandeelhouders dienend aan het bedrijf en de missie van het bedrijf. Het bedrijf zelf is de belangrijkste stakeholder en de missie is leidend.

De principes van steward-ownership worden al generaties lang en wereldwijd in kleine en grote bedrijven in allerlei sectoren toegepast. De laatste jaren is steward-ownership aan een opmars bezig.

De principes van steward-ownership

De kern van steward-ownership is dat een bedrijf 'van zichzelf' is en bestaat om zijn missie te dienen. Daarin zijn twee principes leidend:

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

Stewards bepalen de koers. Zij beheren het stemrecht dat normaal gesproken bij aandeelhouderschap hoort. In hun besluiten staan het belang van het bedrijf en de missie van het bedrijf voorop. Stewards houden het stemrecht tijdelijk en kunnen het niet verkopen. Ze dragen het simpelweg over aan hun opvolgers en hebben geen persoonlijk belang bij korte termijn winstmaximalisatie. Stewards werken bij het bedrijf, of zijn er nauw aan verbonden, waardoor ze in staat zijn om te sturen op basis van rijke informatie over het bedrijf en de missie van het bedrijf.

Winst van een steward-owned bedrijf dient in eerste instantie het bedrijf zelf. De onderneming is de drager van de missie en daarmee de plek om de missie te verwezenlijken. Als het bedrijf meer winst maakt dan voor reserves of groei nodig is, kan sprake zijn van overwinst. Overwinst kan in lijn met de missie gedoneerd worden aan andere initiatieven. Tot slot kunnen investeerders, oprichters, medewerkers en andere betrokkenen middels beperkte winstdeling gecompenseerd worden voor hun bijdragen.

Juridische modellen

Nederlandse steward-owned bedrijven maken voor de uitwerking van de twee steward-ownership principes gebruik van de volgende drie juridische modellen:



Gouden aandeel

Bij het gouden aandeel model geeft de onderneming aandelen met stemrecht aan stewards. Deze aandelen kunnen niet verkocht of vererfd worden. De onderneming kan economische aandelen uitgeven aan investeerders. Een onafhankelijke stichting houdt een gouden aandeel met vetorechten waarmee geborgd wordt dat de structuur in stand blijft. Een voorbeeld van een bedrijf dat dit model toepast is Moonback.



Geneutraliseerd kapitaal

Bij het geneutraliseerd kapitaal model is een stichting economisch eigenaar van het bedrijf. De waarde van het bedrijf is daarmee 'geneutraliseerd'. Het stemrecht ligt bij stewards en kan niet verkocht of vererfd worden. Een voorbeeld van een bedrijf dat dit model toepast is surfschool The Shore.



Beheerstichting

In het geval van een beheerstichting is het gehele bedrijf – of het merendeel van het stemrecht – in handen van een stichting die als taak heeft de continuïteit en de missie van de onderneming te dienen. Een voorbeeld van een bedrijf dat dit model toepast is TBI.

De keuze voor een model hangt onder andere af van de sector, de doelstellingen en ambitie van de onderneming en betrokkenen en de fase waarin een onderneming zich bevindt. Voor een onderneming die durfkapitaal nodig heeft, kan het bijvoorbeeld interessant zijn om economische aandelen uit te kunnen geven.

De keuze voor steward-ownership is onomkeerbaar, maar dat betekent niet dat steward-owned bedrijven vastzitten in een gekozen juridisch model. Het is goed mogelijk om de juridische uitwerking door te ontwikkelen.

De opkomst van steward-ownership

Van de drie modellen die hiervoor zijn beschreven, wordt de *beheerstichting* het vaakst toegepast. Grote en kleine bedrijven maken gebruik van het model. Een voorbeeld van een groot bedrijf is de Duitse onderneming Zeiss.

Zeiss

De Carl Zeiss Foundation beheert alle aandelen van Carl Zeiss AG en Schott AG. Zeiss en Schott zijn wereldwijd leiders op het gebied van optica, precisietechniek en glas. In 2022 hadden Zeiss en Schott samen meer dan 55.000 mensen in dienst en bedroeg de omzet zo'n 11,5 miljard euro.

Nadat Carl Zeiss, de oprichter van Carl Zeiss AG, in 1888 stierf, richtte Ernst Abbe de Carl Zeiss Foundation op, die sindsdien eigenaar is van het bedrijf en later ook Schott AG overnam. De statuten van de stichting verbieden de verkoop van de aandelen. De ondernemingen zullen dus altijd 'van zichzelf' blijven.

De Duitse natuurkundige Ernst Abbe werkte als professor aan de Universiteit van Jena toen hij een baanbrekende optische technologie ontwikkelde en samen met Carl Zeiss naar de markt bracht. Aan het eind van zijn carrière was Abbe van mening dat de economische waarde die hieruit voortvloeide behoorde toe te komen aan iedereen die bijgedragen had aan het scheppen van de juiste omstandigheden voor de uitvinding. Wat hem betreft waren dat de Universiteit van Jena en de samenleving. Bovendien vond hij dat het florerende bedrijf zelfstandig moest kunnen voortbestaan.

De Carl Zeiss Foundation zorgt ervoor dat de winst van de twee bedrijven ofwel wordt geherinvesteerd ofwel gedoneerd aan wetenschappelijk onderwijs en onderzoek. De stichting is de grootste donateur aan wetenschappelijk onderzoek in Duitsland. De structuur stelt beide bedrijven al meer dan 100 jaar in staat om trouw te blijven aan hun doelstellingen om technologische innovatie te stimuleren, maatschappelijk verantwoord te ondernemen en een goed werkgever te zijn.

Denemarken

In Denemarken zijn relatief veel bedrijven in handen van beheerstichtingen. Deze stichtingen hebben in Denemarken zelfs een speciale juridische status en streven als beheerder van de aandelen van een bedrijf commerciële doelen na. De drie grootste Deense bedrijven met een beheerstichting zijn bierbrouwer Carlsberg, farmaceut Novo Nordisk en containerrederij Maersk. Naast hun commerciële doel, streven beheerstichtingen ook maatschappelijke doelen na.

In het geval van Carlsberg, Novo Nordisk en Maersk, hebben de beheerstichtingen meer dan de helft van het stemrecht van deze bedrijven in handen. Een deel van de aandelen van deze bedrijven is genoteerd aan een beurs. Deze vrij verhandelbare aandelen hebben bij elkaar opgeteld minder dan de helft van het stemrecht. Zo wordt geborgd dat deze bedrijven onafhankelijk blijven en konden tegelijkertijd forse investeringen opgehaald worden door aandelen uit te geven.

De impact van steward-ownership

In Nederland zijn er naar schatting zo'n honderd steward-owned bedrijven. Op onze website vind je een overzicht van de bedrijven die we in kaart hebben:

www.wearestewards.nl/bedrijven

In Denemarken is het aantal steward-owned bedrijven een stuk hoger. Samen zijn deze bedrijven goed voor 8% van de werkgelegenheid in de private sector en verantwoordelijk voor 13% van de omzet. Steward-owned bedrijven spelen dus een relevante rol in de Deense economie. De prestaties van deze bedrijven zijn afgelopen jaren goed onderzocht, onder andere door onderzoekers van de Copenhagen Business School.

Gezonde en toekomstgerichte bedrijven

Bedrijven die steward-owned zijn, zijn meer op lange termijn doelstellingen gericht¹ en zijn niet minder winstgevend². Steward-owned bedrijven investeren veel meer in innovatie³. Duurzaamheid is voor steward-owned bedrijven een belangrijker thema⁴ en na 40 jaar is de kans op overleven voor steward-owned bedrijven maar liefst 6 keer groter vergeleken met niet steward-owned bedrijven⁵.

Maatschappelijke 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 loon⁶. 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 bedrijf⁷.

Wat ons betreft is het duidelijk: steward-ownership is simpelweg een betere ondernemingsvorm. Waarom wordt het dan niet vaker toegepast? Horen we nog steeds de echo van Milton Friedman's uitspraak uit 1962? *"There is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits."* We weten inmiddels toch wel beter? Laten we daar dan op gaan sturen!

Op de volgende pagina's lees je de verhalen van drie Nederlandse steward-owned bedrijven.

¹ Kuhn et al, 2015, Foundation Ownership and Externalities

² Borsting et al, 2016, Industrial Foundations as Long-Term Owners

³ Borsting et al, 2014, The Performance of Danish Foundation-Owned Companies

⁴ Gedikli, 2021, The role of steward ownership in enabling sustainable innovation

⁵ Borsting et al, 2016, Industrial Foundations as Long-Term Owners

⁶ Kuhn et al, 2014, The Demography of Danish Foundation-Owned Companies

⁷ Borsting et al, 2017, Foundation ownership, reputation, and labour

Case: Moonback

Een eerlijk hotelboekingsplatform



Model: Gouden aandeel



Een eerlijk hotelboekingsplatform

Ondernemer Niels Meijssen kwam tijdens het begin van de coronapandemie terug van een reis en las bij thuiskomst dat Booking.com staatssteun had aangevraagd.

Een bedrijf dat een jaar eerder nog 5 miljard dollar winst had gemaakt en voor miljarden aan eigen aandelen had ingekocht, klopte bij de belastingbetaler aan. Het wrong bij Niels al langer dat het platform steeds meer hotels volledig van zich afhankelijk had gemaakt en steeds hogere commissies rekende, met hotelgasten als uiteindelijke betaler van de rekening.

Het aanvragen van staatssteun was voor Niels de spreekwoordelijke druppel. Hij plaatste een kritische post op LinkedIn waarin hij aankondigde een eerlijk alternatief te willen starten dat hotels en hotelgasten dient in plaats van beleggers spekt.



Niels Meijssen • 1ste
Startup strategist / Partner at todaytomorrow.nl
4 mnd • Bewerkt • 🌐

⋮

Moeten we ons bevrijden van [Booking.com](#)? Het bedrijf is een winstmachine en verdiende vorig jaar meer dan 5 MILJARD dollar! Ook kocht het in 2018 voor maar liefst 14 miljard dollar eigen aandelen in. Nu vragen ze noodsteun aan bij de belastingbetaler, een bloody shame als je het mij vraagt.

Als maker van digitale producten was ik inhoudelijk al geen fan van Booking vanwege alle 'dark patterns' die ze toepassen op hun gebruikers (nog 1 kamer vrij, er kijken nu 5 mensen naar dezelfde kamer!!). Ook maken ze naar mijn idee misbruik van hun monopoliepositie door steeds hogere fees aan hotels te rekenen (eerst 8%, nu al gemiddeld 15%).

Het is mooi geweest, ik heb vandaag m'n account gedeletet ondanks de steengroete vindbaarheid van hotels. Je kunt bijna niet om Booking heen, maar bij 1.000 likes op deze post overweeg ik een crowdfunding te starten voor een alternatief boekingsplatform. Dan doen we het in een stichting, zonder knipperende kermis knoppen op de site en met een eerlijk verdienmodel voor hotels.

Iemand anders ideeën?



38.616

1.846 commentaren

Niels' post ging viral en ontving duizenden reacties en steunbetuigingen van reizigers en hoteliers tot mensen die mee wilden helpen, zoals deze:

“Niels, ik ben reisblogger en verwijs jaarlijks (tegen beter weten in) duizenden mensen door naar Booking. Ze buiten niet alleen de hotels uit maar ook de affiliates! (...) De uitbuiting van Booking gaat veel verder dan hotels alleen. Langzaamaan zet Booking de gehele reisbranche buitenspel. Dondersgoed wetende dat wij, de reiswebsites, de honderden of duizenden handmatige links naar Booking niet zomaar kunnen verwijderen. Ook wij zijn afhankelijk geworden. Om die reden wil ik me absoluut aansluiten bij je initiatief. Sterker nog, ik wil eraan meewerken waar mogelijk.”

Van frustratie, naar idee, naar avontuur! Voor Niels was inmiddels wel duidelijk dat er een markt bestaat voor een eerlijk boekingsplatform. Twee dingen wist hij zeker: Ten eerste had hij een co-founders nodig. Hij vond die in zijn studievriend Mart. En ten tweede moest en zou hij zorgen dat Moonback niet in dezelfde valkuil zou stappen als Booking.com en andere platforms.

De belofte om het anders te doen was te vrijblijvend voor Niels. Hij had gezien hoe bedrijven met een maatschappelijk gedreven missie van start gingen, maar deze niet vast konden houden onder druk van aandeelhouders. Moonback zou nooit ‘te koop’ moeten zijn voor de hoogste bidder. Het stuur moest en zou altijd in handen blijven van mensen die dichtbij het bedrijf staan, zoals de oprichters zelf.

In Niels' ogen is het simpel: De platformeconomie is kapot, omdat de grote platforms onevenredig veel macht hebben gekregen ten opzichte van de gebruikers. Ze zijn zich veel te dominant gaan opstellen. Ze zouden dienend moeten zijn, maar door het vooropstellen van winstmaximalisatie voor aandeelhouders zijn ze de weg kwijtgeraakt. Een groot deel van het probleem zit hem in de focus op de aandeelhouders als belangrijkste stakeholders van een bedrijf. Dáár ligt dus ook de sleutel.

De oprichters gingen op onderzoek uit. Het idee van een coöperatie kwam ter sprake. De hoteliers of hotelgasten zouden mede-eigenaar kunnen worden van Moonback, of misschien zelfs beiden. Een mooi model, maar een coöperatie kan ook de snelheid van ondernemen tegenwerken, iets dat niet goed paste bij de manier van ondernemen van Niels en Mart, bovendien is in een coöperatie ook niet geborgd dat de missie centraal blijft staan.

Een stichting dan? Dat paste niet bij het idee om van Moonback een gezonde en winstgevende onderneming te bouwen die kan concurreren met andere spelers in de markt. Steward-ownership bood de ondernemers waar ze naar op zoek waren: een ondernemende structuur, waarbij onafhankelijkheid van de onderneming geborgd is, maar investeerders wel mee kunnen doen om de start en groei mede mogelijk te maken.

De juridische structuur van Moonback

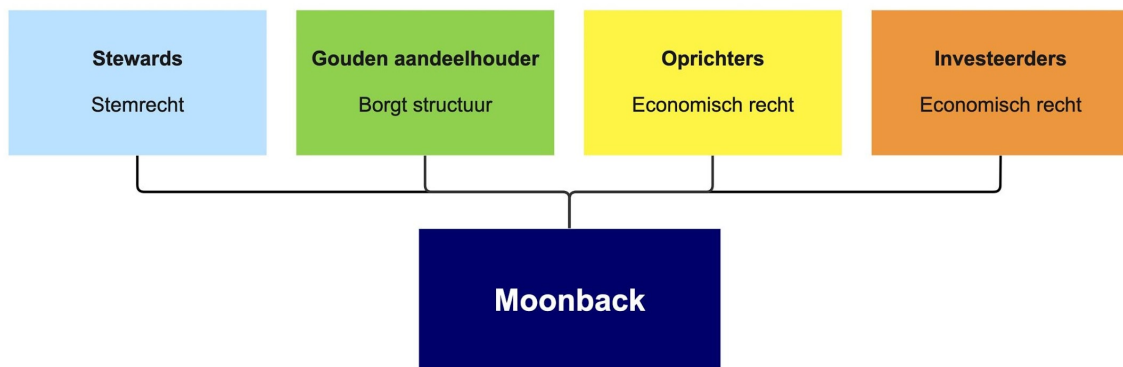
Moonback hanteert het gouden aandeel model. De onderneming is een besloten vennootschap (BV) met vier typen aandeelhouders:

Stewards: De aandelen met stemrecht worden gehouden door stewards. Deze aandelen hebben geen economisch recht: ze geven geen recht op dividend, ze hebben geen economische waarde en bovendien zijn niet te verkopen. Stewards zijn tijdelijke beheerders van de aandelen met stemrecht en worden geselecteerd op basis van hun kwaliteiten en de match met de missie van de onderneming. Bij een startende onderneming zijn de oprichters vaak de stewards. In het geval van Moonback zijn 3 van de 7 oprichters stewards. Deze 3 stewards bepalen met elkaar de koers.

Gouden aandeelhouder: De steward-ownership structuur wordt geborgd doordat Moonback een gouden aandeel (ook wel veto aandeel of prioriteitsaandeel) heeft uitgegeven aan een onafhankelijke stichting. De doelstelling van deze stichting is om de steward-ownership afspraken van aangesloten bedrijven te borgen.

Oprichters: Om de oprichters te vergoeden voor hun ondernemerschap en inzet bij de start, hebben de 7 oprichters van Moonback zogenaamde '*founder shares*'. Deze aandelen hebben juist wel economisch recht, maar geen stemrecht. De economische rechten zijn beperkt tot dividendrecht en het maximaal te ontvangen dividend is beperkt tot een maximaal bedrag. Als de onderneming winstgevend is, wordt een deel van de winst gebruikt voor het uitkeren van dividend aan de oprichters. Na het ontvangen van het maximale bedrag, vervalt het winstrecht.

Investeerders: Om investeerders te vergoeden voor hun financiële inleg, krijgen zij '*investor shares*'. Net als de founder shares, hebben deze aandelen economisch recht, maar geen stemrecht.



Een schematische weergave van de aandeelhoudersstructuur van Moonback

Gouden aandeel model

Wellicht valt het je bij het lezen al meteen op: de kern van het ‘gouden aandeel model’ is dat stemrecht en economisch recht niet met elkaar gecombineerd worden. De oprichters vormen soms een uitzondering, die in de praktijk vaak ook stewards zijn. Hun economisch recht is echter aan strikte regels verbonden zoals je hiervoor kunt lezen. Bovendien kunnen de stewards die regels niet veranderen zonder goedkeuring van de gouden aandeelhouder.

Het bestuur van de onafhankelijke stichting die het gouden aandeel houdt is relatief machteloos, omdat het bestaande afspraken niet mag wijzigingen. Een soort ‘computer says no’ bestuur dus. Om te voorkomen dat dit ook wijzigingen tegenhoudt die de onderneming juist ten goede komen, kennen dit soort stichtingen een Raad van Stewards. In die raad neemt vanuit elk aangesloten bedrijf een steward zitting. Met elkaar kunnen deze stewards besluiten om bepaalde afspraken van een aangesloten bedrijf te wijzigen.

Vergoeding voor oprichters en investeerders

Het team van Moonback kon zelf de spelregels bepalen, ook wat betreft de vergoeding die oprichters en investeerders ontvangen in ruil voor hun bijdragen. Omdat een steward-owned bedrijf onafhankelijk blijft, is een groot verschil met andere startups dat de oprichters van Moonback niet kunnen sturen op de verkoop van het bedrijf. Dat is atypisch, omdat veel startups tegenwoordig vooral gericht lijken op het zo snel mogelijk vergroten van de waarde van het bedrijf en te cashen bij de verkoop van het bedrijf. De oprichters van Moonback ontvangen pas een vergoeding voor hun ondernemerschap als het bedrijf winstgevend wordt. Het bedrijf zal een deel van gemaakte winst gebruiken om de oprichters te vergoeden.

Wat is genoeg?

Aan deze vergoeding zit een vastgesteld maximumbedrag voor de ‘*founder shares*’, waarna de oprichters voldoende vergoed zijn voor hun ondernemerschap. De vergoeding gaat niet ten koste van het bedrijf, maar wordt alleen uitgekeerd als het goed gaat. Bepalen wat een goede maximale vergoeding is, is heel persoonlijk en was best een klus voor het team van Moonback. Wat is genoeg? Wat is voldoende motiverend?

De oprichters geven toe dat het bedenken van alle spelregels best wel een hoofdbreker was. Mart: “Op hoofdlijnen waren we er in een half uurtje uit. Maar dan komen de details. Onze advocaat en onze notaris hebben zich er goed in vastgebeten. Robert Bosch (de oprichter van Bosch - ook een steward-owned bedrijf) heeft tien jaar lang tien consultants over de vloer gehad om de structuur uit te denken en vast te leggen. Gelukkig ging het bij ons sneller, maar het was alsnog pionieren!”

Niels: “Multinationals blijven de randjes opzoeken: ‘Het is misschien niet ethisch, maar het mag, dus we doen het.’ Door de traditionele aandeelhoudersstructuur blijft dat zo werken en blijft de overheid gedwongen om meer regels te maken om bedrijven in het gareel te houden. Met steward-ownership kun je oprecht tot effectieve zelfregulatie komen.”

Het Moonback team heeft zijn eigen regels bepaald en werkt volgens deze vijf ‘principes’:

1. Alles is onderhevig aan verandering, behalve onze missie.
2. Geld verdienen mag, maar niet tegen elke prijs.
3. Winstrecht en stemrecht houden we gescheiden.
4. No stress! We geloven in een positieve gebruikerservaring.
5. Eerlijk zakendoen met iedereen.

Crowdfunding en verder

Toen de steward-ownership structuur stond, ging het team van Moonback aan de slag met crowdfunding om het bedrijf een vliegende start te geven. Het team stelde zich het uitdagende doel om 1 miljoen euro op te halen. Binnen een paar weken haalden ze niet 1, maar 2 miljoen euro op bij meer dan 1.500 investeerders! Voor het Moonback team was het duidelijk: de behoefte aan een eerlijk boekingsplatform is groot.

Fast forward: Inmiddels is Moonback actief in verschillende Europese steden. Hotels betalen een eerlijke prijs: 10% per boeking, slechts 3% voor terugkerende gasten en 0% voor maaltijden en andere extra's.

Wil je meer weten over Moonback? Luister dan de episode van De Steward-Ownership Podcast met oprichters Niels en Mart: www.wearestewards.nl/de-steward-ownership-podcast-beterboeken en check de website van Moonback: www.moonback.com.



Case: The Shore

Huiskamer aan het strand



Model: Geneutraliseerd kapitaal



Huiskamer aan het strand

Hans van den Broek had een surfschool in Scheveningen: Surfles.nl - een kleine, sfeervolle les-en huurlocatie op het strand. Eigenlijk niet veel meer dan een zeecontainer met druipende wetsuits en kleurige surfboards.

Rond 2016 was sprake van veel gebiedsontwikkeling in de badplaats. Heel de boulevard had een facelift gekregen. Ook de paviljoens op het strand waren aan de beurt. De gemeente wilde de ondernemers in staat stellen om grote groepen binnen- en buitenlandse toeristen te kunnen bedienen. Eén van de andere lokale surfscholen lobbyde voor een horecaverunning. De gemeente stond daar niet onwelwillend tegenover. Het zou goed zijn voor de lokale economie als surfscholen ook horeca zouden mogen voeren. De gemeente stemde toe. Zo gebeurde het dat Hans een horecaverunning in zijn schoot geworpen kreeg.

Met die horecaverunning was Hans' bescheiden surfclub op het strand ineens tonnen waard. Investeerders stonden op de stoep. 'Laat mij je compagnon worden'. 'Samen kunnen we deze tent groot maken!' Strandhoreca is een zware business, maar Hans zag het als een mooie aanvulling op zijn surfschool. Maar wat moest hij met die door de wol geverfde vastgoed- en horecaondernemers die zich in wilden kopen? Samenwerken met een compagnon leek Hans wel een goed idee, want hij wilde zelf vooral met de surfschool bezig blijven.

Als Hans in zee zou gaan met één van de ervaren horecaondernemers die zich in wilden kopen, kon hij in één klap zijn hypotheek aflossen. Toch had Hans zijn bedenkingen. Ten eerste geef je dan een deel van de zeggenschap over je bedrijf op. Surfles.nl had hij opgezet met een bepaalde visie: het hyper commerciële en soms afstandelijke karakter van andere strandpaviljoens, dat zou hij nooit willen. Liever eerlijke prijzen en een vast terugkerend publiek dan colaatjes voor 5 euro verkopen aan toeristen. Juist zijn nuchtere manier van zakendoen had Surfles.nl zo succesvol gemaakt. Dit wilde hij koste wat kost behouden.

Hij vond zijn ideale compagnon uiteindelijk in leeftijdgenoot Geert. Geert bleek echter niet het geld op zak te hebben om zich in te kunnen kopen. Misschien wilde de bank het wel lenen, maar dan zou zijn compagnon met een paar ton schuld starten. Die schuld moest hij weer terugverdienen door klanten meer te laten betalen voor dezelfde producten, of door te proberen de inkooprijzen omlaag te krijgen. Hoe dan ook zouden klanten de prijs betalen en daar zat Hans niet op te wachten. Hij wilde geen concessies doen aan de kwaliteit van de producten en wilde eerlijke prijzen blijven vragen. Hans zag het al gebeuren: Tot nu toe deed hij alles op basis van gevoel. Als hij nu voor het geld zou kiezen, zou geld vanaf nu elke belangrijke beslissing beïnvloeden. De hoge waardering van zijn onderneming leek een geschenk, maar voelde steeds meer als een vloek. En was het eigenlijk wel terecht dat Hans' onderneming dankzij die horecaverunning opeens veel meer waard was geworden? Voor Hans was het helder: Hij moest het radicaal anders doen.

Hans ging zich verdiepen in bedrijfseconomie. Hij realiseerde zich dat er veel stimulansen in het systeem zitten die op lange termijn de gezondheid van een

bedrijf onder druk zetten. Hij werd zich ook bewust van zijn eigen ego. Hij had de onderneming vanuit het niets opgebouwd, het was zijn succes. Maar wat als geld de overhand krijgt? Hans: “Kijk naar goedlopende, missie gedreven bedrijven die naar de beurs gaan, zoals de Bodyshop. Na de beursgang zag Anita Roddick, de vrouw die de Bodyshop heeft opgericht, hoe - onder druk van aandeelhouders - haar bedrijf kapot ging. De bezieling en duurzame ambities verdwenen en wat overbleef was de wens om zoveel mogelijk rendement te maken.”

Hans koos voor steward-ownership en besloot zich aan te sluiten bij Stichting Sleipnir. Hij doneerde het economisch eigendom van de onderneming aan Sleipnir (Sleipnir heeft een ANBI-status waardoor het economisch eigendom van de surfschool belastingvrij geschonken kon worden). Zo was hij van zijn ‘probleem’ verlost. Geert kon gewoon mee gaan doen zonder geld op tafel te hoeven leggen en zo geschiedde. Bij deze grote stap hoorde een nieuwe naam en de onderneming werd omgedoopt tot The Shore.



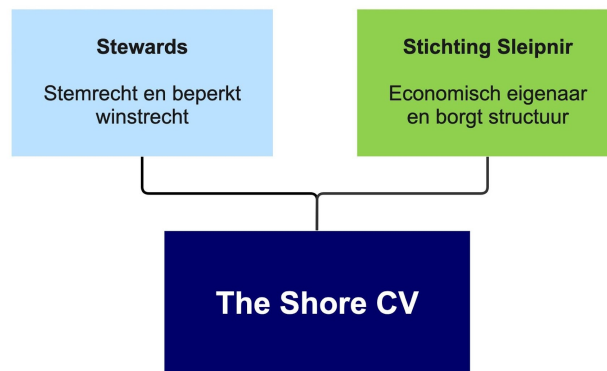
Hans van den Broek en Geert Verhoeff bij The Shore

De juridische structuur van The Shore

The Shore is aangesloten bij Stichting Sleipnir en maakt gebruik van het 'geneutraliseerd kapitaal' model.

De onderneming is een commanditaire vennootschap (CV). Hans, Geert en een derde compagnon zijn beherend vennoten van de CV. Ze hebben de dagelijkse leiding in handen en worden vergoed uit de winst van de onderneming. Deze vergoeding kent een maximum. Als er meer winst te verdelen is, komt dat hen persoonlijk niet toe. De vergoeding kent overigens ook een minimum. Mochten ze in een jaar minder kunnen uitkeren dan het minimum, dan houden ze het verschil tegood.

Stichting Sleipnir is stille vennoot en daarmee de economisch eigenaar van The Shore. Sleipnir is niet betrokken bij de dagelijkse leiding, maar het is wel mogelijk voor Sleipnir om bepaalde afspraken te borgen, zoals voornoemde afspraken over het salaris.



Een schematische weergave van de structuur van The Shore

Voor het opzetten van de horecatak had The Shore een investeringsbehoefte. Stichting Sleipnir kon daar deels in voorzien. Een deel, 100.000 euro, moest op een andere manier gefinancierd worden. De bank was welwillend om de ondernemers dit te lenen tegen een rente van 8%. Dit kon gunstiger, dachten Hans en Geert.

Ze kozen voor crowdfunding en nodigden de trouwe klanten en bezoekers van The Shore uit om mee te investeren tegen betere voorwaarden: Een lening van drie jaar tegen 3% rente of een lening van vijf jaar tegen 4,5% rente. Hans: “We dachten dat het moeilijk zou zijn, maar binnen vier dagen hadden we al meer dan een ton bij elkaar! Op deze manier is de betrokkenheid van onze klanten groot en onze betrokkenheid bij hen natuurlijk ook.”

Het opgehaalde geld werd ook gebruikt om The Shore zoveel mogelijk zelfvoorzienend te maken. Er kwamen zonnepanelen op het dak en een zonneboiler om het douchewater te verwarmen. Vrachtwagens van de grote drie leveranciers die zo ongeveer de gehele Nederlandse horeca bedienen, zul je bij The Shore niet zien laden en lossen. In plaats daarvan worden de bar en keuken bevoorrad door Haagse midden-en kleinbedrijven, als het even kan op de fiets.

Hans' aanpak als ondernemer is om niet alleen dingen te halen, maar ook te brengen. Zo worden regelmatig beach cleanups georganiseerd en het gebruik van single-use plastics op het terras al jaren uit den boze. Het klinkt voor de hand liggend, maar in 2016 was bij horeca-ondernemers het massale gebruik van plastic bekertjes, frietbakjes en rietjes de norm. Na een drukke zomerdag lag het zand rondom de strandpaviljoens vaak bezaaid met horecaplastic.

The Shore is een populaire plek in Scheveningen. Dat de ondernemers niet kiezen voor snelle winsten en hoge marges, maar voor eerlijke prijzen en goede producten, spreekt mensen aan. Het terras zit altijd vol. Daarnaast probeert The Shore ook andere ondernemers op het strand mee te krijgen met verduurzaming. Met succes, want in 2018 deden zo'n 15 strandpaviljoens single use plastic in de ban. En het nieuwste initiatief is het collectief inkopen van dakruimte op nutsgebouwen in de buurt, zodat strandtenthouders samen zonnestroom op kunnen wekken.

Wil je meer weten over The Shore? Luister dan de episode van De Steward-Ownership Podcast met Hans: www.wearestewards.nl/de-steward-ownership-podcast-the-shore/ en check de website van The Shore: www.theshore.nl.



Case: TBI

Een florerend bouwbedrijf



Model: Beheerstichting



Een florerend bouwbedrijf

TBI is één van de grootste bouwbedrijven van Nederland. Onder de TBI-familie vallen firma's als EraContour, Croonwolter&dros en Hazenberg bouw. Alle aangesloten bedrijven hebben hun eigen naam, maar velen zijn dankzij hun paars-groene logo te herkennen als TBI-bedrijf. Je hebt het vast wel eens op een bouwplaats gezien. Met een omzet van zo'n twee miljard euro is TBI één van de grootste steward-owned bedrijven van ons land. Het bedrijf zit achter toonaangevende projecten als de vernieuwde Maastunnel en de renovatie van de Tweede Kamer.

De oprichting van TBI verliep nogal roerig. Het bedrijf is ontstaan in 1982 toen OGEM, een technisch bedrijf in de olie- en gassector, failliet ging. De gezonde delen van OGEM werden afgesplitst en konden een nieuwe start maken - een zogenaamde 'sterfhuisconstructie'. Toen de gezonde onderdelen van OGEM door mochten in het nieuw te vormen TBI, werd besloten om de continuïteit van het bedrijf voorop te stellen en daarom werd gekozen voor een beheerstichting als eigenaar.

TBI heeft dus één aandeelhouder. Een stichting. Deze stichting heeft drie doelen die vastgelegd zijn in haar statuten:

- het nastreven van de continuïteit van TBI
- het ondersteunen en bevorderen van activiteiten op cultureel, wetenschappelijk, educatief en sociaal gebied
- het behoud van monumentaal erfgoed

Als TBI winst maakt, wordt het geherinvesteerd in de onderneming, of uitgekeerd aan de stichting. De stichting wordt bestuurd door onafhankelijke bestuurders die geen financiële incentive hebben. Het bestuur van TBI heeft geen aandelen. Geen perverse prikkels dus.

Bart van Breukelen is bestuursvoorzitter van TBI en legt uit: "Een beursnotering of een eigenaar-grootaandeelhouder is niet per sé de beste manier om je mensen aan te zetten tot prestaties. Dat gaat over geïnspireerd worden door de onderneming en je leidinggevenden, en over uitgedaagd worden door de projecten die je doet." Steward-ownership creëert ruimte om te ondernemen. Bart van Breukelen ziet die vrijheid als een groot goed.

Financieel gezond

TBI is één van de meest financieel gezonde bouwondernemingen van ons land. De beheerstichting vervult een maatschappelijke rol en kan TBI ondersteunen in moeilijke tijden. Het bedrijf is daardoor enorm weerbaar. Toen de bouwsector op zijn gat kwam te liggen na de kredietcrisis van 2007-2008 hadden vrijwel alle bouwbedrijven het zwaar. Zo ook TBI. Er kwamen geen nieuwe opdrachten meer binnen en bestaande projecten kwamen stil te liggen. Het grote voordeel voor TBI was dat het bedrijf beschikte over een grote som eigen vermogen. Bovendien had het bedrijf een aandeelhouder die meedacht. En zo werd het mogelijk dat, dankzij de flinke buffer van het bedrijf zelf en de aandeelhouder, de stichting, TBI de crisisjaren goed doorstond. Het bedrijf had als het ware een dikke jas om de winter door te komen.

Stel je eens voor dat meer bedrijven een dergelijke constructie zouden hebben. Dan zou de kredietcrisis lang niet zo diep en langdurig geweest zijn als zij was. De reden dat die crisis zo hardnekkig was, was het domino-effect van bedrijven die niet aan hun betalingsverplichtingen konden voldoen, waardoor niet alleen ontslagen vielen binnen het eigen bedrijf maar ook bij toeleveranciers en onderaannemers. Als er minder kapitaal onttrokken was door aandeelhouders, hadden bedrijven grotere buffers aan kunnen houden.

Wil je meer weten over TBI? Luister dan de episode van De Steward-Ownership Podcast met Bart: www.wearestewards.nl/de-steward-ownership-podcast-tbi/ en check de website van TBI: www.tbi.nl.



We Are Stewards

Stichting We Are Stewards is aanspreekpunt op het gebied van steward-ownership in Nederland. Het doel van We Are Stewards is om de ontwikkeling en adoptie van steward-ownership te stimuleren. We dragen bij aan de groei van een beweging en ecosysteem voor steward-ownership in Nederland.

Aan de slag?

We begeleiden bedrijven bij het verkennen en toepassen van steward-ownership.

Enthousiast geworden?

Wil je meer weten over steward-ownership, of verkennen hoe het voor jouw bedrijf kan werken? Kijk voor meer informatie op onze website, of neem contact met ons op!

www.wearestewards.nl