

Opslaan Reacties 3 Delen

# BuurtzorgT gebruikt Steward Ownership als slimme investeringsvorm

Bart Kiers

BuurtzorgT gebruikt als eerste zorgorganisatie in de wereld de eigendomsconstructie Steward Ownership als slimme investeringsvorm. De idealistische Duits-Zwitserse investeerder Purpose Evergreen Capital betaalt miljoenen euro's voor nieuwe eigendomsaandelen, maar krijgt geen zeggenschap. 'Jos de Blok en ik hebben een ideaal verwezenlijkt', zegt Nico Moleman, bestuurder BuurtzorgT.



Nico Moleman, bestuurder BuurtzorgT: 'Dit is een nieuwe vorm van zelfbesturend eigendom.' Foto: Mieke Meesen

Snelle groei en succes zorgen niet automatisch voor een wereld van louter rozengeur en maneschijn. Bij ggz-aanbieder BuurtzorgT, in 2013 opgericht door **Jos de Blok** en **Nico Moleman**, leidt de snelle groei tot een chronisch tekort aan werkkapitaal. BuurtzorgT levert ggz aan huis volgens het Buurtzorg-concept van zelfsturing. De zelfsturende teams bestaan meestal uit een psychiater, een psycholoog en vijf tot zes psychiatrisch verpleegkundigen. Bij de feitelijke start in 2014 waren er drie teams. Inmiddels werken er veertig teams, verspreid over het hele land, met uitzondering van Drenthe en Limburg. De omzet bedroeg 13,1 miljoen euro in 2019 en neemt elk jaar met 50 procent toe.

## Tekort aan werkkapitaal

Het tekort aan werkkapitaal komt door de dbc-bekostiging in de ggz. Ggz-aanbieders krijgen pas uitbetaald aan het einde van een behandeling. Als je snel groeit, is dat een probleem. De uitgaven voor onder meer personeel nemen snel toe, maar op de inkomsten moet je lang wachten. Voor het tekort aan liquide middelen moest BuurtzorgT daarom aankloppen bij de bank. ‘De Rabobank is heel behulpzaam geweest om onze groei te faciliteren’, zegt Nico Moleman. ‘Ze willen onze ontwikkeling ook faciliteren. Maar gezien de oplopende schuldenpositie vond de bank het raadzaam om ons eigen vermogen te versterken.’

## Op zoek naar investeerder

De Blok en Moleman waren huiverig voor een nieuwe investeerder. Ze waren bang dat ze met de verkoop van hun aandelen ook de missie van het bedrijf op het spel zouden zetten. Moleman: ‘Veel investeerders willen niet alleen veel geld verdienen aan een lening, ze willen de aandelen op termijn ook met grote winst verkopen. Het gevaar is dat een organisatie zo haar ziel verliest en dat winst maken een doel op zich wordt.’

## Purpose Evergreen Capital, een bevlogen investeerder

In hun zoektocht naar geld wilden Moleman en De Blok niet aankloppen bij klassieke kapitalistische investeerders. Eind 2019 kwam Moleman in contact met **Purpose Evergreen Capital**. Achter dit bedrijf, opgericht door de Duitser **Armin Steuernagel**, zitten bevlogen ondernemers die vooral bedrijven helpen die betekenisvol werk doen. Moleman: ‘Ze nemen genoegen met een beperkt rendement. Purpose Evergreen Capital heeft samen met BuurtzorgT een slimme investeringsvorm bedacht waarbij niet de investeerder, de nieuwe eigenaar, er uiteindelijk met de opbrengst vandoor gaat, maar juist BuurtzorgT zelf.’

## Steward Ownership splitst eigendom en zeggenschap

De slimme investeringsvorm is gebaseerd op het concept van **Steward Ownership**. Bij Steward Ownership zijn de aandelen verdeeld in aandelen met eigendomsrechten en aandelen met zeggenschap. BuurtzorgT heeft nieuwe eigendomsaandelen uitgegeven en verkocht aan Purpose Evergreen Capital. Er is afgesproken dat BuurtzorgT deze aandelen over een aantal jaren terugkoopt tegen dezelfde prijs. Purpose Evergreen Capital mag deze aandelen in de tussentijd niet doorverkopen aan een andere partij. De eigendomsaandelen komen uiteindelijk in handen van BuurtzorgT.

## Golden share als vetorecht

Daarnaast is er een onafhankelijke stichting. De stichting heeft een ‘golden share’, dat is een soort vetorecht voor handelingen die tegen de missie en belangen van BuurtzorgT ingaan. In de statuten staan de missies en de spelregels voor de stewards en Purpose Evergreen Capital. De ‘golden share’ voorkomt dat BuurtzorgT wordt verkocht of dat BuurtzorgT haar missie uit het oog verliest.

## Purpose heeft geen zeggenschap

BuurtzorgT heeft nu dus twee soorten aandelen: eigendomsaandelen zonder zeggenschap en ‘winstrechtloze’ aandelen met zeggenschap. De eigendomsaandelen zonder zeggenschap zijn tijdelijk in handen van Purpose Evergreen Capital. Purpose heeft dus geen zeggenschap over BuurtzorgT en zal zich niet bemoeien met de bedrijfsvoering. ‘We rapporteren elk kwartaal aan Purpose. Als het slecht gaat met BuurtzorgT, mogen ze daar wat van vinden. Maar ze hebben geen middelen om in te grijpen. Dat is vastgelegd in contractuele afspraken.’

## Moleman en De Blok als stewards

De aandelen met zeggenschap zijn in handen van ‘stewards’. De stewards zijn een soort rentmeesters. Ze hebben een dienende en ondersteunende rol om de organisatie te helpen haar doelen te bereiken. Moleman en De Blok zullen stewards zijn totdat medewerkers van BuurtzorgT die rol kunnen overnemen. Maar wat ontvangen zij als zij hun aandelen met zeggenschap overdragen? ‘Als de stewards hun aandelen overdragen aan andere stewards, krijgen we een symbolisch bedrag van 0,01 euro’, zegt Moleman.

## Moleman blijft bestuurder

Daarnaast blijft Moleman de komende 2,5 jaar bestuurder van BuurtzorgT om de overgang naar Steward Ownership te begeleiden. Moleman: ‘De golden share garandeert dat de stewards geen dingen doen in hun eigenbelang die tegen het belang van de missie van BuurtzorgT ingaan. We kunnen geen besluit nemen zonder instemming van de golden share. Jos en ik kunnen niet zo maar besluiten om ons inkomen te verhogen.’

## Miljoenen euro’s

Purpose Evergreen Capital betaalt miljoenen euro’s voor de aandelen van de BV BuurtzorgT. Hoeveel precies wil Moleman niet zeggen. ‘Het is niet een bedrag dat in de tientallen miljoenen euro’s loopt, maar eerder in de miljoenen euro’s. Dat geld blijft op de rekening van BuurtzorgT staan en is beschikbaar voor de missie van BuurtzorgT. Als we dit bij een private equity hadden gedaan, zouden we zeker 12 procent rente hebben betaald. Nu betalen we Purpose een rente die aanzienlijk lager is dan 10 procent.’

## BuurtzorgT is eigenaar

Juridisch gezien wordt BuurtzorgT volledig eigenaar van zichzelf wanneer alle eigendomsaandelen weer in bezit zijn van BuurtzorgT. Moleman verwacht dat dit over een periode van vijf tot zeven jaar het geval zal zijn. Dat hangt af het groeitempo van BuurtzorgT en externe ontwikkelingen, zoals de nieuwe bekostiging voor de ggz. Maar economisch gezien is BuurtzorgT nu al volledig eigenaar van zichzelf, benadrukt Moleman. ‘Naast een rentevergoeding aan Purpose blijven alle winsten binnen BuurtzorgT. Er is geen aandeelhouder of andere partij die geld uit BuurtzorgT kan halen.’

## Geen risico voor medewerkers

Voor de medewerkers van BuurtzorgT verandert er niets. Zij behouden hun professionele autonomie en ze lopen geen financiële risico's. Moleman: 'Als medewerkers aandelen kopen van een BV, zijn ze die bij een faillissement kwijt. Bij een coöperatie moeten de medewerkers als leden ook geld investeren waarover ze risico lopen.'

## Wederzijds vertrouwen

Dat BuurtzorgT en Purpose eruit zijn gekomen in de coronacrisis, vindt Moleman bijzonder. Veel investeerders haken nu juist af. Purpose heeft volgens Moleman vooraf heel grondig onderzoek gedaan naar BuurtzorgT. Ze hebben de financiële bedrijfsvoering uitgeplozen, teams ontmoet en intensief gesproken met De Blok, Moleman en de financiële man Bas van Riet Paap. Het wederzijdse vertrouwen is gegroeid doordat partijen via de 'Rechtmakersmethode' van advocate Digna de Bruin een inhoudelijk gesprek voerden op basis van openheid. 'Meestal krijg je aan het einde van zo'n proces veel gedoe. Vanuit wantrouwen zetten beide partijen dure teams van advocaten aan het werk. Dit was juist een heel mooi proces.'

## Droom verwezenlijkt

'Jos de Blok en ik hebben een ideaal verwezenlijkt', zegt Moleman. 'BuurtzorgT kan nooit meer verkocht worden aan een private investeerder die er met de winst vandoor gaat en voor wie de missie van het bedrijf van ondergeschikt belang is. BuurtzorgT bepaalt wat er gebeurt met de opbrengsten. BuurtzorgT is dan niet alleen zelfsturend, maar ook zelfbesturend. Dit is een nieuwe vorm van zelfbesturend eigendom.'

 [Reageer op dit artikel](#)  [Deel dit artikel](#)

### Bart Kiers

*Bart Kiers schrijft zowel over cure als care. Zijn aandachtsvelden zijn de ziekenhuizen, medisch specialisten, wijkverpleging en ouderenzorg.*

ACHTERGROND

PREMIUM

## NZa: 'Zorgverzekeraars kunnen meer doen om weglekken zorggeld te voorkomen'

De Nederlandse Zorgautoriteit heeft donderdag een barrièremodel gepubliceerd dat moet voorkomen dat zorgbedrijven geld wegsluizen dat bedoeld is voor zorg. Met actievere rollen voor onder meer zorgverzekeraars en gemeente – maar ook banken, accountants en notarissen - wil de NZa het aantal ingewikkelde bv-constructies bij zorgaanbieders en het weglekken van zorggeld terugdringen.

NIEUWS

PREMIUM

## Ommelander Ziekenhuis zet 'laatste stappen' in financiële herziening

Het Ommelander Ziekenhuis Groningen zet momenteel de laatste stappen in de herziening van zijn financiële positie. Inhoudelijk wil het ziekenhuis hier nog niet veel over kwijt, maar alarmerende berichtgeving van RTV Noord noemt de organisatie onterecht. ‘