

Literatuurstudie

Rentmeesterschap



Colofon

Titel publicatie

Rentmeesterschap – Literatuurstudie

Publicatiedatum

Maart 2026

Auteurs/onderzoekers

Stef Bleyenberg, HZ University of Applied Sciences

Harm IJben MEd, Impuls Zeeland

dr. Jasper Heslinga, European Tourism Futures Institute (ETFI), NHL Stenden Hogeschool

dr. Ageeth van Maldegem, HZ University of Applied Sciences

Een uitgave van

Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH) (www.celth.nl) in een samenwerking met European Tourism Futures Institute (ETFI), NHL Stenden Hogeschool, HZ University of Applied Sciences en Impuls Zeeland.

Foto's

Verschillende foto's uit Zeeland

© CELTH 2026

Het verspreiden en gebruik van de kennis uit deze publicatie wordt met bronvermelding van harte aangehouden. Min of meer integrale reproductie en verspreiding in welke vorm dan ook is voorbehouden aan CELTH.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Relevante economische ontwikkelingen	6
Arbeidsproductiviteit en Europese koers.....	6
Familiebedrijven in Nederland.....	6
Uitdagingen.....	7
3. Rentmeesterschap	8
Steward-ownership als onderscheidend model.....	8
4. Steward-Ownership	10
Kenmerken van steward-ownership.....	10
Vormen van steward-ownership.....	10
Potentie van steward-ownership.....	11
5. Lessen uit andere sectoren	14
6. Rentmeesterschap in de Zeeuwse vrijetijdseconomie	16
7. Conclusie	17
De Zeeuwse vrijetijdseconomie is kwetsbaar voor winstextractie.....	17
Steward-ownership is een van de weinige instrumenten dat rentmeesterschap niet vrijblijvend maakt.....	17
Er is een latente ondernemersbehoefte die sterk aansluit op steward-ownership.....	17
8. Bronnen	19



1. Inleiding

De vrijetijdseconomie is een van de belangrijke economische pijlers van Zeeland. In 2023 genereerden toerisme en recreatie samen € 3,4 miljard aan bestedingen en boden werk aan bijna 11% van de Zeeuwse beroepsbevolking. Daarmee is de sector na zorg, handel en industrie de vierde werkgever van de provincie. De vrijetijdseconomie draagt ook bij aan het behoud van voorzieningen in kleinere kernen, stimuleert lokale bedrijvigheid en trekt binnenlandse en buitenlandse bezoekers (voornamelijk uit België en Duitsland) aan (HZ Kenniscentrum Kusttoerisme, 2024).

Het is niet duidelijk in welke mate de vrijetijdseconomie van Zeeland bestaat uit familiebedrijven. Wel is duidelijk dat Zeeland een sterke historie van familiebedrijven kent en daarmee meer afhankelijk is van deze bedrijven dan andere regio's. Daarnaast wordt de vrijetijdseconomie van Zeeland gekenmerkt door een hoog aantal parken en deze lijken gezien eerdere overnames (PZC, 2025) extra kwetsbaar.

Onderstaande tekst geeft antwoord op de onderzoeksvraag: Hoe kunnen *steward-owned businessmodellen* bijdragen aan *het verankeren van rentmeesterschap in de vrijetijdseconomie*, en welke opgaven liggen er in Zeeland om dit te realiseren? Daarbij worden eerst een aantal relevante economische ontwikkelingen toegelicht, zoals arbeidsproductiviteit en de positie van familiebedrijven in de Nederlandse economie. Vervolgens wordt het belang van de vrijetijdseconomie voor Zeeland geïllustreerd, gekoppeld aan de actuele uitdagingen voor deze sector. Daarna wordt besproken welke antwoorden rentmeesterschap kan bieden op deze uitdagingen, welke voorbeelden er bestaan van succesvolle implementatie (uit andere sectoren) en waar de knelpunten zitten (voor Zeeland).

2. Relevante economische ontwikkelingen

Arbeidsproductiviteit en Europese koers

De mondiale economie is sterk gericht op financiële groei waardoor ecologische en sociaalmaatschappelijke waarden ondergewaardeerd of helemaal niet mee worden genomen in beleid. Dit zorgt voor een investeringsklimaat waarbij de focus ligt op het maximaliseren van financieel rendement. De arbeidsproductiviteitsgroei blijft in Europa bijvoorbeeld achter ten opzichte van die van de Verenigde Staten. Daarnaast is het start- en scale-up klimaat in Europa minder gunstig dan in de VS. De Europese Commissie lanceerde daarom de 'EU Startup and Scale-up Strategy', met als doel het ondernemersklimaat in de EU te versterken (Draghi, 2024; Europese Commissie, 2025).

Leendertse et al. (2025) stellen dat deze Europese strategie gericht is op groei, opschaling en vroegtijdige marktdominantie wat kan leiden tot monopolies, ongelijkheid en negatieve maatschappelijke effecten (hogere prijzen en concentratie van macht). Een focus op het ontwikkelen van 'unicorns' is een tunnelvisie die enkel leidt tot financiële waarde. Leendertse et al. (2025) geven aan dat er meer oog moet zijn voor maatschappelijke relevantie, duurzaamheid of waarden als gelijkheid, democratie en vrijheid in de Europese visie op ondernemerschap. Dit kan door een eigen visie op ondernemerschap te ontwikkelen die brede welvaart bevordert en aanstuurt op maatschappelijke impact. Als deze adviezen niet worden opgevolgd, zet dit de deur open voor buitenlandse investeerders die vooral bezig zijn met winstmaximalisatie, en niet de brede welvaart of maatschappelijke impact van de regio.

Familiebedrijven in Nederland

Nederland telde aan het begin van 2022 ongeveer 300.000 familiebedrijven (CBS, 2024a). Dit zijn bedrijven waarbij één familie direct of indirect een meerderheid van zeggenschap heeft. Deze familiebedrijven zijn grotendeels actief in de detailhandel, horeca en industrie, en zijn voornamelijk gevestigd in Brabant, Noord-Holland en Zuid-Holland (CBS, 2024b).

Uit onderzoek van Nyenrode Business Universiteit, RSM en Van Landschot Kempen (2024) blijkt dat 85.000 familiebedrijven in 2024 bezig waren met eigendomsoverdracht. Bedrijfsopvolging is vaak niet goed voorbereid door een gebrek aan geschikte opvolging binnen de familie, familieconflicten of gebrekkige strategische planning (Kwakkel, 2025). Daarnaast valt op dat een externe overdracht (strategische koper of private equity), in tegenstelling tot het verleden, wordt gezien als realistisch scenario voor de overname van deze bedrijven.

Zonder opvolging dreigt bedrijfsbeëindiging of verkoop van familiebedrijven en buitenlandse investeerders maken hiervan gebruik. In de afgelopen tien jaar is een verdrievoudiging zichtbaar binnen Europa van private equity bedrijfsbezittingen door de VS (Gonza & Duverger, 2025). Daarnaast hebben de vier grootste Amerikaanse vermogensbeheerders een achtste van de Nederlandse beursgenoteerde bedrijven onder beheer. Deze overnames hebben tot gevolg dat klimaatresoluties vaker worden afgewezen dan bedrijven die worden beheerd door Nederlandse vertegenwoordigers (Schellekens & Fernandez, 2025).

De overnames zijn positief voor de strategische visie en financiële groei van de bedrijven, maar dit gaat gepaard met uitdagingen op het vlak van cultuur, de regio waarin het bedrijf opereert, en de beschikbaarheid van kennis en lokaal kapitaal (Capolaghi & De Roquancourt, 2025).

Recente overnames, bijvoorbeeld RCN Vakantieparken dat werd gekocht door Amerikaanse investeerder Blackstone, hebben het publieke debat op gang gebracht over het behoud van de maatschappelijke identiteit van familiebedrijven (We Are Stewards, 2025).

Uitdagingen

Verschillende ruimtelijke opgaven komen samen in de regio, zoals woningbouw, energie, landbouw, natuurherstel en toerisme. In het Zeeuwse waardenkader Ruimtelijk Arrangement (Provincie Zeeland, 2024) maakten Rijk en Provincie bestuurlijke afspraken voor de uitvoering van nationale beleidsdoelen in Zeeland. Daarbij wordt toerisme en recreatie genoemd als belangrijke ruimtevrager binnen een bredere discussie over leefbaarheid, wonen en voorzieningen. De Provincie is op zoek naar een samenhangende aanpak waarin deze zaken op elkaar zijn afgestemd. Daarvoor nemen zij een gebiedsgerichte benadering als uitgangspunt, met een balans voor drukte en het behoud van de identiteit van de Zeeuwse eilanden. Wat betreft rentmeesterschap wordt benoemd dat recreatieve en toeristische initiatieven moeten bijdragen aan duurzaam gebruik van ruimte en behoud van landschap en erfgoed.

“We zijn ons bewust van onze nalatenschap en wegen die mee bij onze beslissingen. We doen wat we kunnen om problemen aan te pakken en niet door te schuiven naar toekomstige generaties of andere regio's. Goed rentmeesterschap betekent ook het behoud van Zeeuwse kenmerken zoals het historisch erfgoed en het open landschap. Goed rentmeesterschap kan erom vragen beslissingen te nemen die op korte termijn pijn doen, maar op lange termijn goed zijn voor Zeeland.” – Provincie Zeeland

Naast ruimtelijke uitdagingen zijn er ook structurele uitdagingen voor de vrijetijdseconomie, zoals onzekerheid door seizoensdruk, personeelstekorten, financieringseisen en concurrentie. Dit heeft tot gevolg dat ondernemers in deze sector focussen op snelle groei en investeringen op korte termijn, terwijl investeringen op het gebied van duurzaamheid juist aandacht nodig hebben. Uiteindelijk komt hiermee de ervaren leefbaarheid van de regio onder druk te staan, bijvoorbeeld in Veere.



3. Rentmeesterschap

Rentmeesterschap vormt een potentiële oplossing voor deze uitdagingen in de vrijetijdseconomie en economische ontwikkelingen op het gebied van arbeidsproductiviteit en familiebedrijven. Op deze manier blijven zij uit handen van de grote en kapitaalcrachtige spelers en kan het landschap, de identiteit en de voorzieningen van Zeeland behouden worden.

Rentmeesterschap is het duurzaam beheer van goederen, vanuit een zorgzame betrokkenheid op andere levende wezens, er rekening mee houdend dat mens en aarde wederzijds afhankelijk zijn van elkaar en dat mensen verantwoordelijk zijn voor hun daden (van der Stoep, 2023).

Vormen van rentmeesterschap voor bedrijven, eventueel in samenwerking met andere partijen, variëren van traditioneel beheer van landelijk vastgoed tot het moderne rentmeestermodel (steward-ownership). Deze zijn op te delen in een aantal hoofdelementen. Deze lijst gaat breder dan eigendom en omvat ook aspecten zoals governance, grondgebruik, financiering en samenwerking.

- **Eigendom en zeggenschap** – gericht op wie beslist, profiteert en hoe langetermijnbelangen worden beschermd. Dit zijn vormen zoals steward-ownership, foundation-owned bedrijven en purpose trusts. Daarnaast zijn dit coöperatieve vormen zoals inkoop- en ketencoöperaties of multi-stakeholdercoöperaties.
- **Grond, vastgoed en ruimte** – gericht op duurzaam gebruik van grond en gebouwen. Dit zijn zaken zoals erfpacht, land trusts en seizoensgebonden gebruiksrechten.
- **Gebiedsgericht rentmeesterschap en collectieven** – gericht op zorg voor de plek en landschap. Dit zijn publiek-private gebiedsorganisaties, streekfondsen en ondernemerscollectieven.
- **Ecologisch rentmeesterschap** – gericht op zorg voor natuur, ecosysteem en biodiversiteit. Denk hierbij aan ecosysteemdiensten, natuurinclusieve exploitatie en circulaire exploitatiemodellen.
- **Financiële waardestromen** – gericht op wat er met de opbrengsten en winst gebeurt. Dit zijn herinvesteringsverplichtingen, impactfondsen, coöperatieve financiering en missiegebonden leningen.
- **Proces- en besluitvormingsmodellen** – gericht op participatie, legitimiteit en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Voorbeelden zijn publiek-private gebiedsraadpleging, adviserende burgerpanels en co-creatietrajecten.

Rentmeesterschap is zelden één vorm of aspect uit bovenstaande lijst. Het is vrijwel altijd een combinatie (bijvoorbeeld erfpacht, een coöperatie en een gebiedscollectief). Eigendom is daarbij niet het enige aandachtspunt. Governance, grondgebruik, financiering en besluitvorming zijn minstens zo belangrijk.

Steward-ownership als onderscheidend model

Waar andere vormen van rentmeesterschap relatief vrijblijvend zijn, wordt dit bij steward-ownership afgedwongen. Manelli et al. (2025) concluderen bijvoorbeeld dat steward-ownership verder gaat dan benefit corporations, omdat de missie niet alleen wordt meegewogen maar juridisch wordt afgedwongen. Benefit corporations combineren winst voor aandeelhouders met maatschappelijke doelen, terwijl steward ownership winst voor eigenaren structureel uitsluit. Steward ownership vermijdt ook normatieve discussies over

wat een “goed” doel is, en richt zich in plaats daarvan op langetermijn oriëntatie als institutioneel kader (Sanders, 2022).

Steward-ownership verschilt van coöperaties doordat zeggenschap niet gekoppeld is aan één specifieke stakeholdergroep. Steward-ownership blijkt ook een structureler antwoord te bieden op het probleem van mission drift (Manelli et al., 2025). Daarnaast stelt steward ownership geen eisen aan het soort doel dat een onderneming nastreeft. Dat doel kan sociaal of ecologisch zijn, maar ook puur economisch. Daarmee onderscheidt steward ownership zich nadrukkelijk van sociale ondernemingsvormen die goede doelen juridisch definiëren (Sanders, 2022).

De juridische rigiditeit van het steward-ownership model wordt gezien als een bewuste keuze. Het dwingt consistent gedrag af, ook als waarden of omstandigheden veranderen. Daarmee fungeert steward-ownership als een vorm van structurele verankering van intenties (Homola, 2025). Concluderend is steward-ownership een zeer zuivere vorm om rentmeesterschap te borgen in de organisatie, maar ook een vorm die complexiteit met zich meebrengt.

4. Steward-Ownership

Steward-ownership kan een interessante oplossing zijn voor bedrijven die geen opvolging kunnen vinden in hun eigen familie. Bedrijven hoeven niet verkocht te worden aan de hoogste bidder en zeggenschap kan worden overgedragen aan geschikte opvolgers zonder zware financieringslasten. Ondanks het beschermd kapitaal blijven ondernemingen vrij om te investeren, te innoveren, te herstructureren of zelfs activiteiten te verkopen. Het model verhindert geen economische dynamiek, maar stuurt wel op behoud van waarde op entiteitsniveau. Door bescherming tegen overnames en korte termijn rendement kan steward ownership bijdragen aan een gediversifieerde economie met sterke, lokaal verankerde ondernemingen. Doordat stewards niet persoonlijk financieel profiteren van winstmaximalisatie, worden prikkels verschoven richting continuïteit, kwaliteit, medewerkers, omgeving en stakeholders (Sanders & Neitzel, 2025).

Koren en de Korte (2023) en We Are Stewards definiëren steward-ownership als *“een eigendomsmodel waarbij een onderneming zichzelf toebehoort. Het bedrijf bestaat om haar missie te dienen en niet om aandeelhouderswaarde te maximaliseren.”*

Kort gezegd zit in dit model de zeggenschap bij mensen die direct verbonden zijn met de missie (stewards), en is winst een middel om het doel te realiseren. De onderneming kan niet verkocht worden voor private winst, en de missie is juridisch en bestuurlijk verankerd zodat die ook in de toekomst beschermd blijft. Verder maakt het model een helder onderscheid tussen beslissingsrechten (wie bestuurt) en economische rechten (wie profiteert).

Kenmerken van steward-ownership

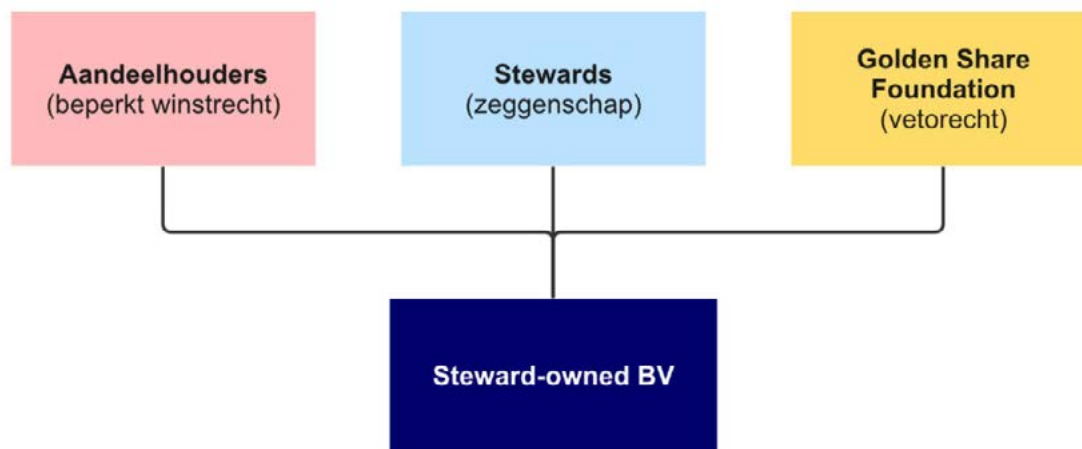
- Bestuur en zeggenschap zijn sterk verbonden aan de onderneming en haar missie. Dat betekent dat mensen die betrokken zijn bij de onderneming (stewards) zeggenschap hebben, in plaats van aandeelhouders.
- Kapitaal werkt in functie van het doel van de onderneming en niet andersom. Het model voorkomt dat winstmaximalisatie leidt tot mission-drift.
- Bescherming van het doel op lange termijn: het eigendomsmodel is zo ingericht dat de missie of het doel niet zomaar veranderd kan worden door opeenvolgende eigenaars of externe druk.
- Beperkingen op aandeelhouders: dividenden, verkoop van de onderneming of bijzondere uitkeringen zijn gebonden aan regels die ervoor zorgen dat de onderneming haar continuïteit en doel blijft dienen.
- Transparantie. Aangezien het model gericht is op maatschappelijke waarde is verantwoording en betrokkenheid van stakeholders vaak belangrijk.

Vormen van steward-ownership

Steward-ownership is geen uniform model. In de praktijk bestaan uiteenlopende juridische en governance-constructies, waaronder foundation-owned modellen (veel in Europa), perpetual purpose trusts (vooral in de VS) en golden share-modellen. Welke vorm ontstaat, hangt sterk af van nationale wetgeving en institutionele context (Manelli et al., 2025). In The Dutch Corporate Governance Code (2022) wordt gesproken over duurzame waardecreatie voor de lange termijn in plaats van het creëren van waarde voor de stakeholder, maar is er nog geen rechtsvorm voor steward-ownership.

Buijn & Pols (2024) sommen drie populaire vormen van steward-ownership op:

- **Golden share-model:** De onderneming kent drie soorten aandelen: 1) Stemgerechtigde, winstrechtloze aandelen (voor stewards); 2) Winstgerechtigde, stemrechtloze aandelen (voor investeerders); 3) Een prioriteitsaandeel met vetorecht (golden share) ter bescherming van de missie.
- **Stichting als enig aandeelhouder:** De onderneming is eigendom van een stichting met een missiegericht doel. Dividend wordt herinvesteerd of gebruikt voor maatschappelijke doeleinden.
- **Combinatievormen:** Scheiding van winst- en stemrechten via twee verschillende stichtingen of entiteiten.



Figuur 1: Organogram van een golden share-model (Overgenomen van We Are Stewards, 2025)

Potentie van steward-ownership

In Denemarken is steward-ownership als eigendomsmodel wijdverspreid en is veel onderzoek gedaan naar de effecten hiervan. Er wordt middels deze onderzoeken onder andere vastgesteld dat steward-ownership de eigendomsstabiliteit en bescherming tegen overnames ten goede komt (4x lagere kans op aandelenverkoop). Ook leidt steward-ownership tot effecten als een stabielere werkgelegenheid en positieve spillovers naar andere bedrijven (Purpose Economy, 2022).

In Nederland zijn verschillende drijfveren te herkennen bij organisaties met een steward-ownership structuur. Een deel van de ondernemers ziet steward-ownership als een structurele reactie op maatschappelijke en ecologische crises. Een tweede, meer strategisch gedreven motiverend richt zich op continuïteit, stabiliteit en onafhankelijkheid van externe investeerders. Circa twee derde van de bedrijven in het onderzoek willen winst niet afschaffen, maar ondergeschikt maken aan het doel van de onderneming. Veel van deze ondernemers nemen expliciet afstand van extractief eigendom, waarbij de waarde van een bedrijf bij verkoop toekomt aan enkele aandeelhouders. In plaats daarvan ligt de nadruk op collectieve waardecreatie door medewerkers en gedeelde verantwoordelijkheid. In de praktijk blijken waardegedreven en niet-waardegedreven drijfveren vaak te overlappen. Veel ondernemers starten vanuit een strategische overweging (zoals opvolging), maar omarmen gaandeweg ook de normatieve logica van steward-ownership (Homola, 2025).



Uit een rapport van We Are Stewards (2025) waarbij opdracht werd gegeven aan Ipsos I&O om onderzoek te doen naar de houding van ondernemers ten opzichte van steward-ownership blijkt dat:

- slechts 5% van de ondernemers goed bekend is met steward-ownership en 40% van de ondernemers zou (misschien) gebruik maken van zo'n rechtsvorm;
- 93% van de ondernemers vindt het behoud van onafhankelijkheid en autonomie (zeer) belangrijk voor de toekomst van hun bedrijf;
- 79% vindt het (zeer) belangrijk om winst zoveel mogelijk binnen het bedrijf te kunnen gebruiken;
- 78% hecht (zeer) veel belang aan het in stand houden van de eigen waarden en bedrijfscultuur.
- 62% vindt het een voordeel dat winst niet onbeperkt kan worden onttrokken en in lijn met de doelstelling wordt ingezet;
- 55% vindt het nastreven van maatschappelijke doelen (zeer) belangrijk.
- 51% ziet het als een voordeel dat zeggenschap bij steward-owned bedrijven ligt bij stewards die handelen in het belang van de onderneming;
- 50% van de ondernemers zou het (zeer) positief vinden als er een eenvoudige rechtsvorm voor steward-ownership komt.

5. Lessen uit andere sectoren

In Nederland wordt op verschillende plekken, vaak zonder dat het expliciet rentmeesterschap wordt genoemd, gewerkt volgens principes die sterk aansluiten bij rentmeesterschap. Daarbij is er aandacht voor het langetermijnperspectief, zorg voor plek en gemeenschap, het borgen van maatschappelijke waarde, en het vermijden van extractieve winsten.

Er is een groeiende groep bedrijven die werken volgens de principes van steward-ownership. Voorbeelden zijn o.a. *Odin*, *Efteling*, *TBI*, *Remeha*, *Sprinkl* en *BuurtzorgT*. Eind 2024 waren circa 150 bedrijven in Nederland steward-owned (Cuypers et al. 2025).

In Nederland is rentmeesterschap misschien wel het meest zichtbaar in collectieve organisatievormen, denk hierbij aan energiecoöperaties (*Deltawind*), agrarische natuurcollectieven (*Boer en Natuur*) en streek- en ketencoöperaties (*Groene Hart Streekproducten*). Hier zijn bedrijven niet noodzakelijk steward-owned, maar organiseren zij hun bedrijfsvoering in relatie tot de draagkracht van het gebied.

Daarnaast wordt er met rentmeesterschap geëxperimenteerd in Nederland, bijvoorbeeld via community land trusts (vooral rondom wonen; zie *Community Land Trust Nederland*), erfpachtconstructies met maatschappelijke voorwaarden en gebiedsfonds (*Gebiedsfonds*). Daarbij is de kern dat grond niet langer primair als verdienobject wordt gezien, maar als basisvoorwaarde voor maatschappelijke en ecologische functies.

Familiebedrijven kunnen een harmonieuze relatie ontwikkelen met private equity-investeers. Een duurzame relatie ontstaat wanneer beide partijen zich afwisselend en wederkerig gedragen als controleur en steward. Alleen controle leidt tot wantrouwen en alleen vertrouwen leidt tot stagnatie. Langetermijn waardecreatie vraagt om institutionele structuren die stewardship mogelijk maken. Eigendom en financiering zijn niet alleen technisch van aard, maar ook relationeel en cultureel (Molly et al., 2017).



Figuur 2: Overzicht van steward-owned bedrijven (Overgenomen van We Are Stewards)

Rentmeesterschap wordt sterker zodra het omarmd wordt. Dit sluit aan bij de analyse van Sanders & Neitzel (2025) dat steward-ownership niet draait om het voorschrijven van een missie, maar om het binden van kapitaal aan de onderneming en het onttrekken van zeggenschap aan traditionele koop en verkoop-praktijken.

Juridische haalbaarheid is er, maar eenvoud ontbreekt. Buijn & Pols (2024) laten zien dat binnen het Nederlandse recht al veel mogelijk is (via BV, STAK, stichtingen, golden share), maar in de praktijk is het vaak complex en maatwerk. Het Ipsos I&O onderzoek bevestigt dat juist die complexiteit en transactiekosten ondernemers afschrikken.

De Deense case bevat overtuigende cijfers. De whitepaper over Denemarken (Purpose Economy, 2022) laat zien dat steward-owned ondernemingen samenhangen met betere oriëntatie op langetermijn, hogere overlevingskans, hogere R&D-investeringen en stabielere werkgelegenheid. Het debat over rentmeesterschap hoeft daarmee niet uitsluitend normatief te zijn, maar kan ook worden onderbouwd als economisch strategie om weerbaarheid te verhogen.

Adaptiviteit kan krachtig zijn. Ondanks de grote aandacht voor het vaststellen en respecteren van de missie bij steward-ownership, hoeven missies niet voor eeuwig vastgezet worden. Beleid moet ruimte bieden voor herijking. Patagonia is illustratief voor hoe dit aangepakt kan worden. Tijdens de snelle groei in de jaren tachtig wordt Patagonia geconfronteerd met de risico's van expansie. De crisis van begin jaren negentig leidt tot een fundamentele heroriëntatie. Geen maximale groei, maar langetermijnoverleving wordt het leidende principe. Deze keuze vormt de basis voor een meer beheerste en organische groeiestrategie (Cuypers et al., 2025).

Rentmeesterschap werkt op schaal. Individuele (kleine) bedrijven zijn kwetsbaar. Via samenwerking kan inkoopmacht, keteninvloed en robuuste borging georganiseerd worden als een soort beschermende schil.

Gebiedscollectieven bieden een realistisch alternatief. Waar steward-ownership een juridisch instrument is, zijn collectieven eerder beleids- en procesinstrumenten. Ze zijn eenvoudiger te starten, maar vereisen langdurig onderhoud (vertrouwen, regels, handhaving). Dit sluit aan bij Manelli et al. (2025) die zeggen dat steward-ownership geen uniforme vorm kent. Collectieven zijn in Nederland zo'n typische tussenvorm.

Grond als smeermiddel. Zowel Sanders (2022) als Manelli et al. (2025) benadrukken dat steward-ownership in essentie draait om het voorkomen dat waarde wordt geprivatiseerd. Diezelfde logica is toepasbaar op grond. Niet alles hoeft publiek bezit te worden, maar er moet en mechanismen gecreëerd worden die extractie beperken (voorwaarden, langjarige rechten, niet-speculatieve waardestijging). In tegenstelling tot bedrijfsrechtvormen kan gebiedsbeleid en grondinstrumentarium op regionaal niveau worden ingezet.

Concluderend zijn er drie patronen rondom rentmeesterschap zichtbaar in Nederland:

- Rentmeesterschap is al gaande, maar zeer versnipperd. Het gebeurt binnen bedrijven, ketens, gebieden en via grondinstrumenten, maar nog niet vaak als samenhangend beleid.
- De meest robuuste vormen ontstaan wanneer eigendomsborging, gebiedscollectiviteit, en publieke voorwaarden (rondom bijvoorbeeld grond, vergunningen, convenanten) aan elkaar koppelt.
- Voor opschaling is een goede infrastructuur nodig. Ondernemers willen graag autonomie, maar kunnen de juridische complexiteit niet dragen.

6. Rentmeesterschap in de Zeeuwse vrijetijdseconomie

Op basis van openbare bronnen is rentmeesterschap weinig tot niet direct terug te vinden. Ondernemers hebben wel rentmeesterpraktijken, maar noemen het duurzaam, natuurinclusief, of in balans met natuur. Dat is niet opvallend, de literatuur leert dat rentmeesterschap vaak een praktijk en oriëntatie is voordat het een juridische vorm is. Binnen het programma Natuurinclusief ondernemen in toerisme van Impuls Zeeland worden demobedrijven aangehaald om te laten zien wat mogelijk is. Bijvoorbeeld biodiversiteit op eigen terrein, klimaatadaptief beheer, minder onderhoud, en meer natuurlijke waarden. Voorbeelden hiervan zijn Camping Kijkuit en Catharina Mario Hof.

Via het rapport Bestemming Zeeland 2030 en de bijbehorende actieagenda wordt duidelijk dat er meer aandacht komt voor verbreding en verduurzaming van bedrijfsmodellen in de sector. Daarnaast brengen deze documenten in kaart welke organisaties actief zijn en welke initiatieven gaande zijn binnen de vrijetijdssector van Zeeland.

Een deel van de Zeeuwse vrijetijdssector werkt met keurmerken als Green Key of Blue Flag. Dat is niet hetzelfde als rentmeesterschap als governance-model, maar wel een praktische vertaling naar bedrijfsvoering.

Hello Zeeland positioneert zich expliciet op het veranderen van massatoerisme naar persoonlijke en duurzame beleving, en het vergroten van positieve impact voor bevolking en natuur. Dit is een voorbeeld van rentmeesterschap (zorgen voor de bestemming i.p.v. verhogen van bezoekerscijfers).

7. Conclusie

In deze literatuurstudie komen drie redenen naar voren om rentmeesterschap in de Zeeuwse vrijetijdseconomie te bevorderen.

De Zeeuwse vrijetijdseconomie is kwetsbaar voor winstextractie

- Er is een grote overdrachtsgolf bij familiebedrijven die kenmerkend zijn voor Zeeland;
- Zeeland kent veel vakantieparken en er is een toenemende verkoop zichtbaar aan strategische kopers en private equity;
- Er is een zichtbaar risico dat dit ten koste gaat van cultuur, regionale binding en lokaal kapitaal.

Als Zeeland niets doet, is de kans groot dat delen van de sector in toenemende mate in handen komen van partijen die primair sturen op rendement en herverkoop, en minder op leefbaarheid, landschap en regionale identiteit.

Steward-ownership is een van de weinige instrumenten dat rentmeesterschap niet vrijblijvend maakt

- De missie en het langetermijnbelang worden juridisch geborgd;
- Mission drift komt structureel voor bij andere vormen;
- De extractie van winsten of waarde via verkoop wordt begrensd.

Daarmee is steward-ownership volgens de literatuurstudie een van de zuiverste modellen om rentmeesterschap langdurig te verankeren. Dit model blijkt in Denemarken bovendien weerbaar en innovatief.

Er is een latente ondernemersbehoefte die sterk aansluit op steward-ownership

Uit de cijfers blijkt dat ondanks een zeer lage bekendheid rondom steward-ownership bij ondernemers (5%) dat een aanzienlijke groep mogelijk gebruik zou maken van een steward-owned rechtsvorm (40%).

- 62% vindt het een voordeel dat winst niet onbeperkt kan worden onttrokken en in lijn met de doelstelling wordt ingezet;
- 51% ziet het als een voordeel dat zeggenschap bij steward-owned bedrijven ligt bij stewards die handelen in het belang van de onderneming;
- 50% van de ondernemers zou het (zeer) positief vinden als er een eenvoudige rechtsvorm voor steward-ownership komt.

Aan het begin van deze literatuurstudie werd de volgende onderzoeksvraag geïntroduceerd: *Hoe kunnen steward-owned businessmodellen bijdragen aan het verankeren van rentmeesterschap in de vrijetijdseconomie, en welke opgaven liggen er in Zeeland om dit te realiseren?*

Op basis van dit document blijkt dat rentmeesterschap potentieel heeft voor de Zeeuwse vrijetijdseconomie en de specifieke vorm steward-ownership inhoudelijk goed aansluit op ondernemerswaarden, maar voorlopig spaak loopt op onbekendheid en complexiteit. Ondernemers die met rentmeesterschap bezig zijn maken initieel vaak keuzes vanuit een pragmatisch motief (opvolging/continuïteit) en nemen later ook een normatief perspectief over.



8. Bronnen

- Berent-Braun, M., Diteweg, Y., & Bles-Temme, L. (2024). Strategisch beleggen in vastgoed: De toekomstbestendigheid van uw vastgoedportefeuille in snel veranderende tijden. Vanderstelt. https://issuu.com/vanderstelt/docs/e-magazine_editie_9/68
- Buijn, S., & Pols, M. (2024, June). Steward ownership. De organisatiestructuur voor de lange termijn. Ondernemingsrecht, 2024/44. <https://deroos.eu/files/Ondernemingsrecht-2024-44-Steward-ownership-De-organisatiestructuur-voor-de-lange-termijn-1.pdf>
- Capolaghi, L., & De Roquancourt, A. (2025). Family-Owned Businesses: The Role of Private Equity in Succession Planning. EY. https://www.ey.com/en_lu/insights/private-equity/family-owned-businesses-the-role-of-private-equity-in-succession-planning
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2024a). Bijna 300 duizend familiebedrijven in Nederland. Centraal Bureau Voor De Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/49/bijna-300-duizend-familiebedrijven-in-nederland>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2024b). Familiebedrijven in Nederland 2022. Centraal Bureau Voor De Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/aanvullende-statistische-diensten/2024/familiebedrijven-in-nederland-2022>
- Cuypers, C., Hogenstijn, M., Tappi, D., & Welles, E. (2025). Teaching Case Hoe werkt steward-ownership? Hoe Patagonia - en andere bedrijven - hun missie beschermen. Hogeschool van Amsterdam, Centre for Economic Transformation. https://pure.hva.nl/ws/portalfiles/portal/51067259/Teaching_Case_Steward-Ownership_Principal_Text.pdf
- Draghi, M. (2024). The Draghi report: A competitiveness strategy for Europe. European Commission.
- Europese Commissie (2025). EU Startup and Scaleup Strategy. Europese Commissie.
- Gemeente Veere. (2021). Programma toerisme 2021-2026. Overheid.nl. <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR657761>
- Gonza, T., & Duverger, T. (2025). Europe's businesses face a quiet takeover as US investors capitalise. Social Europe. <https://www.socialeurope.eu/europes-businesses-face-a-quiet-takeover-as-us-investors-capitalise>
- Homola, B. (2025). Exploring entrepreneurial motivations behind adopting Steward-Ownership business models [MA thesis, University of Groningen]. <https://campus-fryslan.studenttheses.ub.rug.nl/707/1/MA-S5985706-B-Homola.pdf>
- HZ Kenniscentrum Kusttoerisme. (2024). Economisch belang vrijetijdseconomie Zeeland. https://www.kenniscentrumtoerisme.nl/images/8/8d/Rapportage_Economisch_belang_vrijetijdseconomie_Zeeland.pdf
- Jip Leendertse, Erik Stam, Jan Jacob Vogelaar, "De Europese keuze: Wat voor ondernemerschap willen we hier hebben?", Me Judice, 9 september 2025.
- Koren, G., & De Korte, N. (2023). Toekomstbedrijven: Hoe steward-ownership ons gidst uit het tijdperk van de aandeelhouder. Business Contact.
- Kwakkel, H. (2025). Familiebedrijven in transitie: een levende erfenis - Strategic Approach to Succession 2.0. EY.
- Manelli, L., Pek, S., Waldkirch, M., Hachigian, H., Jamal, A., Thomsen, S., Besharov, M., Hand, M., Segrestin, B., Levillain, K., & Hatchuel, A. (2025). Beyond Ownership as usual: The Implications of Steward-Ownership for Management Research. Journal of Management Inquiry. <https://doi.org/10.1177/10564926251357812>

- Molly, V., Arijs, D., & Lambrecht, J. (2017). Building and maintaining the family business-private equity relationship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(1), 41–63. <https://doi.org/10.1108/jsbed-02-2017-0051>
- Monitoring Commissie Corporate Governance Code. (2022). Retrieved December 9, 2025, from <https://www.mccg.nl/documenten/2022/12/20/dutch-corporate-governance-code-2022>
- Provincie Zeeland. (2024). Zeeuws waardenkader Ruimtelijk Arrangement. https://www.zeeland.nl/sites/default/files/digitaalarchief/IB24_152a99a0.pdf
- Purpose Economy. (2022). Effects of steward-ownership as a corporate ownership structure: evidence from Denmark [White paper]. Purpose Stiftung gemeinnützige GmbH. <https://backend.steward-ownership.com/assets/be43e626-9dca-4988-8d1e-b8ceedfc14fe>
- PZC. (2025). Vaste gasten verzetten zich met hand en tand tegen plannen Sluise camping De Meidoorn. PZC. <https://www.pzc.nl/sluis/vaste-gasten-verzetten-zich-met-hand-en-tand-tegen-plannen-sluise-camping-de-meidoorn~ab3f45b0/>
- Sanders, A. (2022). Binding capital to free purpose: steward ownership in Germany. *European Company and Financial Law Review*, 19(4), 622–653. <https://doi.org/10.1515/ecfr-2022-0020>
- Sanders, A., & Neitzel, N. (2025). Steward Ownership - concept, potential and implementation in Germany and the Netherlands. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5178366>
- Schellekens, B., & Fernandez, R. (2025, August 25). Amerikaanse vermogensbeheerders dwarsbomen Nederlands klimaatbeleid. ESB. <https://esb.nu/amerikaanse-vermogensbeheerders-dwarsbomen-nederlands-klimaatbeleid/>
- Tony's Mission Lock en steward-ownership. (2024, June 26). We Are Stewards. Retrieved December 9, 2025, from <https://wearestewards.nl/tonys-mission-lock-en-steward-ownership/>
- van der Stoep, Jan. (2023). Rentmeesterschap. Een conceptuele analyse.
- We Are Stewards. (2025). Een ANBI-stichting als aandeelhouder van een steward-owned bedrijf? <https://wearestewards.nl/een-anbi-stichting-als-aandeelhouder-van-een-steward-owned-bedrijf/>
- We Are Stewards & Ipsos I&O. (2025). Steward-ownership: Hoe staan ondernemers tegenover steward-ownership? Retrieved December 9, 2025, from <https://www.wearestewards.nl/downloads/Ipsos%20I%26O%20-%20We%20Are%20Stewards%20-%20Hoe%20staan%20ondernemers%20tegenover%20steward-ownership.pdf>
- We Are Stewards. (z.d.). Steward-owned [Presentatie].

