

Steward-ownership, een alternatieve vorm van bedrijfsopvolging voor familiebedrijven

Versie: 16 januari 2024

Een uitgebreidere versie van dit artikel is - samen met een aantal andere lezenswaardige artikelen over steward-ownership - opgenomen in het [Tijdschrift Familiebedrijven 2023 | Nummer 3 | Steward-Ownership/duurzaamheid](#)

Overdracht en continuïteit bij familiebedrijven

Traditionele eigendomsstructuren kunnen bij familiebedrijven leiden tot continuïteitsproblemen. Zeven op de tien familiebedrijven overleeft de eerste generatiewisseling niet. Na de derde generatiewisseling staat slechts 3% nog overeind.ⁱ De complexiteit van de belastingheffing bij bedrijfsoverdracht maakt het geheel nog ingewikkelder.

Dit biedt kansen voor *steward-ownership*, een nog relatief onbekend eigendoms- en *governance*-model, dat kan voorkomen dat opvolging, eigendomsverwatering in de familie en familieconflicten de gezondheid en continuïteit van de onderneming schaden.ⁱⁱ

Steward-ownership stelt ondernemers in staat om hun bedrijf door te geven aan opvolgers die niet op basis van geld of een familieband, maar op basis van kennis, kunde en de missie worden geselecteerd. Door de controle over het bedrijf bij kundige en missiegedreven opvolgers te leggen, stelt *steward-ownership* bedrijven in staat te handelen in het belang van de missie, de onderneming en haar stakeholders. Hierdoor is een bedrijf gericht op onafhankelijkheid op lange termijn. Dat maakt *steward-ownership* een waardevolle alternatieve eigendomsstructuur voor familiebedrijven.

Achtergrond

Steward-ownership wordt al meer dan een eeuw toegepast en wint de laatste jaren aan populariteit. Een van de eerste *steward-owned* bedrijven is de Duitse fabrikant van optiek en opto-elektronica Zeiss. Na het overlijden van oprichter Carl Zeiss besloot mede-eigenaar Ernst Abbe in 1889 de Carl Zeiss Foundation op te richten en eigenaar te maken van het bedrijf. Het was zijn doel om de toekomst van het bedrijf veilig te stellen en daarmee ook de werkzekerheid van de werknemers van Zeiss. Winst zou opnieuw kunnen worden geïnvesteerd in het bedrijf of gedoneerd voor het bevorderen van algemene economische, wetenschappelijke en charitatieve belangen en instellingen. Ernst Abbe legde hiermee de basis voor de structuur die we vandaag kennen als *steward-ownership*.

In 2022 had Zeiss een omzet van ruim 8 miljard euro. Met meer dan 38.000 medewerkers in bijna 50 landen.ⁱⁱⁱ De Carl Zeiss Foundation is de grootste donateur aan wetenschappelijk onderzoek in Duitsland. De structuur van de onderneming stelt Zeiss al meer dan 100 jaar in staat om trouw te blijven aan haar doelstelling om technologische innovatie op het gebied van precisie machinebouw te stimuleren.

Abbe was overigens niet de enige die een dergelijke structuur bedacht. Een andere ondernemer die eind 19^e eeuw voor *steward-ownership* koos was J.C. Jacobsen, de oprichter van het Deense biermerk Carlsberg. Sindsdien kozen honderden kleine en grote bedrijven voor *steward-ownership*. Enkele voorbeelden van bekende internationale bedrijven zijn technologie- en servicebedrijf Bosch, containerrederij Maersk, farmaceut Novo Nordisk, horlogemaker Rolex en sinds vorig jaar outdoor kledingmerk Patagonia. Voorbeelden van gevestigde Nederlandse bedrijven zijn bouwconcern TBI, verwarmingssystemenfabrikant Remeha, en verpakkingsbedrijf Topa.

De afgelopen jaren wint *steward-ownership* aan populariteit, onder andere bij impactgedreven ondernemers die met *steward-ownership* hun duurzame en/of maatschappelijke intenties willen borgen. Surfschool The Shore, hotelboekingsplatform Moonback en biologische planten webshop Sprinklr zijn slechts enkele van een groeiend aantal voorbeelden.

Steward-ownership principes

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

Zelfbestuur

Zeggenschap ligt bij mensen die betrokken zijn bij het bedrijf. Dit zeggenschap kan niet worden verkocht of vererven;

Winst dient de missie

Winst wordt geherinvesteerd in de onderneming en/of gedoneerd in lijn met de missie van het bedrijf. Oprichters, medewerkers, kapitaalverschaffers en andere belanghebbenden worden eerlijk en goed gecompenseerd, maar nooit ten koste van het bedrijf.

Wanneer deze principes geborgd zijn in het juridische DNA van het bedrijf, wordt een bedrijf *steward-owned* genoemd. Hoe de *steward-ownership*-principes juridisch worden geborgd, varieert per bedrijf, maar alle *steward-owned* bedrijven hebben met elkaar gemeen dat 'het stuur' (i.e. de controlerende zeggenschap) van het bedrijf wordt doorgegeven aan de meest bekwame, getalenteerde en missiegedreven opvolgers, onafhankelijk van bloedverwantschap van de oprichter. Deze zogenoemde *stewards* bepalen de koers door het stemrecht te voeren dat bij aandeelhouderschap hoort. In hun besluiten staan het belang van het bedrijf en de missie van het bedrijf voorop.

We Are Stewards

Winst wordt in *steward-owned* bedrijven duidelijk gedefinieerd als een middel om de missie van het bedrijf te ondersteunen en niet als een doel op zich. Winsten worden opnieuw geïnvesteerd in het bedrijf, gebruikt om kapitaalverschaffers terug te betalen, gedeeld met andere belanghebbenden en/of geschonken aan goede doelen die in de meeste gevallen een verbinding hebben met de missie van het bedrijf. Oprichters, managers, kapitaalverschaffers en andere belanghebbenden kunnen delen in de winst, op een manier die de langetermijn ontwikkeling van het bedrijf niet in gevaar brengt. Geen van de belanghebbenden heeft de mogelijkheid om winst te maximaliseren voor persoonlijk financieel gewin. Doordat *stewards* als taak hebben om de beste beslissingen te nemen voor de onderneming, en niet voor henzelf of slechts in het belang van economisch belanghebbenden, wordt een inherente strijd tussen winstmaximalisatie en behoud van de missie voorkomen.

De impact van steward-ownership

Nederland kent in 2023 naar schatting zo'n honderd *steward-owned* bedrijven.^{iv} In Denemarken is het aantal *steward-owned* bedrijven een stuk hoger, naar schatting 400 bedrijven.^v De Deense *steward-owned* bedrijven zijn samen goed voor 5% van de werkgelegenheid, 10% van de toegevoegde waarde en 70% van de beurswaarde in Denemarken.^{vi} *Steward-owned* bedrijven spelen dus een relevante rol in de Deense economie. De prestaties van deze bedrijven zijn de afgelopen jaren goed onderzocht, onder andere door onderzoekers van de Copenhagen Business School.

Uit deze onderzoeken blijkt dat *steward-owned* bedrijven meer focus hebben op langetermijn doelstellingen^{vii} en tegelijkertijd niet minder winstgevend zijn.^{viii} Omdat de winst niet zoveel mogelijk aan de aandeelhouders wordt uitgekeerd, kan meer worden geïnvesteerd in onderzoek en innovatie.^{ix} Duurzaamheid is voor *steward-owned* bedrijven een belangrijker thema^x en na 40 jaar is de kans op overleven voor *steward-owned* bedrijven maar liefst zes keer groter ten opzichte van niet *steward-owned* bedrijven^{xi}.

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 medewerkers meer werkzekerheid, meer inspraak en een eerlijker loon.^{xii} Hierdoor kunnen *steward-owned* bedrijven beter talent aantrekken en behouden. Leveranciers en klanten profiteren van de dienstverlening van een bedrijf, waarin medewerkers en managers zich verbonden voelen met de missie van een bedrijf. Klanten zijn hierdoor loyaler en dat is weer goed voor de gezondheid van het bedrijf.^{xiii}

Naast voordelen zijn er ook uitdagingen voor *steward-owned* bedrijven. Zo groeien *steward-owned* bedrijven langzamer. Een reden kan zijn dat *steward-owned* bedrijven minder geneigd zijn extern vermogen aan te trekken, omdat zij de controle willen behouden en het voortbestaan van de onderneming willen verzekeren, waardoor minder risico genomen wordt. Een veelgestelde vraag is of *steward-owned* bedrijven door een gebrek aan financiële prikkels voor *stewards* wel de juiste motivatie bieden om te zorgen dat een bedrijf goed blijft presteren.^{xiv} In de praktijk blijken *steward-owned* bedrijven echter niet minder winstgevend te zijn dan andere bedrijven. Tot slot is het ook goed mogelijk voor *steward-owned* bedrijven om werknemers extra te belonen voor goede resultaten.

Juridische toepassing

Steward-ownership kan op verschillende manieren worden gestructureerd en is altijd gebaseerd op de twee eerdergenoemde principes: 1) zelfbestuur (en de relevante *governance*-structuur die de beslissingsbevoegdheid op niveau van de aandeelhouder toewijst) en 2) winst dient de missie (en de relevante winstverdelingsmechanismen en -structuren). Bij het inrichten van een *steward-owned* structuur zal dan ook steeds moeten worden teruggegrepen op deze principes.

In de praktijk maken de meeste Nederlandse *steward-owned* ondernemingen gebruik van de bv als rechtsvorm, maar de nv, coöperatie of cv komen evengoed voor als rechtsvorm. Naast de rechtsvorm van de onderneming zelf, wordt in een *steward-owned* structuur meestal gebruikgemaakt van één of meer stichtingen. Een stichting heeft geen aandeelhouders of leden die aanspraak kunnen maken op de winst en het vermogen en is daarmee per definitie 'van zichzelf'. Bovendien wordt het doel van de stichting vastgelegd in de statuten en dient het stichtingsbestuur overeenkomstig het doel te handelen. Hierdoor kan een stichting met controlerend zeggenschap goed dienen als een beheerder van een *steward-owned* onderneming. De bestuurders van de beheerstichting zijn in dat geval de *stewards* van de onderneming en hebben als taak om de continuïteit, missie en onafhankelijkheid van de onderneming te dienen.

Met onafhankelijkheid wordt hier ook onafhankelijkheid van de (oprichters)familie bedoeld. Zelfs als de familie nog actief is betrokken, kan de familie namelijk geen onbeperkte zeggenschap uitoefenen. Onafhankelijkheid kan worden geborgd door één of meer *stewards*, of zelfs een meerderheid van de *stewards*, aan te stellen die niet verbonden zijn met de familie. Bij een *steward-owned* bedrijf wordt dus zelfs het belang van de familie ondergeschikt aan de onderneming. Dat klinkt misschien extreem, maar tegelijkertijd is dat niet ver van de praktijk bij veel familiebedrijven, waarin de familie zich dienstbaar opstelt aan de onderneming.

Een beheerstichting is een van de juridische hulpmiddelen om een *steward-owned* structuur te ontwerpen en een bedrijf 'van zichzelf' te maken. Hieronder volgt een overzicht van verschillende juridische hulpmiddelen die kunnen worden gebruikt:

Beheerstichting: Een stichting is per definitie van zichzelf en kan daarom goed als beheerder van de *steward-owned* structuur fungeren.

Scheiding van rechten: Scheiding van winst en stemrecht voorkomt prikkels die er toe kunnen leiden dat winst belangrijker wordt dan de missie.

Gouden aandeel: Een klein aantal stichtingen biedt aan *steward-owned* ondernemingen de dienst aan om hun structuur te borgen, door het houden van veto-/goedkeuringsrecht.

Kwaliteitseisen en kiezen *stewards*: Governance structureren kunnen helpen om de controlerende zeggenschap bij de mensen te houden die het meest verbonden zijn met de missie en voorkomen dat persoonlijke belangen een rol spelen in de besluitvorming.

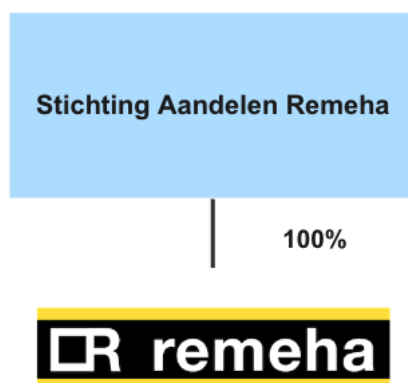
Goede doelen stichting: Een goede doelen stichting kan evt. winstrechten houden om ontvangen dividenden te doneren.

Hierna laten we de toepassing van deze juridische hulpmiddelen aan de hand van verschillende voorbeelden zien.

Voorbeelden

Remeha

Een voorbeeld van een Nederlands bedrijf dat gebruikmaakt van een relatief eenvoudige *steward-ownership* structuur 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.^{xv} 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. Het bestuur van deze beheerstichting bestaat uit zes bestuurders. De familie en de ondernemingsraad mogen elk één bestuurder voordragen, de overige vier bestuurders moeten onafhankelijk zijn. De door de familie en ondernemingsraad voorgedragen bestuurders moeten nog door de overige bestuurders worden goedgekeurd. Een van de bestuurders kan dus een familielid zijn, maar dat is niet verplicht.



Stichting Aandelen Remeha heeft drie doelen die zijn vastgelegd in de statuten:

1. nastreven van de continuïteit van Remeha en daarmee het behouden van de werkgelegenheid op de lange termijn;
2. behartigen van de belangen van de werknemers;
3. bijdragen aan de ontwikkeling van werkgelegenheid in het algemeen door onder meer het bevorderen van opleiding en ontwikkeling van vakmensen, in het bijzonder met het oog op het stimuleren van duurzaamheid en innovatie.

We Are Stewards

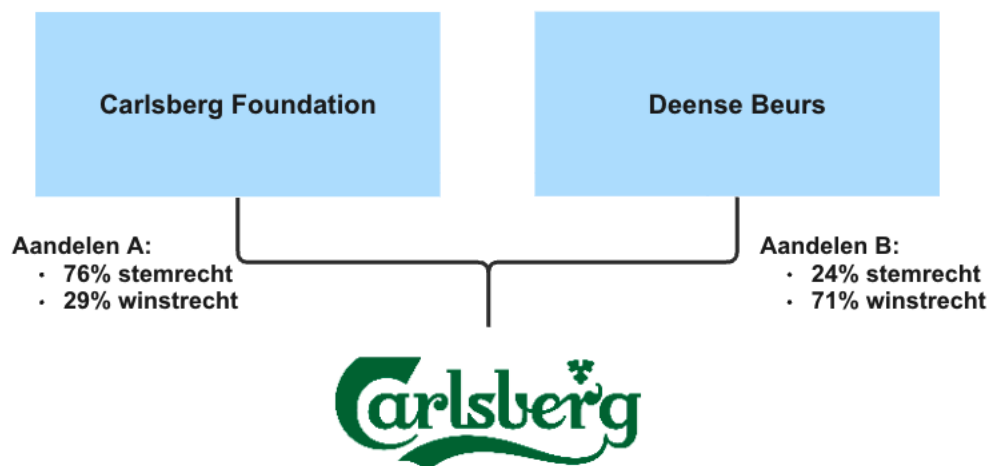
De stichting heeft de afgelopen jaren met ontvangen dividenden al verschillende overnames van grotere branchegenoten kunnen doen, waaruit de BDR Thermea Group is ontstaan.

Carlsberg

In Denemarken zijn naar schatting ongeveer 400 bedrijven in handen van commerciële stichtingen.^{xvi} Commerciële stichtingen^{xvii} hebben in Denemarken een speciale juridische status en streven commerciële doelen na. Een van de oudste Deense commerciële stichtingen is de Carlsberg Foundation die de aandelen in de Deense brouwerij Carlsberg erfde. Sindsdien hebben veel Deense bedrijven het voorbeeld van Carlsberg gevolgd, waaronder farmaceut Novo Nordisk en containerrederij Maersk. Naast hun commerciële doel, streven commerciële stichtingen ook maatschappelijke doelen na.^{xviii}

De Carlsberg Foundation wordt bestuurd door wetenschappers die de taak hebben ervoor te zorgen dat de Carlsberg Foundation waarde levert en bijdraagt aan wetenschappelijk onderzoek. Na verloop van tijd groeide binnen het bestuur van wetenschappers de wens om een professionele sparringpartner voor Carlsberg te kunnen zijn. Daarom werd in 1922 de 'Brouwerijraad' opgericht, bestaande uit twee bestuursleden die tevens bestuurder zijn van de Carlsberg Foundation en drie bedrijfskundigen.

In 1970 fuseerde Carlsberg met United Breweries, waarna de stichting niet de enige, maar wel de grootste aandeelhouder van de gefuseerde onderneming werd. Bij latere uitbreidingen verwaterde het belang van de stichting. Om ervoor te zorgen dat de stichting een meerderheid van de zeggenschap behield, werden aandelen A en B uitgegeven met ongelijke stemrechten. Op 31 december 2022 bezat de Carlsberg Foundation (als houder van aandelen A) 29% van het kapitaal en 76% van de stemmen in Carlsberg A/S. In 2022 realiseerde de Carlsberg Group een omzet van ruim 9 miljard euro, met meer dan 30.000 medewerkers wereldwijd.



De dividenden die de Carlsberg Foundation ontvangt uit haar belang in Carlsberg A/S worden teruggegeven aan de maatschappij door het toekennen van fondsen ter bevordering en ondersteuning van academisch onderzoek op het gebied van natuurwetenschappen, geesteswetenschappen en sociale wetenschappen, en fondsen voor culturele en maatschappelijk nuttige doeleinden. In 2022 bedroegen de door de Stichting ontvangen dividenden circa 130 miljoen euro.^{xix}

We Are Stewards

De Carlsberg Foundation heeft twee doelen die zijn vastgelegd in de statuten:

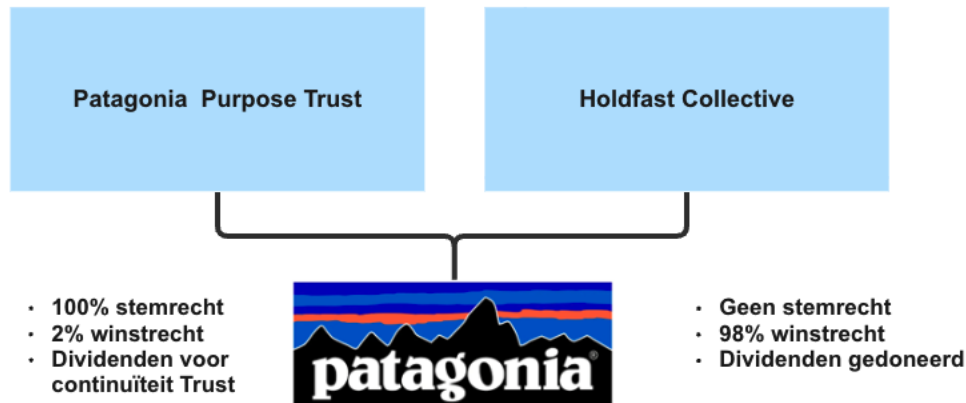
1. Een actieve investeerder zijn met een controlerend belang in Carlsberg A/S, waardoor een beslissende invloed op de strategie van het Carlsberg-concern wordt gewaarborgd.
2. De dividenden van de aandelen van Carlsberg Foundation in Carlsberg A/S teruggeven aan de maatschappij door:
 - het bevorderen en ondersteunen van natuurwetenschappen, wiskunde en filosofie, geesteswetenschappen en sociale wetenschappen;
 - het verstrekken van fondsen aan het Carlsberg Onderzoekslaboratorium;
 - behoud en ontwikkeling van het Nationaal Historisch Museum op het kasteel van Frederiksborg; en
 - het verstrekken van fondsen voor sociale doeleinden via de Tuborg Foundation, met name ter ondersteuning van de Deense handel en industrie.

Voor familiebedrijven is een mogelijk interessante variant op de structuur van Carlsberg om de familie van de oprichter – al dan niet in combinatie met uitgifte van aandelen op de beurs, of delen met medewerkers – een minderheidsbelang te laten behouden in het bedrijf, terwijl de controlerende zeggenschap wordt gehouden door een stichting.

Patagonia

Een bedrijf dat recent voor *steward-ownership* koos is het Amerikaanse *outdoor* kledingmerk Patagonia. Oprichter Yvon Chouinard zag niets in een verkoop of beursgang en zijn kinderen wilden de onderneming niet overnemen. Wat dan wel? Chouinard gaf de CEO van Patagonia de taak om daar een oplossing voor te vinden. Dat werd *steward-ownership*. Eind 2022 droeg Chouinard alle aandelen in Patagonia Corporation over aan twee nieuwe entiteiten. De Patagonia Purpose Trust houdt nu alle stemgerechtigde aandelen in het bedrijf (2% van het totale aandelenkapitaal). Een Perpetual Purpose Trust (PPT) is een type trust zonder winstoogmerk die is opgericht ten behoeve van een doel en niet van een persoon. In tegenstelling tot de meeste *trusts*, die in de Verenigde Staten 21 jaar duren of eindigen bij het overlijden van de schenker, kan een PPT voor *onbepaalde* tijd werkzaam zijn. De Patagonia Purpose Trust mag dus letterlijk 'oneindig' blijven bestaan en biedt daarmee een goede basis om de waarden en missie van Patagonia voor de lange termijn te dienen.

De Holdfast Collective is een non-profit entiteit (een zogenoemde 501©(4-)organisatie) die alle stemrechtloze aandelen in Patagonia Corporation houdt (98% van het totale aandelenkapitaal). Nagenoeg alle winst die niet opnieuw in het bedrijf wordt geïnvesteerd en door Patagonia Corporation als dividend wordt uitgekeerd, gaat naar de Holdfast Collective. De Holdfast Collective gebruikt deze dividenden om de klimaatcrisis te helpen bestrijden. Het bedrijf verwacht dat het jaarlijks een dividend van ongeveer 100 miljoen dollar zal uitkeren, afhankelijk van de gezondheid van het bedrijf.^{xx}



De leiding van het bedrijf verandert niet. De huidige directie blijft aan en de familie Chouinard blijft zitting hebben in het bestuur van Patagonia Corporation, samen met een aantal andere bestuurders dat niet is verbonden aan de familie. De familie Chouinard zal ook de aandeelhouder die het zeggenschap houdt, de Patagonia Purpose Trust, begeleiden bij het kiezen van en toezicht houden op de raad van bestuur van Patagonia. Zij zullen daarnaast het filantropische werk van het Holdfast Collective leiden. Samen hebben het bestuur van Patagonia Corporation en de Patagonia Purpose Trust als taak om te werken aan het succes van het bedrijf op de lange termijn en trouw te blijven aan de waarden en missie. Dit zorgt ervoor dat er nooit wordt afgeweken van de intentie van de oprichter en dat het bedrijf kan blijven aantonen dat kapitalisme ook voor de planeet kan werken.

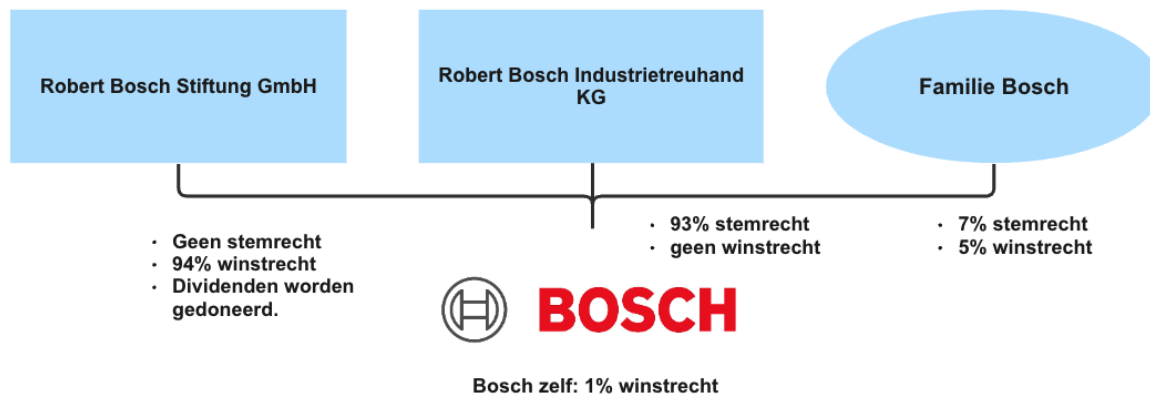
De structuur van Patagonia lijkt sterk op die van de Duitse Bosch Groep die bijna 90 jaar eerder is opgericht. Het verschil is dat de familie Bosch nog een klein belang in het bedrijf houdt.

Bosch

De Bosch Groep is een van de meest toonaangevende technologie- en servicebedrijven in Duitsland. In 2022 realiseerde de Bosch Groep een omzet van ruim 88 miljard euro, met meer dan 420.000 medewerkers in ongeveer 60 landen.^{xxi} Oprichter Robert Bosch experimenteerde met verschillende eigendomsvormen. In zijn testament beschreef hij drie manieren waarop het bedrijf in de toekomst zou kunnen worden beheerd. Uiteindelijk hebben zijn testamentuitvoerders gekozen voor de zogenoemde 'trust-stichtingsstructuur' die nog steeds wordt gebruikt om de onafhankelijkheid en de groei van Bosch te waarborgen. Deze structuur werd in 1964 ingevoerd.

De Robert Bosch Stiftung GmbH, een liefdadigheidsinstelling, houdt 94% van de winstgerechtigde aandelen. De Robert Bosch Industrietreuhand KG, een industriële *trust*, houdt 93% van de stemgerechtigde aandelen. De Stiftung en de KG hebben als extra taak om elkaar ervan te weerhouden de aandelen in Robert Bosch GmbH te verkopen. De *stewards* zijn de *trustee*-aandeelhouders van de KG. Van de tien *stewards*, zijn er vier huidige of voormalige Bosch-bestuurders en zes externe zakelijke professionals (waaronder een kleinzoon van Robert Bosch) die voor een breder perspectief zorgen. Elke *steward* heeft één stem en wordt gekozen voor een termijn van vijf jaar. Beslissingen moeten zoveel mogelijk unaniem worden genomen. De Industrietreuhand KG controleert Bosch zowel direct als indirect door de selectie van bestuursleden. De familie Bosch houdt 5% van de winstgerechtigde aandelen en 7% van de stemgerechtigde aandelen van de onderneming. De resterende 1% van de winstgerechtigde aandelen worden door Robert Bosch GmbH zelf gehouden.

We Are Stewards



Door deze duidelijke scheiding van stem- en economische rechten kan de ondernemende tak van Bosch volledig onafhankelijk handelen en is er geen mogelijkheid voor de Bosch Stiftung of de familie Bosch die de economische rechten bezitten, om de onderneming onder druk te zetten om de koers om te gooien of meer winst uit te keren. Dit is een sleutel gebleken tot het succes van de Bosch Groep.

Bosch en Patagonia zijn twee voorbeelden van succesvolle familiebedrijven die erin geslaagd zijn hun onafhankelijkheid op de lange termijn te waarborgen door innovatieve en creatieve structurering van het eigendom volgens de principes van *steward-ownership*. Ze hebben dit bereikt door gebruik te maken van twee verschillende entiteiten en de strikte scheiding van stem- en winstrechten.

Voor Nederlandse familiebedrijven is een mogelijke interessante variant op de structuur van Bosch en Patagonia om de stemrechten over te dragen aan een beheerstichting en de winstrechten aan een Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI) (zie ook hierna onder fiscale aspecten).

We Are Stewards

Stewards

Stewards hebben tijdelijk de zeggenschap die bij eigenaarschap hoort. De rol van de *stewards* varieert echter per *steward-owned* bedrijf. Bij het ene bedrijf hebben *stewards* meer de rol van bewaker van het bedrijf en de missie, terwijl *stewards* van een ander bedrijf ook operationeel betrokken zijn. Daarnaast is een combinatie denkbaar. De grootte, volwassenheid, sector en cultuur van een onderneming kunnen hierin bepalend zijn.

Stewards kunnen bijvoorbeeld (ondernemende) medewerkers zijn, onafhankelijke experts met relevante kennis en ervaring, een (gekozen) vertegenwoordiger van een stakeholder-groep, of een combinatie van deze rollen hebben. Het aantal *stewards* van een bedrijf hangt vaak af van de omvang van het bedrijf. Doorgaans heeft een bedrijf een oneven aantal *stewards* tussen de drie en zeven, zodat een absolute meerderheid van stemmen eenvoudig kan worden bereikt. Hoe kleiner het bedrijf, hoe minder complex de *governance* vaak is.

Voor het aanstellen van *stewards* worden kwaliteitseisen geformuleerd, zoals een minimumaantal dienstjaren, een bepaalde mate van betrokkenheid per week, specifieke kennis en ervaring, affiniteit met de missie, en/of vertegenwoordiging van een stakeholdergroep. De eerste generatie *stewards* wordt vaak gekozen door de voormalige eigenaren.

Indien een *steward* niet aan de geformuleerde kwaliteitseisen voldoet, moet hij/zij kunnen worden vervangen. Andere redenen voor vervanging kunnen zijn dat een *steward* niet meer in staat is om bij te dragen (bijvoorbeeld door overlijden) of niet goed functioneert binnen de geformuleerde kaders. De manier waarop opvolgers worden gekozen, verschilt van bedrijf tot bedrijf (bijvoorbeeld *stewards* kiezen hun eigen opvolger, overgebleven *stewards* selecteren een opvolger, een opvolgingsraad bestaande uit verschillende belanghebbenden, etc.).

Fiscale aspecten

De transitie naar *steward-ownership* kent ook fiscale vraagstukken. Hieronder noemen we enkele van de veelvoorkomende vraagstukken.

Voor de transitie van een bestaande eigendomsstructuur naar een *steward-owned* structuur is een overdracht van aandelen aan één of meer stichtingen nodig. Indien een overdracht van aandelen plaatsvindt, zal in principe moeten worden afgerekend over de waardeangroei uit het verleden. Voor winstrechtloze en gouden aandelen zou kunnen worden beargumenteerd dat deze geen of slechts beperkte waarde vertegenwoordigen, waardoor een uitgifte en/of overdracht van deze aandelen geen of slechts beperkte fiscale gevolgen kan hebben. De fiscale gevolgen van een overdracht van gewone of stemrechtloze aandelen zijn afhankelijk van hoe en door wie de aandelen worden overgedragen en afhankelijk van de status van de verkrijger. De belangrijkste belastingen om rekening mee te houden zijn de inkomstenbelasting en/of vennootschapsbelasting en de schenkbelasting.

Verkoop

Bij een verkoop van aandelen vanuit privé is over de waardeangroei uit het verleden box-2 heffing verschuldigd. Een verkoop van aandelen vanuit een houdstervenootschap zal doorgaans zijn vrijgesteld van vennootschapsbelasting vanwege de toepassing van de deelnemingsvrijstelling.

Schenking vanuit privé

Bij een schenking van aandelen vanuit privé is eveneens box 2-heffing verschuldigd, doordat de waarde in het economische verkeer als fictieve winst in aanmerking wordt genomen. In geval van een schenking aan een ANBI kan echter gebruik worden gemaakt van de giftenaftrek, waarmee de box 2-heffing over de fictieve winst van de aandelen mogelijk (gedeeltelijk) kan worden geneutraliseerd. Een aandachtspunt hierbij is dat de giftenaftrek voor periodieke giften aan ANBI's sinds 1 januari 2023 is beperkt tot 250.000 euro per jaar. Hierdoor is een schenking van aandelen met een grote box 2-claim vanuit privé lastiger geworden.

Schenking vanuit vennootschap sinds 1 januari 2024 aantrekkelijker

Bedrijfsaandelen kunnen nu onbelast vanuit een (houdster)vennootschap aan een ANBI worden geschonken. Voor giften door een vennootschap gold een beperkte aftrek tot maximaal 50% van de winst met een maximum van 100.000 euro per jaar, waarbij het meerdere werd aangemerkt als dividend, waarover box 2-heffing was verschuldigd. Sinds 1 januari 2024 worden giften vanuit een vennootschap echter niet langer als belast dividend aangemerkt ongeacht de hoogte van de gift. De beperkte aftrekmogelijkheid tot maximaal 50% van de winst met een maximum van 100.000 euro per jaar blijft nog wel gelden.

Door deze wijziging is steward-ownership een fiscaal aantrekkelijk alternatief voor bedrijfsopvolging dat eventueel zelfs gecombineerd kan worden met de bedrijfsopvolgingsregeling als eigendom deels overgedragen wordt aan een ANBI en deels binnen de familie gehouden wordt. Als de verkrijger als ANBI kwalificeert, is de schenking bovendien vrijgesteld van schenkbelasting.

Ten slotte geldt nog als aandachtspunt dat met het vermogen dat aan een stichting wordt overgedragen niet meer dan bijkomstig een particulier belang van de oprichter en de familie wordt beoogd, waardoor de stichting als een APV (Afgezonderd Particulier Vermogen) kwalificeert en fiscaal niet wordt erkend. Het vermogen van de APV wordt dan toegerekend aan de insteller ervan en, na diens overlijden, aan zijn/haar erfgena(a)m(en).

Kortom

Bedrijfsopvolging kan binnen traditionele eigendomsstructuren leiden tot conflicten tussen familieleden en problemen voor de continuïteit van de onderneming. Steward-ownership kan dit voorkomen doordat het eigenaren in staat stelt de controlerende zeggenschap van het bedrijf door te geven aan de meest bekwame, getalenteerde en missiegedreven opvolgers, onafhankelijk van bloedverwantschap. Door de controle over het bedrijf bij kundige en missiegedreven opvolgers te houden, stelt *steward-ownership* bedrijven in staat te handelen in het belang van de missie, continuïteit van de onderneming en zich te richten op lange termijn onafhankelijkheid. Hoewel, bij *steward-owned* bedrijven zelfs het belang van de familie ondergeschikt is aan de onderneming, zijn er verschillende manieren waarop de familie nog betrokken kan blijven, zoals verschillende succesvolle familiebedrijven in Denemarken, Duitsland en Nederland laten zien. Dit maakt *steward-ownership* een waardevolle alternatieve eigendomsstructuur voor families die al een soort *steward* rol vervullen, door zich dienstbaar op te stellen aan het bedrijf, en een manier zoeken om die vorm van eigenaarschap voor de lange termijn te behouden.

Bronvermelding

- ⁱ Erasmus Centre For Family Business (ECFB) in gezamenlijke publicatie met BDO en Rabobank, *Nieuwe bloed nieuwe koers*, 2016, www.erim.eur.nl/fileadmin/centre_content/family_business/EFCB_BDO_RABO_Onderzoek_def_LR.PDF.
- ⁱⁱ S. Thomsen, *The Danish Industrial Foundations*, Djøf Publishing, 2017, p. 128-129.
- ⁱⁱⁱ Officiële website Zeiss, april 2023.
- ^{iv} Zie voor een overzicht van de Nederlandse *steward-owned* bedrijven: www.wearestewards.nl/bedrijven.
- ^v S. Thomsen & S.C.H. Levorsen, *Have the Danish Enterprise Foundations Reached a Break Point?*, 2020: www.enterprisefoundations.dk/wp-content/uploads/2020/11/Breakpoint08_november-2.pdf.
- ^{vi} S. Thomsen, *The Danish Industrial Foundations*, Djøf Publishing 2017 p. 114-115.
- ^{vii} S. Thomsen, T. Poulsen, C. Børsting, J. Kuhn, *Industrial Foundations as Long-Term Owners*, Wiley 2018.
- ^{viii} S. Thomsen, 'Foundation Ownership and Firm Performance', in: *Corporate Governance in Contention*, Oxford University Press 2018, p. 66-85; C. Børsting, J. Kuhn, T. Poulsen, S. Thomsen, *The Performance of Danish Foundation-Owned Companies*, 2014.
- ^{ix} S. Thomsen, T. Poulsen, C. Børsting, J. Kuhn, *Industrial Foundations as Long-Term Owners*, Wiley 2018.
- ^x A. Gedikli, *The role of steward ownership in enabling sustainable innovation*, 2021.
- ^{xi} S. Thomsen, T. Poulsen, C. Børsting, J. Kuhn, *Industrial Foundations as Long-Term Owners*, Wiley 2018.
- ^{xii} J. Kuhn, S. Thomsen, *The Demography of Danish Foundation-Owned Companies*, Copenhagen Business School 2014.
- ^{xiii} C. Børsting, S. Thomsen, 'Foundation ownership, reputation, and labour', *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 33, nr. 2, 2017, p. 317-338.
- ^{xiv} S. Thomsen, *The Danish Industrial Foundations*, Djøf Publishing 2017, p. 130.
- ^{xv} Jaarverslag 2021 Remeha Group B.V., www.kvk.nl/.
- ^{xvi} S. Thomsen & S.C.H. Levorsen, *Have the Danish Enterprise Foundations Reached a Break Point?*, www.enterprisefoundations.dk/wp-content/uploads/2020/11/Breakpoint08_november-2.pdf, 2020.
- ^{xvii} Een stichting wordt volgens de Deense wet inzake commerciële stichtingen als "commercieel" beschouwd indien de stichting: 1) Goederen of intellectuele eigendomsrechten, auteursrechten, diensten en dergelijke verhandelt, waarvoor zij gewoonlijk een vergoeding ontvangt, 2) activiteiten verricht waarbij onroerend goed wordt verkocht of verhuurd of 3) Een band heeft met een vennootschap met beperkte aansprakelijkheid als bedoeld in § 7 van de Deense vennootschapswet (zeggenschap). De aard van het doel van de commerciële stichting heeft geen invloed op de vraag of de stichting al dan niet als commercieel wordt beschouwd.
- ^{xviii} S. Thomsen, *The Danish Industrial Foundations*, Djøf Publishing 2017.
- ^{xix} Jaarverslag 2022 Carlsberg Group, www.carlsberggroup.com/media/55897/carlsberg-group-annual-report-2022.pdf.
- ^{xx} www.patagoniaworks.com/press/2022/9/14/patagonias-next-chapter-earth-is-now-our-only-shareholder.
- ^{xxi} Jaarverslag 2021 Bosch Group, [/assets.bosch.com/media/global/bosch_group/our_figures/pdf/bosch-annual-report-2022.pdf](http://assets.bosch.com/media/global/bosch_group/our_figures/pdf/bosch-annual-report-2022.pdf).