Het model van steward-ownership helpt ondernemers om het langetermijnbelang van bedrijf en maatschappelijke missie te borgen. Mooie voorbeelden hiervan zijn YouBeDo, Moonback en Odin, duurzame alternatieven voor Bol.com, Booking.com en de supermarkt. We laten ons gidsen door **Gijsbert Koren**, die als oprichter van We Are Stewards het liefste alle aandeelhouders weer zoveel mogelijk waarde ziet toevoegen aan de kwaliteit van leven op aarde.

Steward-ownership wint terrein in Nederland

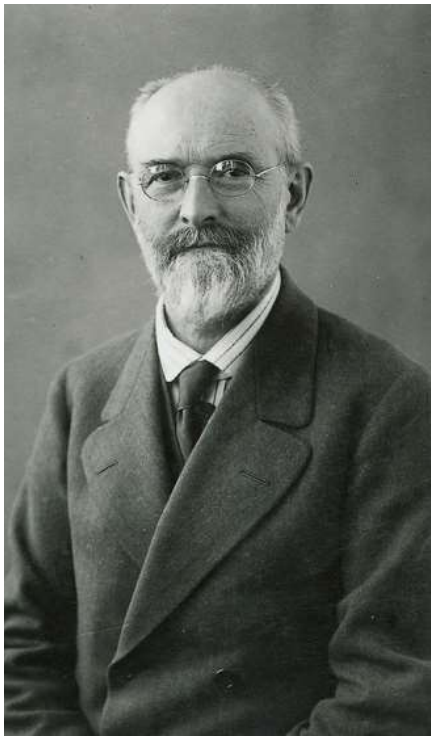
Stevig fundament voor duurzame keuzes

TEKST **IVO VALKENBURG** | BEELD **FRANK POPPELAARS**

Het idee om als onderneming een positieve impact te leveren aan de samenleving is zo oud als de weg naar Kralingen. “Vergeet nooit je menselijkheid en respecteer menselijke waardigheid in je omgang met anderen”, stelde Robert Bosch al in 1920. Hij was de oprichter van het technologiebedrijf Bosch met inmiddels wereldwijd zo’n 395.000 medewerkers. Maar liefst 92 procent van de aandelen zijn in het bezit van de Stichting Robert Bosch om veilig te stellen dat de maatschappelijke doelstelling van het bedrijf boven aandeelhouderswaarde blijft gaan. Klassieke bedrijven zoals Carlsberg, Triodos Bank, De Efteling, De Groene Amsterdammer, Novo Nordisk en Maersk volgen eenzelfde soort strategie. Uit onderzoek blijkt dat Nederlandse ondernemers meer gedreven worden door het streven om een verschil te maken in de wereld, dan door de wens om rijk te worden en veel te verdienen. Steward-ownership helpt ondernemers hun maatschappelijke missie te borgen.

KERN

“Kern van steward-ownership is dat een bedrijf ‘van zichzelf’ is en bestaat om zijn missie te dienen”, aldus Koren. “Er is altijd sprake van zelfbestuur, omdat het stemrecht ligt bij mensen die



▶ *Robert Bosch, oprichter van het bekende technologiebedrijf, legde in zijn testament vast dat het bedrijf van zichzelf moest blijven. Van de winst gaat 92 procent naar een stichting, waardoor in de praktijk bijna 400.000 medewerkers wereldwijd winst genereren voor goede doelen.*

betrokken zijn bij het bedrijf. Dit zeggenschap kan niet worden verkocht. De winst van het bedrijf dient de missie. Winst wordt geherinvesteerd in het bedrijf en/of gedoneerd in lijn met de missie van het bedrijf. Steward-ownership is een alternatieve eigendomsstructuur die ervoor zorgdraagt dat winstmaximalisatie automatisch overgaat in het willen maken van zoveel mogelijk positieve impact. De maatschappelijke doelstelling gaat boven de aandeelhouderswaarde. Zeiss, het Duitse optische productiebedrijf, is een van de eerste voorbeelden van een modern steward-owned bedrijf dat al meer dan honderd jaar bestaat. Zeiss, die na het overlijden van de oprichter, Carl Zeiss, overging naar steward-ownership. De Carl Zeiss Foundation is de enige eigenaar van Zeiss, en de statuten van het bedrijf zorgen ervoor dat het bedrijf niet kan worden verkocht en dat de winsten worden geherinvesteerd of gedoneerd voor het algemeen welzijn. Zeiss kiest ervoor om een groot deel van haar winst ten gunste te laten komen van de bevordering van onderwijs en wetenschap. In Duitsland beheren ze op dat gebied één van oudste en grootste fondsen."

VOORDELEN

"Er zijn allerlei motivaties om ervoor te kiezen", zegt Koren. "Michael van Loenen, mede-oprichter van YouBeDo, vatte het onlangs tijdens één van onze seminars kernachtig samen. Je haalt de angel uit het rendementsdenken. 'Je investeerders zijn betrokken, maar niet beslissend. De funding bij steward-ownership gaat over veel meer dan alleen geld, zoals bijvoorbeeld ook kennis van mensen, verbinding met netwerken en andere resources.' Steward-ownership helpt een bedrijf om zich volledig op de missie te richten. De traditionele invloed van aandeelhouders verdwijnt door onderscheid te maken tussen het financiële eigendom en de zeggenschap. Er is niemand die nog kan profiteren ten koste van het bedrijf, de samenleving of de planeet. Uit Deens onderzoek is ook naar voren gekomen dat de weerbaarheid van steward-owned bedrijven wordt vergroot. De kans dat het bedrijf over veertig jaar nog bestaat wordt zesmaal groter ten opzichte van reguliere ondernemingen. Ondernemers in 'de nieuwe economie' die meer van betekenis een maatschappelijk bijdrage willen leveren, zien steward-ownership als een fundament om veel eenvoudiger duurzame keuzes te maken. Het model dwingt hen niet om te kiezen tussen de meeste winst of de juiste optie voor bedrijf en samenleving."



Koren: "In dit verband maakte *VPRO Tegenlicht* in april 2020 een uitzending onder de titel 'Goed geld verdienen' met portretten van ondernemers die bewust kiezen voor andere bedrijfsmodellen. Ze willen daarmee voorbij het kortetermijndenken. Mocht je deze uitzending hebben gemist, dan is het beslist de moeite waard om deze alsnog te gaan kijken. Je ziet dan bijvoorbeeld hoe de Deense bierbrouwer Carlsberg er al in 1876 ervoor koos om te ondernemen ten dienste van de samenleving,



▲ *Cees 't Hart is CEO van Carlsberg dat miljoenen stopt in COVID-onderzoek. Het eigendom van de bierbrouwer is in handen van de Deense Royal Academy of Science. Het stemrecht ligt voor 75 procent bij deze goededoelenorganisatie op het gebied van onderwijs en wetenschap.*

in plaats van slaaf te worden van de aandeelhouder. De huidige topman is de Nederlander Cees 't Hart. Duidelijk wordt hoe bedrijven, gefixeerd op winstmaximalisatie en aandeelhouderswaarde, de afgelopen decennia hun oorspronkelijke doel uit het oog verloren. Ze ontwrichtten zo planeet en samenleving, in plaats van eraan bij te dragen. Met als resultaat bijvoorbeeld zeeën vol plastic, een opgewarmde aarde, groeiende ongelijkheid, een wereldwijde bankencrisis en een verdubbeling van het aantal daklozen in Nederland. Het kan ook anders. Gelukkig zie ik steeds meer bedrijven kiezen voor alternatieve bedrijfsmodellen. De aandacht voor andere eigendomsstructuren groeit."



◀ *Moonback, het eerlijke alternatief.*

PRAKTIJK

Als consument lijkt het steeds eenvoudiger te worden om bewust te kiezen voor bedrijven die werken aan een menselijke economie? Gijsbert Koren haalt drie praktijkvoorbeelden aan van steward-ownership bedrijven.

Moonback

"Moonback is een eerlijke boekingssite voor gasten én hotels. Moonback is een initiatief van een groep ervaren ondernemers. Ze laten zien dat een boekingssite ook op een ethische manier kan bestaan, zonder gegraai. Geen namaakschaarste van kamers die bijna op zijn, wél een positieve gebruikerservaring. Geen hoge commissies voor hotels, maar juist een lagere bijdrage. Medio 2021 lanceerde Moonback de eerste versie van hun eerlijke boekingssite. Moonback ging in 2020 van start onder de naam Beterboeken."

"Niels Meijssen, mede-oprichter van Moonback, 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 miljarden aan haar aandeelhouders had uitgekeerd, klopte bij de belastingbetaler aan. Het wrong bij Niels al langer dat

Booking.com hotels volledig afhankelijk had gemaakt en hen een steeds hogere commissie vroeg, met hotelgasten als betaler van de rekening. De staatssteun was voor Niels de druppel. Hij kondigde op Linkedin aan een eerlijk en steward-owned alternatief te willen starten dat hotels en hotelgasten dient in plaats van beleggers spekt. Hij ontving bijna veertigduizend steunbetuigingen en haalde in een mum van tijd 2 miljoen euro met crowdfunding op om van start te gaan."

"Niels is één van de ondernemers die voor steward-ownership kiest. Hij herdefinieert de spelregels van ondernemen fundamenteel en brengt ze in lijn met zijn intenties. Moonback bestaat om zijn missie ten uitvoer te brengen en verschil te maken in de wereld."

https://moonback.com

YouBeDo

"Op de website van de stichting New Financial Forum zie ik YouBeDo als de huisleverancier voor de boeken staan. Het is een online boekwinkel. Het duurzame alternatief voor bol.com. Van je aankoopbedrag gaat altijd 12 procent naar een goed doel dat je zelf kiest. De oprichters van Youbedo proberen op die manier bij te dragen aan een eerlijkere verdeling van de enorme overvloed die er op aarde is, maar niet iedereen in dezelfde mate bereikt. Youbedo hoopt via boekverkoop een grote donatiestroom op gang te brengen. Met succes, want inmiddels is zo'n 580.000 euro gedoneerd."

"BESLISSINGEN GEBASEERD OP EEN ZO GROOT MOGELIJK BELANG; DAT IS INTERNEMEN"

"Oprichters Michael van Loenen en Bert van Ingen hebben een aantal gemene delers. Eén van de belangrijkste delers is het gevoel van onbegrip. Hoe kan het toch zo zijn dat we, na honderdduizend jaren van menselijke ontwikkeling, nog steeds niet in staat zijn om een balans te creëren in de wereld. Er is een enorme overvloed, we zijn alleen niet bereid om deze overvloed met elkaar te delen. Vanuit deze verbazing en toch ook wel frustratie, bedachten de oprichters dat het tijd werd voor een nieuw systeem. Zich realiserend dat vooral het economische systeem invloed heeft op het niet eerlijk (her)verdelen van de overvloed, kwamen ze tot de conclusie dat er een nieuw systeem moest komen dat zorgt voor een herverdeling van geldstromen. Geldstromen die normaal gesproken naar de top van de economische piramide zouden gaan (lees aandeelhouders), laten terugvloeien naar mens, dier en natuur die deze geldstromen goed kunnen gebruiken."

https://www.youbedo.com

Odin

"De visie van Odin is dat je met elke euro die je uitgeeft aan boodschappen een keuze maakt. En mede bepaalt hoe de wereld eruit ziet. Wanneer je boodschappen doet bij Odin doe je dat bij een coöperatie met eigen winkels, een groothandel, een bezorgdienst en ruim 150 afhaalpunten. Daarnaast heeft Odin een eigen imkerij en boerderij. Al sinds de oprichting in 1983 koopt Odin direct in bij boeren, tuinders, bakkers, slagers, wijnboeren, pastamakers, chocolatiers en vele andere kwaliteitsproducenten. Iedereen kan mede-eigenaar worden van de coöperatie. Hierdoor is Odin eigendom van bijna 14.000 leden en het aantal groeit snel."

"Alle winkels en distributiecentra van Odin zijn biologisch gecertificeerd. Het assortiment levensmiddelen sowieso 100 procent biologisch. Maar ook het non-food assortiment is duurzaam en heeft een keurmerk op dat gebied. Ver-



◀ *Michael van Loenen: "Inmiddels 580.000 euro gedoneerd aan goede doelen."*



“STEWARD-OWNERSHIP HELPT ONDERNEMERS HUN MAATSCHAPPELIJKE MISSIE TE BORGEN”

der moet elke winkel ieder jaar extra doelen realiseren. Er wordt ook hard gewerkt aan het voorkomen van voedselverspilling. De inkopers kopen scherp in. Hierdoor houden ze weinig producten over en gaat er bijna niets over de datum. Oftewel, er is weinig ‘derving’. Houden sommige winkels toch producten over, dan zijn er verschillende dingen die zij doen om er voor te zorgen dat deze producten toch nog goed gebruikt worden. Alle Odin winkels zijn bijvoorbeeld aangesloten bij ‘Too Good To Go’. In Arnhem worden overgebleven groenten en fruit gebruikt door restaurants. In Alkmaar gaat een deel van de overgebleven voedingsmiddelen naar dieren van het Ekodorp.”

https://www.odin.nl

“De oprichters van Odin hebben in 1983 ook de Stichting Sleipnir opgericht. Sleipnir is het achtbenige paard van Odin, de god uit de noordelijke mythologie. Zoals Sleipnir Odin draagt, zo draagt het bedrijfskapitaal de ondernemer. Met de Stichting Sleipnir wordt gestreefd naar een vernieuwing van de bestaande sociale verhoudingen. Zij doet dat op basis van de sociale impuls van de antroposofie, zoals deze door Rudolf Steiner is geïnitieerd. In het bijzonder de sociologische basiswet; de sociale hoofdwet en de sociale driegeleding vormen voor Stichting Sleipnir en de betrokken ondernemers fundament en inspiratie. Zo hopen zij bij te dragen aan een wereld waarin mensen vrij, gelijkwaardig en menswaardig kunnen leven en werken. In 2018 is daarnaast de Coöperatie Sleipnir opgericht om andere bedrijven te helpen met neutraliseren van bedrijfskapitaal, het zorgdragen voor continuïteit in afstemming met de gehele ondernemingsketen, van producent tot consument. De bij Stichting Sleipnir aangesloten bedrijven zijn geen privébezit, maar ‘van zichzelf’.”

“Om de economie dienstbaar te maken aan de mens, is het nodig om beslissingen te nemen die niet op een deelbelang (bijvoorbeeld een groeps- of eigenbelang) zijn gebaseerd maar die worden genomen met het oog op een zo groot mogelijk belang. Dat is internemen. Op die manier praktiseren de deelnemers het natuurlijke uitgangspunt dat alles met alles is verbonden.” ■

https://sleipnir.nl

▲ *Alle producten van Odin zijn 100 procent biologisch en het liefst biodynamisch.*

Gijsbert Koren:we Are Stewards

Gijsbert is oprichter van *We Are Stewards* en pionier op het gebied van crowdfunding. Hij heeft bijgedragen aan de opkomst en ontwikkeling van crowdfunding in Nederland. Met *We Are Stewards* wil Gijsbert steward-ownership in Nederland op de kaart te zetten en ondernemers en investeerders helpen om met steward-ownership hun impact te maximaliseren. “Steward-owned bedrijven kunnen onze wereld mooier maken. We helpen ondernemers en investeerders om met steward-ownership hun impact te maximaliseren.”

We Are Stewards is een partner van Purpose, wereldwijd voorloper op het gebied van steward-ownership. Samen ontwikkelen ze bijvoorbeeld blueprints voor statuten, zodat ondernemers, investeerders en notarissen een houvast hebben.

https://www.wearestewards.nl
https://purpose-economy.org