

# Patagonia en de kansen van steward ownership

27-10-2022 14:00



**Yvon Chouinard heeft zijn bedrijf Patagonia gedoneerd aan een trust en een non-profitorganisatie. Deze nieuwe vorm van eigenaarschap heet *steward ownership* en kan baanbrekend zijn voor de toekomst.**

Wat zijn de overeenkomsten tussen Bill Gates en Patagonia-oprichter Yvon Chouinard? Beiden zijn ondernemer. Beiden hebben een merk opgebouwd dat wereldwijd bekend is. En beiden zijn begaan met de wereld en doneren aan het goede doel. Bill Gates heeft in de afgelopen jaren bijna 54 miljard dollar aan goede doelen gedoneerd, terwijl Patagonia sinds 1985 ruim 140 miljoen dollar aan goede doelen heeft gedoneerd met zijn initiatief *1% for the planet*.

Interessanter is misschien wat de verschillen zijn tussen Bill Gates en Yvon Chouinard. Want het lijkt alsof Microsoft een 'beter' bedrijf is omdat het meer doneert aan goede doelen, maar is dat wel zo? Op 14 september 2022 heeft Chouinard duurzaam ondernemen namelijk een geheel nieuwe lading gegeven. Hij heeft [zijn bedrijf Patagonia](#), ter waarde van zo'n drie miljard dollar, aan de aarde gegeven. Dat betekent dat alle toekomstige winsten van het bedrijf geïnvesteerd worden in projecten om de aarde en het klimaat te

beschermen. Voor het activistische merk een logische volgende stap, maar voor het economische systeem een radicale paradigmaverschuiving. Niet langer staat winstmaximalisatie ten behoeve van een selecte club aandeelhouders en institutionele beleggers centraal, maar gaat het juist om de andere stakeholders van een bedrijf.

## Een blik in het verleden

In 2019 kwamen diverse Amerikaanse bedrijven bijeen tijdens de *Business Roundtable*: een overleg waar ceo's discussiëren over de rol van bedrijven in de maatschappij. Ze kwamen overeen om niet langer enkel aandeelhouders centraal te stellen maar óók te kijken naar andere stakeholders. Welk breder, maatschappelijk belang dient een bedrijf en hoe kunnen bedrijven een bijdrage leveren aan het maatschappelijk belang?

Alhoewel de intenties er waren in 2019, blijkt de praktijk weerbarstiger. Veel bedrijven stellen nog steeds het realiseren van een hoog dividend centraal. Als ze dat niet doen lopen ze het risico op een vijandige overname – zoals Unilever dreigde te worden overgenomen door Kraft Heinz in 2017 – of wordt de ceo simpelweg vervangen door een andere die wel zorgt voor een maximaal rendement – zoals gebeurde bij Danone in 2021.

Het écht centraal stellen van andere stakeholders boven de aandeelhouders gebeurt in de praktijk maar weinig. De actie van Yvon Chouinard geeft misschien ruimte voor daadwerkelijke verandering. Maar is dit wel zo bijzonder? In het licht van de huidige kapitalistische economie is wat Patagonia doet misschien bijzonder, maar wie verder terugkijkt in de geschiedenis ziet dat het eigenlijk heel normaal is om een bedrijf te zien binnen een maatschappelijke context.

In vroegere agrarische samenlevingen was het heel normaal om als ondernemer (lees: boer) jezelf te zien als onderdeel van de samenleving waarin je woonde. Je onderneming maakte onderdeel uit van de samenleving en diezelfde samenleving had je ook nodig had om je gewassen te verbouwen, te oogsten en om je producten aan te verkopen. Als ondernemer dacht je wel twee keer na voordat je mensen ging oplichten of je producten te duur ging verkopen, want je liep het risico om uit de gemeenschap verstoten te worden. Je verkocht niet overal waar je maar kon verkopen, en ook niet tegen de beste marktprijs op dat moment op die plaats. Je verkocht ergens waar je iemand kende die iemand kende, en je rekende wat naar jouw mening de beste prijs was. In vroegere tijden was je afhankelijk en onderdeel van het maatschappelijk systeem en derhalve had je belang bij een goede, hechte maatschappij.

Zo was het niet alleen in de verre historie. Ook meer recentelijk, halverwege de twintigste eeuw, waren bedrijven zich bewust van hun maatschappelijke rol. Hun bijdrage aan de gemeenschap. Denk maar aan de Philips-wijken rondom Eindhoven die Anton Philips heeft gebouwd voor de eigen medewerkers. Anton Philips was zich bewust van de afhankelijkheid die Philips had van zijn personeel om aan de groeiende vraag te voldoen. Goed zorgen voor personeel was dus van cruciaal belang om de continuïteit van het bedrijf te borgen. Daarom zorgde Philips niet alleen voor fatsoenlijke woningen, maar ook voor een hechte gemeenschap rondom de fabriek. Een gemeenschap om in te wonen, ontspannen, boodschappen te doen en samen te komen.

## Globalisering

Dat alles veranderende in de jaren zeventig met een liberaliseringsgolf en de daaropvolgende opkomst van het neoliberalisme, globalisering en de toenemende macht van de aandeelhouders: het zogeheten *shareholder primacy*. De beperkingen voor eigenaren van kapitaal werden grotendeels opgeheven, ten koste van andere stakeholders zoals werknemers.

Aan het einde van de twintigste eeuw volgde een verregaande globaliseringsgolf. Productie verhuisde vaak naar arme landen waar zonder al te veel regels producten goedkoop geproduceerd konden worden om vervolgens voor een goede prijs in het Westen te verkopen. Globalisering heeft van bedrijven anonieme entiteiten gemaakt die aan de ene kant van de wereld schaamteloos mensen kunnen uitbuiten en milieuschade berokkenen terwijl ze aan de andere kant van de wereld met diezelfde producten enorme winsten kunnen realiseren.

Door de globaliseringsgolf is de herkomst van producten en hoe deze worden geproduceerd geanonimiseerd. Maar niet alleen dat, ze hebben ook de rol van een bedrijf in de maatschappij veranderd. Niet langer zijn bedrijven onderdeel van de maatschappij. Productie en verkoop liggen letterlijk mijlenver uit elkaar en het is voor consumenten vaak geheel onduidelijk hoe de producten die ze kopen en consumeren tot stand zijn gekomen. Bedrijven hoeven niet langer rekening te houden met lokale gemeenschappen en het is prima om mensen uit te buiten: dat zijn toch niet degenen aan wie bedrijven hun producten verkopen.

We zien echter ook dat globalisering en de opkomst van het internet en social media de wereld transparanter hebben gemaakt. Steeds vaker zien we onder welke omstandigheden onze producten worden gemaakt. En consumenten vinden daar ook wat van. Diverse boycotts van grote merken getuigen daarvan. Veel bedrijven proberen dan ook de arbeidsomstandigheden in hun fabrieken te verbeteren. Denk bijvoorbeeld aan H&M.

En niet alleen transparantie heeft ons doen inzien dat we rekening moeten houden met meerdere stakeholders. Er zijn meerdere facetten te benoemen: bijvoorbeeld de steeds zichtbaarder wordende klimaatcrisis en de oorlog in Oekraïne die voelbaar heeft gemaakt hoe complex en lang onze supplychains zijn geworden en hoeveel afhankelijkheid er in die supplychains zit.

Het besef groeit dat er anders gekeken moet worden naar productie en consumptie, naar hoe om te gaan met schaarse grondstoffen én ook welke rol bedrijven krijgen in onze toekomst. We willen niet langer bedrijven die de maatschappij ten dienste stellen van winstmaximalisatie, we willen bedrijven die ten dienste staan van onze maatschappij. Die onderdeel zijn van onze maatschappij. Die goed doen voor onze maatschappij. Dat vormt een lonkend nieuw economisch perspectief.

## **Steward ownership**

In dat nieuwe economische perspectief is de actie van Yvon Chouinard heel logisch. En hopelijk ook inspirerend voor andere ceo's en ondernemers. En het goede nieuws: dat is het ook. Wat Patagonia doet is namelijk niet uniek. De opkomende nieuwe vorm van eigenaarschap die Patagonia kiest voor de toekomst wordt ook wel steward ownership genoemd. Volgens de kennisorganisatie WeAreStewards een eigenaarschapsvorm die bedrijven in staat stelt hun missie ook daadwerkelijk te realiseren.

Er zijn meer ondernemers die hun maatschappelijk verantwoordelijkheid nemen, zoals de steward owned bedrijven Odin, Waschbaer, Bosch, Carlsberg en Lego. Odin gelooft dat je met elke euro die je uitgeeft aan boodschappen een keuze maakt en mede bepaalt hoe de wereld eruit ziet. Het bij elkaar brengen van mensen die gezonde voeding produceren en consumeren op een manier die een bijdrage levert aan de voedselketen zit in het hart van het bedrijf. Directeur Merle Koomans van Odin geeft aan dat het steward ownership hen in staat stelt om die bijdrage aan de keten daadwerkelijk kunnen leveren. Ze vertelt dat er veel geld verdiend wordt in de voedselketen, maar dat dit voor een groot deel uit de keten wordt gehaald in plaats van geherinvesteerd, waardoor er kosten worden afgewenteld op natuur en samenleving. Odin haalt alleen uit de keten wat het nodig heeft, maar investeert ook terug, zodat de keten gezond blijft en er een positieve impact op onder meer biodiversiteit gerealiseerd wordt.

## Hack the system

Nina de Korte van We Are Stewards beschrijft steward ownership als 'een diepgaande hack van het kapitalisme'. De 'hack' bestaat uit het splitsen van aandelen met winstrecht en stemrecht. De stemrechtaandelen komen in handen van een speciale stichting, onder beheer van stewards, die de taak heeft om de missie te beschermen. Doordat deze stichting geen aandelen met winstrecht heeft, kunnen stewards beslissingen nemen zonder 'last' te hebben van schurende prikkels gerelateerd aan winstmaximalisatie.

Steward ownership en de actie van Patagonia kunnen baanbrekend zijn voor de toekomst. Een daadwerkelijke verandering van het economische systeem en de doelen van een bedrijf binnen dat economische systeem. In zijn boek 'Waarom superrijken de wereld niet zullen veranderen' vertelt journalist Anand Giridharadas over het systeem waarin de superrijken het kapitalistische systeem in stand houden omdat het hen dient. Degenen met macht hebben geen baat bij verandering van het economische systeem omdat dat systeem juist hen dient en veel geld oplevert. Om de maatschappij tegemoet te komen doen ze vaak wat aan filantropie, zie bijvoorbeeld Bill Gates uit de inleiding, maar dat is enkel ten dele teruggeven van wat je eerst hebt afgepakt van de maatschappij.

Steward ownership biedt een alternatief. Een mogelijkheid om verandering teweeg te brengen in het economisch systeem, omdat niet langer veel geld verdienen ten behoeve van zelfverrijking centraal staat. Het gaat juist niet om winstmaximalisatie en aandeelhouders maar om stakeholders en de missie van het bedrijf.

Voor retailers biedt steward ownership een mogelijkheid om de missie centraal te stellen en te ondernemen voor brede welvaart. Zij kunnen op deze manier onderdeel zijn van de oplossing voor de vele crisissen in onze tijd. Naast deze maatschappelijke rol, blijken steward owned bedrijven volgens Deens onderzoek ook een betere overlevingskans te hebben, evenals een hoger personeelsbehoud. Niet verkeerd in deze krappe arbeidsmarkt. Kortom, laten we ons inspireren door het voorbeeld van Patagonia.

Jonneke de Koning en Marco Kuijten, onderzoekers Avans University of Applied Sciences