

1 De opkomst van steward-ownership: het rentmeestermodel

Gijsbert Koren en Nina de Korte

1. Inleiding

We hebben een probleem. Langetermijndenken lijkt in het bedrijfsleven te vaak ver te zoeken. Een bevlogen CEO die een multinational wil verduurzamen wordt afgestraft door beleggers die meer winst willen zien. Een hotelboekingsgigant die het ene jaar miljarden uitkeert aan de aandeelhouders en het jaar erna de hand ophoudt voor steun van de overheid. Een start-up met een mooie missie die door de eigenaren voor de hoofdprijs aan een multinational verkocht wordt en haar missie uit het oog verliest. Een kledingmerk dat liever goedkope fast fashion de wereld in slingert, dan goede kleding maakt die niet na een maand op de afvalberg belandt. En zo kunnen we nog wel even doorgaan. Onze ondernemingsmodellen leiden vaak tot winstmaximalisatie op de korte termijn, ten koste van werknemers, leveranciers, klanten, het milieu en de (langetermijn)gezondheid van bedrijven zelf.¹ De aarde raakt steeds verder uitgeput en mensen ook. Dat kan beter, toch? Sterker nog, dat móét beter.

In de zoektocht naar toekomstbestendige bedrijfsmodellen wint steward-ownership (ook wel het rentmeestermodel) aan aandacht. Steward-ownership is een ondernemingsvorm waarbij stemrecht (zeggenschap) en economisch eigendom (financiële belangen) zoveel mogelijk van elkaar gescheiden zijn. Het doel van een steward-ownedstructuur is om te bereiken dat een onderneming zich optimaal kan richten op zijn bestaansreden. In dit hoofdstuk beschrijven we wat steward-ownership is en hoe het werkt. We verdiepen ons in de structuur van twee steward-ownedondernemingen. Tot slot verkennen we het concept van de Rentmeester Vennootschap, een rechtsvorm voor steward-ownership. Voor wie zich naar aanleiding van dit hoofdstuk verder in steward-ownership wil verdiepen, verwijzen we graag naar ons boek *Toekomstbedrijven*.

¹ In zijn boek *Firm Commitment* betoogt Colin Mayer dat de waardeoriëntatie van aandeelhouders leidt tot de uitbuiting van zowel huidige als toekomstige groepen belanghebbenden. Zie C. Mayer, *Firm Commitment*, Oxford: Oxford University Press 2013. Onderzoeksbureau SOMO concludeert in 2022 dat het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde ten koste gaat van werknemers, toeleveranciers en de langetermijngezondheid van bedrijven zelf. Zie R. Fernandez, T. Klinge & B. Verbeek, *Aandeelhouders eerst. Hoe bedrijven dividend-machines werden*, Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen 2022, www.somo.nl/nl/aandeelhouders-eerst.

Steward-ownership is niet hetzelfde als het stakeholdermodel (het bij besluitvorming meewegen van de belangen van andere stakeholders dan de aandeelhouder) of de stewardship-theorie (het beschouwen van de bestuurder van de vennootschap als dienstbaar aan de aandeelhouder in plaats van handelend vanuit – mogelijk contraproductief – rationeel eigenbelang).

2. Steward-ownership

Kenmerkend aan een traditionele kapitaalvennootschap is dat aandeelhouders zowel economisch eigenaar zijn als zeggenschap hebben over belangrijke beslissingen. Een logisch gevolg is dat aandeelhouders hun zeggenschap gebruiken om te sturen op winstmaximalisatie. Althans, dat kan het gevolg zijn.

Steward-ownedbedrijven laten zien dat het anders kan. In Nederland bestaan meer dan honderd steward-ownedbedrijven, waaronder surfschool The Shore, cv-ketel en warmtepompfabrikant Remeha, biologische supermarktketen Odin en cateraar Albron. Bekende internationale voorbeelden zijn Bosch, Zeiss, Carlsberg en Patagonia. Ondanks de vele onderlinge verschillen, zijn al deze bedrijven ingericht volgens de twee principes van steward-ownership, met als doel de missie en continuïteit van de onderneming centraal te stellen en te houden.

1. Zelfbestuur: stewards hebben de controlerende zeggenschap die verbonden is met aandeelhouderschap. Ze richten zich bij besluitvorming op het belang van de onderneming.
2. Winst dient de missie: winst staat primair ter beschikking van de onderneming. Oprichters, medewerkers, kapitaalverschaffers en andere belanghebbenden worden eerlijk gecompenseerd, maar nooit ten koste van de onderneming.

Tot slot geldt een impliciet derde principe: de borging van voornoemde principes, zodat het niet een tijdelijke manier van werken is, maar verankerd is in het juridische DNA van een onderneming. Dat maakt steward-ownership uniek.

Binnen de grenzen van de principes van steward-ownership bestaan vele manieren om de structuur van een bedrijf in te richten. In Nederland komen drie modellen voor: de beheerstichting, het goudenaandeelmodel en geneutraliseerd kapitaal. In dit hoofdstuk lichten we de eerste twee modellen met behulp van een voorbeeld nader toe. Voordat we dat doen staan we iets langer stil bij de principes van steward-ownership.

2.1 Zelfbestuur

Steward-ownedbedrijven hebben met elkaar gemeen dat ‘het stuur’ (de controlerende zeggenschap) van het bedrijf in handen is van bekwame en missiegedreven stewards. De stewards oefenen het stemrecht uit dat verbonden is met aandeelhouderschap en hebben daarmee veel invloed op de onderneming. In hun besluiten

staan de continuïteit en de missie van het bedrijf voorop. Bij veel steward-owned-bedrijven wordt ook expliciet gesteld dat belangen van bijvoorbeeld werknemers of een breder maatschappelijk doel gediend moeten worden. Steward-ownership kan dus overlappen met het eerder genoemde stakeholdermodel.

Bij een steward-ownedbedrijf staat niet langer de aandeelhouder, maar het bedrijf zelf centraal. Hierdoor ontstaat veel ruimte voor het langetermijnperspectief en het meewegen van andere belangen.

De stewards houden alle zeggenschap, of in ieder geval een controlerend deel van de zeggenschap. Om te zorgen dat de zeggenschap bij stewards blijft, is het van belang dat zeggenschap niet gekocht of vererfd kan worden. In de praktijk betekent het dat voor stewards zogenaamde kwaliteitseisen gelden, die bijvoorbeeld een plek krijgen in de statuten. Voor de benoeming (en het ontslag) van stewards geldt dat vaak sprake is van coöptatie en/of een voordracht (al dan niet bindend) door een belangrijke groep stakeholders, zoals het bestuur, de ondernemingsraad of de RvC.

2.2 *Winst dient de missie*

Winst is voor steward-ownedbedrijven geen doel op zich, maar een middel om de onderneming succesvol te laten zijn. Zoals eerder genoemd, staat winst primair ter beschikking van de onderneming. Dat biedt steward-ownedbedrijven de ruimte om in het belang van de eigen continuïteit in bijvoorbeeld innovatie te investeren en te groeien. Daarnaast kan winst gedeeld worden met stakeholders, waaronder kapitaalverschaffers. Tot slot kan winst maatschappelijk bestemd worden. Sommige steward-ownedbedrijven spreken in dit geval van winst die ‘over’ is en terug mag vloeien naar de maatschappij.

De vergoeding voor ondernemers, kapitaalverschaffers en andere stakeholders verschilt per steward-ownedbedrijf. Ondernemers die ervoor kiezen om een steward-ownedbedrijf te starten, of hun bestaande bedrijf steward-owned te maken, hebben alle ruimte om op basis van de steward-ownershipprincipes de structuur in te richten. Een belangrijke vraag voor hen is: hoeveel is genoeg? Wanneer ben je als ondernemer voldoende vergoed voor jouw rol en bijdrage? We merken in de praktijk dat dit voor veel ondernemers de lastigste vraag is bij de uitwerking van een steward-ownedstructuur. In een wereld waarin meer altijd beter lijkt te zijn en genoeg nooit genoeg is, nodigt steward-ownership ons uit om een andere route te bewandelen. Sommige ondernemers concluderen dat ze al genoeg hebben en besluiten hun aandelen te doneren, zoals de oprichter van Patagonia in 2022 deed. Maar als je bedrijf je pensioen is, is dat geen verantwoorde keuze. In dat geval kun je bijvoorbeeld afspreken dat de onderneming jou uitkoopt, tot een bedrag dat ‘genoeg’ is. Wat genoeg is, verschilt natuurlijk van persoon tot persoon.

Met kapitaalverschaffers wordt vaak een soortgelijke afspraak gemaakt. Dat kan betekenen dat een kapitaalverschaffer door de onderneming uitgekocht kan worden,

meestal tegen een vooraf bepaalde prijs. De vergoeding voor investeerders kent in dat geval dus een plafond. In de prijs kan de looptijd van de kapitaalverschaffing natuurlijk meegenomen worden. Investeren in een steward-ownedbedrijf kan daarmee lijken op het verstrekken van een lening, met het risico van eigen vermogen. Steward-ownedbedrijven kunnen ook winst met stakeholders delen, zoals medewerkers, bijvoorbeeld via een bonusregeling.

Tot slot is bij de meeste steward-ownedbedrijven sprake van een grote mate van maatschappelijke betrokkenheid die zich niet alleen uit in de bedrijfsvoering, maar ook doordat een deel van de winst maatschappelijk bestemd wordt. In sommige gevallen ligt het economisch eigendom zelfs bij een organisatie met een maatschappelijk doel. Dividend kan in dat geval volledig maatschappelijk bestemd worden.

2.3 *Borging*

Omdat bij steward-ownedbedrijven het economisch eigendom de stewards niet toekomt, wordt met steward-ownership de angel uit het ‘aandeelhouderskapitalisme’ gehaald. Stewards kunnen niet sturen op zo veel mogelijk winst voor zichzelf. Het maakt dat stewards in het belang van de onderneming besluiten. Om te borgen dat de stewards de steward-ownedstructuur van een onderneming in stand houden, passen bedrijven in de praktijk verschillende borgingsmechanismen toe. Ten eerste kunnen ingrijpende besluiten meestal niet met een simpele meerderheid genomen worden. Daarnaast kunnen besluiten die de structuur raken vaak alleen genomen worden met goedkeuring van de onderneming zelf (het bestuur, de medewerkers en/of de RvC), de familie van de oprichter of een externe stichting die als prioriteitsaandeelhouder de structuur borgt (daarover later meer). Het doel van borgingsmechanismen is om de structuur van de onderneming in stand te houden zolang dat in het belang van de onderneming is.

2.4 *Diversiteit: Van beurs tot medewerkersparticipatie en blijvende betrokkenheid van de familie*

Steward-ownership kan gecombineerd worden met andere concepten. Zo zijn er verschillende steward-ownedbedrijven die ook een beursnotering hebben, zoals bierbrouwer Carlsberg en farmaceut Novo Nordisk. In beide gevallen beheert een stichting de meerderheid van de aandelen met zeggenschap. Ook is de combinatie met medewerkersparticipatie mogelijk, zoals toegepast bij Royal HaskoningDHV (verderop in dit hoofdstuk nader toegelicht). Bij familiebedrijven die voor steward-ownership kozen, houdt de familie soms nog een deel van het eigendom. De familie Bosch heeft bijvoorbeeld nog 5% van het economisch eigendom en 7% van het stemrecht in handen. De familie achter Patagonia koos ervoor om beide wel volledig over te dragen, zonder meteen ‘los te laten’: de familie heeft vooralsnog een belangrijke rol in de twee stichtingen die nu eigenaar zijn van Patagonia. Bij Remeha heeft de familie bijvoorbeeld het recht om een van de zes stewards voor te dragen. Een achterkleinzoon van de oprichter is momenteel steward. Bij Zeiss

hebben nakomelingen van de oprichters tot de derde generatie een rol in het borgen van de governance structuur. Er zijn dus verschillende manieren denkbaar waarop een familie betrokken kan blijven.

2.5 *Steward-ownership is in opkomst*

Steeds meer bedrijven kiezen vandaag de dag voor steward-ownership, zoals biologische plantenwinkel Sprinklr, telecombedrijf Voys en zorgonderneming BuurtzorgT (verderop in dit hoofdstuk nader toegelicht). Ook VNO-NCW signaleert dat steward-ownership belangstelling heeft van ondernemers die denken aan bedrijfsoverdracht.²

Steward-ownership past goed bij ondernemers die de continuïteit, missie en maatschappelijke rol van hun onderneming centraal willen stellen en houden. Uit de Global Entrepreneurship Monitor blijkt dat de belangrijkste motivatie van ondernemers in Nederland is om verschil te maken in de wereld; belangrijker dan veel verdienen of rijk worden.³ Steward-ownership faciliteert dat streven.

Hoewel de term ‘steward-ownership’ nu zo’n tien jaar bestaat⁴, is steward-ownership zeker niet nieuw. Albron, Carlsberg en Zeiss zijn al meer dan honderd jaar steward-owned. Na de dood 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. Abbe was van mening dat de economische waarde die uit Zeiss voortvloeide niet alleen hém of zijn nazaten zou moeten toekomen, maar allen die debet waren aan het scheppen van de juiste omstandigheden voor de uitvinding, zoals de medewerkers, de Universiteit van Jena en de samenleving. Bovendien wilde hij dat het florierende bedrijf kon voortbestaan, ongeacht de persoonlijke belangen van een toekomstig eigenaar. Het was zijn doel om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen en daarmee ook de werkzekerheid van de werknemers van Zeiss. De stichting als eigenaar maakte het mogelijk dat winst opnieuw kon worden geïnvesteerd in het bedrijf of maatschappelijk bestemd kon worden.

2.6 *De prestaties van steward-ownedbedrijven*

Steward-ownership kan nogal idealistisch overkomen en daarmee de vraag oproepen of het bedrijfsmatig wel goed werkt. Het korte antwoord is: ja. Met name door Deense onderzoekers zijn de prestaties van steward-ownedbedrijven (in Denemarken vaak ingericht als foundation-ownedbedrijf) goed onderzocht. Steward-ownedbedrijven hebben namelijk een grote rol in de Deense economie. Een op de tien Denen werkt

2 In april 2024 publiceerde VNO-NCW in *Naar een sterker NL* haar koers voor 2030, voortbordurend op de publicatie in 2021. Daarin identificeert de organisatie steward-ownership als een nieuwe vorm die in de belangstelling staat van ondernemers, met name bij bedrijfsoverdracht. Volgens VNO-NCW sluit steward-ownership aan bij ‘het Rijnlands 2.0’ waarin de organisatie wijst op de noodzaak van een vierde partij rondom de governance van bedrijven: de samenleving als geheel. Zie VNO-NCW en MKB Nederland, *Naar een sterker NL. Een update van de agenda “Ondernemen voor brede welvaart. Een agenda voor 2030”*, april 2024.

3 S. Hill, A. Somers & A. Coduras, 2022/2023 *Global Report*, Global Entrepreneurship Monitor 2023, p. 63-65.

4 De Purpose Stiftung uit Duitsland introduceerde de term steward-ownership in 2015.

bij een steward-ownedbedrijf. Uit onderzoek naar de prestaties van steward-owned-bedrijven blijkt dat ze meer focus hebben op langetermijndoelstellingen en tegelijkertijd niet minder winstgevend zijn. Omdat de winst niet zoveel mogelijk aan de aandeelhouders wordt uitgekeerd, kan meer worden geïnvesteerd in onderzoek, ontwikkeling en innovatie. Steward-ownedbedrijven zijn duurzamer en na veertig jaar is de kans op overleven voor steward-ownedbedrijven maar liefst drie tot zes keer groter ten opzichte van niet steward-ownedbedrijven.

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. Hierdoor kunnen steward-ownedbedrijven 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.

Er zijn ook uitdagingen voor steward-ownedbedrijven. Zo groeien steward-owned-bedrijven langzamer. Een reden kan zijn dat steward-ownedbedrijven 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 wordt genomen. Een veelgestelde vraag is of steward-ownedbedrijven door een gebrek aan financiële prikkels voor stewards wel de juiste motivatie bieden om te zorgen dat een bedrijf goed blijft presteren. In de praktijk blijken steward-owned-bedrijven echter niet minder winstgevend te zijn dan andere bedrijven.

In Denemarken hebben steward-ownedbedrijven een positief effect op de economie, ook in slechte tijden. De gevolgen van de economische crisis van 2008 tot 2014 waren dankzij het relatief grote aantal steward-ownedbedrijven in Denemarken niet zo diep en langdurig als in andere landen. Steward-ownedbedrijven kunnen de economie versterken.⁵

5 Voor meer over de focus van steward-ownedbedrijven op langelange-termijndoelstellingen, de ruimte voor investeringen in onderzoek en innovatie en de veel grotere kans op overleven zie S. Thomsen, T. Poulsen, C. Børsting & J. Kuhn, *Industrial Foundations as Long-Term Owners*, Wiley 2018. Voor meer over de conclusie dat steward-ownedbedrijven niet minder winstgevend zijn zie S. Thomsen, 'Foundation Ownership and Firm Performance', in: *Corporate Governance in Contention*, Oxford University Press 2018, p. 66-85 en C. Børsting, J. Kuhn, T. Poulsen & S. Thomsen, *The Performance of Danish Foundation-Owned Companies*, 2014. Voor meer over de ESG-scores van steward-ownedbedrijven zie D.J. Schroeder & S. Thomsen, 'Foundation Ownership and Sustainability. Academy of Management Proceedings', 2023(1), 2023, 12206, <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.12206abstract>. Voor meer over steward-ownedbedrijven als werkgever zie J. Kuhn & S. Thomsen, *The Demography of Danish Foundation-Owned Companies*, Copenhagen Business School 2014. Voor meer over de reputatie van steward-ownedbedrijven zie C. Børsting & S. Thomsen, 'Foundation ownership, reputation, and labour', *Oxford Review of Economic Policy* 2017, 33(2), p. 317-338. Voor meer over de groei van steward-ownedbedrijven zie J. Block & R. Fathollahi, 'Foundation ownership and firm growth', *Review of Managerial Science* 2023, 17(8), p. 2633-2654, <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00595-9>. Voor meer over de kredietrisico's van steward-ownedbedrijven zie B. Buchanan & C. Kaya, 'Foundation ownership and creditor governance: Evidence from publicly listed companies', *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money* 2024, 93, <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2024.101982>. Voor meer over het effect van steward-ownership op de Deense economie (en veel andere inzichten) zie S. Thomsen, *The Danish Industrial Foundations*, DjØF Publishing 2017, p. 121-122.

Verskillende Deense steward-ownedbedrijven zijn ook deels beursgenoteerd, zoals de eerder genoemde Carlsberg en Novo Nordisk. Veel Nederlandse pensioenfondsen beleggen in deze bedrijven. De focus op de lange termijn en goede ESG-scores van deze ondernemingen sluiten goed aan bij het streven van pensioenfondsen naar langetermijnbrede waardecreatie. Dat staat in schril contrast met het onvermogen dat pensioenfondsen ervaren bij bedrijven in bijvoorbeeld de fossiele industrie die onder druk van aandeelhouders met een kortetermijnfocus onvoldoende aandacht hebben voor onvermijdbare investeringen in verduurzaming. Voor pensioenfondsen en andere investeerders met een langetermijnhorizon kan steward-ownership dus een strategische ‘tool’ zijn.

Nu we een uitgebreid beeld hebben van wat steward-ownership is, hoe het werkt en de prestaties van steward-ownedbedrijven, duiken we hierna dieper in de structuur van twee bedrijven: Royal HaskoningDHV en BuurtzorgT. Royal HaskoningDHV wordt grotendeels gehouden door een ‘beheerstichting’ en BuurtzorgT is ingericht volgens het ‘goudenaandeelmodel’.

3. Royal HaskoningDHV

Royal HaskoningDHV is een internationaal ingenieursbureau met ruim zesduizend medewerkers en vestigingen in meer dan twintig landen. De geschiedenis van Royal HaskoningDHV gaat meer dan 140 jaar terug, met de oprichting van Haskoning als eerste zelfstandige ingenieursbureau in Nederland in 1881. In 2012 fuseerde Royal Haskoning met DHV. De bureaus hadden een vergelijkbare omvang en eigendomsstructuur met een stichting als grootaandeelhouder en ruimte voor medewerkersparticipatie.

Royal HaskoningDHV is betrokken bij toonaangevende projecten zoals de Einstein Telescope, Europa’s meest geavanceerde observatorium voor zwaartekrachtsgolven, in Zuid-Limburg. Daarnaast is het bureau betrokken bij veel dijkversterkingen zoals die tussen Lith en Bokhoven. Recent is de door Royal HaskoningDHV en Wageningen University ontwikkelde Aurea-technologie voor de verwijdering van medicijnresten uit water uitgeroepen tot winnaar van de Vernufteling 2024, de jaarlijkse prijs voor het meest vernuftige ingenieursproject met maatschappelijke waarde.

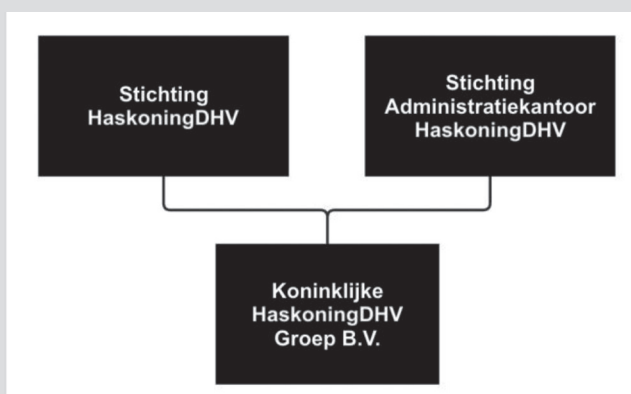
Marije Hulshof is sinds 2023 CEO en werkt inmiddels twaalf jaar bij Royal HaskoningDHV. Eerder werkte Hulshof een aantal jaar bij Berenschot, eveneens een steward-ownedbedrijf: “Onze structuur met Stichting HaskoningDHV en Stichting Administratiekantoor HaskoningDHV als aandeelhouders geeft ons veel ruimte om onze eigen toekomst te bepalen. Tegelijkertijd ontbreekt de tucht van de markt niet. We moeten net als andere ingenieursbureaus meedingen naar projecten en medewerkers blijven binden en boeien. Dankzij onze intrinsieke motivatie voor

duurzaamheid kunnen we goed inspelen op de grote opgaven van deze tijd, van energietransitie en klimaatbestendigheid tot de circulaire economie.”

Inge Brakman is sinds 2021 voorzitter van Stichting HaskoningDHV. De stichting houdt momenteel 88,8% van de aandelen in Royal HaskoningDHV. Brakman is ervaren bestuurder en toezichthouder en merkt dat Royal HaskoningDHV de ruimte heeft om niet enkel aan de korte termijn te hoeven denken: “Royal HaskoningDHV heeft geen aandeelhouders waarvoor cijfers aan het einde van elk kwartaal koste wat kost opgepoetst moeten worden. Het bedrijf kan zich richten op de inhoud en het eigen strategisch plan volgen. De stichting kijkt naar de lange termijn en de maatschappelijke meerwaarde van de activiteiten.”

Koninklijke HaskoningDHV Groep is een besloten vennootschap en kent twee typen aandelen:

1. Aandelen A: Stichting HaskoningDHV houdt aandelen A en tenminste 75,5% van alle aandelen.
2. Aandelen B: Stichting Administratiekantoor HaskoningDHV (de STAK) houdt aandelen B en hoogste 24,5% van alle aandelen. De STAK biedt de mogelijkheid aan medewerkers om certificaten te houden.



Zelfbestuur

Stichting HaskoningDHV heeft volgens de statuten als doel [samenvatting door auteurs]:

1. Het behartigen van het belang van de groep en alle daarbij betrokkenen, waarbij de continuïteit, zelfstandigheid en identiteit van de groep voorop staan.
2. Het zijn van aandeelhouder van de groep en het uitoefenen van de aan de aandelen verbonden rechten, mede ter bevordering van een goede corporate governance binnen de vennootschap.

De stichting wordt bestuurd door vijf leden. De RvB en RvC van de vennootschap benoemen ieder afzonderlijk een extern bestuurslid. De ondernemingsraad (de OR) benoemt een intern of extern bestuurslid. De medewerkers die tevens certificaathouder zijn benoemen op basis van een verkiezing een bestuurslid dat tevens certificaathouder is, ten minste drie jaar aaneengesloten in dienst is en een bepaald functieniveau heeft binnen de vennootschap. Gezamenlijk kiezen deze vier leden een vijfde extern bestuurslid, dat tevens voorzitter zal zijn.

Externe bestuursleden zijn niet in dienst bij de vennootschap of een dochteronderneming, of op een andere wijze aan de groep verbonden. Voor de voorzitter geldt bovendien dat deze ook niet aan de groep verbonden mag zijn geweest. Leden van de RvB, de RvC, de OR van de vennootschap, het bestuur van de STAK en bestuurders van een groepsmaatschappij kunnen niet als lid van het bestuur van de stichting benoemd worden. Brakman: “Vanuit het stichtingsbestuur hebben we dankzij twee interne bestuursleden een blik van binnenuit. Dat biedt ons enorm rijke informatie die veel aandeelhouders ontberen. De RvC en de overige bestuursleden van de stichting zorgen voor een frisse blik van buitenaf.”

Leden van de RvC van de vennootschap worden op voordracht van de RvC benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders. Zowel de algemene vergadering als de OR kunnen nieuwe leden aanbevelen. Voor een derde van de leden, draagt de RvC een lid voor dat door de OR aanbevolen wordt, tenzij de RvC en/of de algemene vergadering tegen een aanbeveling bezwaar maken, waarbij de algemene vergadering het laatste woord heeft.⁶

Recent is tussen RvB, RvC en de stichtingen een ‘tripartiete overeenkomst’ vastgesteld waarin de onderlinge taakverdeling herijkt is. Martijn Nieuwenhuis is company secretary van HaskoningDHV en de spil in dat proces: “De tripartiete overeenkomst maakt de verschillende organen en hun leden nog bewuster van hun taken en van de onderlinge verhoudingen. Dat bewustzijn draagt bij aan het goed laten werken van onze corporate governance.” Waar een beursgenoteerd bedrijf meer externe invloeden heeft die de corporate governance van het bedrijf beïnvloeden, heeft een steward-owned bedrijf als Royal HaskoningDHV vooral zichzelf scherp te houden. “Dat is een doorlopende taak”, aldus Nieuwenhuis.

⁶ De doelstelling van Stichting HaskoningDHV is terug te vinden in art. 2 van de statuten van Stichting HaskoningDHV. Afspraken over de benoeming van bestuurders van Stichting HaskoningDHV zijn terug te vinden in art. 3 van dezelfde statuten. Afspraken over de benoeming van leden van de RvC van Koninklijke HaskoningDHV Groep B.V. zijn terug te vinden in art. 18 van de statuten van Koninklijke HaskoningDHV Groep B.V.

Winst dient de missie

Aandelen A en B hebben gelijke rechten tot de winst en kennen elk hun eigen winstreservering, waartoe uitsluitend de houders van aandelen A respectievelijk de houders van aandelen B zijn gerechtigd. Ten laste van de winstreserve A wordt momenteel geen uitkering gedaan. Het overgrote deel van de winst staat dus ter beschikking van de vennootschap. Aandelen B (gehouden door de STAK) ontvangen wel een winstuitkering. Nieuwenhuis: “Op dit moment zijn ruim 2.000 medewerkers in diverse landen certificaathouder.”

Borging

Besluiten over het vervreemden van aandelen in Koninklijke HaskoningDHV Groep B.V., het wijzigen van de statuten van Stichting HaskoningDHV en de statuten van de vennootschap, fusie of juridische (af)splitsing van de stichting en/of van de vennootschap en ontbinding van de stichting kunnen slechts genomen worden met 75% van de uitgebrachte stemmen in een vergadering van Stichting HaskoningDHV waarin alle bestuurders aanwezig of vertegenwoordigd zijn.⁷

4. BuurtzorgT

BuurtzorgT is een snelgroeiende aanbieder van geestelijke gezondheidszorg in Nederland. Het bedrijf richt zich op patiënten met complexe psychiatrische en sociale problematiek. Het bedrijf is in 2013 opgericht door Nico Moleman en Jos de Blok. Moleman: “De belangrijkste reden om BuurtzorgT te starten was om psychiatrische zorg bij mensen thuis te brengen. Normaal gesproken zijn er in de geestelijke gezondheidszorg twee opties. Je kunt mensen ambulant behandelen, dat wil zeggen dat ze naar een gebouw komen, daar behandeld worden en daarna naar huis gaan. De tweede optie is dat je mensen in een ziekenhuis opneemt. De eerste optie wordt gebruikt bij milde problemen en de tweede optie bij ernstige problemen. Maar er is – of beter gezegd was – geen tussenweg. BuurtzorgT springt in dat gat.”

BuurtzorgT is zelfsturend. Daarin verschilt BuurtzorgT volgens Moleman van andere zorgorganisaties in Nederland, die veelal hiërarchisch georganiseerd zijn en veel managementlagen kennen. Voor Moleman en De Blok was steward-ownership een logische vervolgstap, omdat het zelfsturende bedrijf daarmee ‘van zichzelf’ werd.

Volgens Moleman past steward-ownership uitstekend binnen de zorgsector, omdat gemeenschapsgeld op die manier niet ongelimiteerd weg kan vloeien naar aandeelhouders. Bij de transitie naar steward-ownership moesten Moleman en De Blok, die

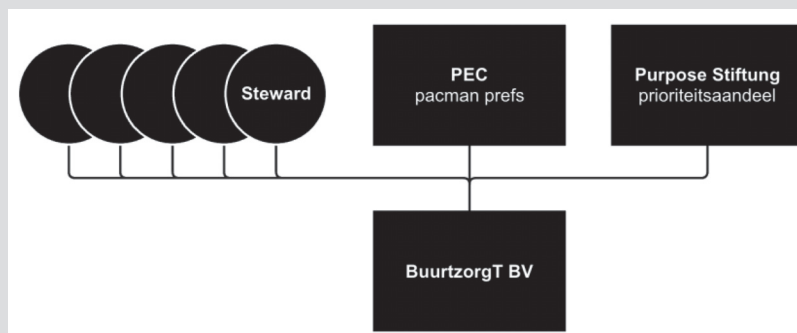
⁷ Besluiten die een bijzondere meerderheid vergen zijn opgesomd in art. 11 en art. 12 van de statuten van Stichting HaskoningDHV.

enig aandeelhouders waren, op zoek naar het antwoord op de vraag wat zij zelf nog uit de onderneming wilden ontvangen. Moleman: “Het was zoeken naar een eerlijke compensatie, met altruïsme aan de ene kant en hebzucht aan de andere kant.” Uiteindelijk vonden Moleman en De Blok het antwoord en lieten hun aandelen door de onderneming inkopen. Om de onderneming voldoende ruimte te geven, werd het verkoopbedrag omgezet in een achtergestelde lening. Als die eenmaal ingelost is, zijn de oprichters voldoende vergoed.

Zorgbehandelingen worden in Nederland pas na afloop vergoed. Als een behandeling gemiddeld acht maanden duurt en een organisatie snel groeit, kan een behoorlijke financieringsvraag ontstaan. Rabobank kon als huisbank de groei niet volledig voorfinancieren. Met het Duitse fonds Purpose Evergreen Capital vond BuurtzorgT een investeerder die naadloos aansloot bij de wens van Moleman en De Blok om de onderneming ‘van zichzelf’ te maken. Purpose Evergreen Capital heeft in ruil voor een investering zogenaamde *pacman prefs*⁸ ontvangen (cumulatief preferente aandelen zonder zeggenschap die de onderneming tegen een vooraf bepaalde prijs terug mag kopen). Over de nog uitstaande *prefs* betaalt BuurtzorgT een vaste dividendvergoeding.

BuurtzorgT is een B.V. en kent drie typen aandelen:

1. Aandelen WL: vijf personen houden momenteel een winstrechtloos aandeel. Dit zijn de stewards van BuurtzorgT.
2. Aandelen CP: investeringsfonds Purpose Evergreen Capital (PEC) houdt stemrechtloze cumulatief preferente aandelen die de onderneming op elk moment tegen de uitgifteprijs mag inkopen (ook wel ‘*pacman prefs*’ genoemd).
3. Aandeel P: de Zwitserse Purpose Stiftung houdt een prioriteitsaandeel (ook wel gouden aandeel genoemd) in de vennootschap en heeft een veto-recht ten aanzien van het wijzigen van de structuur.



⁸ Term ontleend aan B. Bier, ‘Betekent winstrecht ook recht op winst?’, in: P.J. van der Korst e.a. (red.), *Handboek onderneming en aandeelhouder* (Serie Onderneming en Recht, deel 69), Deventer: Kluwer 2012.

Als de aandelen van de investeerder (PEC) op een gegeven moment ingekocht zijn, heeft BuurtzorgT niet langer een aandeelhouder met winstrecht. De stewards en Purpose Stiftung blijven in dat geval over als aandeelhouders. BuurtzorgT zou dan met recht kunnen stellen dat de onderneming ‘van zichzelf’ geworden is.

Zelfbestuur

De stewards van BuurtzorgT zijn de houders van winstrechtloze aandelen (WL). Deze aandelen kunnen alleen gehouden worden door natuurlijke personen die actief betrokken zijn bij de onderneming en verbonden zijn met de missie van de onderneming.⁹ Aan de overige aandelen is geen stemrecht verbonden.

Momenteel heeft BuurtzorgT vijf stewards: de oprichters, de enig bestuurder en twee andere medewerkers van BuurtzorgT. De oprichters waren de eerste twee stewards. Na enkele maanden nodigden zij de bestuurder en een andere medewerker van de onderneming uit om ook steward te worden. In oktober van dit jaar is door de medewerkers gezamenlijk een vijfde steward gekozen en met tussenpozen van een half jaar worden op dezelfde wijze een zesde en zevende steward gekozen. Anders dan bij Royal HaskoningDHV zijn de stewards van BuurtzorgT direct als aandeelhouder aan de onderneming verbonden (in plaats van via een stichtingsbestuur). Het aanstellen van een nieuwe steward betekent bij BuurtzorgT dan ook dat een winstrechtloos aandeel aan de nieuwe steward uitgegeven of overgedragen wordt.

Als zorgonderneming geldt voor BuurtzorgT specifieke wet- en regelgeving, zoals de verplichting een RvC in te stellen en deze RvC uitvoerige rechten toe te kennen. Leden van de RvC worden (net als het bestuur van de vennootschap) benoemd en ontslagen door de algemene vergadering. Eén lid van de RvC wordt benoemd op bindende voordracht van de cliëntenraad.

Winst dient de missie

Bij besluitvorming over de winstbestemming wordt de in de aandeelhouders-overeenkomst vastgelegde ‘cashflow waterval’ gevolgd. Volgens deze waterval wordt eerst de banklening volledig afgelost voordat aan de aflossing van de achtergestelde lening van de oprichters begonnen kan worden. Zodra de banklening is afgelost, kan aan PEC dividend uitgekeerd worden (inclusief de cumulatief opgebouwde dividenden). Daarna kan de lening van de oprichters afgelost worden en tot slot worden de door PEC gekochte aandelen tegen nominale waarde ingekocht.

⁹ De minimale kwaliteitseisen van de stewards zijn vastgelegd in art. 2.3 van de statuten van BuurtzorgT.

Zodra de bank, de oprichters en PEC vergoed zijn, kan de onderneming zelf over de volledige winst beschikken.

Borging

Aan het prioriteitsaandeel is goedkeuringsrecht verbonden ten aanzien van besluiten die de steward-ownedstructuur beïnvloeden, met als doel de steward-ownedstructuur in stand te houden. Het is belangrijk dat de houder van dit aandeel een betrouwbare (of zelfs saaie) aandeelhouder is. Tegelijkertijd betekent het niet dat de structuur nooit meer gewijzigd moet kunnen worden. Later in dit hoofdstuk meer over de rol van deze aandeelhouder.

Aan het prioriteitsaandeel dat BuurtzorgT heeft uitgegeven is geen algemeen stemrecht verbonden. Aangezien een aandeel niet zowel winstrechtloos als stemrechtloos kan zijn, is aan het prioriteitsaandeel het recht op een jaarlijkse winstuitkering van één eurocent verbonden. Strikt genomen heeft de Purpose Stiftung als prioriteitsaandeelhouder van BuurtzorgT dus een (zij het verwaarloosbaar) economisch recht.

Een aantal besluiten van de stewards (de algemene vergadering) is onderworpen aan de goedkeuring van de prioriteitsaandeelhouder, waaronder wijzigingen van de statuten van de vennootschap ten aanzien van de volgende onderwerpen:

- De doelomschrijving.
- De aandelenklassen en de aan de verschillende typen aandelen verbonden kwaliteitseisen.
- Afspraken met betrekking tot de overdracht van aandelen.
- Afspraken met betrekking tot reservering en uitkering van dividend aan de houders van cumulatief preferente aandelen.
- Afspraken met betrekking tot de vereffening, om te zorgen dat de houders van cumulatief preferente aandelen geen aanspraak kunnen maken op meer dan waar zij maximaal recht op hebben.
- En tot slot (natuurlijk) het goedkeuringsrecht ten aanzien van besluitvorming over de hiervoor opgesomde onderwerpen.

In de aandeelhoudersovereenkomst is daarnaast vastgelegd dat de volgende besluiten ook de goedkeuring van de prioriteitsaandeelhouder behoeven:

- Het creëren van nieuwe aandelenklassen, of het wijzigen van de rechten en plichten die aan aandelen zijn toegekend.
- Het wijzigen van de in de aandeelhoudersovereenkomst opgenomen 'cashflow waterval'.
- Het wijzigen van de 'rode lijnen' in de steward-ownershipprincipes, zoals vastgesteld in de aandeelhoudersovereenkomst.

- Verhogingen van de bezoldiging van de leden van de RvBs en de RvC boven de in de WNT (Wet Normering Topinkomens) gestelde normering.
- Het verlenen van een pandrecht, het verkopen of anderszins overdragen van een materieel deel van de activa van de onderneming, anders dan in het kader van de normale gang van zaken.
- Het aangaan van een fusie, splitsing, ontbinding of liquidatie, volledige stopzetting of stopzetting van een essentieel onderdeel van de vennootschap, of verplaatsing naar het buitenland.¹⁰

In een structuur als die van BuurtzorgT, waarbij alle stewards tevens medewerker zijn, vervult de prioriteitsaandeelhouder een belangrijke rol in de borging van de structuur.

De gouden aandeelhouder

Naast Purpose Stiftung bestaan ook twee Nederlandse stichtingen die gouden aandelen in steward-owned ondernemingen houden. Te weten: Stichting Golden Share en Stichting De Prioriteit. Deze twee stichtingen en de Purpose Stiftung werken op vergelijkbare wijze. Bas van Riet Paap, bestuurder en steward van BuurtzorgT: “De gouden aandeelhouder vervult een belangrijke rol. Het geeft de oprichters de zekerheid dat BuurtzorgT steward-owned blijft. Over 10, 20 en 30 jaar wanneer de oprichters, maar ook ik en de andere huidige stewards uit beeld zijn, biedt de prioriteitsaandeelhouder de garantie dat de gekozen structuur in stand kan blijven. Het duurt even voordat zo’n structuur staat, maar het biedt ons precies wat past: de snelheid van een BV en de degelijkheid van een stichting.”

De hiervoor genoemde gouden aandeelhouders hebben ieder een zogenaamde raad van aangesloten bedrijven ingericht. Vanuit elk aangesloten bedrijf neemt een steward deel aan deze raad. Voor het goedkeuren van ingrijpende wijzigingen in de steward-owned structuur van een aangesloten bedrijf, moet deze raad van aangesloten bedrijven haar goedkeuring geven. Hiermee helpen de aangesloten bedrijven elkaar bij het borgen van hun structuur.

5. Toekomstbedrijven en de Rentmeester Vennootschap

De opkomst van steward-ownership is een van de ontwikkelingen die voortkomen uit de steeds vaker en luider wordende wens om ondernemingen meer ruimte te

¹⁰ De besluiten van de stewards die onderworpen zijn aan de goedkeuring van de prioriteitsaandeelhouder, zijn gedefinieerd in art. 6.5.5 van de statuten van BuurtzorgT B.V. en in de aandeelhoudersovereenkomst tussen BuurtzorgT, PEC en de prioriteitsaandeelhouder. De afspraken die in de aandeelhoudersovereenkomst zijn vastgelegd, zijn hier met goedkeuring van BuurtzorgT gedeeld.

geven om langetermijnbredewaardecreatie na te streven.¹¹ Steward-ownership is altijd een vrije keuze: ondernemers die een nieuw bedrijf starten en aandeelhouders van een bestaande onderneming kunnen voor steward-ownership kiezen.

5.1 *Samen met B Corp, Code Sociale Ondernemingen en BVm*

Naast steward-ownership zijn er andere tools voor ondernemingen die brede waarde na willen streven. Certificeringsmethoden als B Corp, Code Sociale Ondernemingen en het wetsvoorstel tot de BVm (ook wel de maatschappelijke BV) kunnen ondernemingen herkenning en erkenning geven voor hun maatschappelijke focus. Dergelijke certificeringen zeggen iets over de activiteiten van een onderneming, maar veranderen de structuur van een onderneming niet. Onder druk van aandeelhouders kan de maatschappelijke focus weer verdwijnen en kan een certificering desgevolg vervallen. Steward-ownership verandert de structuur van een onderneming en voorkomt dat aandeelhouders vanuit financieel belang de maatschappelijke focus van een onderneming kunnen beïnvloeden. Voor ondernemingen met een certificering als sociale onderneming kan steward-ownership een volgende stap zijn. Patagonia is een mooi voorbeeld van een onderneming die eerst B Corp gecertificeerd was en dankzij de keuze voor steward-ownership de maatschappelijke doelstelling ‘voor altijd’ (for good, for good) centraal kan blijven stellen. En vice versa, voor steward-ownedbedrijven kan certificering een externe toets zijn van de maatschappelijke focus en extra herkenning en erkenning geven. De Nederlandse steward-owned-start-up Sumthing werd recent ook B Corp gecertificeerd en is daarmee nog beter herkenbaar als sociale duurzame onderneming.

5.2 *De Rentmeester Vennootschap*

Terwijl de interesse in steward-ownership een vlucht neemt, zijn de steward-ownershipprincipes niet goed in te passen in de rechtsvormen die het Nederlandse ondernemingsrecht op dit moment kent. Daardoor zijn creatieve constructies met meerdere rechtsvormen nodig. In de voorbeelden die we in dit hoofdstuk hebben behandeld,

11 Zie onder andere het statement van de Business Roundtable, waarin de CEO's van bijna tweehonderd van de grootste bedrijven in de Verenigde Staten zich uitspreken over de bestaansreden van ondernemingen. In een gedurfd statement verklaarden ze dat de purpose van ondernemingen aan vernieuwing toe was. Bedrijven zouden vanaf nu niet alleen de aandeelhouders, maar alle belanghebbenden moeten dienen. www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans. Begin 2021 brachten VNO-NCW en MKB Nederland een vergelijkbaar statement naar buiten: “Een samenleving met gelijke kansen, een duurzame leefomgeving en voldoende economische groei om brede welvaart mogelijk te maken” is het nieuwe doel van het bedrijfsleven. Zie www.vno-ncw.nl/sites/default/files/ondernemen_voor_brede_welvaart.pdf. Ook deden in 2020 25 hoogleraren ondernemingsrecht een oproep tot het opnemen van een maatschappelijk doel in de vennootschap, zie J. Winter e.a., ‘Naar een zorgplicht voor bestuurders en commissarissen tot verantwoorde deelname aan het maatschappelijk verkeer’, *Ondernemingsrecht* 2020, 7/86. De wens voor een verschuiving van het dienen van financiële doelen van aandeelhouders naar het creëren van brede welvaart op de lange termijn blijkt ook uit de ontwikkeling van de terminologie in instrumenten als de Corporate Governance code. Daarin werd in 2003 geschreven dat ‘de vennootschap [streeft] naar het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn’. In de versies erna werd deze bewoording steeds breder getrokken en in 2022 wordt gesproken van ‘duurzame langetermijnwaardecreatie’ als doel van de onderneming. Zie www.mccg.nl/publicaties/codes/2022/12/20/corporate-governance-code-2022. De oproep dat bedrijven meer aandacht moeten besteden aan brede waardecreatie, roept ook tegenreacties op. Het zou volgens sommigen ‘woke capitalism’ zijn. Larry Fink, de oprichter en bestuursvoorzitter van vermogensbeheerder BlackRock, verwijst zelfs niet meer naar ESG. Verandering gaat soms met twee stappen vooruit en één stap terug.

wordt duidelijk dat veel maatwerk mogelijk is. Terwijl grote gevestigde bedrijven daar geen moeite mee hebben, ervaren startende en midden- en kleinbedrijven een drempel. In de keuze voor een standaard BV of een steward-owned-BV is op dit moment geen sprake van een level playing field.

De introductie van een rechtsvorm die voorziet in een solide basis voor steward-ownership, kan daar verandering in brengen. Op 16 april 2024 heeft de Tweede Kamer met een brede meerderheid een motie aangenomen waarin de regering wordt opgeroepen in samenwerking met universiteiten en het bedrijfsleven een wetsvoorstel voor de introductie van een zogenoemde Rentmeester Vennootschap verder uit te werken.¹² We bespreken hierna hoe een rentmeestervennootschap mogelijk vormgegeven zou kunnen worden.

De Rentmeester Vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (RV) kan een bijzondere vorm van de BV zijn met een governance model dat waarborgt dat de doelstelling van de onderneming bij besluitvorming centraal staat. In lijn met de principes van steward-ownership, zouden de principes van de RV als volgt kunnen luiden:

- De uiteindelijke zeggenschap wordt uitgeoefend door de raad van rentmeesters (de stewards). De rentmeesters richten zich bij het uitoefenen van de zeggenschap uitsluitend op het belang van de vennootschap.
- De winst dient de onderneming: de door een RV behaalde winst wordt primair gebruikt om de doelstelling van de onderneming te ondersteunen, bijvoorbeeld door te herinvesteren. Een RV kan weliswaar eigen vermogen aantrekken door aandelen uit te geven, maar de uitkeringen aan aandeelhouders blijven beperkt tot een redelijke vergoeding voor het verschaft kapitaal.

De RV is niet beperkt tot bepaalde typen bedrijfsactiviteiten.¹³ De raad van rentmeesters heeft bevoegdheden die normaal bij de algemene vergadering van aandeelhouders liggen, zoals benoeming en ontslag van bestuurders, vaststellen van de jaarrekening, en wijziging van de statuten. De raad van rentmeesters houdt het bestuur ter verantwoording.

De RV hoeft geen aandelen uit te geven, maar als dit wel gebeurt, zijn deze stemrechtloos en geven ze recht op een redelijke vergoeding. In de uitwerking zullen richtlijnen gesteld moeten worden voor wat geacht kan worden een 'redelijke vergoeding' te zijn. Deze vergoeding kan een maximumbedrag of percentage zijn en zou in beginsel gebaseerd kunnen zijn op de inbreng van de betreffende aandeelhouder (vergelijkbaar met een lening). Anders dan bij de traditionele vennootschap, kent de RV in ieder geval dus niet het uitgangspunt dat de aandeelhouders gerechtigd zijn tot de winst.

¹² Motie van het lid Sneller en het lid Zeedijk (Kamerstuknummer 29023, 509).

¹³ De RV is dus anders dan het voorstel voor de 'Maatschappelijke BV' (de zogenoemde BVm) dat vooral voorziet in het bieden van (h)erkenning aan sociale ondernemingen. De BVm voorziet echter niet in de scheiding van zeggenschap en financieel belang en kan daarnaast alleen gebruikt worden door 'sociale ondernemingen'. De RV biedt daarentegen een fundamenteel andere bedrijfsstructuur die een basis kan zijn voor alle soorten ondernemingen.

Aandeelhouders moeten beschermd zijn tegen afbreuk van hun rechten en zouden een enquêteprocedure moeten kunnen starten indien zij een voldoende groot belang houden. De raad van rentmeesters besluit over uitgifte van aandelen en de te betalen vergoeding.

De bestuurders richten zich naar het belang van de vennootschap en leggen verantwoording af aan de raad van rentmeesters. Naast de raad van rentmeesters kan een RvC ingesteld worden. De RvC heeft dezelfde functie als bij de BV en werkt nauw samen met de raad van rentmeesters. Doorgaans zal de RvC dichter bij het bestuur staan dan de raad van rentmeesters.

In geval van liquidatie, fusie, splitsing of omzetting moet het vermogen van de RV besteed worden in lijn met het doel van de vennootschap. In geval van liquidatie moet het liquidatieoverschot niet verdeeld kunnen worden onder de aandeelhouders, wel zouden zij recht moeten hebben op terugbetaling van hun investering. In geval van fusie, splitsing of omzetting zou het doelvermogen van de RV niet mogen worden uitgekeerd aan aandeelhouders. Voor omzetting zou een rechterlijke machtiging vereist (vgl. 2:18 lid 4 BW) moeten zijn.

De raad van rentmeesters moet kunnen besluiten de statuten te wijzigen. Het zou echter mogelijk moeten zijn om in de statuten te bepalen dat bepaalde regelingen niet gewijzigd kunnen worden zonder goedkeuring van de rechtbank of een ander orgaan. Bijvoorbeeld het doel en de missie van de RV, of een bepaling die ertoe strekt dat de RV geen aandelen kan uitgeven.

De fiscale aspecten van de RV moeten verder onderzocht worden. Uitgangspunt hierbij is dat een level playing field gecreëerd wordt met de bestaande rechtsvormen. Een nieuwe rechtsvorm, gebaseerd op bovenstaande uitgangspunten, creëert zowel een strikt juridisch kader voor de scheiding tussen zeggenschap en financieel belang als de nodige flexibiliteit voor maatwerk.

6. Reflectie

In de luwte van de wereldwijde opkomst van shareholder primacy heeft steward-ownership zich bewezen als robuuste ondernemingsvorm waarmee naast aandeelhouders, ook de onderneming en andere stakeholders uitstekend gediend kunnen worden. Nu de uitdagingen van vandaag ons dwingen om op zoek te gaan naar modellen voor brede waardecreatie, wint steward-ownership dan ook aan aandacht.

Steward-ownership is natuurlijk geen oplossing voor alles. Voor de transitie naar een duurzame economie hebben we meer nodig. Maar als het ons menens is met die transitie, dan kunnen we het heroverwegen van het eigendom van ondernemingen niet overslaan. Steward-ownership is een cruciale bouwsteen voor een duurzamere economie.