Beschermd bedrijfseigendom

voor strategische relevantie en brede welvaart in Zuid-Holland





let's change
YOU. US. THE WORLD.

Lectoraat New Finance
2026

DE HAAGSE HOGESCHOOL

Beschermd bedrijfseigendom

voor strategische relevantie en brede welvaart in Zuid-Holland

Auteurs
Nina de Korte, dr. Martijn van der Linden, Sanne Ursem, dr. Theo Zijderveld

Dit rapport is mede tot stand gekomen met hulp van Stichting We Are Stewards

Afdeling
Lectoraat New Finance, Centre of Expertise Digital Operations & Finance

Datum
Oktober 2026

Type project
Rapport in opdracht van Provincie Zuid-Holland

Versie
Definitief

De Haagse Hogeschool, oktober 2026

Managementsamenvatting

Zuid-Holland is sterk verweven met internationale ketens en investeerders: dat brengt welvaart, maar leidt er ook toe dat strategisch relevante bedrijven regelmatig, en soms onverwacht, in buitenlandse handen komen. Omdat de provincie Zuid-Holland hier meer grip op wil krijgen, is door middel van deskresearch, tien interviews en twee casestudies onderzocht welke mogelijkheden zij heeft om strategische relevantie en brede welvaart te bevorderen via beschermd eigendom, met bijzondere aandacht voor steward ownership en de rol van Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's).

Conventionele eigendoms- en financieringsmodellen bieden niet altijd voldoende waarborgen voor het duurzaam verankeren van de missie, zeggenschap en eigendom van bedrijven. Veelgebruikte financieringsinstrumenten zoals aandelenkapitaal uit publieke en private revolverende fondsen creëren incentives bij investeerders en oprichters om te sturen op een exit. Bij verkoop kunnen eigendom en zeggenschap dan verschuiven naar eigenaren met een andere missie. In de praktijk kunnen de langetermijnopbrengsten van publieke investeringen buiten de regio belanden. Dit staat op gespannen voet met de ambitie van strategische relevantie en brede welvaart.

Beschermd eigendom kan dit voorkomen. Bij steward ownership, een opkomend eigendomsmodel voor bedrijven, zijn zeggenschap en winstrecht doorgaans gescheiden, waardoor missie en onafhankelijkheid structureel geborgd worden. Nederland telt inmiddels meer dan 200 steward-owned bedrijven, en het kabinet werkt aan een nieuwe rechtsvorm: de rentmeestervennootschap. Casestudies naar de ROM's Oost NL (Sumthing) en NOM (Team050) tonen aan dat publieke investeerders binnen bestaande kaders in steward-owned bedrijven kunnen investeren en daarbij bindende afspraken kunnen maken over zeggenschap en regionale betrokkenheid, al kost dit tot op heden geregeld nog meer tijd dan een reguliere investering. De casestudies laten daarnaast zien dat in dergelijke financieringsrondes ook private partijen mee kunnen doen als co-investeerder.

In de ontwikkelde instrumentenkaart zijn de beleidsinstrumenten van de provincie Zuid-Holland gecategoriseerd in vier groepen: Regelgeving, Finance, Inkoop en Netwerk. Dit onderzoek laat zien dat er vooral kansen liggen in Finance (via subsidies en de ROM InnovationQuarter) en Netwerk (via campussen, fieldlabs, ecosysteembinding) om beschermd eigendom te bevorderen. Beschermd eigendom wordt bovendien steeds relevanter door recente ontwikkelingen zoals het 'Buy European'-plan van de Europese Commissie, de toename van Europese groeifinanciering, de uitbreiding van de Wet Vifo en het experimenteren met gouden aandelen in strategische sectoren.

Uit het onderzoek volgen twaalf aanbevelingen aan de provincie. Gezien het beperkte aantal interviews en de korte looptijd van het onderzoek hebben zij een verkennend karakter.

Financiering

1. Maak beschermd eigendom onderdeel van het beleid van de publieke fondsen, te beginnen met ‘steward ownership ready’ fondsreglementen, zonder er een eis van te maken.
2. Stimuleer dat eigendom en zeggenschap al in de vroege fase van investeringen worden besproken.
3. Breng financieringsinstrumenten in kaart die niet op een exit sturen.
4. Ontwikkel standaardwaarborgen voor publieke investeringen, ook voor de periode nadat het fonds is uitgestapt.
5. Ga na hoe eigendom kan meewegen in provinciale subsidieregelingen.

Netwerk

6. Ontwikkel met partners in het regionale ecosysteem een ‘handleiding eigendom’ per bedrijfsfase.
7. Deel kennis over beschermd eigendom bij bedrijfsopvolging.
8. Verken hoe fieldlabs en campussen beter beschermd kunnen worden tegen overname.

Agenderen en monitoren

9. Agendeer de regionale dimensie van eigendom bij het Rijk.
10. Monitor het eigendom van strategisch relevante bedrijven in de regio, en weeg eigendom mee in het actieplan voor Europese digitale alternatieven.

Onderzoek

11. Laat de juridische ruimte voor beschermd eigendom binnen inkoop, subsidies en regelgeving onderzoeken.
12. Verbreed de empirische basis van dit onderzoek.

Inhoudsopgave

1. AANLEIDING EN DOEL VAN HET ONDERZOEK 7

AANLEIDING 7
ONDERZOEKSVRAGEN 7
AANPAK 7
LEESWIJZER 8

2. CONTEXT: DE WERELD VERANDERT, BEHOEFTE AAN ANDERE MODELLEN 8

STRATEGISCHE RELEVANTIE EN BREDE WELVAART 8
EIGENDOM EN ZEGGENSCHAP VERSCHUIVEN NAAR PARTIJEN BUITEN DE EU 9
TEKORTKOMINGEN VAN CONVENTIONELE EIGENDOMS- EN FINANCIERINGSMODELLEN 10
Onderliggende barrières 10
CONTEXT VAN DE PROVINCIE ZUID-HOLLAND 11
Provincie investeert in bedrijven 11
Strategische toegang 12
PRIKKELS VOOR EEN EXIT 12
CONCLUSIE 13

3. ALTERNATIEVE EIGENDOMS- EN FINANCIERINGSMODELLEN 14

CONVENTIONELE MODELLEN 14
STEWARD OWNERSHIP 15
RENTMEESTERVENNOOTSCHAP 16
ALTERNATIEVE FINANCIERINGSMODELLEN 16
FINANCIERING DOOR ROM'S 17
CONCLUSIE 18

4. HANDELINGSRUIMTE VAN DE PROVINCIE 19

HET INSTRUMENTARIUM VAN DE PROVINCIE 19
Regelgeving 20
Financiering 20
Netwerk 20
Inkoop 20
WAAR LIGGEN KANSEN BINNEN HET HUIDIGE INSTRUMENTARIUM? 21
Kans 1: Financiering via ROM's 21
Twee casussen van investeringen in steward-owned bedrijven 21
Kans 2: Netwerk – campusontwikkeling en fieldlabs 23
CONCLUSIE 24

5. ONTWIKKELINGEN RELEVANT VOOR BESCHERMD EIGENDOM 25

BUY EUROPEAN 25
GROEIFINANCIERING IN DE EU 25
UITBREIDING NATIONALE INSTRUMENTEN 26
OVERSTAPPEN NAAR EUROPESE DIGITALE ALTERNATIEVEN 26
CONCLUSIE 26

6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN 27

CONCLUSIES 27
AANBEVELINGEN 28
Financiering 28
Netwerk 28
Agenderen en monitoren 29
Onderzoek 29

GERAADPLEEGDE LITERATUUR 30

BIJLAGEN 33
BIJLAGE 1: VERANTWOORDING AI- EN ONLINE TOOLGEBRUIK 33
BIJLAGE 2: CASUSSEN IN ZUID-HOLLAND 34
AkzoNobel 34
Nowi 34
QuantWare 34
Nearfield Instruments 36
Lessen 36
BIJLAGE 3: CASUSSEN INVESTERINGEN IN STEWARD-OWNED BEDRIJVEN 37
Casus Oost NL – Sumthing 37
Casus NOM – Team050 41

1. Aanleiding en doel van het onderzoek

Aanleiding

Brede welvaart gaat over de kwaliteit van leven nu en in de toekomst, hier en elders, en kijkt niet alleen naar economische waarde, maar ook naar sociale en ecologische waarden (Provincie Zuid-Holland, 2026). Conventionele eigendomsvormen van bedrijven leiden niet altijd tot brede welvaart op de lange termijn omdat eigendom overdraagbaar is en de missie gewijzigd kan worden.

De economie van de provincie Zuid-Holland is verweven met internationale leveringsketens. Buitenlandse investeerders, afnemers, talent en toeleveranciers zijn cruciaal voor de regio. Door geopolitieke ontwikkelingen staat zowel de strategische als de economische positie van Europa onder druk. Economische relaties zijn geopolitiek geworden (WRR, 2026). Verder zijn er zorgen over bedrijven in strategische sectoren die opgekocht worden door niet-Europese bedrijven, vaak uit de Verenigde Staten en China. De provincie Zuid-Holland wordt met enige regelmaat geconfronteerd met een (plotselinge) overname van een strategisch relevant bedrijf in de regio en wil hier meer grip op krijgen, ook in het kader van brede welvaart (Provincie Zuid-Holland, 2026).

Het begrip strategische relevantie past binnen discussies over autonomie en soevereiniteit. Strategische autonomie verwijst naar de controle, capaciteiten en vermogens die nodig zijn om zelf te kunnen beslissen en handelen over de toekomst van economie, samenleving en democratie (Moerel & Timmers, 2021). Het is daarmee geen doel op zich, maar een middel om soevereiniteit te waarborgen. Wennink (2025) stelt daar het begrip strategische relevantie naast: niet alles zelf kunnen, maar onmisbaar zijn binnen wederzijdse afhankelijkheden. Voor de provincie Zuid-Holland gaat het daarbij om de vraag welke bedrijven bijdragen aan de economische weerbaarheid van de regio, en in hoeverre de regio zelf richting kan blijven geven aan haar ontwikkeling.

De Provincie zet zich in om bedrijven te laten groeien, door onder andere subsidies en investeringen in startups via de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij (ROM). Hoewel de aanwezigheid van sterke bedrijven bijdraagt aan de regio, kunnen deze steun- en financieringsinstrumenten ertoe leiden dat bedrijven doorgroeien naar een punt waarop eigendom en zeggenschap buiten de regio of buiten Europa terechtkomen. Daarom analyseert dit onderzoek hoe beschermd eigendom van bedrijven kan bijdragen aan het behouden van belangrijke bedrijven in het kader van strategische relevantie en brede welvaart. We kijken hierbij vooral naar mogelijkheden van steward ownership.

Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van het onderzoek is:

Welke mogelijkheden heeft de provincie Zuid-Holland om strategische relevantie en brede welvaart te bevorderen door middel van beschermd eigendom?

De hoofdvraag wordt met onderstaande deelvragen beantwoord.

1. Wat speelt er op het gebied van strategische autonomie en brede welvaart in de provincie Zuid-Holland, en welke rol spelen conventionele eigendoms- en financieringsmodellen hierin?
2. Welke alternatieve eigendoms- en financieringsmodellen zijn er?
3. Hoe past beschermd eigendom binnen het instrumentarium van de provincie Zuid-Holland?
4. Welke recente ontwikkelingen zijn relevant voor de adoptie van beschermd eigendom?

Aanpak

Voor dit onderzoek hebben we eerst een needs analysis uitgevoerd. Hieruit bleek dat er binnen verschillende domeinen van de provincie zorgen bestaan over het wegvloeien van bedrijfsactiviteiten, data en langetermijnwaarde, en dat de provincie hier momenteel onvoldoende zicht op heeft. Ook kwam naar voren dat kennis over alternatieve financierings- en eigendomsmodellen zoals steward ownership

gering is. Vervolgens is deskresearch uitgevoerd om literatuur en praktijkvoorbeelden van relevante eigendoms- en financieringsvormen in kaart te brengen, aangevuld met twee casestudies naar Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen die investeerden in een steward-owned bedrijf en tien interviews met medewerkers van de provincie Zuid-Holland, ROM's en een expert op het gebied van inkoop. Daarnaast heeft Stichting We Are Stewards informatie en inzichten aangeleverd over de werking en praktijk van investeringen door ROM's in steward-owned ondernemingen. Specifieke onderwerpen uit de interviews zijn via deskresearch verder onderzocht. Het aantal interviews en casestudies is beperkt: ze gaven richting aan de analyse, maar zijn niet representatief. De bevindingen zijn daarom voorlopig.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beantwoordt de eerste deelvraag: de context van strategische relevantie en brede welvaart en de tekortkomingen van conventionele eigendoms- en financieringsmodellen. Hoofdstuk 3 bespreekt alternatieve eigendoms- en financieringsmodellen, in het bijzonder beschermd eigendom en steward ownership (deelvraag 2). Hoofdstuk 4 gaat in op het instrumentarium van de provincie en hoe dit aansluit bij steward ownership en andere alternatieve eigendoms- en financieringsmodellen (deelvraag 3). De rol van ROM's als kapitaalverstrekker is hierin belangrijk en wordt geïllustreerd met twee casestudies. Hoofdstuk 5 bespreekt ontwikkelingen relevant voor de bredere adoptie van beschermd eigendom (deelvraag 4). Hoofdstuk 6 sluit af met conclusies en aanbevelingen.

2. Context: de wereld verandert, behoefte aan andere modellen

Dit hoofdstuk bespreekt eerst de context van strategische relevantie en brede welvaart, vervolgens de tekortkomingen van conventionele eigendoms- en financieringsmodellen en tot slot de specifieke situatie van de provincie Zuid-Holland.

Strategische relevantie en brede welvaart

Lang werd aangenomen dat economische verwevenheid zou leiden tot meer veiligheid, omdat landen die afhankelijk van elkaar zijn, geneigd zijn conflict te vermijden (Farrell & Newman, 2019). De afgelopen jaren wordt deze verwevenheid echter steeds vaker als geopolitiek wapen ingezet. Economische afhankelijkheden worden gebruikt om macht op het internationale speelveld te verkrijgen of te vergroten (WRR, 2026). Europa en Nederland zijn daardoor kwetsbaar: voor hun veiligheid zijn zij sterk afhankelijk van de Verenigde Staten, en voor essentiële grondstoffen, producten en diensten van zowel de Verenigde Staten als China.

Verschillende ontwikkelingen hebben deze kwetsbaarheid blootgelegd. Zo toonde de coronapandemie de gevaren van afhankelijkheden van internationale productieketens en mondiale handel. De inval in Oekraïne maakte duidelijk dat Europa afhankelijk is van derden voor energie. Daarnaast spelen veranderingen in de Verenigde Staten een rol, waaronder de steeds nauwere verwevenheid van Big Tech met de regering Trump II. De werking van de Cloud Act, die onder bepaalde omstandigheden toegang tot data op buitenlandse servers mogelijk maakt, toont dat digitale soevereiniteit onvoldoende is geborgd. Sinds de blokkade van de mailaccount van de hoofdaanklager van het Internationaal Strafhof in Den Haag door Microsoft en de beoogde overname van de DigiD-infrastructuurpartij Solvinity staan het verminderen van de afhankelijkheid van Big Tech en de nadelige gevolgen van overnames van bedrijven door buitenlandse partijen hoger op de politieke agenda in Brussel en Den Haag.

Draghi (2024) benadrukt dat een sterk Europees bedrijfsleven essentieel is voor de concurrentiepositie van Europa, met name door innovatie, schaalvergroting en strategische investeringen in sleuteltechnologieën. Wennink (2025) voegt hieraan toe dat technologische soevereiniteit en samenwerking tussen bedrijven, overheden en kennisinstellingen cruciaal zijn om afhankelijkheid van externe partijen te verminderen en Europa toekomstbestendig te maken. Gezamenlijk wijzen deze ontwikkelingen op een verschuiving van vrijwel onbeperkte globalisering naar een model waarin nationale

veiligheid, strategische relevantie en economische bescherming zwaarder meewegen. Ook de provincie Zuid-Holland moet zich hiertoe verhouden. Hoe houdt de provincie de regionale economie open voor talent en investeringen, zonder te grote afhankelijkheden op te bouwen?

Eigendom en zeggenschap verschuiven naar partijen buiten de EU

De afgelopen decennia is het eigendom, de zeggenschap of de beslissende invloed over strategisch relevante Nederlandse bedrijven verschillende keren naar buitenlandse partijen verschoven. Voorbeelden hiervan zijn Fox-IT naar het Britse NCC (2015) en Zivver naar het Amerikaanse Kiteworks (2025). Daarnaast werd een overname verschillende keren op het laatst voorkomen, zoals toen América Móvil KPN wilde overnemen (2013) en toen een Chinees fonds Smart Photonics wilde inlijven (2018). Ook in sectoren die strategisch minder relevant zijn, komen internationale overnames vaker voor. Denk aan Philips' verlichtingsdivisie (Signify) door Amerikaanse investeerders, en NXP (overname door Qualcomm, later afgestoten). Daarnaast werden Nederlandse bedrijven deels overgenomen door Amerikaanse partijen, zoals Picnic en Mollie. Ook een gevestigd concern als AkzoNobel wordt door deze realiteit geraakt. De overnamepoging door PPG en de aangekondigde fusie met Axalta laten zien hoe regionale verankering onder druk kan komen te staan. Dit voorbeeld is in meer detail uitgewerkt in bijlage 2. In onderstaand kader worden twee voorbeelden uit de provincie Noord-Brabant uitgewerkt die laten zien hoe verschillend er met eigendom en het publieke belang wordt omgegaan.

Publiek belang en vrij kapitaalverkeer: lastig navigeren
High Tech Campus in de verkoop

Een interessante casus in het kader van strategische relevantie is de High Tech Campus Eindhoven. Dit bedrijventerrein werd in 2021 verworven door het Singaporese staatsinvesteringsfonds GIC en de Amerikaanse vermogensbeheerder Oaktree. De verkoop leidde tot brede discussie, omdat de campus een belangrijk innovatie-ecosysteem huisvestte. Ondanks inspanningen van topmannen van Philips en ASML, lokale bestuurders en ambtenaren van EZK besloot de Nederlandse eigenaar, Marcel Boekhoorn, de campus te verkopen aan de twee buitenlandse fondsen. Hoewel er grote zorgen waren bij verschillende stakeholders zoals de gemeente Eindhoven, concludeerde de minister dat er geen nationale veiligheidsrisico's waren en dat de transactie niet onder de toenmalige investeringstoets viel. De campus was particulier eigendom en de eigenaar stond vrij om zijn aandelen te verkopen aan wie hij maar wilde. Hoewel dit door de lokale politiek onwenselijk werd gevonden, was er geen geschikt beleidsinstrument om de verkoop tegen te houden (Couwenberg et al., 2022). De huurders, de stad Eindhoven en de provincie Noord-Brabant hadden geen (juridische) middelen om in te grijpen. Andere oplossingen zoals pogingen van Philips en ABP om een tegenbod uit te brengen kwamen te laat.
De Tweede Kamer vroeg vervolgens om meer mogelijkheden om strategische campussen tegen ongewenste overnames te beschermen. Toen in juli 2023 de Wet veiligheidstoets investeringen, fusies en overnames (Vifo) in werking trad, vielen ook campussen onder die wet.

ASML: het beschermen van een kroonjuweel

ASML is het kroonjuweel van het Nederlandse bedrijfsleven en veruit het waardevolste beursgenoteerde techbedrijf in Europa. Sinds 1998 heeft ASML een onafhankelijke stichting met een beschermingsconstructie. De stichting heeft een optie om cumulatief preferente aandelen in ASML te verkrijgen in geval van een vijandige overname. Op deze aandelen rust veel stemrecht en de stichting kan daarmee een overname bemoeilijken. Toch stelde toenmalig ASML-topman Wennink in 2017 dat de Nederlandse overheid zou moeten

kunnen ingrijpen bij een overname. Volgens hem waren de bestaande juridische beschermingsconstructies niet afdoende en zouden ze vooral tijd kopen. Hij pleitte ervoor dat de Nederlandse staat overnames zou moeten kunnen blokkeren en voerde daarvoor twee argumenten aan: “Als samenleving investeer je ook in die bedrijven. Die betalen minder belasting. Dan mag je wellicht wat terugvragen. En we moeten daar niet naïef in zijn. Andere landen (...) hebben dit soort regelingen, daar knippert niemand met zijn ogen dat als er een overname dreigt, de politiek daar een kruis doorheen zet” (Buitenhof, 2017). Inmiddels zou een overname of aanzienlijke buitenlandse investering in ASML moeten worden getoetst door het Bureau Toetsing Investeringen en door de mededingingsautoriteit. Tegelijk heeft ASML veel internationale aandeelhouders; tot de grootste behoren niet-Europese partijen zoals BlackRock. Dankzij de beschermingsconstructie en de investeringstoets kan het bedrijf echter niet zomaar worden overgenomen. ASML laat daarmee zien dat bescherming tegen een ongewenste overname en toegang tot internationaal kapitaal goed samen kunnen gaan.

Tekortkomingen van conventionele eigendoms- en financieringsmodellen

Naast de geopolitieke spanningen is het ook van belang na te gaan in hoeverre conventionele ondernemingsvormen bijdragen aan brede welvaart. EY (2026) stelt dat patronen van excessieve extractie in toenemende mate dominant zijn in het mondiale economische systeem. De analyse laat zien dat in de G7-landen sinds 2000 dividenduitkeringen aan aandeelhouders drie keer sneller zijn gegroeid dan lonen en twee keer sneller dan de belastingbijdrage.[1] Winstmaximaliserende strategieën en internationale belastingconcurrentie hebben de belastingafdracht van bedrijven verminderd, wat tot gevolg heeft dat overheden minder te besteden hebben aan publieke diensten en innovatie. Aandeelhouderschap is inmiddels geconcentreerd bij de rijkste 1%, waardoor de winsten van private en beursgenoteerde bedrijven maar beperkt bijdragen aan brede welvaart. Tegelijkertijd worden de verliezen wel gedeeld: volgens EY (2026) namen klimaatgerelateerde kosten met 70% toe in dezelfde periode.

Ook de provincie Zuid-Holland heeft te maken met het externaliseren van kosten door bedrijven. De Chemours-fabriek in Dordrecht (voorheen DuPont) heeft gedurende meerdere decennia PFAS uitgestoten naar lucht, water en bodem. Als gevolg hiervan is de omgeving, met name sloten, plassen en de Dordtse Biesbosch, zwaar verontreinigd geraakt, en hebben omwonenden en medewerkers verhoogde PFAS-concentraties in hun bloed. De provincie Zuid-Holland en betrokken milieudiensten streven naar aangescherpte vergunningen en regelgeving, hoewel dit juridisch uitdagend blijkt (Provincie Zuid-Holland, z.d.).

EY (2026) stelt dat extractief gedrag van bedrijven zelden een bewuste strategie is, maar eerder het gevolg van een gebrekkige ontwerplogica: de manier waarop bedrijven zijn ingericht. Bedrijven zijn gestructureerd om te optimaliseren voor financiële opbrengsten, schaal en margevergroting. EY (2026) concludeert dat extractief gedrag ontstaat en in stand wordt gehouden door conventionele governance-, financierings- en bedrijfseigendomsstructuren.

Onderliggende barrières

EY (2026) licht ook drie structurele barrières uit die de transitie naar een duurzamer bedrijfsleven in de weg staan. Allereerst prioriteren veel bedrijven al decennialang aandeelhouderswaarde. Deze smalle focus op aandeelhouders en eigenaars gaat ten koste van aandacht voor andere stakeholders zoals medewerkers, toeleveranciers en gemeenschappen, terwijl juist sterke ecosystemen bestaande uit deze

[1] Het EY rapport is internationaal. Als de dataset Europees was geweest waren de verschillen tussen private opbrengsten en ecologische en sociale kosten kleiner geweest. EY onderstreept wel dat Europa op vlakken de Angelsaksische landen volgt. Dit pleit ook voor een versterking van een Europese en Rijnlandse kijk op de rol van bedrijven in de economie in plaats van een wedijvering met Angelsaksische governance.

partijen bijdragen aan langetermijnwaardecreatie. Ten tweede ligt de nadruk op financieel resultaat op korte termijn, onder invloed van financiële markten en de belangen van investeerders. Dit geeft een prikkel tot kostenbesparingen en ontmoedigt strategische investeringen in innovatie op de lange termijn. Een derde barrière is dat er in veel jurisdicties instrumenten ontbreken om de missie van een bedrijf te borgen. Dat dit gevolgen heeft, blijkt onder meer uit het 'Purpose Gap Report' (Anthesis Group, 2025): van de 1000 ondervraagde werknemers in het Verenigd Koninkrijk en Ierland vindt 61 procent dat het handelen van hun werkgever niet overeenkomt met het purpose statement. Als oplossing voor deze ontwerpfouten noemt EY (2026) het herontwerpen van juridische structuren, het invoeren van een 'mission lock' en het gebruik van innovatieve financieringsmechanismen. Hoofdstuk 3 gaat dieper in op deze oplossingen.

Context van de provincie Zuid-Holland

Zuid-Holland is een dichtbevolkte provincie en vervult belangrijke economische en politieke functies. In de provincie ligt de Rotterdamse haven en Den Haag is het bestuurlijke hart van Nederland. Daarnaast zijn er diverse grote kennisinstellingen en internationale bedrijven en organisaties gevestigd. De provincie Zuid-Holland positioneert zich als regio met een sleutelrol in zowel de Nederlandse economie als in maatschappelijke transities. Zij investeert in groei, innovatie en de versterking van strategisch relevante clusters. De Groeiagenda formuleert haar ambities op het gebied van transities: de provincie wil 40% van de nationale CO_2-reductie realiseren, meer dan 25% van de nationale woningbouwopgave invullen en ruim 20% van de nationale strategische groeiambitie waarmaken (Provincie Zuid-Holland, z.d.). In de Agenda Brede Welvaart 2026–2030 wordt een kader gepresenteerd voor al het provinciale beleid: economische, ecologische en sociale waarden worden in samenhang afgewogen, hier en nu, elders en later (Provincie Zuid-Holland, 2026). De Ruimtelijk-Economische Visie 2025–2050 sluit hierop aan door te kiezen voor brede welvaart en selectieve groei en benadrukt dat keuzes nodig zijn over welke economische activiteiten ruimte krijgen (Provincie Zuid-Holland, 2025).

De provincie beschikt over een sterke positie in verschillende strategisch relevante clusters en sleuteltechnologieën, waaronder AI, quantumtechnologie, biotechnologie en halfgeleiders (Economic Board Zuid-Holland, 2025). Zij is actief betrokken bij de groei van bedrijven via publieke financieringsinstrumenten, het versterken van ecosystemen en gerichte ondersteuning van innovatie en opschaling (Economic Board Zuid-Holland, 2025). Deze betrokkenheid via meerdere beleidsterreinen wordt nader in kaart gebracht in hoofdstuk 4. Ondanks haar economische potentieel blijft Zuid-Holland vooralsnog achter bij vergelijkbare Europese grootstedelijke regio's op arbeidsproductiviteit, investeringen in innovatie en brede welvaart (Economic Board Zuid-Holland, 2025).

De provincie opereert in een context waarin investeringen, fusies en overnames steeds nadrukkelijker worden gezien als vraagstukken van strategische zeggenschap en economische veiligheid. Naast de veranderende geopolitieke context wordt steeds duidelijker dat een eenzijdige focus op groei en schaalvergroting vaak leidt tot geconcentreerde welvaart en tot de uitholling van ecosystemen. Met haar ambities op het gebied van brede welvaart en gerichte groei heeft de provincie Zuid-Holland hierin al concrete stappen gezet. Zij heeft echter nog onvoldoende zicht op de mate waarin haar huidige ondersteuning van bedrijven bij deze ambities aansluit.

Provincie investeert in bedrijven

Financiering en andere middelen die de provincie aan bedrijven beschikbaar stelt, dragen bij aan bedrijfsgroei, met name op de korte termijn. Wanneer veel van deze bedrijven worden verkocht (exits), is hun bijdrage aan de regio op de lange termijn echter twijfelachtig. Dit lijkt op gespannen voet te staan met de ambitie van de provincie op het gebied van brede welvaart: 'hier en nu, elders en later'.

Enkele instrumenten van de Pprovincie richten zich op financiering in de vroege fase, waarbij veel risico's worden genomen. Startups doorlopen vaak een 'valley of death': een risicovolle fase tussen de ontwikkeling van een product en het moment dat het commercieel levensvatbaar is, waarin veel bedrijven stranden door gebrek aan financiering. Een overname vindt juist vaak plaats bij bedrijven die deze fase achter zich laten en voor het eerst winstgevend worden. Natuurlijk kan de opbrengst van vroege investeerders terugvloeien naar de fondsen zodat nieuwe risicovolle startups gefinancierd kunnen worden. Dit zijn echter eenmalige opbrengsten, die niet altijd opwegen tegen de waarde die een regionaal

verankerd bedrijf op de lange termijn toevoegt. Publieke investeerders als ROM's en Invest-NL nemen dus risico's, terwijl opbrengsten geregeld bij private partijen belanden. Enkele geïnterviewden noemden het 'zonde' als de provincie investeert in bedrijven die na korte tijd verdwijnen uit de regio, of waarvan de winsten wegvloeien naar buitenlandse eigenaren.

Strategische toegang

In strategisch relevante sectoren geldt dat het onwenselijk is als intellectueel eigendom in handen komt van niet-Europese eigenaren. Dit kan al het geval zijn als investeerders een minderheidsbelang verwerven. Voor Zuid-Holland noemden geïnterviewden specifiek het ruimtevaartcluster in Noordwijk, de farmaceutische sector in Leiden, quantumtechnologie in Delft en het havengebied in Rotterdam. Nationale instrumenten dekken het wegvloeien van intellectueel eigendom momenteel onvoldoende af. De Wet Vifo, uitgevoerd door het Bureau Toetsing Investeringen (BTI), toetst op risico's voor de nationale veiligheid en de Autoriteit Consument & Markt (ACM) bekijkt mededinging. Een evaluatie van de Wet Vifo (Konijn et al., 2025) geeft aan dat de toets zich vooral richt op nationale veiligheid, niet op behoud van intellectueel eigendom en verdienvermogen voor de regio. De toets werkt bovendien reactief (per melding) en op nationale schaal, en kijkt dus niet naar een regio of cluster. In de afgelopen jaren gaf BTI slechts één keer een negatief advies. Wel kondigde het kabinet in juni 2026 aan dat zes extra categorieën van zeer sensitieve technologie onder de Wet Vifo gaan vallen. De beoogde ingangsdatum is 1 januari 2027. Dit zal invloed hebben op de reikwijdte van het instrument, maar de verwachting is dat op provinciaal niveau de impact beperkt blijft.

Uit de interviews blijkt dat er op provinciaal niveau ongemak is over afhankelijkheden en de trage transitie naar een weerbare economie. Digitale infrastructuur en grondstoffen werden genoemd als terreinen waar de noodzaak om afhankelijkheden te verminderen het grootst is. Drie recente voorbeelden uit Zuid-Holland illustreren hoe eigendom en zeggenschap van strategisch relevante bedrijven verschuiven naar partijen van buiten de EU:

- Nowi (Delft): overgenomen door Nexperia, dat in handen is van het Chinese Wingtech. De overname viel buiten de reikwijdte van de Wet Vifo omdat de draadloze energietechnologie niet als dual-use (civiel en militair) werd aangemerkt.
- QuantWare (Delft): na eerdere investeringen door onder andere InnovationQuarter en Invest-NL traden in 2026 fondsen zoals het Amerikaanse Intel Capital en het Amerikaanse defensiefonds In-Q-Tel toe. Hierdoor verwaterde de invloed van de publieke investeerders.
- Nearfield Instruments (Rotterdam): door opeenvolgende financieringsrondes is dit bedrijf grotendeels in bezit gekomen van internationale kapitaalverschaffers, waaronder buitenlandse staatsfondsen zoals het Singaporese Temasek en de Qatar Investment Authority.

Deze voorbeelden zijn in meer detail uitgewerkt in bijlage 2. Ze laten zien dat een eigendomsverschuiving op verschillende manieren kan plaatsvinden en wijzen op het belang van waarborgen die publieke investeerders al bij hun investering kunnen inbouwen.

Prikkels voor een exit

De meeste ondernemers in Zuid-Holland kiezen voor de conventionele besloten vennootschap (bv) zodra er sprake is van significante groei van omzet, personeel, investeerders of verhoogde aansprakelijkheidsrisico's. Hoewel de bv een besloten karakter heeft, kunnen aandelen aan derden verkocht worden. Als het bedrijf groeit, kan er voor oprichters en investeerders een prikkel ontstaan om een verkoop na te streven, tenzij dit juridisch is uitgesloten. Bij een exit draagt een ondernemer, oprichter of investeerder zijn of haar eigendomsbelang in een onderneming geheel of gedeeltelijk over, waardoor het eigendom en/of de zeggenschap over de onderneming geheel of gedeeltelijk verschuift.

Niet alle bedrijven of oprichters streven naar een exit. Denk bijvoorbeeld aan familiebedrijven. Hier staan langetermijnwaarde, regionale verankering en goed werkgeverschap vaak voorop. Of denk aan circulaire ondernemers die hun missie doorgaans belangrijker vinden dan financieel gewin. Dat laat onverlet dat bij de meeste bedrijven niets een exit in de weg staat, tenzij bewust afgedekt.

Het komende decennium zal een grote groep ondernemers uit de babyboomgeneratie de pensioenleeftijd bereiken. Dat kan betekenen dat er in korte tijd enorm veel bedrijven van eigenaar zullen wisselen. Uit de sectorprognose van ABN AMRO (2025) blijkt dat ruim twee derde van de Nederlandse ondernemers binnen tien jaar wil stoppen met ondernemen, maar een groot deel heeft de opvolging nog niet geregeld. Deze aanstaande overdracht van eigendom en welvaart wordt ook wel de Silver Tsunami genoemd (Koren & De Korte , 2023). Bij gebrek aan opvolging van bedrijfseigendom binnen de familie is de kans aanwezig dat een groot deel van deze bedrijven in handen komt van private equity. Het is de vraag of dat wenselijk is, met name in sectoren als de zorg, te denken aan kinderopvang en huisartsenpraktijken.

Financiering, via zowel private equity en revolverende fondsen van durfinvesteerders als ROM's, is inherent gericht op financieel rendement en exits. Revolverende fondsen vereisen dat investeringen in succesvolle bedrijven met rendement terugvloeien, zodat het geld opnieuw kan worden geïnvesteerd. Dit creëert (soms onbedoeld) een prikkel om snelle, meetbare resultaten te boeken via exits zoals een verkoop of beursgang, in plaats van te streven naar langdurige groei. Zo ontstaat het risico van een cultuur waarin ondernemingen worden opgebouwd met als doel een snelle exit, in plaats van te streven naar innovatie, werkgelegenheid en brede welvaart op de lange termijn.

De vraag van de provincie is niet simpelweg hoe zij bedrijven hier kan houden. Uit de interviews zijn drie betekenissen geïdentificeerd: (1) de vestigingslocatie (waar zit het hoofdkantoor of de productie), (2) economische activiteit (waar de toeleveranciers zitten) en (3) de eigendomslocatie (waar zit de meerderheidsaandeelhouder). Geïnterviewden stelden dat een verschuiving van het bedrijfseigendom naar het buitenland vaak een voorbode is van een verschuiving van de vestigingslocatie en de economische activiteit. Of dit verband causaal is, dient nader onderzocht te worden.

Conclusie

De veranderende geopolitieke context heeft geleid tot het besef dat een overmatige focus op groei en exits ten koste kan gaan van de strategische relevantie en brede welvaart. Conventionele eigendoms- en financieringsmodellen, met name de standaardconstructie van een bv gefinancierd via durfkapitaal en revolverende fondsen, bieden geen bescherming van eigendom en missie, en creëert bovendien prikkels tot exitgedreven ondernemerschap. Hierdoor loopt de provincie het risico dat publieke investeringen op de lange termijn niet of nauwelijks bijdragen aan de ontwikkeling van de regionale economie. Daarnaast zijn strategisch relevante sectoren als quantumtechnologie, ruimtevaart en het havengebied extra kwetsbaar voor verlies van zeggenschap. Nationale instrumenten zoals de Wet Vifo bieden onvoldoende bescherming, wat de noodzaak onderstreept om op provinciaal niveau aanvullende handelingsruimte te onderzoeken. Hoe provincie Zuid-Holland eigendom, zeggenschap en missie van strategisch relevante bedrijven kan verankeren, om zo de strategische relevantie en brede welvaart te versterken, staat centraal in de volgende hoofdstukken.

3. Alternatieve eigendoms- en financieringsmodellen

Dit hoofdstuk bespreekt alternatieve eigendoms- en financieringsmodellen en gaat in het bijzonder in op steward ownership omdat dit een kansrijk model is om eigendom, zeggenschap en missie te beschermen.

Conventionele modellen

In het Nederlandse ondernemingsrecht bestaan meerdere rechtsvormen waaruit organisaties kunnen kiezen. We richten ons op rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid. Rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid zoals de eenmanszaak, commanditaire vennootschap en vof worden buiten beschouwing gelaten. Tabel 1 zet versimpeld uiteen in welke mate conventionele rechtsvormen beschermd zijn en of zij in potentie kunnen doorgroeien tot een miljardenbedrijf (unicorn).

Tabel 1: Veelgebruikte Nederlandse rechtsvormen: eigendom, missie en groeipotentieel

	Eigendom beschermd	Missie beschermd	Mogelijkheid tot uitgroeien unicorn
Besloten vennootschap (bv)*	Nee, aandelen kunnen verkocht worden	Nee, aandeelhouders kunnen missie wijzigen	Ja
Stichting	Ja (geen eigenaren)	Ja, alleen via formeel besluit bestuur	Nee
Naamloze vennootschap (nv)	Nee, aandelen kunnen verkocht worden	Nee, aandeelhouders kunnen missie wijzigen	Ja
Vereniging en coöperatie	niet altijd, leden kunnen verkopen	Ja, alleen via formeel besluit leden	zelden

**Een kenmerk van de bv is dat zij flexibel is en naar behoefte ingericht kan worden. Zo kan een reguliere bv aandelen met verschillende rechten uitgeven aan verschillende aandeelhoudersgroepen, bijvoorbeeld stemrechtloze of winstrechtloze aandelen, of het stemrecht via certificering bij een stichting administratiekantoor (STAK) onderbrengen. Daarnaast kan de missie in de statuten worden verankerd. Eigendom en missie kunnen dus wel beschermd worden als gewenst. Dit zijn keuzes, geen standaardkenmerken van de bv.*

Daarnaast zijn er in Nederland twee vormen in ontwikkeling die (nog) niet in het ondernemingsrecht zijn opgenomen. De besloten vennootschap met maatschappelijk doel (BVm) wordt geen aparte rechtsvorm, maar een status die een bestaande bv kan verwerven; het wetsvoorstel ligt nog niet bij de Kamer. Meer politiek momentum is er voor de rentmeestervennootschap, die opgenomen is in het coalitieakkoord van de huidige regering (D66 et al., 2026). Hier gaan we later in dit hoofdstuk verder op in.

Een ander instrument voor het borgen van maatschappelijke impact en missie is de B Corp-certificering. Aanspraak maken op deze certificering is vrijwillig en kan via de organisatie B Lab die wereldwijd actief is. Tabel 2 geeft versimpeld weer in welke mate deze initiatieven bescherming bieden op eigendom en missie van bedrijven, en wat het doorgroeipotentieel is.

Tabel 2: Enkele initiatieven voor rechtsvormen, bedrijfsmodellen en certificeringen: eigendom, missie en groeipotentieel

	Eigendom beschermd	Missie beschermd	Mogelijkheid tot uitgroeien unicorn
Sociale Onderneming / BVm	in bepaalde mate	In bepaalde mate	Ja
Steward ownership / Rentmeestervennootschap	Ja	Ja	Ja
B Corp (prestatielabel, geen vorm)	Nee	Zolang de certificering vernieuwd wordt	Ja

In verschillende landen bestaan wettelijke kaders waarin missie, en in sommige mate ook eigendom, beschermd zijn. Enkele voorbeelden zijn de Société a mission (Frankrijk), de Public Benefit Corporation (VS) en de Società Benefit (Italië). Voorbeelden van bedrijven met een dergelijke rechtsvorm zijn respectievelijk Danone (beursgenoteerd), OpenAI (wil naar de beurs) en Illycaffè. Deze rechtsvormen bouwen een vorm van mission lock in, maar beschermen het eigendom of de zeggenschap niet structureel. Eigenaren kunnen proberen de statuten te wijzigen of de Société à mission-status te beëindigen, mits daarvoor de vereiste aandeelhoudersbesluiten en vennootschapsrechtelijke procedures worden gevolgd. Zo geeft de Société à mission de missie een juridische status, maar maakt Danone niet immuun voor aandeelhoudersmacht of een overname.

Steward ownership

Nederland heeft een rijke traditie in coöperaties en stichtingen. Deze rechtsvormen bieden meer verankering van de missie en bescherming van het eigendom, maar zijn niet altijd geschikt voor groeibedrijven, bijvoorbeeld bij het ophalen van kapitaal, het uitgeven van aandelen en internationale opschaling. De recente opkomst van steward ownership is tot precies deze punten te herleiden: het is een eigendomsmodel dat de voordelen van een bv combineert met verankering van missie en eigendom. De kern van steward ownership is dat een bedrijf van zichzelf is en bestaat om zijn missie te dienen. In de praktijk wordt vaak het eigendom gesplitst in aandelen met stemrecht en aandelen met winstrecht, waarbij stemrecht meestal bij een stichting komt te liggen.

Een veelgebruikte structuur is dus een bv met een stichting als enige of grootste aandeelhouder, ook wel een beheerstichting genoemd. Deze beheerstichting heeft de controlerende zeggenschap en besluit bijvoorbeeld over het wijzigen van statuten, het uitgeven van nieuwe aandelen en het accepteren dan wel afwijzen van een overnamebod. De bestuurders van deze stichting worden ‘stewards’ genoemd en de meerderheid van hen heeft in principe geen noemenswaardig financieel belang in de onderneming. De kerntaak van de beheerstichting is het borgen van de missie en de continuïteit van de onderneming. Nederland kent zo’n 200 steward-owned bedrijven. Sommige zijn al tientallen jaren steward-owned, zoals Albron en TBI. Tabel 3 categoriseert soorten steward-owned bedrijven in oudgedienden, nieuwe bedrijven en overstappers en geeft per categorie Nederlandse en internationale voorbeelden. Voorbeelden van steward-owned bedrijven in Zuid-Holland zijn CE Delft, Topa, TBI, Biosphere Solar en Alkemio.

Tabel 3: Categorisatie van verschillende steward-owned bedrijven (gebaseerd op de Korte & van der Linden, 2025)

	Oudgedienden	Nieuwe bedrijven	Overstappers
Bedrijven die:	meer dan tien jaar een steward-owned structuur hebben	de afgelopen tien jaar tijdens of vlak na de oprichting steward-owned zijn geworden.	reeds bestonden in een conventionele structuur en in de afgelopen tien jaar de transitie naar steward ownership gemaakt hebben
Nederlandse voorbeelden	TBI, Odin, Berenschot, Albron, De Efteling, Audax, Bruna, Remeha, Arbo Unie, CE Delft, Jaarbeurs, Haskoning	Crowdbuilding, The Shore, Sumthing, Alkemio, Biosphere Solar, Time to Momo, Lenteland	Team050, Voys, Donker Groep, BuurtzorgT, Aannemersbedrijf Smits, Camping Zeeburg
Internationale voorbeelden	Zeiss, Bosch, Maersk, Novo Nordisk, Danfoss	Vyld, Einhorn, Ecosia, Signal, Payactive	Patagonia, Waschbär, Elobau, Openpetition

Hoewel steward ownership een manier biedt om de missie van een onderneming te verankeren, kunnen de meningen verschillen over de vraag of die missie waardevol is. Over de missie van steward-owned bedrijf Carlsberg, namelijk het brouwen van ‘bier voor een betere dag van vandaag en morgen’, verschillen de meningen. De kritiek kan zijn: als het model voor elke willekeurige missie kan worden toegepast, helpt het niet om onverantwoord gedrag van ondernemingen te voorkomen (Hobma &d Walstock, 2026). Dit is echter niet het doel van steward ownership. Het model is neutraal en vergt in die zin geen waardeoordeel over de missie. Wat het wel doet, is het herstructureren van zeggenschap zodat prikkels voor kortetermijn winstmaximalisatie wegvallen. Hierdoor is de kans kleiner dat een onderneming vervalt in extractief gedrag. Steward-owned bedrijven investeren meer in innovatie en in hun medewerkers en presteren beter op het vlak van duurzaamheid (Thomsen et al., 2018; Schroeder & Thomsen, 2023).

Rentmeestervennootschap

Voor steward ownership bestaat nog geen erkende rechtsvorm. Bedrijven die dit model willen toepassen, gebruiken doorgaans een combinatie van een bv met een stichting, een bv met gouden aandeel of een commanditaire vennootschap, en richten de statuten en aandeelhoudersovereenkomsten hierop in. In het coalitieakkoord van 2026 is opgenomen dat het kabinet een Nederlandse rechtsvorm voor steward ownership wil verkennen: de rentmeestervennootschap (RV). Momenteel werkt een expertgroep van wetenschappers, ondernemers en NGO’s als We Are Stewards aan de juridische invulling. In Duitsland nam de overheid al eerder initiatief om een aparte rechtsvorm voor steward ownership in het ondernemingsrecht op te nemen: de Gesellschaft mit gebundenem Vermögen (GmbH-gebV).

Naast volledig steward-owned ondernemingen, zijn er ook afzonderlijke instrumenten voor missieborging inzetbaar. Een voorbeeld is een ‘mission lock’, zoals Tony’s Chocolonely invoerde of een ‘gouden aandeel’ waarin een specifieke aandeelhouder vetorecht krijgt. Een ander voorbeeld is een stichting die een aanzienlijk deel van de aandelen met stemrecht heeft, zoals bij Randstad. Een derde van de aandelen met stemrecht van het uitzendbureau is in handen van een beheerstichting die de missie beschermt en vijandige overnames kan helpen blokkeren, terwijl de aandelen met winstrecht vrij verhandelbaar zijn op de beurs.

Alternatieve financieringsmodellen

Het steward-owned eigendomsmodel kan goed samengaan met rendementzoekende financiering, al vergt dit een andere inrichting van financieringsmodellen. Zoals eerder uitgelegd is traditioneel

durfkapitaal belangrijk om bedrijven door lastige fases heen te helpen, maar kan durfkapitaal ook de prikkel voor een exit vergroten. Er bestaan echter steeds meer alternatieve financieringsmodellen die bedrijven en startups de ruimte geven om duurzaam te groeien, zonder dat een verkoop of beursgang als vanzelfsprekend einddoel wordt ingebakken in hun groeipad. Hieronder worden vijf alternatieve financieringsmodellen genoemd, variërend van schuldfinanciering tot aandelenfinanciering (We Are Stewards, 2024). Niet-rendementzoekende financiering als subsidies en donaties is achterwege gelaten omdat zij per definitie geen exitprikkel vormen. Later komen deze wel aan bod.

- Leningen, al dan niet in de vorm van revenu-based financing (RBF), waarbij de onderneming de geldschieter terugbetaalt met rente of, bij RBF, via een vooraf afgesproken percentage van de omzet totdat een afgesproken maximumbedrag is bereikt.
- Simple Agreement for Future Equity (SAFE), waarbij de investeerder nu geld inbrengt zonder rente of looptijd, in ruil voor het recht om bij de eerstvolgende financieringsronde aandelen zonder stemrecht te verkrijgen, meestal met korting of tegen een maximale waardering.
- Cumulatief preferente aandelen zonder stemrecht, waarbij de investeerder met voorrang een vast dividend ontvangt en een niet-uitgekeerd dividend in latere jaren eerst wordt ingehaald voordat gewone aandeelhouders dividend krijgen.
- Aandelen zonder stemrecht met geplande inkoop, waarbij de onderneming de aandelen volgens een vooraf afgesproken schema en tegen een vooraf vastgestelde prijs terugkoopt, zodat de investeerder kan uitstappen zonder dat de aandelen aan derden worden verkocht.
- Certificaten van aandelen, meestal uitgegeven via een stichting administratiekantoor (STAK), waarbij de STAK de aandelen en het daaraan verbonden stemrecht houdt, terwijl de investeerder certificaten ontvangt die recht geven op de economische opbrengst, zoals dividend.

In de laatstgenoemde drie financieringsmodellen is vaak sprake van beperkt stemrecht door investeerders en een van tevoren vastgelegde maximale vergoeding. Dit zorgt ervoor dat investeerders een goed en risico-adequaat rendement op hun investering kunnen maken terwijl de missie niet aangetast kan worden, en het bedrijf op den duur zijn investeerders uitkoopt.

Naast groeifinanciering zijn er ook financieringsmodellen die het mogelijk maken dat gevestigde bedrijven ‘van zichzelf’ worden. In dit geval dient de financiering als overbrugging om de oprichters of zittende aandeelhouders uit te kopen. Deze financieringsvorm is te vinden in de casus NOM en Team050 in hoofdstuk 4.

Financiering door ROM’s

Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen vervullen een cruciale rol als investeerder in de regionale economie. Zij verstrekken risicokapitaal aan veelbelovende ondernemingen die vanwege hun innovatieve karakter of maatschappelijke missie moeilijk toegang krijgen tot traditionele financieringsmodellen. Als medeoprichter, grootaandeelhouder en financier van de ROM InnovationQuarter heeft de provincie Zuid-Holland invloed op de financiering. ROM’s zijn publieke fondsen en opereren met een dubbel mandaat. Enerzijds beogen zij een redelijk financieel rendement te realiseren, en anderzijds brede maatschappelijke en regionale waarde op lange termijn. Daarin lijkt het mandaat van ROM’s fundamenteel op steward ownership: ook daar is winst geen doel op zich, maar een middel om de missie op lange termijn te realiseren. Tegelijkertijd zorgt het revolverende karakter van ROM-fondsen, zoals in hoofdstuk 2 beschreven, voor een prikkel richting exits.

Hoewel het aantal deals nog gering is, groeit de markt voor financiering waarbij steward ownership wordt verwelkomd, aangemoedigd of vereist gestaag (We Are Stewards, 2025). De afgelopen jaren waren business angels en impactinvesteerders zoals Purpose Ventures, iFund en DOEN Ventures de belangrijkste investeerders in steward-owned bedrijven. Recent tonen ook publieke investeerders als ROM’s interesse in investeren in steward-owned bedrijven. In het volgende hoofdstuk worden twee van deze casussen besproken. Deze toenemende interesse is te verklaren door de veranderende (geopolitieke) context en de aansluiting van het dubbele mandaat van publieke investeerders bij de ‘mission lock’ van het steward-ownershipmodel.

Conclusie

Naast de conventionele bv en nv gefinancierd met aandelenkapitaal bestaan er eigendoms- en financieringsmodellen die missie en eigendom sterker beschermen, variërend van de stichting tot buitenlandse vormen als de Société à mission en de Public Benefit Corporation. Het steward-ownershipmodel onderscheidt zich doordat het zowel de missie als de onafhankelijkheid van de onderneming structureel borgt, zonder dat dit groei of het aantrekken van kapitaal in de weg hoeft te staan. Nederland telt momenteel ongeveer 200 steward-owned bedrijven, en de beoogde rentmeestervennootschap moet dit model juridisch toegankelijker maken. Voor de provincie is relevant dat steward ownership goed past bij het dubbele mandaat van ROM's, gericht op financieel rendement én brede maatschappelijke waarde op lange termijn, al staat het revolverende karakter van hun fondsen daar deels mee op gespannen voet.

4. Handelingsruimte van de provincie

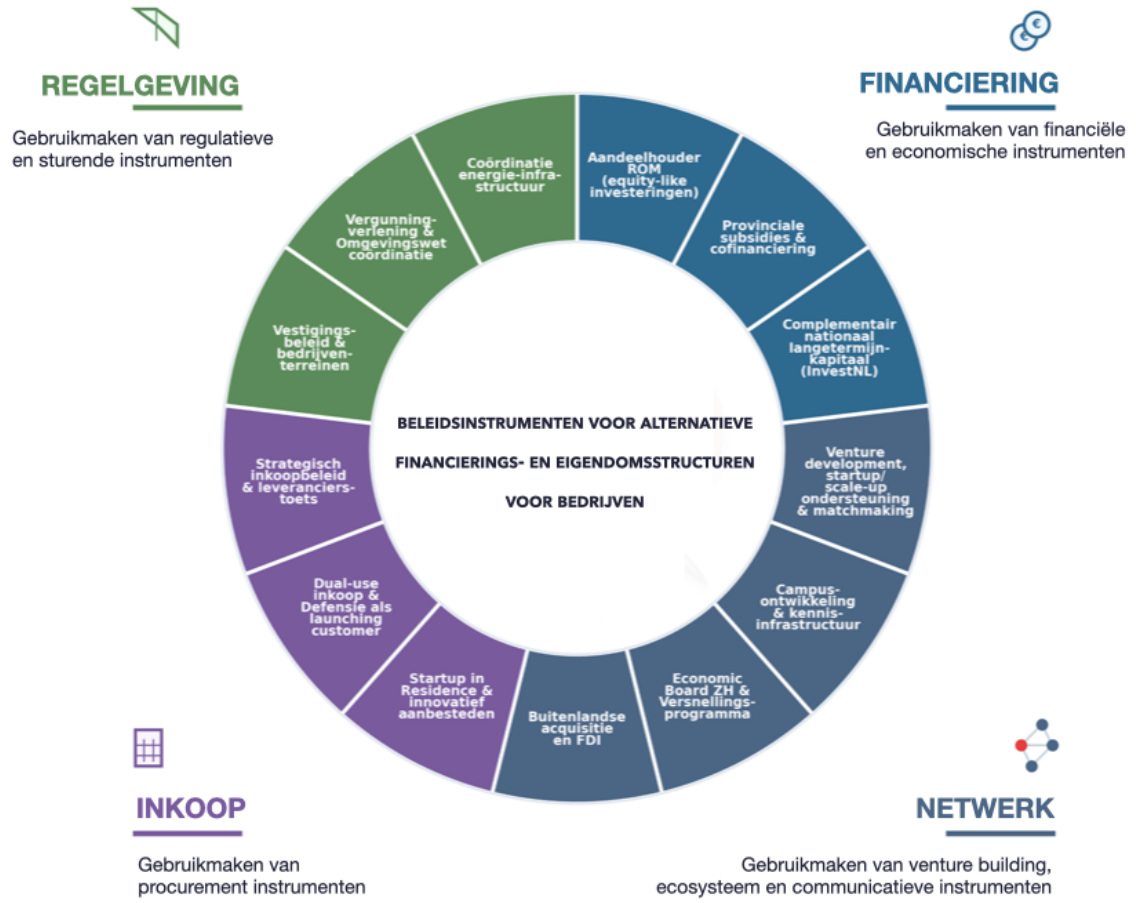
Waar de vorige hoofdstukken vooral het waarom en hoe van beschermd eigendom bespraken, richt dit hoofdstuk zich op de ruimte die de provincie heeft om beschermd eigendom in het algemeen en steward ownership in het bijzonder te bevorderen. Ook wordt onderzocht waar dit binnen haar bestaande instrumentarium het beste kan. Het is hierbij belangrijk te noemen dat de provincie geen bevoegdheid heeft om een eigendomsvorm voor te schrijven dan wel af te dwingen. Haar handelingsruimte ligt in het beïnvloeden van de condities waaronder eigendomskeuzes tot stand komen.

In het eerste deel van dit hoofdstuk laten we zien waar de handelingsruimte en de grootste kansen voor provincie liggen. Dit doen we door het provinciale instrumentarium te bespreken langs de categorieën Regelgeving, Financiering, Netwerk en Inkoop. Daarna zoomen we in op de meest kansrijke categorieën met concrete voorbeelden.

Het instrumentarium van de provincie

Om na te gaan waar de handelingsruimte van de provincie ligt, hebben wij een figuur ontwikkeld die het provinciale instrumentarium ordent in vier categorieën: Regelgeving, Financiering, Netwerk en Inkoop. Deze indeling is een vereenvoudiging van de sturingstypologie van Hood (1983, zoals samengevat in Hood, 2007), die vier typen sturingsmiddelen onderscheidt: Authority, Treasure, Organisation en Nodality. Regelgeving berust op Authority, Financiering op Treasure, Netwerk en Inkoop vallen onder Organisation, waarbij de informatie- en kennispositie van de provincie (Nodality) onder Netwerk is gebracht. Figuur 1 vat het instrumentarium van de provincie samen.

Figuur 1: Instrumentenkaart Provincie Zuid-Holland



Hieronder volgt per categorie een korte omschrijving van de onderliggende middelen en wordt nagegaan in welke mate de provincie hiermee eigendoms- en financieringskeuzes kan beïnvloeden.

Regelgeving

De instrumenten in de categorie Regelgeving berusten op de formele bevoegdheid van de provincie. Zij betreffen de rol als bevoegd gezag en ruimtelijk regisseur, van het reserveren van ruimte voor strategische economische functies tot vergunningverlening en de afstemming rond energie-infrastructuur. Deze instrumenten werken direct door in vestigingsmogelijkheden en indirect in investerings- en eigendomskeuzes. Uit de interviews blijkt dat deze categorie weinig directe handelingsruimte biedt voor het bevorderen van beschermd eigendom. De provincie heeft de bevoegdheid te sturen op vestiging en ruimtegebruik, maar dat biedt geen juridische grond om eigendomsvormen voor te schrijven of te belonen. Deze categorie wordt daarom in de volgende paragraaf niet verder uitgewerkt.

Financiering

De instrumenten in de categorie Financiering omvatten de inzet van financiële middelen zoals subsidies, cofinanciering en participaties. Subsidies verstrekt de provincie grotendeels zelf; financieringen en participaties lopen grotendeels via InnovationQuarter en aanverwante fondsen. Subsidies en financieringen sturen niet rechtstreeks op eigendom, maar raken de stappen voor groei en de vervolginvesteringsruimte van bedrijven. Bij subsidies voor bedrijven heeft de verstrekker ruimte om voorwaarden op te nemen rondom missie, eigendom en regionale inbedding. Bij participaties wordt een publieke investeerder mede-eigenaar, wat ruimte biedt om afspraken te maken over eigendom, zeggenschap en missie.

Netwerk

De instrumenten in de categorie Netwerk gaan over de organisatorische capaciteit van de provincie. Voorbeelden zijn ecosysteembinding, acquisitie, venture development, campusontwikkeling en triple-helixsamenwerking. Via deze instrumenten beïnvloedt de provincie de voorwaarden waaronder eigendoms - en financieringskeuzes tot stand komen, maar niet die keuzes zelf. Onder deze categorie valt ook de informatie- en kennispositie van de provincie, zoals strategische sectoranalyse en het benutten van kenniskaders zoals de Nationale Technologiestrategie.

Inkoop

De instrumenten in de categorie Inkoop betreffen de provincie als klant en launching customer, van strategisch inkoopbeleid tot innovatief aanbesteden, mogelijk aansluitend bij Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen. Als grote afnemer gaat de provincie langdurige economische relaties aan met bedrijven in de regio. Het aanbestedingsrecht stelt echter grenzen aan het hanteren van eigendomscriteria. Eisen aan leveranciers moeten verband houden met het product of de opdracht, en alle inschrijvers moeten gelijk worden behandeld, ongeacht hun herkomst. Criteria die zich richten op de inrichting van het eigendom, zoals beschermd eigendom, in plaats van op de herkomst van de eigenaar, bieden mogelijk ruimte.

Omdat Inkoop momenteel nog volop in ontwikkeling is en er weinig ervaring mee is, verwachten we dat deze categorie op middellange of lange termijn handelingsruimte biedt. Deze categorie wordt daarom in de volgende paragraaf niet verder uitgewerkt. Het advies is om samen met inkopers van andere overheden te onderzoeken in hoeverre beschermd eigendom expliciet kan worden meegewogen bij inkoop. Het Professioneel en Innovatief Aanbesteden, Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers (PIANOo, z.d.) wijst inkopers in het kader van digitale autonomie al op het belang van de eigendomsstructuur van leveranciers en verwijst hierbij naar position paper Beschermd Eigenaarschap (Koren et al., 2026). Overnames en koerswijzigingen kunnen namelijk gevolgen hebben voor de dienstverlening en de toegang tot systemen. Ook de Europese ‘Buy European’-plannen zullen hier invloed op hebben. Dit wordt besproken in hoofdstuk 5.

Waar liggen kansen binnen het huidige instrumentarium?

Op basis van de deskresearch en de tien interviews lijkt de meeste handelingsruimte om steward ownership te bevorderen in de categorieën “Financiering” en “Netwerk” te liggen. Gezien het beperkte aantal interviews is dit een voorlopige conclusie. Deze twee categorieën worden hieronder besproken.

Kans 1: Financiering via ROM’s

Provincie Zuid-Holland oefent invloed uit op bedrijven via financiële instrumenten en intermediairs, in het bijzonder via InnovationQuarter, IQ Capital en UNIIQ. Deze instrumenten beïnvloeden het groeipad, de governance en de ruimte voor vervolginvesteringen van bedrijven. Dat is vooral relevant in de scale-upfase, omdat juist daar financieringsbehoefte, internationale expansie en kwetsbaarheid voor overname of vroege exit samenkomen (InnovationQuarter, 2024, 2025; Leiden-Delft-Erasmus, 2025). Zoals in hoofdstuk 2 en 3 besproken zorgen de veranderende (geopolitieke) context en het dubbele mandaat van ROM’s voor groeiende interesse in investeren in steward-owned bedrijven.

In de praktijk zijn ROM’s vaak co-investeerder: ze investeren samen met private partijen. Meestal hebben zij een minderheidsbelang, waardoor hun handelingsruimte beperkt is. Vergeleken met private equity en durfinvesteerders hebben ROM’s een langere tijdshorizon, wat waarschijnlijk gunstig is voor brede welvaart en strategische autonomie. Toch zijn de meestgebruikte financieringsinstrumenten van ROM’s risicodragende leningen en aandelenkapitaal. Waar risicodragende leningen bedrijven geen prikkels geven tot een exit, doet aandelenkapitaal dat wel, ook als de tijdshorizon langer is. De achterliggende logica is dat een revolverend fonds alleen kan blijven bestaan als het af en toe aandelen met flinke winst verkoopt. Aandelenkapitaal kan bij organisaties die een maatschappelijke missie combineren met financiële doelstellingen een spanning veroorzaken tussen de oorspronkelijke missie en de financiële investeringslogica (Cetindamar & Ozkazanc-Pan, 2017). De alternatieve financieringsinstrumenten die in hoofdstuk 3 zijn besproken kunnen daarom interessant zijn.

Recent investeerden twee ROM’s in steward-owned bedrijven, waar interessante lessen uit getrokken kunnen worden. Deze worden hieronder kort besproken. Een uitgebreide bespreking is te vinden in bijlage 3.

Twee casussen van investeringen in steward-owned bedrijven

Recent investeerden Oost NL, waar onder meer de provincies Gelderland en Overijssel aandeelhouder zijn, en de Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland (NOM), met onder andere de provincies Groningen, Drenthe en Friesland als aandeelhouder, in steward-owned bedrijven. Deze investeringen zijn internationaal vernieuwend en betreffen twee verschillende financieringsbehoeften: groeifinanciering van een startup en de uitkoop van een oprichter in een mkb-bedrijf.

Oost NL en Sumthing

Sumthing is een steward-owned startup met de missie om miljoenen mensen samen te brengen voor het herstel van de natuur. Het platform maakt natuurherstel transparant en meetbaar door individuen en bedrijven te verbinden aan concrete projecten en de voortgang te tonen via data en beelden. Na een eerste investeringsronde met business angels sloot Sumthing in 2025 een tweede financieringsronde af. Twee investeerders participeerden: de investeringstak van Triodos Bank (Triodos Regenerative Money Centre, TRMC) en de ROM Oost NL. Net als in de eerste ronde werd een gemaximeerd, marktconform rendement overeengekomen. Voor zowel investeerders als oprichters geldt dat als dit rendement is bereikt, zij hun certificaten overdragen aan een STAK. en aan Sumthing. Ook het rendement van de oprichters is gemaximeerd.

Eén van de kernprincipes van steward ownership is zelfbeheer: de controlerende zeggenschap ligt bij stewards. Bij Sumthing is dit Stichting Sumthing Foundation, waarvan de stewards de zeggenschap in de aandeelhoudersvergadering uitoefenen. De partijen zijn overeengekomen dat één van de vijf stewardposities wordt ingenomen door een vertegenwoordiger van de investeerders, die op jaarbasis wisselt tussen Oost NL en TRMC. Daarnaast hebben ze samen het recht om een ‘non-voting observer’ in de steward board te benoemen. Hiermee zijn de investeerders betrokken bij de besluitvorming voor de duur van hun participatie. De invloed blijft echter beperkt, in lijn met de principes van steward ownership. Ook zijn er afspraken gemaakt over regionale impact. Zo zijn Oost NL en Sumthing overeengekomen dat

Sumthing zich actief inzet voor de economische en sociale ontwikkeling van de provincies Gelderland en Overijssel.

Voorafgaand aan de investering heeft Oost NL haar bestaande fondsreglementen beoordeeld op de mogelijkheid om te kunnen investeren in een steward-owned bedrijf. Er werd onderzocht of bestaande regels genoeg ruimte boden voor een andere invulling van afspraken over de investeringshorizon, en of cofinanciering (zoals gangbaar is) kon worden aangetrokken. Oost NL kwam tot de conclusie dat binnen één van haar beheerfondsen de fondsreglementen voldoende ruimte boden. De bestaande fondsreglementen hoefden daar niet gewijzigd voor te worden.

Oost NL geeft aan dat deze investering een waardevolle kans is om te leren van investeren in een steward-owned bedrijf én om samen met partners duurzame impact te realiseren in en buiten haar regio. De ROM ziet steward ownership als een potentieel middel om het risico te mitigeren dat een bedrijf na een investering de regio verlaat. De co-investeerder, TRMC, investeert ook voor het eerst in een steward-owned bedrijf. Daarmee wil de bank laten zien dat een eigendomsmodel waarin de missie en maatschappelijke impact centraal staan, niet alleen duurzaam is op de lange termijn, maar ook financieel rendabel kan zijn.

NOM en Team050

Het tweede voorbeeld is Team050, een innovatieve zorgonderneming die kinderen, jongeren en hun ouders begeleidt bij psychische problematiek, een verstandelijke beperking of een ontwikkelingsachterstand. De organisatie werkt grotendeels in opdracht van gemeenten in Groningen, Friesland en Drenthe, onderwijsinstellingen en zorgkantoren. De zorgmarkt wordt gekenmerkt door een toenemend aantal overnames door investeringsmaatschappijen. De oprichter wilde het bedrijf overdragen en diende te worden uitgekocht, maar wilde dat de missie beschermd zou blijven. Daarvoor trok het bedrijf externe financiering aan bij de NOM. Hoewel de NOM net als andere investeringsmaatschappijen gericht is op het behalen van een financieel rendement, stuurt zij niet op een exit, maar op het zelfstandig voortbestaan van Team050.

De NOM houdt cumulatief preferente aandelen met een vooraf vastgelegd rendement, en de zeggenschapsrechten zijn beperkter dan bij een investering in een niet-steward-owned bedrijf. Zeggenschap ligt voor het grootste deel bij stewards. De NOM heeft bij de investering afspraken gemaakt met Team050 om haar activiteiten voor een belangrijk deel in de genoemde provincies te blijven uitoefenen. Voor verplaatsing van de gehele bedrijfsvoering naar een locatie buiten deze regio is schriftelijke goedkeuring van de NOM vereist. Met deze investering beoogt de NOM Team050 voor de regio te behouden.

Zowel Sumthing als Team050 hebben een gouden aandeel uitgegeven voor extra borging van de missie. In bijlage 3 worden beide casussen uitgebreid besproken en wordt stap voor stap toegelicht wat er komt kijken bij het investeren in een steward-owned bedrijf. De belangrijkste lessen bespreken we hieronder.

Lessen

De volgende vijf lessen kunnen worden getrokken uit de twee casussen:

1. Ruimte voor bindende afspraken. Hoewel de doorslaggevende zeggenschap bij de stewards ligt, kan een investeerder met een steward-owned onderneming bindende afspraken maken over een breed scala aan onderwerpen. Denk aan het benoemen van één van de stewards of een waarnemer en bepaalde goedkeuringsrechten, maar ook aan regionale aanwezigheid en maatschappelijk beleid.
2. Meer tijd, maar uitvoerbaar. Omdat het model nieuw is en het aantal precedenten beperkt is, vraagt steward ownership meer tijd en interne kennisopbouw bij de ROM's. De casussen laten echter zien dat een investering goed mogelijk is.
3. Binding met de regio. ROM's kunnen door middel van zowel juridisch bindende afspraken over activiteit in de regio als het inzetten van hun bestaande netwerk en ecosysteem meer binding creëren van een portfoliobedrijf met de regio, maar de mogelijkheden om dat te (blijven) doen na een exit, worden nog onderbenut.
4. Ruimte voor private co-investeerders. Ook private investeerders kunnen meedoen. In Sumthing investeerden zowel een bank als business angels.

5. Strategische autonomie. Steward ownership biedt eigenaren een alternatief voor de verkoop van de onderneming aan een investeerder buiten de regio, waarbij een ROM een rol kan spelen in het financieren van de transitie. Bovendien mitigeert steward ownership de risico's op een mogelijk vertrek uit de regio (bijvoorbeeld door de verkoop aan een buitenlandse investeringsmaatschappij). Hoewel het initiatief bij de twee ROM's lag, geeft Oost NL aan dat de provincie Overijssel deze ontwikkelingen met aandacht volgt vanuit haar wensen rondom strategische autonomie.

In het algemeen kan steward ownership vervolgfinanciering uitdagender maken doordat traditionele aandelenfinanciering niet altijd aansluit bij de scheiding tussen zeggenschap en economisch rendement. Daarnaast kan het aantrekken van passende investeerders meer tijd en maatwerk vergen. Dit betekent echter niet dat vervolgfinanciering onmogelijk is. Het vraagt vooral om financieringsvormen en investeerders die aansluiten bij het eigendomsmodel (Hobma & Walstock, 2026). Welke invloed het steward-owned model van deze twee bedrijven heeft op volgende financieringsrondes, zal de komende jaren blijken.

Hoewel het model minder goed aansluit bij financiers die een traditionele exit met een hoog rendement verwachten, kan het aantrekkelijk zijn voor impactinvesteerders en andere missiegedreven (publieke) financiers die waarde hechten aan langetermijncontinuïteit, regionale activiteit en behoud van de missie. De mate waarin dit de toegang tot kapitaal beïnvloedt, hangt mede af van de gekozen financiering en het type investeerder.

Kans 2: Netwerk – campusontwikkeling en fieldlabs

De tweede kans voor de provincie om steward ownership te bevorderen ligt in de categorie Netwerk. De provincie kan invloed uitoefenen via samenwerkingsvormen, intermediairs en ecosystemen. Het algemeen bestuur van de Economic Board Zuid-Holland (2025) is bestuurlijk eigenaar van de Groeiagenda en het Versnellingsprogramma. Op uitvoeringsniveau speelt ook InnovationQuarter een centrale rol. Het jaarplan 2025 presenteert het regionale ecosysteem als broedplaats voor startups en scale-ups, maar constateert ook dat te weinig startups doorgroeien tot scale-ups. Ruimtegebrek, talenttekort en een versnipperd ondersteuningslandschap remmen de verdere ontwikkeling (InnovationQuarter, 2025).

Via provinciale netwerken van incubators, accelerators en campussen bereikt de provincie een groot deel van de startups, scale-ups en andere mkb-bedrijven in de regio. Deze netwerken lijken een onbenut kanaal voor eigendomsbewustzijn: financiering komt er wel aan bod, maar eigendomskeuzes niet. Een "handleiding eigendom" per bedrijfsfase zou via deze netwerken een groot deel van de relevante bedrijven kunnen bereiken. Op subsidieniveau biedt ook de doorbraaksubsidie circulair al een opening: eigendomsstructuur weegt impliciet mee in de beoordeling via het criterium systeemverandering.

De provincie steunt verschillende fieldlabs, campussen en ondernemerschapscentra. Een deel daarvan is vormgegeven als bv en niet altijd beschermd tegen overnames. Het kan interessant zijn om bij deze plekken een vorm van beschermd eigendom in te bouwen om:

- een publieke of maatschappelijke missie te beschermen;
- publiek-private samenwerking te borgen;
- te voorkomen dat een succesvol fieldlab wordt verkocht;
- ontwikkelde kennis en technologie langdurig beschikbaar te houden voor het ecosysteem; en
- onafhankelijkheid van individuele financiers te waarborgen.

Voor Zuid-Hollandse fieldlabs, bijvoorbeeld rond AI, cybersecurity, maritieme technologie of biotechnologie, kan steward ownership een manier zijn om strategische technologie langdurig onder missiegericht beheer te houden. Daarbij is een vraag of het fieldlab zelf steward-owned dient te worden of dat de spin-offs en startups die eruit voortkomen dat moeten worden.

Hoewel er op meerdere plekken het steward-ownershipmodel voor campussen en fieldlabs wordt verkend, zijn er nog geen concrete casussen. Er zijn wel casussen van samenwerkingsinitiatieven, soms met een gemeente of provincie aan de wieg, die zelfstandig als onderneming zijn verdergegaan waarbij

de missie geborgd is. Zo was de Efteling een initiatief van de lokale overheid dat in 1960 verzelfstandigde als stichting – later werd het een steward-owned bedrijf. Het pretpark is eigendom van een stichting die de enige aandeelhouder is van Efteling B.V. Hierdoor zijn er geen externe aandeelhouders die zeggenschap over de onderneming hebben. De missie en continuïteit worden geborgd door de doelstelling van de stichting, het toezicht op de directie en het herinvesteren van het grootste deel van de winst in het park. Een ander voorbeeld is recreatiepark De Leistert in Roggel. Deze gemeentecamping werd in 2007 verzelfstandigd als steward-owned bedrijf. De eigenaar, een stichting, zorgt ervoor dat de winst terugvloeit naar het park, zodat het zich verder kan ontwikkelen.

Conclusie

In dit hoofdstuk is besproken waar beschermd eigendom het best past in het provinciale instrumentarium. De meeste handelingsruimte lijkt te liggen in de categorieën Financiering, via de ROM InnovationQuarter, en in de categorie Netwerk, via campussen, fieldlabs en ecosysteembinding. De categorieën Regelgeving en Inkoop bieden op korte termijn minder ruimte. De provinciale bevoegdheden geven geen juridische grondslag om eigendomsvormen voor te schrijven of te belonen, en bij Inkoop stelt het aanbestedingsrecht grenzen. Voor beide categorieën is nader (juridisch) onderzoek nodig. Bij Inkoop lijkt vooral de vraag kansrijk of beschermd eigendom, als criterium dat geen onderscheid maakt naar herkomst, een plaats kan krijgen in aanbestedingen.

5. Ontwikkelingen relevant voor beschermd eigendom

Dit hoofdstuk gaat in op recente ontwikkelingen die van invloed zijn op bedrijfseigendom. Deze ontwikkelingen passen in een tijdsgeest waarin hernieuwde aandacht is voor de Europese en Nederlandse soevereiniteit en concurrentiepositie, zoals besproken in hoofdstuk 2. Aan bod komen: het 'Buy European'-plan van de Europese Commissie, de toegenomen groeifinanciering vanuit de EU, de uitbreiding van nationale restrictieve instrumenten zoals de Wet Vifo en de taakverbreding van de ACM, en de overstap naar Europese digitale alternatieven. Deze ontwikkelingen zijn geselecteerd op basis van de deskresearch en de interviews.

Buy European

De Europese Commissie heeft in 2026 een ingrijpende hervorming van de aanbestedingsregels aangekondigd, met als kern ‘Buy European’. Dit beleid is onderdeel van het grotere actieplan “One Europe, One Market”, dat in maart 2026 tijdens de EU-top werd gepresenteerd (Payne, 2026). Het doel is om Europees belastinggeld te gebruiken om de industrie te ondersteunen en de afhankelijkheid van niet-Europese leveranciers te verminderen, met name in strategische sectoren. Het plan bevat onder andere Europese voorkeursregels. Publieke inkopers mogen biedingen voor grote contracten weigeren als de aangeboden goederen of diensten voor minder dan 50% van Europese makelij afkomstig zijn. In geselecteerde strategische sectoren gelden EU-toegevoegde waarde-eisen van 60-80%. Hoewel Nederland kritisch tegenover deze hervormingen staat, zal zij, net als andere lidstaten, de nieuwe EU-regels moeten implementeren als deze door het verdere Europese wetgevingsproces komen. Dit betekent dat Nederlandse overheidsinstanties en inkopers de nieuwe regels moeten volgen. De regels gelden met name voor strategische sectoren zoals infrastructuur, GWW (grond-, weg- en waterbouw), defensie en duurzame energie.

Het is nog onduidelijk hoe het begrip ‘European’ wordt geïnterpreteerd. Gaat dit over de vestigingslocatie van het bedrijf, over de productiefaciliteiten, herkomst van grondstoffen of over het bedrijfseigendom? Reuters schrijft dat buitenlands eigendom een bedrijf niet automatisch kan uitsluiten, maar wel is het zo dat autoriteiten kunnen beoordelen of de eigendomsstructuur, zeggenschap of financiering ervan een veiligheidsrisico vormt (Payne, 2026). Als blijkt dat eigendom van bedrijven inderdaad gaat meewegen, dan zullen bedrijven die in Europese handen zijn voordeel ervaren als het Buy European-beleid wordt ingevoerd. Voor bedrijven in Europees eigendom betekent dit betere kansen op overheidsopdrachten, meer stabiliteit en een grotere afzetmarkt binnen Europa.

Groeifinanciering in de EU

Hoewel een steward-owned structuur startups en scale-ups nu nog kan belemmeren in het ophalen van vervolgfinanciering, verwachten wij op basis van dit onderzoek een verschuiving. In sommige sectoren, zoals quantumtechnologie, zit het meeste groeigeld vooralsnog in de VS. Daarom kan beargumenteerd worden dat groei van het quantumcluster voor de provincie van grotere waarde is dan het behoud van eigendom van individuele bedrijven. Dit kwam ook naar voren tijdens interviews. Op de korte termijn is het daarom onwenselijk om ROM’s te vragen steward ownership in alle gevallen als eis te stellen bij investeringen in de vroege fase.

Met de komst van meer Europees durfkapitaal zal het financieringsecosysteem waarschijnlijk veranderen (zie Draghi, 2024a, 2024b; Wennink, 2025). Het is denkbaar dat aan nieuwe instrumenten eisen op het gebied van beschermd eigendom worden gesteld. Bedrijven die overwegend in handen zijn van niet-Europese investeerders, krijgen het dan lastiger om aanspraak te maken op Europese groeifinanciering. Bedrijven waarvan het merendeel van de aandelen met stemrecht in Europese handen is, hebben een streepje voor. Steward ownership is een manier om dat te realiseren. Vanuit dat oogpunt is het wenselijk dat al in een vroege fase gesprekken gevoerd worden over steward ownership door publieke investeerders. Niet vanuit een ideëel doel, maar omdat het de kans vergroot voor het bedrijf om in een latere fase vervolgfinanciering op te halen.

Uitbreiding nationale instrumenten

In de huidige geopolitieke context is de verwachting dat nationale overheden stappen gaan zetten om zeggenschap van niet-Europese eigenaren in kritieke sectoren in te perken. Tijdens het schrijven van het rapport kondigde het kabinet een uitbreiding van de Wet Vifo per 1 januari 2027 aan. Daarnaast heeft de staatssecretaris van Defensie Derk Boswijk gezegd dat hij het nemen van ‘gouden aandelen’ in toeleveranciers van defensiematerieel wil verkennen (*Staat moet vaker een gouden aandeel nemen*, 2026)). Ook is in het coalitieakkoord opgenomen dat de ACM een uitgebreider instrumentarium gaat krijgen (D66 et al., 2026). Deze ontwikkelingen kunnen worden gezien als katalysator voor alternatieve eigendoms- en financieringsmodellen. Bedrijven die hun eigendom en missie al beschermd hebben, zijn beter op deze ontwikkelingen voorbereid.

Overstappen naar Europese digitale alternatieven

In reactie op geopolitieke ontwikkelingen ontstaan er tevens nieuwe mechanismen en initiatieven, bijvoorbeeld binnen inkoopstrategie. De provincie Zuid-Holland zet als eerste provincie in Nederland actief stappen om minder afhankelijk te worden van Amerikaanse Big Tech. De Provinciale Staten hebben in juli 2026 ingestemd met een motie van Volt om een actieplan op te stellen voor de overstap naar Europese digitale alternatieven. Daarnaast bundelen alle twaalf provincies hun krachten om minder afhankelijk te worden van technologie van bedrijven buiten de EU, met name op het gebied van AI en dataopslag. De provincie Zuid-Holland pleit er specifiek voor om gefaseerd af te stappen van Microsoft (iBestuur, 2026). Deze ontwikkeling zal bijdragen aan het afbouwen van eerdergenoemde afhankelijkheden.

De overstap naar Europese alternatieven lost de afhankelijkheid echter niet vanzelf op. Een Europese leverancier kan immers later alsnog worden overgenomen door een niet-Europese partij. Dat dit geen theoretisch risico is, blijkt uit de recente pogingen tot overnames van Solvinity en Zivver. Deze op papier Nederlandse bedrijven hadden veel overheden als klant, die onaangenaam verrast werden toen de bedrijven werden overgenomen door de Amerikaanse partijen Kyndryl en Kiteworks. Bij de aanbesteding en inkoop was er geen rekening mee gehouden dat deze conventioneel ingerichte bedrijven konden worden verkocht. Zoals eerder beschreven in Beschermd eigenaarschap voor digitale soevereiniteit: “Zonder beschermd eigenaarschap is soevereiniteit van tijdelijke aard en afhankelijk van de volgende eigenaar. Dat is een onacceptabel risico, maar vandaag de dag wel de norm” (Koren et al., 2026). Het is daarom raadzaam om bij de inkoop van Europese alternatieven ook te kijken naar het eigendom en de aandeelhouders van de leverancier.

Conclusie

De besproken ontwikkelingen wijzen in dezelfde richting: beschermd en Europees eigendom wordt steeds vaker een voordeel of voorwaarde. Dat geldt voor toegang tot Europese aanbestedingen en groeifinanciering, en ook voor de mate waarin bedrijven geraakt worden door restrictieve maatregelen zoals de Wet Vifo. Bedrijven en instellingen die eigendom en missie nu al beschermd hebben, zijn beter gepositioneerd om van deze ontwikkelingen te profiteren. De voorbeelden Solvinity en Zivver laten zien dat onbeschermd eigendom digitale soevereiniteit kan ondermijnen.

Dit versterkt de twee kansen uit het vorige hoofdstuk. Via de ROM’s kan de provincie ervoor zorgen dat eigendomsvraagstukken al in de vroege fase aan bod komen. Niet vanuit een ideëel doel, maar omdat het de kans op vervolgfinanciering vergroot. Via de provinciale netwerken van campussen, fieldlabs en accelerators kan de provincie bovendien het eigendomsbewustzijn bij bedrijven vergroten, zodat bedrijven en investeerders niet pas reageren wanneer een overname zich aandient. Op de langere termijn kunnen deze ontwikkelingen ook ruimte bieden binnen het inkoopbeleid, mits (juridisch) vervolgonderzoek dat bevestigt.

6. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden eerst de conclusies en vervolgens twaalf aanbevelingen gepresenteerd.

Conclusies

Binnen de provincie Zuid-Holland bestaat de zorg dat een eenzijdige nadruk op groei en exits ertoe leidt dat eigendom en zeggenschap van strategisch relevante bedrijven buiten de regio of Europa terechtkomen. Geopolitieke ontwikkelingen hebben die zorg gevoed. Dit staat op gespannen voet met de brede welvaart die de provincie nastreeft. Conventionele eigendoms- en financieringsmodellen spelen hierin een belangrijke rol. De bv en het gangbare durfkapitaalmodel bieden geen standaard bescherming van eigendom of missie en zijn, mede door de werking van revolverende fondsen, gericht op exits. Daardoor kunnen brede welvaart en regionale verankering ondergeschikt raken aan financieel rendement op de korte termijn.

Er bestaan verschillende alternatieve eigendoms- en financieringsmodellen die eigendom en missie sterker beschermen. Naast bekende vormen zoals de stichting en de coöperatie is vooral steward ownership relevant voor brede welvaart en strategische relevantie. Door zeggenschap en winstrecht juridisch te scheiden, worden missie en onafhankelijkheid geborgd, zonder dat dit groei in de weg hoeft te staan. Ook afzonderlijke elementen zijn interessant, zoals een mission lock of een gouden aandeel, en financieringsinstrumenten die geen prikkel tot een exit geven.

Binnen het provinciale instrumentarium ligt het laaghangende fruit rondom het stimuleren van beschermd eigendom in de categorieën Financiering en Netwerk. Van de vier categorieën die zijn onderscheiden (Regelgeving, Financiering, Netwerk en Inkoop) bieden vooral de ROM's en de netwerken van campussen, fieldlabs en ecosystemen handelingsruimte. De casussen van Oost NL en de NOM laten zien dat investeren in steward-owned bedrijven uitvoerbaar is. De handelingsruimte via Regelgeving en Inkoop is, hoewel veelbelovend, (nog) beperkt; daarvoor is eerst nader juridisch onderzoek nodig.

Recente ontwikkelingen maken beschermd eigendom bovendien steeds relevanter. Het voorstel rondom 'Buy European', de uitbreiding van Europese groeifinanciering om de concurrentiepositie te verbeteren, de uitbreiding van de Wet Vifo en de opkomende aandacht voor gouden aandelen wijzen erop dat beschermd eigendom in de toekomst eerder als voordeel dan als beperking zal gaan gelden. De overstap naar Europese digitale alternatieven maakt bovendien duidelijk dat Europees eigendom niet vanzelf blijvende onafhankelijkheid biedt. De overname van Zivver en de poging tot overname van Solvinity hebben laten zien dat daarvoor ook het eigendom beschermd moet zijn. Samen kunnen deze ontwikkelingen de adoptie van beschermd eigendom versnellen.

Daarmee komen de bevindingen samen in de hoofdvraag: welke mogelijkheden heeft de provincie Zuid-Holland om strategische relevantie en brede welvaart te bevorderen door middel van beschermd eigendom? De provincie heeft vooral via haar rol als grootaandeelhouder en (mede)financier van de ROM's, en via haar netwerk van campussen, fieldlabs en ecosystemen, reële mogelijkheden om beschermd eigendom te bevorderen. Steward ownership kan daarbij een aantrekkelijk alternatief zijn. De urgentie neemt toe naarmate de geschetste Europese en nationale ontwikkelingen beschermd eigendom sterker gaan belonen.

Tegelijk zijn er duidelijke grenzen. Investeren in steward ownership vraagt meer tijd en kennisopbouw dan reguliere investeringen. Dat geldt in het bijzonder voor vroege, kapitaalintensieve sectoren, waar de behoefte aan internationaal kapitaal groot is en beschermd eigendom niet altijd goed aansluit bij de financieringsbehoefte. De mogelijkheden van de provincie liggen dan ook vooral in het beïnvloeden en faciliteren van voorwaarden. In de paragraaf hierna vertalen we deze conclusies naar concrete aanbevelingen.

Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek doen wij de volgende aanbevelingen. Omdat de provincie Zuid-Holland geen eigendomsvorm kan voorschrijven, richten de aanbevelingen zich op het beïnvloeden en faciliteren van de voorwaarden waaronder eigendomskeuzes tot stand komen. Gezien de beperkte omvang van het onderzoek hebben de aanbevelingen een verkennend karakter.

Financiering

1. **Maak beschermd eigendom onderdeel van het beleid van de publieke fondsen.** Bespreek met de publieke fondsen waarin de provincie aandeelhouder, financier of opdrachtgever is, zoals InnovationQuarter, IQ Capital en UNIIQ, hoe beschermd eigendom een plaats kan krijgen in hun investeringsbeleid. Een eerste stap is het 'steward ownership ready' maken van de fondsreglementen, zodat investeringen in steward-owned bedrijven niet op formele belemmeringen stuiten. Leg daarbij zeker geen eis op voor alle investeringen. In kapitaalintensieve sectoren zoals quantumtechnologie, AI, ruimtevaart en medische technologie is internationaal kapitaal vaak onmisbaar, en kan er een financieringskloof ontstaan als bedrijven sneller overstappen op steward ownership dan hun financiers. Richt je in deze sectoren daarom eerst op kennisdeling met financiers.
2. **Stimuleer dat eigendomsvraagstukken al in de vroege fase worden besproken.** Vraag de publieke fondsen om eigendom en zeggenschap al bij vroege investeringen bespreekbaar te maken, niet noodzakelijk vanuit een ideëel doel, maar omdat bedrijven die in Europese handen blijven op termijn mogelijk beter aanspraak kunnen maken op Europees groeikapitaal.
3. **Breng financieringsinstrumenten in kaart die niet op een exit aansturen.** Maak inzichtelijk welke financieringsinstrumenten gericht op de lange termijn publieke en private investeerders kunnen inzetten naast de gangbare risicodragende leningen en aandelenkapitaal, zoals revenue-based financing, cumulatief preferente aandelen zonder stemrecht en een geplande inkoop van aandelen. Breng daarbij per instrument in beeld voor welk type bedrijf en welke fase het geschikt is, en wat er nodig is om het in te zetten.
4. **Ontwikkel standaardwaarborgen voor publieke investeringen.** Ontwikkel samen met de publieke fondsen een set modelafspraken die bij investeringen standaard op tafel komt, met afspraken over zeggenschap, regionale verankering en maatschappelijk beleid. Neem daarin ook op hoe de binding met de regio behouden blijft nadat het fonds zelf uitstapt; die mogelijkheid wordt nu nog onderbenut. Gebruik daarvoor de ervaringen van Oost NL en de NOM met Sumthing en Team050, en volg in de komende jaren hoe deze casussen uitpakken bij vervolgfinanciering.
5. **Laat eigendom meewegen in subsidieregelingen.** Ga na in welke provinciale subsidieregelingen de eigendomsstructuur van een aanvrager kan meewegen, bijvoorbeeld door in de aanvraag te vragen naar de eigendomsstructuur, verankering van de missie of door beschermd eigendom te benoemen als een van de beoordelingsaspecten.

Netwerk

6. **Ontwikkel een 'handleiding eigendom' per bedrijfsfase.** Ontwikkel samen met partners in het regionale ecosysteem, zoals de incubators, accelerators, campussen, InnovationQuarter, de Economic Board Zuid-Holland en Stichting We Are Stewards, een handleiding die bedrijven per groeifase inzicht geeft in eigendomskeuzes en de gevolgen daarvan. Verspreid deze via de provinciale netwerken, waar financiering nu wel en eigendom nog niet aan bod komt.
7. **Besteed meer aandacht aan eigendom bij bedrijfsopvolging.** Familiebedrijven met een sterke regionale binding zijn vooral kwetsbaar op het moment van opvolging of verkoop. Deel via de netwerken kennis over beschermd eigendom als alternatief voor verkoop aan een externe partij. Verken samen met fondsen en banken een financieel instrument om eigenaren uit te kopen (zoals de NOM bij Team050).
8. **Verken beschermd eigendom voor fieldlabs en campussen.** Laat bij fieldlabs, campussen en startupcentra die de provincie cofinanciert, juridisch toetsen hoe zij beschermd zijn tegen een overname, en welke zeggenschap de provincie en andere stakeholders dan hebben. Verken daarbij of het fieldlab zelf steward-owned kan worden, of dat vooral de spin-offs die eruit voortkomen dat kunnen worden.

Agenderen en monitoren

9. **Agendeer de regionale dimensie bij het Rijk.** De Wet Vifo toetst op nationale veiligheid, niet op het behoud van kennis en economische waarde voor de regio. Breng deze lacune onder de aandacht bij het Rijk, en blijf de uitwerking van de rentmeestervennootschap en het ‘Buy European’-voorstel volgen.
10. **Monitor het eigendom van strategisch relevante bedrijven.** De provincie heeft nu onvoldoende zicht op eigendomsverschuivingen. Breng daarom het eigendom van strategisch relevante bedrijven in de regio in kaart en volg veranderingen daarin, met bijzondere aandacht voor de clusters die geïnterviewden noemden: ruimtevaart, de farmaceutische sector, quantumtechnologie en het havengebied. Neem in het actieplan voor de overstap naar Europese digitale alternatieven op dat ook het eigendom en de aandeelhouders van leveranciers worden meegewogen, zodat een Europese leverancier niet later alsnog in niet-Europese handen komt.

Onderzoek

11. **Laat de juridische ruimte binnen inkoop, subsidies en regelgeving onderzoeken.** Laat onderzoeken in hoeverre beschermd eigendom een rol kan spelen binnen het bredere instrumentarium van de provincie. Bij inkoop gaat het om de vraag of beschermd eigendom als criterium kan worden gehanteerd. Zo’n criterium maakt geen onderscheid naar herkomst en kan worden gekoppeld aan de continuïteit van de dienstverlening. Werk hierin samen met inkopers van andere overheden en PIANOo. Bij subsidies gaat het om de vraag hoe de eigendomsstructuur precies kan meewegen in de beoordeling. Bij regelgeving gaat het om de vraag of er binnen de provinciale bevoegdheden ruimte is, bijvoorbeeld via voorwaarden bij gronduitgifte of erfpacht waar de provincie zelf grond bezit.
12. **Verbreed de empirische basis.** De conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek berusten op beperkte deskresearch, een beperkt aantal interviews en twee casussen. Verbreed het onderzoek met meer interviews, onder meer met ondernemers, investeerders en beleidsmedewerkers uit andere domeinen van de provincie. Onderzoek of draag bij aan onderzoek naar de toedracht van het vertrekken van bedrijven. Geïnterviewden stelden dat een verschuiving van het bedrijfseigendom naar het buitenland vaak een voorbode is van een verschuiving van de vestigingslocatie en de economische activiteit. Dit mogelijke verband dient nader onderzocht te worden.

Wij hopen hiermee een bijdrage te hebben geleverd aan de ambitie van de provincie Zuid-Holland om brede welvaart te realiseren, hier en nu, elders en later.

Geraadpleegde literatuur

ABN AMRO. (2025). *Sectorprognoses 2026-2027: Bedrijfsopvolging*. https://assets.abnamro.com/api/public/content/sectorprognoses-abn-amro-bedrijfsopvolging-dec-2025.pdf

Anthesis Group. (2025). *The purpose gap report 2025*. https://www.anthesisgroup.com/insights/the-purpose-gap-2025/

Bollenstreekomroep. (2025, 19 november). *AkzoNobel fuseert met Axalta: gevolgen voor vestiging Sassenheim nog niet bekend*. https://www.bollenstreekomroep.nl/akzonobel-fuseert-met-axalta-gevolgen-voor-vestiging-sassenheim-nog-niet-bekend/

Buitenhof. (2017, 9 april). [video]. Schatkamer Beeld en Geluid. https://schatkamer.beeldengeluid.nl/serie/21016080300215247 31/buitenhof/aflevering/2101712190235536631

Cetindamar, D., & Ozkazanc-Pan, B. (2017). Assessing mission drift at venture capital impact investors. *Business Ethics: A European Review, 26(3),* 257–270. https://doi.org/10.1111/beer.12149

Couwenberg, P. et al. (2022, 11 februari). Eindhoven probeerde verkoop van High Tech Campus aan Singaporezen te verijdelen. *Het Financieele Dagblad*. https://fd.nl/bedrijfsleven/1429470/eindhoven-probeerde-verkoop-van-high-tech-campus-aan-singaporezen-te-verijdelen.

D66, VVD & CDA. (2026, 30 januari). Aan de slag: Bouwen aan een beter Nederland. Coalitieakkoord 2026–2030. *Kabinetsformatie 2025.* https://www.kabinetsformatie2025.nl/documenten/2026/01/30/aan-de-slag---coalitieakkoord-2026-2030

Djurickovic, T. (2026, 5 mei). *QuantWare secures €152M for large-scale quantum systems*. Tech.eu. https://tech.eu/2026/05/05/quantware-secures-eur152m-for-large-scale-quantum-systems/

Draghi, M. (2024a). *The future of European competitiveness. Part A: A competitiveness strategy for Europe*. Europese Commissie. https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en

Draghi, M. (2024b). *The future of European competitiveness. Part B: In-depth analysis and recommendations*. Europese Commissie. https://commission.europa.eu/document/download/ec1409c1-d4b4-4882-8bdd-3519f86bbb92_en

Economic Board Zuid-Holland. (2025). *Versnellingsprogramma Groeiagenda Zuid-Holland 2025*.

EY. (2026). *From extractivism to regeneration*. https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/assurance/documents/ey-gl-neu-extractivism-report-06-2026.pdf

Farrell, H., & Newman, A.L. (2019). Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion. *International Security*, 44 (1): 42–79. doi: https://doi.org/10.1162/isec_a_00351

Hobma, E., & Walstock, R. (2026, 18 maart). *Alternative ownership structures - “steward take the wheel”.* Triodos Bank. https://www.triodos.com/en/articles/2026/alternative-ownership-structures-steward-take-the-wheel

Hood, C. (2007). Intellectual obsolescence and intellectual makeovers: Reflections on the tools of government after two decades. *Governance, 20*(1), 127–144. https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2007.00347.x

iBestuur. (2026). *Zuid-Holland gaat Amerikaanse technologie afbouwen*. Geraadpleegd 2026, van https://ibestuur.nl/overheid-in-transitie/politiek-en-beleid/zuid-holland-gaat-amerikaanse-technologie-afbouwen

InnovationQuarter. (2024). *Jaarverslag 2024*. https://issuu.com/innovationquarter/docs/terugbliq_innovationquarter_jaarverslag_2024

InnovationQuarter. (2025). *Jaarplan InnovationQuarter 2025*. https://issuu.com/innovationquarter/docs/jaarplan_innovationquarter_2025

Konijn, S., Witteman, J., Vlaanderen, M., Schrage, D., Koster, H., Gort, E., & Larik, J. (2025). *Grenzen stellen zonder muren bouwen: Evaluatie WOZT 2020–2025 & tussentijdse evaluatie Wet Vifo 2023–2025*. SEO Economisch Onderzoek.

Koren, G., Feekes, J., & Hoogerheide, T. (2026). *Beschermd eigenaarschap voor digitale soevereiniteit*. Beschermd Eigenaarschap. https://beschermdeigenaarschap.nl/paper.pdf

Koren, G., & Korte, N. de. (2023). *Toekomstbedrijven: Hoe steward-ownership ons bevrijdt van de macht van de aandeelhouder*. Business Contact.

Korte, N. de, & Linden, M. van der (2025). Steward-ownership: Een alternatief eigendomsmodel voor (sociale) innovatie. *Holland Management Review*, (215), 82–91. https://hmr.nl/wp-content/uploads/2025/09/HMR-215_Korte_Linden.pdf

Kosterman, R. (2026, 5 augustus). Hoe het eens oer-Hollandse AkzoNobel het land verlaat, deels dan. *EW Magazine.* https://www.ewmagazine.nl/economie/blog/2026/07/akzonobel-economie-1578812/
Leiden-Delft-Erasmus. (2025). *De economie van Zuid-Holland* [White paper]. LDE Universities.

Moerel, E. M. L., & Timmers, P. (2021). Reflections on digital sovereignty (Research in Focus series). EU Cyber Direct. https://ssrn.com/abstract=3772777

Ministerie van Economische Zaken. (2024). *Nationale Technologiestrategie. Bouwstenen voor strategisch technologiebeleid*. Rijksoverheid

Payne, J. (2026, 9 juli). EU drafts 'Buy European' rules for public tenders to curb foreign dependence. *Reuters*. https://www.reuters.com/world/china/eu-drafts-buy-european-rules-public-tenders-curb-foreign-dependence-2026-07-09/

PIANOo. (z.d.). *Digitale autonomie en soevereiniteit*. Geraadpleegd op 1 september 2026, van https://www.pianoo.nl/nl/themas/veilig-inkopen/digitale-autonomie-en-soevereiniteit

Provincies tegen overname Akzo Nobel. (2017, 20 maart). *De Teylinge*r.
https://www.deteylinger.nl/nieuws/politiek/22613/provincies-tegen-overname-akzo-nobel

Provincie Zuid-Holland. (z.d.). *Chemours*. Geraadpleegd op 1 september 2026, van https://www.zuid-holland.nl/onderwerpen/milieu/vergunningen-toezicht-en-handhaving/chemours/

Provincie Zuid-Holland. (z.d.). *Groeiagenda Zuid-Holland*. Geraadpleegd op 1 september 2026, van https://www.zuid-holland.nl/onderwerpen/economie/groeiagenda-zuid-holland/

Provincie Zuid-Holland. (2025). *Ruimtelijk-Economische Visie Zuid-Holland 2025–2050*. Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland.

Provincie Zuid-Holland. (2026). *Agenda Brede Welvaart 2026–2030*. Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland.

Schroeder, D. J., & Thomsen, S. (2023). Foundation ownership and sustainability. *Academy of Management Proceedings, 2023(1),* 12206. AMPROC.2023.12206abstract

Staat moet vaker een gouden aandeel nemen in defensiebedrijven. (2026, 3 juni). *BNR.* https://www.bnr.nl/nieuws/nieuws-politiek/10602144/staat-moet-vaker-een-gouden-aandeel-nemen-in-defensiebedrijven

Thomsen, S., Poulsen, T., Børsting, C., & Kuhn, J. (2018). Industrial foundations as long-term owners. Corporate Governance: *An International Review, 26(3),* 180–196. https://doi.org/10.1111/corg.12236

Triodos Bank. (2025). *Sumthing's transparent approach to nature restoration*. https://www.triodos.com/en/articles/2025/sumthing

We Are Stewards. (2024). *Steward-ownership: How to voor startups.* https://wearestewards.nl/wp-content/uploads/2024/05/Steward-ownership-how-to-voor-startups-mei-2024-2.pdf

We Are Stewards. (2025). The status of investing in steward-owned startups in the Netherlands. https://wearestewards.nl/the-status-of-investing-in-steward-owned-startups-in-the-netherlands/

Wennink, H. (2025). *De route naar toekomstige welvaart: Een sterk Nederland in een relevant Europa*. https://rapportwennink.nl

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2026). *Strategisch handelen: Beleid voor een geopolitieke economie* (WRR-rapport nr. 115). https://www.wrr.nl/documenten/2026/08/25/strategisch-handelen.-beleid-voor-een-geopolitieke-economie

Bijlagen

Bijlage 1: Verantwoording AI- en online toolgebruik

We vinden het belangrijk om transparant te zijn over het gebruik van AI en online samenwerkingstools. In de eerste fase van het onderzoek hebben wij MijnBureau gebruikt als alternatief op Microsoft Office. MijnBureau is een open-source software ontwikkeld voor de Nederlandse overheid en publieke sector. Via deze tool hebben wij teksten geschreven, interviews gedocumenteerd en videocalls met respondenten en opdrachtgever gehad. In de uitwerkingsfase van het onderzoek is om synchronisatieredenen gebruikgemaakt van de Microsoftomgeving van De Haagse Hogeschool.

Wij hebben gebruik gemaakt van het Europese Mistral en aanvullend van Claude (Anthropic), met name bij het zoeken naar bronnen en om de context van het vraagstuk helder te krijgen. Ook hebben we AI ingezet om moeilijk lopende zinnen te verbeteren en onderdelen van het rapport te controleren op inconsistenties en fouten. Nooit zijn interviews door AI verwerkt of zijn er vertrouwelijke (persoons-)gegevens blootgesteld aan AI. De interpretatie van de onderzoeksgegevens en de analyse van de interviews is door de onderzoekers zelf uitgevoerd. Dat geldt ook voor de redactie en de eindredactie van het stuk. De eindversie van de tekst en de bronnen zijn door meerdere onderzoekers handmatig gecontroleerd. We nemen daarom de volle verantwoordelijkheid voor de inhoud van dit stuk.

Bijlage 2: Casussen in Zuid-Holland

Deze bijlage bespreek een aantal casussen − chemieconcern AkzoNobel, chipbedrijf Nowi, quantumbedrijf QuantWare en Nearfield Instruments − om te laten zien hoe eigendom en zeggenschap van strategisch relevante bedrijven in de praktijk naar het buitenland kunnen verschuiven, en welke rol (publieke) financiering daarbij speelt. Tot slot worden enkele lessen gepresenteerd.

AkzoNobel

De provincies Zuid-Holland, Noord-Holland, Gelderland, Overijssel en Groningen waren bezorgd over de in 2017 aangekondigde overnamepoging van AkzoNobel door PPG Industries. De provincies vreesden dat een overname of fusie zou kunnen leiden tot banenverlies, verplaatsing van productie of kennis naar het buitenland, en een afname van de Nederlandse invloed op een belangrijk en innovatief bedrijf in de regio (“Provincies tegen overname Akzo Nobel”, 2017).

Het AkzoNobel-bestuur wist de vijandige overname door PPG te voorkomen, maar moest de nodige concessies doen. AkzoNobel keerde extra dividend uit aan aandeelhouders (ruim 1,5 miljard euro) en zegde bezuinigingen toe. Inmiddels fuseert AkzoNobel met het Amerikaanse Axalta. Na de fusie zal de naam AkzoNobel verdwijnen, want het nieuwe bedrijf krijgt een nieuwe naam. Bovendien wordt de beursnotering in Amsterdam, die het concern sinds 1969 heeft, geschrapt (Kosterman, 2026). Hoewel kostenbesparing in de fusie centraal staat, is nog onduidelijk wat dit betekent voor de vestiging in Sassenheim en de ruim 1.450 medewerkers uit de regio; de fusie wordt in 2026/2027 uitgevoerd. In 2025 sloot AkzoNobel nog een fabriek van de verfmerken Sikkens en Flexa en schrapte 2000 banen (Bollenstreekomroep, 2025).

Nowi

Nowi, een innovatieve chip-startup uit Delft, is in november 2022 overgenomen door Nexperia, een Nederlands-Chinees bedrijf. De overname trok aandacht omdat Nexperia in handen is van het Chinese Wingtech, dat deels eigendom is van de Chinese staat. Er rees bezorgdheid over mogelijke veiligheidsrisico’s, met name of de technologie van Nowi – dat chips ontwikkelt die energie uit de omgeving halen, zoals licht of trillingen – voor militaire doeleinden zou kunnen worden ingezet. Na een onderzoek door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) bleek echter dat de producten van Nowi niet vallen onder de categorie ‘dual-use’ (tweeërlei gebruik, zowel civiel als militair) of militaire goederen. Daardoor was er destijds geen wettelijke grond om de overname te blokkeren of verder te onderzoeken onder de Wet veiligheidstoets investeringen, fusies en overnames (Wet Vifo). Uiteindelijk heeft het ministerie de overname ongemoeid gelaten, waardoor deze definitief door kon gaan. Nowi is ontstaan vanuit de TU Delft en incubator YESDelft! De provincie is een van de publieke partijen die financieel bijdragen aan de activiteiten van YESDelft!, naast de Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH), de gemeenten Delft en Den Haag, en de TU Delft. Nexperia kwam de afgelopen jaren in opspraak omdat de Chinese eigenaar (Wingtech) probeerde productie, geld en kennis uit Europa weg te trekken, wat de afhankelijkheid van Europa van Chinese chips blootlegde.

QuantWare

QuantWare is een Delftse deeptech en quantum startup die zich richt op hardware als chips in quantumcomputers. Het snelgroeiende bedrijf is een van de innovatieve spelers die centraal staan in het quantumcluster in de regio. De provincie noemt quantum expliciet als één van de digitale sleuteltechnologieën waarin zij wil investeren. In het Programma Digitale Economie 2026 staat dat de provincie inzet op het opschalen van het quantum-ecosysteem in Delft en Leiden, verdere toepassing in andere sectoren en samenwerking met kennisinstellingen en regionale partners.

Zoals veel bedrijven in deze sector zijn substantiële investeringen nodig om “on top of the game” te blijven. QuantWare, ontsprongen vanuit de TU Delft, had sinds 2021 financiering opgehaald bij publieke en private investeerders. In mei 2026 kondigde zij een Series B-financieringsronde van €152 miljoen aan. Dit is volgens het bedrijf en meerdere media de grootste private investeringsronde ooit voor een onderneming die zich volledig richt op quantumprocessoren (Djurickovic, 2026).

Wat deze deal relevant maakt voor de vragen in dit rapport, is dat na eerdere publieke investeringen door onder andere InnovationQuarter en Invest-NL nu het Amerikaanse defensiefonds In-Q-Tel aandeelhouder

geworden is. In-Q-Tel vindt haar wortels bij de CIA en heeft als missie om te investeren in technologie die bijdraagt aan de Amerikaanse defensie intelligentie. Het fonds is een van de vroege investeerders in Palantir van Peter Thiel. Het is niet publiek gemaakt voor welk bedrag In-Q-Tel aandelen in het Delftse QuantWare verworven heeft, maar aannemelijk is dat het een aanzienlijk aandeel is. Volgens de gangbare contracten gaat dit gepaard met beduidende zeggenschap in QuantWare. Uit interviews is niet gebleken dat er veto aandelen belegd zijn bij de Nederlandse staat, een missie stichting of bij vroege publieke investeerders als InnovationQuarter of Invest-NL.

Quantumtechnologie: brede welvaart en strategische relevantie

Zowel Nederlandse als Europese beleidsmakers stellen dat quantumtechnologie essentieel is voor de Europese digitale en technologische soevereiniteit. De Rijksoverheid schrijft in haar Nationale Technologiestrategie (2024) dat het onverstandig is om volledig afhankelijk te worden van leveranciers buiten Europa. Ook de Europese Commissie stelt in de Quantum Europe Strategy (2025) expliciet dat de EU wil bouwen aan een “resilient, sovereign quantum ecosystem”. De strategie noemt bovendien het beveiligen van toeleveringsketens, het industrialiseren van quantumtechnologie en het ontwikkelen van soevereine quantumcapaciteiten voor veiligheid en defensie als belangrijke actiegebieden.

De recente kapitaalinjectie maakt het mogelijk dat er een belangrijke leverancier behouden blijft en doorgroeit. Hier profiteren niet alleen het bedrijf en haar directe stakeholders van, maar ook het regionale cluster. Omdat QuantWare onderdeel is van een ‘open architectuur’, waarin meerdere bedrijven gezamenlijk innoveren, is dit bedrijf nog nauwer verbonden met haar cluster. Opvallend genoeg wordt er weinig gekeken naar het eigendom en het feit dat met nieuwe investeerders, waarvan meerdere van buiten de EU, de soevereiniteit van dit bedrijf kan verwateren. Uit gesprekken met ondernemers en investeerders in deze sector blijkt dat voor een bedrijf in een dergelijk stadium, met een relatief grote investeringsbehoefte, het lastig is om binnen Europa groeigeld te vinden. QuantWare zag zich genoodzaakt 152 miljoen op te halen bij deze investeerders omdat het bedrijf een fabrieksfaciliteit wil bouwen in de regio. Deze ambitie is in lijn met die van publieke investeerders als Invest-NL en IQ, en haar aandeelhouders de Staat en de provincie Zuid-Holland, zo bleek ook uit interviews. Deze investeerders zijn zich erg bewust van hun mandaat en zien, net als enkele ondernemers die wij spraken het verstevigen van het quantumcluster in de regio als een groter goed dan het beschermen van eigendom oftewel het ‘opwerpen van beperkingen op het gebied van toekomstige financiers.’ Bovendien zijn de bedragen van de deals zo groot vergeleken met de Seed en Series A rondes dat, ook al zouden deze publieke investeerders beschermingsmechanismen willen inbouwen op het gebied van missie en eigendom, dit feitelijk niet meer mogelijk is. Zij zijn niet meer in een positie om dit uit te onderhandelen.

Uit het voorbeeld over Quantware leren we dat er twee belangrijke afwegingen zijn voor publieke investeerders. De eerste is: is het wenselijk om als geldschieter eisen te stellen op het gebied van beschermd eigendom en missie? In andere woorden: als wij nu in dit bedrijf investeren, dat nu bijdraagt aan brede welvaart, doet het dit over een paar jaar ook nog? En als de aandelen die in een vroeg stadium verworven zijn voor een hoog bedrag verkocht kunnen worden, weegt dit bedrag op tegen een eventuele verwatering van toegevoegde waarde van het bedrijf op lokaal/regionaal niveau? De tweede dimensie gaat over de timing. Is er nog slagkracht? Of zijn we al te laat en is ons belang inmiddels zo klein dat onze onderhandelingspositie gering is?

Hoewel de eerste dimensie politiek en ingewikkeld kan zijn, is de tweede een kwestie van voorzienigheid. Indien besloten wordt dat bescherming van missie en eigendom in sommige gevallen wel wenselijk zijn, is de les dat publieke investeerders dit in een eerder stadium zouden kunnen initiëren. Je zou kunnen onderbouwen dat publieke investeerders het mandaat hebben om eisen te stellen aan de bedrijven die zij helpen groeien. QuantWare heeft in haar beginjaren groot kunnen groeien door publieke infrastructuur als de TU Delft, waar zij haar oorsprong vond, en vroege (zeer) risicovolle investeringen door de ROM InnovationQuarter en door Invest-NL. Met de recente Amerikaanse investeringen is het regionale eigendom verwaterd en is de kans aanwezig dat de nieuwe eigenaren besluiten het bedrijf te verplaatsen of te verkopen. Het aandeel dat in handen is van IQ en Invest-NL is inmiddels zo gering dat een dergelijk besluit niet geblokkeerd kan worden.

Deze casus laat de spanning zien tussen enerzijds de opgave van publieke investeerders om clusters te laten groeien en toegang tot groeikapitaal zo open mogelijk te houden, en anderzijds de realiteit dat door die open houding er geen bescherming is op het niveau van bedrijfseigendom en missie.

Het is een bedrijf dat georganiseerd is volgens een conventioneel eigendomsmodel (BV structuur) en dat gefinancierd is volgens een conventioneel financieringsmodel (Seed, Series A en B funding bij (inter)nationale publieke en private investeerders die zowel zeggenschaprechten als winstrechten verwerven. Tot dusver bekend is er, ondanks de bijdragen van publieke entiteiten als de TU Delft, Invest-NL (de Staat) en InnovationQuarter en de strategische belangen, geen juridische vorm van bescherming van bedrijfseigendom of missie. Hoe een Regionale Ontwikkelingsmaatschappij wel bepaalde waarborgen omtrent beschermd eigendom en missie via bijvoorbeeld steward ownership kan onderhandelen in een deal, is in hoofdstuk 4 en bijlage 3 uitgewerkt.

Het opstellen van beschermingsconstructies voor eigendom en missie wordt steeds meer onderzocht. Dit speelt met name in kritische sectoren als publieke infrastructuur, technologie en defensie. Brede maatschappelijke en politieke ophef rondom de gepoogde overname van Solvinity, waar DigiD op draait, door het Amerikaanse Kyndryl, signaleerde een noodzaak voor een breder instrumentarium. Onlangs is het besluit genomen om de Wet Vifo uit te breiden en heeft de staatssecretaris van Defensie gaan werken met gouden aandelen in defensiebedrijven waar de Staat miljoenen aan uitgeeft. Hierover schrijven we meer in hoofdstuk 5.

Nearfield Instruments

Nearfield Instruments uit Rotterdam ontwikkelt geavanceerde 3D-meet- en inspectieoplossingen voor de halfgeleiderindustrie. Het bedrijf bereikte de unicorn-status na het afronden van een enorme Series D-financieringsronde van $ 380 miljoen (€ 330 miljoen). Het is de grootste deeptech ronde ooit in Nederland. Nearfield Instruments startte ooit als spinn off van TNO. Ook publieke investeerder Invest-NL hoorde bij de vroege investeerders.

Hoewel in openbare informatie de provincie Zuid-Holland geen equity in het bedrijf heeft, wordt dit bedrijf (indirect) gesteund door infrastructuur en middelen die door de provincie mogelijk worden gemaakt binnen bijvoorbeeld het programma digitale economie. De provincie stimuleert samenwerkingsnetwerken, zoals QUST, dat pioniers in de halfgeleider- en quantumtechnologie met elkaar verbindt, waaraan Nearfield Instruments deelneemt samen met andere hightech-leiders. Ook is de provincie betrokken bij het verkennen van mogelijkheden rondom cleanrooms en andere fysieke ruimtes voor het quantumcluster.

Onder de nieuwe eigenaren van Nearfield Instruments zijn het Qatarese Staatsfonds en Fidelity. Hoewel sovereign wealth funds over het algemeen een lange termijnblik hebben, hoeft het niet te betekenen dat de missies van Nearfield, haar vroege (publieke) investeerders en haar nieuwe eigenaren in dezelfde lijn zijn. De missie van Fidelity is simpel: to strengthen and secure the financial wellbeing of our customers. Met deze investeringsronde is het waarschijnlijk dat financiële belangen zwaarder gaan wegen.

Dit voorbeeld laat zien hoe een strategisch relevant bedrijf met publieke wortels en publieke co-investeerders via opeenvolgende financieringsrondes verweven raakt met internationale kapitaalverschaffers, waaronder buitenlandse staatsfondsen, zonder dat de provincie directe invloed heeft op eigendoms- en zeggenschapsverhoudingen.

Lessen

De besproken casussen laten zien dat verschuiving van eigendom naar partijen van buiten de EU op verschillende manieren plaatsvindt: via directe overname (Nowi, AkzoNobel), via grote buitenlandse financieringsrondes die zeggenschap met zich meebrengen (QuantWare), of via de sluipende opeenstapeling van vele minder opvallende overnames, waaronder bij bedrijfsopvolging in het kader van de naderende 'Silver Tsunami'. Opvallend is dat publieke investeerders als ROM's en Invest-NL doorgaans geen juridische bescherming van eigendom of missie bedingen, ook niet wanneer zij in een vroege fase substantieel hebben bijgedragen aan de groei van een bedrijf. Het tijdig, dus in een vroeg financieringsstadium, inbouwen van waarborgen voor publieke investeerders is een reële hefboom die nu grotendeels onbenut blijft.

Bijlage 3: Casussen investeringen in steward-owned bedrijven

Casus Oost NL – Sumthing

Oost NL heeft samen met Triodos Regenerative Money Centre (TRMC) en een aantal business angels geïnvesteerd in steward-owned startup Sumthing. De missie van het in Amsterdamse Sumthing is om miljoenen mensen samen te brengen voor het herstel van de natuur. Het platform maakt natuurherstel transparant en meetbaar door individuen en bedrijven te verbinden aan concrete projecten en de voortgang te tonen via data en beelden. De drie oprichters startten Sumthing in 2022. Na een korte periode van samenwerking in een vennootschap onder firma, kozen zij voor een bv etamet steward ownership als eigendomsstructuur. Deze structuur borgt dat bij Sumthing het streven naar positieve maatschappelijke impact structureel prevaleert boven winstmaximalisatie.

Pre-seed financieringsronde. In 2023 investeerde een groep business angels tijdens de eerste financieringsronde (pre-seed) circa € 500.000 in Sumthing. Met deze investeerders werden afspraken gemaakt over een gemaximeerd, marktconform rendement op hun investering. Zodra de investeerders het gemaximeerde rendement volgens de gemaakte afspraken hebben ontvangen, dragen zij hun belang over aan Sumthing.

> In de praktijk kan het uitdagend zijn om te komen tot een gemaximeerd rendement. Er bestaan verschillende modellen om te komen tot zo'n gemaximeerd rendement. De meest voorkomende is het 'capped return' model. Op basis van een risicoanalyse en een cashflow prognose, wordt op het moment van de investering bepaald wat een eerlijke vergoeding voor de investeerder is.

Seed financieringsronde. In 2025 sloot Sumthing een tweede financieringsronde (seed) af, waarbij aanvullend circa € 1.500.000 aan kapitaal werd aangetrokken. In deze ronde participeerden twee professionele investeerders: Triodos Regenerative Money Centre (TRMC) en de ROM Oost NL. Ook in deze ronde werd een gemaximeerd, marktconform rendement overeengekomen met de investeerders.

Voor zowel TRMC als Oost NL was de investering in Sumthing de eerste investering in een steward-owned bedrijf. Timon de Leeuw, investment manager bij Oost NL zei over deze investering:

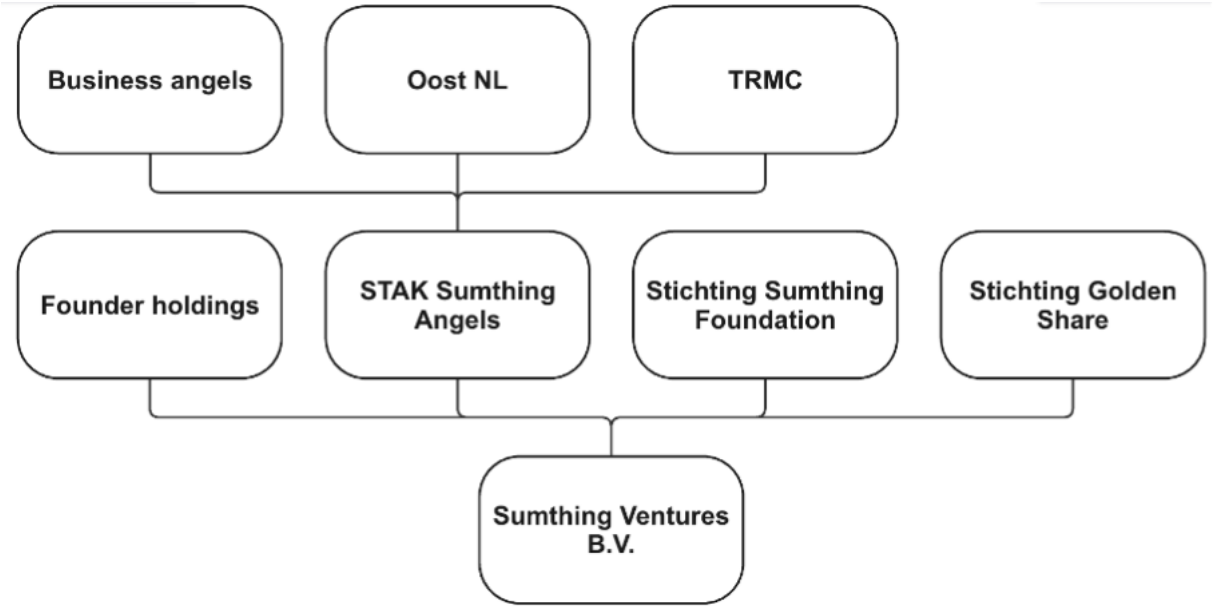
"Voor Oost NL is dit een waardevolle kans om te leren van een investering in een steward-owned bedrijf én om samen met partners duurzame impact te realiseren in en buiten onze regio."

TRMC schreef over de investering in Sumthing het volgende: "This is Triodos Regenerative Money Centre's first investment in a steward-owned company, marking a milestone in its efforts to explore and support alternative models that keep mission central and ensure long-term impact integrity. Triodos Regenerative Money Centre sees a key role for itself in catalysing investment into steward-owned businesses. By leading through example, Triodos aims to show traditional venture capital investors that this is a business model that works. Not only in terms of mission alignment, but also from a financial perspective" (Triodos Bank, 2025).

Eigendomsstructuur

In Sumthing Ventures B.V. zijn stemrecht en winstrecht juridisch van elkaar gescheiden en verdeeld onder vier typen aandeelhouders. Het stemrecht berust bij de stewards in Stichting Sumthing Foundation en Stichting Golden Share (met vetorechten). Het (gemaximeerde) winstrecht komt toe aan de investeerders en oprichters. De investeerders en oprichters worden stap voor stap uitgekocht, waardoor Sumthing helemaal 'van zichzelf' wordt. Stichting Sumthing Foundation (en eventueel Stichting Golden Share) blijft dan als enig aandeelhouder over.

Figuur 2: Structuur Sumthing. Bron: We Are Stewards (2026)



Stichting Sumthing Foundation. De aandelen met stemrecht worden gehouden door Stichting Sumthing Foundation, waarvan de stewards bestuurder zijn. Deze stichting heeft als taak een goed eigenaar van Sumthing te zijn en bewaakt zowel de missie als de continuïteit van de onderneming.

Stichting Golden Share. Stichting Golden Share houdt een prioriteitsaandeel in Sumthing. Stichting Golden Share is een onafhankelijke stichting die het gouden aandeel van meerdere steward-owned bedrijven houdt. Voor besluiten die de steward-ownershipstructuur en afspraken van het bedrijf aangaan (zoals de verkoop van de onderneming) is de voorafgaande goedkeuring van deze stichting vereist.

STAK Sumthing Angels. STAK Sumthing Angels houdt aandelen met winstrecht in Sumthing. Deze STAK (een “stichting administratiekantoor”) geeft voor de aandelen die zij houdt, certificaten van aandelen uit aan de investeerders. De investeerders zelf houden dus niet direct aandelen in Sumthing Ventures B.V. De investeerders uit beide financieringsrondes houden certificaten van aandelen die door de STAK zijn uitgegeven. Zodra het gemaximeerde rendement is bereikt, dragen de investeerders hun certificaten terug over aan de STAK.

Founder holdings. De oprichters houden via hun persoonlijke holdings eveneens aandelen met winstrecht in Sumthing. Voor hen geldt ook dat hun rendement gemaximeerd is. Na volledige vergoeding dragen zij hun aandelen over aan Sumthing.

Processtappen

1. Voorbereidingen op een steward-owned investering: Voordat Oost NL de concrete mogelijkheid had om te investeren in een steward-owned bedrijf, heeft zij (voor)onderzoek gedaan naar steward ownership in het algemeen. Hiervoor werd We Are Stewards bij Oost NL uitgenodigd om een presentatie te geven over steward ownership. Daarnaast werd door Oost NL met haar investment managers leesmateriaal gedeeld.

2. Presentatie Sumthing: Als vervolg op het eerste (voor)onderzoek naar steward ownership, nodigde Oost NL steward-owned startup Sumthing uit om een presentatie te geven. Sumthing had op dat moment de pre-seed financieringsronde afgerond en kon haar perspectief op een steward-owned investering geven vanuit zowel de ondernemer als de investeerder. Op het moment van de presentatie was Oost NL zich overigens nog slechts aan het oriënteren op het investeren in een steward-owned bedrijf – niet concreet op een investering in Sumthing. Bij de presentatie waren vanuit Sumthing de directeur en een investeerder aanwezig.

3. Beoordeling bestaande fondsreglementen: Na het (voor)onderzoek naar steward ownership, heeft Oost NL haar bestaande fondsreglementen beoordeeld op de mogelijkheid om te kunnen investeren in een steward-owned bedrijf. Relevante punten waren bijvoorbeeld:

- Bieden de bestaande regels genoeg ruimte voor een andere invulling van afspraken over de investeringshorizon?
- Oost NL investeert alleen samen met een cofinancier; is dat mogelijk en haalbaar bij een steward-owned investering?
- Hoe gaat Oost NL om met het streven naar een (financieel) rendement?

Oost NL kwam binnen korte tijd tot de conclusie dat binnen haar beheerfondsen de fondsreglementen voldoende ruimte boden om te kunnen investeren op basis van de principes van steward ownership. De bestaande fondsreglementen hoefden daar niet gewijzigd voor te worden.

4. Onderzoek investering Sumthing: Mede naar aanleiding van de presentatie van Sumthing bij Oost NL (zie stap 2) is Oost NL een seed investering in Sumthing nader gaan onderzoeken.

Oost NL stelde intern een team samen dat het mandaat kreeg om nader kennis te maken met de ondernemers, de business van Sumthing goed te leren kennen en marktonderzoek te doen. Dit proces is vergelijkbaar met het proces van investeringen in niet-steward-owned bedrijven.

5. Vinden van een cofinancier: Een uitdaging die Oost NL voorzag, was het vinden van een cofinancier. Investeren in steward-owned bedrijven is voor veel (professionele) investeerders nog nieuw en de groep van mogelijke cofinanciers was daarom relatief beperkt. Deze uitdaging was echter snel overwonnen toen Sumthing in TRMC een mogelijke cofinancier vond.

6. Overeenkomen van de afspraken. Uit het (voor)onderzoek dat Oost NL heeft uitgevoerd (zie stap 3), bleek al dat een investering in een steward-owned bedrijf mogelijk was op basis van de bestaande fondsreglementen. Wel moest een aantal bepalingen die normaal gesproken onderdeel van de financieringsdocumentatie zijn, bij deze investering anders worden geformuleerd. Aangezien dit voor Oost NL een nieuw proces was, nam dit tijd in beslag. Over de volgende onderwerpen is in het bijzonder gesproken.

> **Rendement.** Om uiting te geven aan de principes van steward ownership is tussen Oost NL en Sumthing een gemaximeerd rendement overeengekomen. Het vinden van een (vaste) multiple – het model van een gemaximeerde vergoeding waarvoor is gekozen – was voor Oost NL een uitdaging. Oost NL had geen eerdere voorbeelden of ervaring op dit gebied. Bovendien zijn er op dit punt (nog) geen market practices. Tijdens de pre-seed financieringsronde was tussen Sumthing en de business angel investeerders al een cap (vaste multiple) overeengekomen. Deze cap bood Oost NL en Sumthing houvast bij het bepalen van de multiple voor deze investering. Het risico was op het moment van de seed financieringsronde beperkter dan tijdens de pre-seed financieringsronde, wat een lagere multiple rechtvaardigde. Een andere relevante factor was dat Oost NL genoeg ruimte wilde laten voor vervolgfinanciering. De multiple moest daarom niet te laag worden. Deze twee factoren bepaalden de bandbreedte van de onderhandelingen over de multiple. Relevant hierin was dat ook de oprichters hun rendement gemaximeerd hebben.
>
> **Zeggenschap.** De controlerende zeggenschap in een steward-owned bedrijf ligt bij de stewards. Zij nemen besluiten op het niveau van de aandeelhouder. De controlerende zeggenschap ligt dus niet bij een investeerder, zoals Oost NL. In het geval van Sumthing is er wel voor gekozen om een vertegenwoordiger van Oost NL of TRMC als één van de vijf stewards te benoemen (zie verderhieronder).
>
> **Succesfactoren.** Omdat een investering in een steward-owned onderneming voor zowel Oost NL als TRMC nieuw terrein was, vergde het proces meer tijd dan gebruikelijk. Een belangrijke succesfactor was de intrinsieke bereidheid van het steward ownership investment team van Oost

NL om de investering te laten slagen. Oost NL erkent de meerwaarde van de structuur voor een ROM. Sumthing bleek een geschikte eerste casus: de steward-ownershipstructuur van Sumthing stond al grotendeels, de businesscase was sterk en Oost NL was positief over het uitgegeven prioriteitsaandeel aan de onafhankelijke Stichting Golden Share. Dit laatste zag Oost NL als de bevestiging van een gerenommeerde partij dat de steward-ownershipstructuur op orde was.

Gemaakte afspraken

Vertegenwoordiging in de steward board. Eén van de kernprincipes van steward ownership is zelfbeheer: de controlerende zeggenschap ligt bij stewards. Bij Sumthing is dit vormgegeven via Stichting Sumthing Foundation, waarvan de stewards als bestuurders de zeggenschap in de aandeelhoudersvergadering van Sumthing uitoefenen. Oost NL, TRMC en Sumthing zijn overeengekomen dat één van de vijf stewardposities wordt ingenomen door een vertegenwoordiger van de investeerders, die op jaarbasis wisselt tussen Oost NL en TRMC. Daarnaast hebben ze samen het recht om een 'non-voting observer' in de steward board te benoemen. Hiermee zijn de investeerders betrokken bij de besluitvorming voor de duur van hun participatie. De invloed blijft echter beperkt, in lijn met de principes van steward ownership.

De relevante passage uit de aandeelhoudersovereenkomst luidt als volgt:

> The Parties acknowledge and agree that at Closing the composition of the board of the Sumthing Foundation shall be as follows (…): (…) until STAK has received an amount equal to the [cap], in accordance with this Agreement, and for as long as each of Oost NL and Triodos holds at least the same number of depository receipts issued by STAK to it corresponding to the Class B2 Shares issued by the Company to STAK on the Closing Date, one (1) representative of Oost NL or Triodos, provided that such representative shall alternate annually (each year)

Regionale impact. Omdat Oost NL publieke middelen inzet zijn aan de investering specifieke voorwaarden verbonden. Zo zijn Oost NL en Sumthing overeengekomen dat Sumthing zich actief inzet voor de economische en sociale ontwikkeling van de provincies Gelderland en Overijssel. Sumthing wil samen met Oost NL werken aan regionale natuurherstelprojecten in Oost-Nederland. Hiervoor is een best-effort clausule in een side-letter opgesteld die de intentie vastlegt om toegevoegde waarde te leveren op het gebied van natuurherstelprojecten in en met de regio. Sinds de kennismaking in het voorjaar van 2024 is Sumthing actief op zoek gegaan naar partners in de provincie Overijssel en Gelderland. Dit heeft al tot verschillende natuurherstelprojecten geleid en er staan nog meerdere initiatieven op de planning.

Creëren van binding met de regio
Naast een bepaling in de aandeelhoudersovereenkomst, staan Oost NL andere middelen ter beschikking om als publieke investeerder meer binding tussen Sumthing en de regio te stimuleren. Oost NL heeft een sterke positie en goed netwerk in het ecosysteem van bedrijven, kennisinstellingen en investeerders in haar gebied. Met Oost NL als investeerder krijgt Sumthing toegang tot dit ecosysteem. Oost NL kan daarin een faciliterende rol op zich nemen.

Post-exit
Zolang Oost NL als investeerder met Sumthing betrokken is, gelden de gemaakte afspraken. Bijvoorbeeld ten aanzien van de regionale impact. Dit geldt ook voor andere investeringen van Oost NL. Zodra Oost NL een exit heeft gemaakt, gelden die afspraken niet meer en is een bedrijf vrij om de regio te verlaten. De kans dat een bedrijf de regio (of Nederland) verlaat, wordt vergroot als een buitenlandse investeerder instapt. Oost NL ziet steward ownership als een potentieel middel om het risico te mitigeren dat een bedrijf na een investering de regio verlaat. Althans, een latere (buitenlandse) investeerder kan daartoe niet zonder meer besluiten, omdat de zeggenschap in handen is van stewards. Dit is vooralsnog een theoretische kans; steward ownership wordt door Oost NL nog niet binnen deze context in de praktijk toegepast.

Casus NOM – Team050
Team050 is een innovatieve zorgonderneming die verschillende vormen van begeleiding biedt aan kinderen en jongeren. Team050 werkt grotendeels in opdracht van gemeenten in Groningen, Friesland en Drenthe, het onderwijs en de Zorgkantoren. Team050 biedt begeleiding aan kinderen en hun ouders die zorg nodig hebben vanwege psychische problematiek, een verstandelijke beperking of ontwikkelingsachterstand. De essentie is dat zij zich in het dagelijkse leven goed weten te redden en zich kunnen ontwikkelen.

De organisatie werd in 2009 opgericht met als missie de zorg beter, innovatiever en toegankelijker te maken. Inmiddels is Team050 uitgegroeid tot een belangrijke speler voor de regio met ruim 600 medewerkers. In 2025 besloot de oprichter van Team050 dat een traditionele structuur met één directeur-grootaandeelhouder niet langer geschikt was voor de toekomst van het bedrijf. In de zoektocht naar een passende eigendomsstructuur kwam Team050 uit bij steward ownership. De zorgmarkt wordt gekenmerkt door een toenemend aantal overnames door investeringsmaatschappijen waaronder private equity. Team050 erkent de rol die private investeerders kunnen spelen, maar koos bewust voor behoud van onafhankelijkheid. Op die manier blijft Team050 voor de regio een betrouwbare en stabiele partner, zowel nu als in de toekomst. Om de transitie naar een steward-owned structuur te realiseren, diende de voormalig aandeelhouder (de oprichter) te worden uitgekocht. Daarvoor trok Team050 externe financiering aan bij de Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland (NOM). Hoewel de NOM – net als andere investeringsmaatschappijen – gericht is op het behalen van een financieel rendement, stuurt zij op het zelfstandig voortbestaan van Team050. Met deze investering en de keuze voor steward ownership beoogt de NOM Team050 voor de regio te behouden. Team050 vervult een belangrijke rol in het zorglandschap waar de NOM actief is.

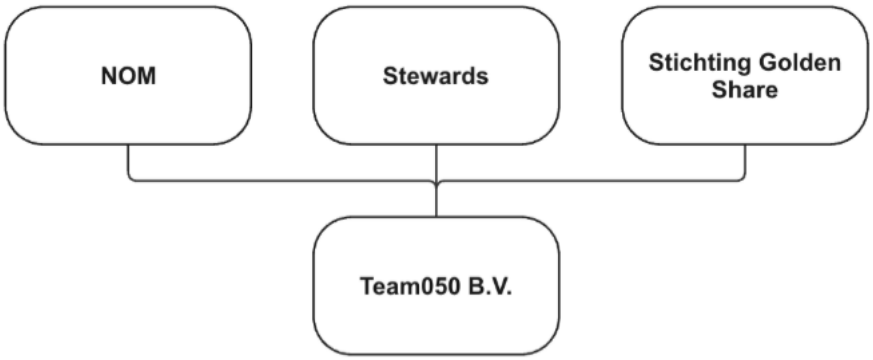
Eigendomsstructuur
Net als bij Sumthing zijn stemrecht en winstrecht bij Team050 van elkaar gescheiden. Het stemrecht berust bij de stewards en Stichting Golden Share.

Stewards. De stewards houden direct aandelen met stemrecht in Team050. Aan deze aandelen zijn geen winstrechten verbonden. Anders dan bij Sumthing, maakt Team050 geen gebruik van een aparte stichting waarin de stewards zijn vertegenwoordigd.

Stichting Golden Share. Stichting Golden Share houdt één prioriteitsaandeel met dezelfde rechten en bevoegdheden als beschreven in de casus Sumthing.

NOM. De NOM is aandeelhouder met een vooraf vastgelegd rendement.

Figuur 3: Structuur Team050. Bron: We Are Stewards (2026)



Processtappen

1. Oriënterende gesprekken Team050: Voordat Team050 met de NOM in contact kwam, heeft de onderneming oriënterende gesprekken gevoerd met een aantal andere potentiële investeerders. Deze gesprekken hebben niet tot een investering geleid. Hoewel dit interessante partijen waren met ervaring in de zorg, konden ze geen garanties bieden op onafhankelijkheid en de missie bij verkoop in de toekomst. Daarom hebben deze gesprekken niet geleid tot een investering.

2. Inhoudelijke match Team050 en NOM: Toen Team050 en de NOM voor het eerst met elkaar in contact kwamen, was er direct een sterke inhoudelijke match. De cultuur en de normen en waarden van beide organisaties kwamen met elkaar overeen, onder andere vanwege een focus op een maatschappelijk doel. Ook de Raad van Commissarissen van Team050 was positief over de NOM als mogelijke investeerder.

3. Steward ownership investment team: Na de eerste ontmoeting stelde de NOM snel een intern team samen dat de verdere verkennende gesprekken met Team050 voerde. Al vroeg in het proces is dit team bij Team050 op locatie geweest. Bepalend voor de interesse van de NOM om te investeren, was in het bijzonder het maatschappelijke doel dat Team050 nastreeft, namelijk het begeleiden van kinderen en jongeren die om verschillende redenen extra hulp in hun leven nodig hebben.

4. De financieringsvraag: De financieringsvraag van Team050 was helder omlijnd: de transitie van een traditionele eigendomsstructuur naar een steward-owned structuur diende te worden gefinancierd. Hiervoor moest de toenmalige eigenaar en oprichter worden uitgekocht door Team050 B.V. Team050 moest de aandelen van de oprichter dus inkopen.

Voor de NOM was een investering in Team050 om meerdere redenen aantrekkelijk. Ten eerste bood de casus de mogelijkheid om kennis en ervaring op te doen met investeren in een steward-owned onderneming – een structuur waarvan de NOM verwacht in de toekomst vaker gebruik te zullen maken, omdat er steeds meer bedrijven steward-owned worden. Ten tweede ziet de NOM steward ownership als een instrument om de binding van ondernemingen met de regio structureel te versterken. Steward ownership biedt eigenaren een alternatief voor de verkoop van de onderneming aan een investeerder buiten de regio, waarbij een ROM een rol kan spelen in het financieren van de transitie. Bovendien mitigeert steward ownership de risico's op een mogelijk vertrek uit de regio (bijvoorbeeld door de verkoop aan een buitenlandse investeringsmaatschappij), ook na de exit van een ROM.

5. Uitdagingen met bestaande fondsreglementen. De gesprekken en onderhandelingen tussen Team050 en de NOM verliepen voorspoedig. Er bestond een gedeelde oriëntatie op maatschappelijke doelstellingen, publieke waarden en regionale verankering. Ook het boekenonderzoek verliep zonder noemenswaardige complicaties. De NOM hoefde op dat gebied niet af te wijken van haar gebruikelijke procedures.

In het proces voorzag de NOM voornamelijk twee aan steward ownership gerelateerde uitdagingen:

1. Hoe wordt de zeggenschap binnen de onderneming verdeeld? En kan de NOM dezelfde zeggenschapsrechten hebben als bij een reguliere investering?

2. Welk rendement kan de NOM maken op de investering in Team050?

Zeggenschap. De zeggenschapsrechten van de NOM bij Team050 zijn beperkter dan bij een investering in een niet- steward-owned bedrijf. Het verschil zit voornamelijk in de verdeling van goedkeuringsrechten. Om de steward-ownershipstructuur en de gemaakte afspraken te kunnen borgen, zijn bepaalde goedkeuringsrechten belegd bij Stichting Golden Share in plaats van bij de NOM.

Rendement. Het rendement van de NOM is gemaximeerd tot een bedrag waarop alle betrokken partijen goedkeuring hebben verleend. Een relevante overweging daarbij was dat het investeringsrisico bij Team050 relatief beperkt is: de onderneming heeft een bewezen staat van dienst, een solide governance-structuur en een ervaren managementteam.

Succesfactoren. Om te komen tot een succesvolle investering moesten beide partijen buiten de gangbare kaders denken. Hoewel dit ertoe leidde dat het investeringsproces een aantal maanden langer dan gebruikelijk duurde, kijken beiden positief terug op het proces.

In reguliere investeringstrajecten speelt vertrouwen een essentiële rol. Omdat een investering in een steward-owned onderneming voor beide partijen nieuw was, gold dit hier des te meer. Het feit dat de NOM zich met publieke middelen inzet om een maatschappelijk rendement te behalen en Team050 zich actief richt op publieke waarden (zorg voor kinderen en jongeren), hielp in het voortvarend opbouwen van een vertrouwensrelatie.

Gemaakte afspraken

Locatie van bedrijfsactiviteiten. Zowel voor Team050 als de NOM is het van wezenlijk belang dat de onderneming actief blijft in de regio, in dit geval Drenthe, Friesland en Groningen. Voor Team050 geldt dat dit al in de kern van de bedrijfsvoering zat. Tijdens de onderhandelingen is het daarom niet of slechts zeer beperkt onderwerp van discussie geweest. Over de locatie van de bedrijfsactiviteiten zijn niettemin concrete afspraken gemaakt. Team050 heeft zich verbonden haar activiteiten voor een belangrijk deel in de genoemde provincies te blijven uitoefenen. Voor verplaatsing van de gehele bedrijfsvoering naar een locatie buiten deze regio is schriftelijke goedkeuring van de NOM vereist. De relevante bepaling uit de aandeelhoudersovereenkomst luidt als volgt:

> De Aandeelhouders en de Vennootschap garanderen en staan er voor in, ieder voor zich, dat de door de Vennootschap gedreven onderneming haar bedrijfsactiviteiten geheel of voor een belangrijk deel in de provincies Drenthe, Friesland en/of Groningen uitoefent of zal uitoefenen. Zonder de voorafgaande schriftelijke goedkeuring van NOM mogen de bedrijfsactiviteiten van de door de Vennootschap gedreven onderneming niet geheel of gedeeltelijk worden gewijzigd of beëindigd, dan wel geheel of gedeeltelijk worden verplaatst naar buiten de provincies Drenthe, Friesland of Groningen.

Beleid en maatschappelijke normen. De NOM hanteert als publieke investeerder, naast financiële rendementsdoelstellingen, een aantal aanvullende doelstellingen op het gebied van ethisch ondernemen, ESG-beleid en diversiteit en inclusie. Hierover zijn bindende afspraken gemaakt met Team050. Deze afspraken sluiten aan bij de manier van ondernemen van Team050 en kunnen goed ingepast worden in een steward-owned structuur.

Concreet heeft Team050 zich verbonden de tien principes van het UN Global Compact na te leven. Dit houdt onder meer in dat de onderneming internationaal erkende mensenrechten ondersteunt en respecteert, voorzorg betracht bij milieubelasting en zich inzet voor de uitbanning van dwangarbeid. Voorts rust op Team050 een inspanningsverplichting om een ESG-beleid te ontwikkelen en te

implementeren. Ten slotte onderschrijft Team050 het streven van de NOM naar een gediversifieerde en inclusieve bedrijfsleiding.

Creëren van binding met de regio

De NOM zet zich daarnaast actief in om de binding tussen Team050 en de regio te versterken. Dit doet zij onder andere door Team050 te ondersteunen in business development via het bestaande netwerk van de NOM in de regio. Verder organiseert de NOM evenementen waarbij zij haar portfoliobedrijven uitnodigt. De NOM creëert zo een ecosysteem in haar regio waarin belangrijke lokale stakeholders elkaar weten te versterken.