

Voorwoord

Het is een warme septemberavond in 2022. De zon is net onder en we zitten op het Scheveningse strand bij The Shore, een strandpaviljoen annex surfschool. Voor ons langs lopen surfers met natte haren en een grote grijns op hun gezicht, op weg naar de bar. Ook wij zijn voldaan: we hebben net de contouren voor dit boek over steward-ownership op papier gezet.

Ik, Nina, kom hier vaak – om te surfen en om vrienden te ontmoeten. The Shore is ook de plek waar steward-ownership op mijn pad kwam. Oprichter Hans van den Broek vertelde mij een aantal jaren geleden dat The Shore steward-owned is. De onderneming is ‘van zichzelf’. Daardoor is The Shore een eigenzinnige onderneming, waar surfen en samenzijn belangrijker zijn dan winst maken. Toen ik werkte voor duurzame-energiestartups merkte ik bij startups om ons heen dat het toewerken naar een ‘exit’ – het verkopen van de startup – steeds meer de boventoon voerde, ten koste van andere zaken. Ook maakte ik mij zorgen over gevestigde bedrijven: sky-high beurskoersen, torenhoge bonussen, maar investeringen in duurzaamheid worden bij veel bedrijven als een hete aardappel doorgeschoven naar de volgende generatie. Steward-ownership kon weleens het antwoord zijn op deze uitdagingen in het bedrijfsleven, omdat het zeggenschap en winst van elkaar loskoppelt. Na mijn eerste kennismaking met dit model liet het idee me niet meer los.

Ik, Gijsbert, heb afgelopen jaren honderden ondernemingen geholpen om via crowdfunding investeringen op te halen. Toen ik in 2018 een van de bekendste sociale ondernemingen van Nederland hielp om met crowdfunding een volgende groeistap te kunnen maken, kwam ik in aanraking met een Duitse investeerder die alleen mee wilde doen als de onderneming steward-owned zou worden. Het zou betekenen dat de onderneming zijn duurzame missie centraal zou stellen, voor altijd. Om dat mogelijk te maken zouden investeerders geen zeggenschap krijgen en zou hun winstrecht beperkt worden. Een aantal van de bestaande aandeelhouders zag dat niet zitten en stak er een stokje voor. Het opende mijn ogen voor iets wat ik eigenlijk allang wist: aandeelhouders zijn belangrijker dan de bedrijven die ze bezitten, belangrijker dan de medewerkers, de directie, de klanten en bijna al het andere. Een ontwerpfout, met alle gevolgen van dien. Steward-ownership heeft de potentie om aandeelhouders een andere plek te geven.

Wij, Gijsbert en Nina, zijn ons gaan verdiepen in bedrijven die steward-owned zijn. Hoe meer we erover leerden, hoe verbaasder we werden dat niet meer bedrijven dit bijzondere ondernemingsmodel toepassen. We spraken met de oprichters, bestuurders en medewerkers van grote en kleine steward-owned bedrijven: van startup tot miljardenbedrijf. Hun verhalen hebben één gemene deler: ze laten zien dat eigenaarschap heel krachtig en bepalend is voor een onderneming.

Terug naar die warme septemberavond op het strand. We wilden net naar huis gaan, toen onze telefoons opeens roodgloeiend stonden. De oprichter van outdoor-kledingmerk Patagonia had zojuist bekendgemaakt dat hij zijn bedrijf

steward-owned maakte. Hij schonk zijn aandelen weg, *Billionaire no more. Patagonia founder gives away the company to fight climate change*, stond op de voorpagina van *The New York Times*.¹ Ineens werd het onderwerp waar we ons in verdiepten – en dat verre van mainstream was – wereldnieuws. En ook Nederlandse media wilden meer weten over deze ‘hack van het kapitalisme’. De stap van Patagonia zorgde voor een omslagpunt in de bekendheid van steward-ownership.

En dat omslagpunt komt niet ongelegen. We zien de destructieve gevolgen van de nadruk op winstmaximalisatie voor aandeelhouders steeds duidelijker – denk aan klimaatverandering en de groeiende kloof tussen arm en rijk. Als maatschappij worden we steeds kritischer op de rol die het bedrijfsleven hierin speelt. We voelen dat er overall – bij investeerders, ondernemers, burgers, en de nieuwe generatie – behoefte is aan verandering. Je hebt als bedrijf simpelweg geen bestaansrecht meer als je alleen maar komt halen, in plaats van iets brengen. Wat ons betreft verliezen dit soort bedrijven hun ‘license to operate’. Ze streven simpelweg het verkeerde doel na.

Met dit boek zetten we dat besef kracht bij. We laten je zien dat het anders kan. We gaan je in dit boek niet vertellen dat met de juiste intenties en goed leiderschap alles wel goed komt. We gaan ook niet stellen dat mensen in de zakenwereld geldwolven zijn die beter zouden moeten weten, en dat beleggers slechts aan zichzelf denken. Het is in onze ogen zinloos, of op z’n minst onvolledig, om de excessen van het kapitalisme te duiden als een moreel falen van ‘de ander’. We moeten op een dieper niveau kijken, naar het systeem, naar het fundament onder bedrijven – daar moet verandering in komen. En die verandering zit in het antwoord op de vraag: wie is de eigenaar van je bedrijf? We

gaan het in dit boek hebben over bedrijven met stewards in plaats van aandeelhouders, en met de blik vooruit. Wij noemen ze toekomstbedrijven.

Gijsbert Koren en Nina de Korte, 2023

Inleiding

Het was gek genoeg een investeerder die mij, Gijsbert, vertelde dat de positie van aandeelhouders op de schop moest. Ik was inmiddels tien jaar bezig om ondernemers te helpen om met crowdfunding investeringen op te halen.

Bij crowdfunding legt een groep enthousiaste fans – in plaats van een klein aantal investeerders of een bank – kapitaal bij elkaar om een onderneming verder te helpen. Mooie duurzame bedrijven als Fairphone, Seepje en Moyee zijn dankzij crowdfunding van de grond gekomen en gegroeid tot de bedrijven die het nu zijn.

Crowdfunding biedt toegang tot financiering voor iedereen met een idee waar genoeg mensen achter staan. Crowdfunding is daarmee niet alleen een bron van financiering, maar ook een bewijs van interesse in een nieuw idee.

Crowdfunding werd mogelijk dankzij de opkomst van online betaalmethoden en online communicatie. Via sociale media kon een goed idee opeens in korte tijd heel veel mensen bereiken en met online betaalmethoden konden die mensen direct een investering doen. Investeren kan vaak al vanaf 100 euro, of soms nog minder. Je zou kunnen zeggen dat iedereen opeens investeerder werd dankzij crowdfunding. Crowdfunding zorgt dus voor meer toegang tot investeringsmogelijkheden voor investeerders en tot kapitaal voor ondernemers. Het maakt ons minder afhankelijk van instituten, omdat banken en investeerders het schijnbare alleenrecht op het verstrekken van kapitaal verliezen. Tegelij-

kertijd maakt crowdfunding ons weer in hogere mate direct afhankelijk van elkaar. Of positief geformuleerd: het maakt ons weer meer verbonden met elkaar.

In 2008 lachten bankiers mij uit als ik over crowdfunding vertelde. Sindsdien hebben duizenden startende en groeiende ondernemingen opgeteld miljarden met crowdfunding opgehaald. Banken financieren nog steeds een stuk meer, maar ondernemers met gedurfde plannen die de wereld willen veranderen, hebben nu keuze uit meer financierings-opties. Crowdfunding sprak mij precies om die reden enorm aan: als middel voor vooruitstrevende ondernemers om de toekomst te creëren.

In 2018 hielp ik een van Nederlands bekendste en grootste sociale ondernemingen met een investeringsronde. Naast crowdfunding zouden ook professionele investeerders mee kunnen investeren. Een van de geïnteresseerde investeerders was Armin Steuernagel, medeoprichter van de Purpose Foundation. Hij was vanuit Berlijn overgekomen naar Amsterdam en bleek een ongewone kijk op investeren te hebben: als investeerder wil hij namelijk niets te zeggen hebben over de ondernemingen waarin hij investeert en hij wil beperkt winst maken met zijn investeringen. Toen hij dit vertelde, was ik met stomheid geslagen. Zo'n investeerder was ik nog nooit tegengekomen. Waarom zou je als investeerder niets te zeggen willen hebben over het bedrijf waar je in investeert en waarom zou je in hemelsnaam genoeg nemen met beperkte winst? Is winst maken niet het voornaamste doel van investeerders?

Steuernagel en Purpose Foundation hadden een compleet andere kijk. Investeerders moeten volgens hen goed gecompenseerd worden, maar niet meer dan nodig. Bedrijven moeten in staat gesteld worden om zo veel mogelijk geld in te zet-

ten om hun missie te realiseren en investeerders horen geen stemrecht te hebben waarmee ze dat kunnen dwarsbomen. Met elke investering die Steuernagel doet, wil hij een onderneming steward-owned maken, zodat niet aandeelhouders het voor het zeggen hebben, maar stewards – mensen die als taak hebben de missie van het bedrijf te waarborgen. Investeerders krijgen een winstuitkering om ze voor hun bijdrage te vergoeden, maar meer ook niet. De rest van de winst wordt ingezet om de missie te verwezenlijken.

Ik vond het interessant klinken. Want toegegeven, wat mij betreft mochten aandeelhouders ook best een toontje lager zingen. Maar ik zag tot dan toe simpelweg geen alternatief.

Als ik heel eerlijk ben, was ik ook wel een beetje argwanend richting mensen die met geniale financiële constructies kwamen aanzetten. De kredietcrisis was veroorzaakt door de mensen die *collateralized debt obligations* en andere derivaten bedacht hadden, waarmee leningen verpakt werden tot producten die je simpelweg niet meer kon herleiden tot iets waarvan je het doel en het risico kon beoordelen. Om me heen hoorde ik steeds meer mensen meegaan in de gekte van bitcoin en andere blockchain-munten, terwijl ze geen idee hadden waar ze het eigenlijk over hadden. Toch fascineerde het verhaal van Steuernagel me.

Het lukte Steuernagel om de oprichters en directie van het bedrijf enthousiast te krijgen, maar de moeilijkste hobbel bleken de bestaande aandeelhouders. Het bedrijf had namelijk al een tiental investeerders aan boord die met elkaar de meerderheid van de aandelen en daarmee de meerderheid van de zeggenschap in handen hadden. Zij moesten dus overtuigd worden. Steuernagel legde hun de spelregels van steward-ownership uit. De onderneming zou volgens hem voor de lange termijn de missie centraal kunnen stellen,

alle aandeelhouders zouden een eerlijke vergoeding krijgen, maar op een gegeven moment moest het genoeg zijn. Hij legde de vraag op tafel hoeveel winstuitkering de aandeelhouders wilden ontvangen. ‘Als iedereen het daarover eens kan worden, dan leggen we dat vast,’ stelde Steuernagel voor. Een aantal van de investeerders zag het wel zitten. Ze hadden immers juist vanwege de maatschappelijke missie in de sociale onderneming geïnvesteerd. Maar niet iedereen bleek er zo over te denken. ‘Waarom zou ik mijn stemrecht opgeven? Ik wil mijn stemrecht in kunnen zetten om mijn belangen te behartigen!’ En: ‘Ik heb als investeerder mijn nek uitgestoken op een moment dat het heel risicovol was om te investeren, dus waarom zou ik nu opeens genoeg nemen met een beperkt rendement?’ Het werd al snel duidelijk dat een meerderheid van de aandeelhouders het niet zag zitten om hun bevoorrechte positie op te geven.

Voor deze onderneming bleek het te laat om nog te kunnen kiezen voor steward-ownership, omdat de aandeelhouders hun verworven rechten niet los wilden laten. Juist om die reden was dit voor mij een keerpunt: het maakte duidelijk dat het probleem dat steward-ownership oplost diep in de fundamenteën van een onderneming zit. Ik besloot me in steward-ownership te verdiepen en sindsdien heeft het me niet meer losgelaten.

Om steward-ownership in Nederland op de kaart te zetten richtte ik stichting We Are Stewards op, en met een bevlogen team en steeds meer partners werken we aan de ontwikkeling en adoptie van steward-ownership in Nederland. We staan nog maar aan het begin van de opkomst van steward-ownership. Net als toen bankiers mij in 2008 uitlechten als ik vertelde over de kracht van crowdfunding, zijn er ditmaal genoeg investeerders en CEO's die steward-ownership weg-

wuiven als een bizar concept, een hobby voor weldoeners. Wij, Nina en Gijsbert, denken dat het de ondernemingsvorm voor toekomstbedrijven is.

Steward-ownership kan ons uit het tijdperk van de dominante aandeelhouder gidsen. Eigendom lijkt misschien een enorm saai onderwerp voor ondernemers die met een dienst of product de wereld willen veranderen, maar tegelijkertijd is de eigendomsstructuur van een onderneming enorm bepalend – het is in feite het fundament van een onderneming.

Na het lezen van dit boek begrijp je waarom het aandeelhouderskapitalisme een doodlopend pad is. Dat is wellicht geen vrolijke boodschap. Het goede nieuws is dat je ook leert hoe het anders kan. Net als wij raak ook jij hopelijk geïnspireerd door bedrijven uit binnen- en buitenland, groot en klein, jong en oud, die voor een andere route kozen.

Steward-ownership

We hebben een probleem. Langetermijndenken lijkt in het bedrijfsleven 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 startup 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. Een bezorgplatform dat bezorgers in flexcontracten dwingt om maar zo min mogelijk verantwoordelijkheid voor hen te hoeven dragen. Een energiereus die recordwinsten boekt, maar de hoognodige investeringen in groene energie liever nog jaren vooruitschuift.

Onze economie en onze ondernemingsmodellen zijn vooral gericht op het creëren van financiële waarde voor aandeelhouders. Dit heeft enorme gevolgen voor maatschappij en milieu, nu en voor volgende generaties. De Aarde raakt steeds verder uitgeput en mensen ook.

Dat kan beter, toch? Sterker nog, dat móét beter.

Er zijn zat boeken geschreven over hoe en waarom onze economie moet veranderen. CEO's hebben hun mond vol van *purpose*, *stakeholders* en *sustainability*. Maar er is één ding waar weinig mensen het over hebben, terwijl het toch zo essentieel is: bedrijfseigendom.