

Opslaan Reacties 0 Delen

'BuurtzorgT wordt eigenaar van zichzelf'



Bart Kiers

BuurtzorgT heeft met investeerder Purpose Evergreen Capital een slimme investeringsvorm bedacht. Niet de nieuwe eigenaar maar BuurtzorgT zelf gaat er uiteindelijk met de opbrengst vandoor. Bestuurder Nico Moleman: 'Naast een rentevergoeding aan Purpose blijven alle winsten binnen BuurtzorgT.'



Foto: Warchij/Getty Images/iStock

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 nam elk jaar met 50 procent toe.

Behalve door de snelle groei komt het tekort aan werkkapitaal 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’, vertelt Nico Moleman, bestuurder BuurtzorgT. ‘Ze willen onze ontwikkeling ook faciliteren. Gezien de oplopende schuldenpositie vond de bank het echter raadzaam ons eigen vermogen te versterken.’

Op zoek naar investeerder

De Blok en Moleman waren huiverig om met een private investeerder in zee te gaan. 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.’

In 2019 kwamen Moleman en De Blok 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. De Blok was Steuernagel tegen het lijf gelopen op een congres in Duitsland. De Blok: ‘Hij toonde oprechte interesse in het concept van Buurtzorg. Aan de taal die hij gebruikte, merkte je dat het echt was. Het ging hem niet om winst maar om continuïteit van BuurtzorgT. Het was geen overname om met vette winst door te verkopen. Het waren geen verkooppraatjes.’

Geen 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. De aandelen met zeggenschap zijn in handen van de ‘stewards’ van BuurtzorgT. De ggz-aanbieder heeft nieuwe eigendomsaandelen uitgegeven en verkocht aan Purpose Evergreen Capital. Afgesproken is dat BuurtzorgT deze aandelen over een aantal jaren terugkoopt tegen dezelfde prijs. Purpose Evergreen Capital mag zijn aandelen in de tussentijd niet doorverkopen aan een andere partij. De eigendomsaandelen komen dus uiteindelijk in handen van BuurtzorgT.

Daarnaast is er een onafhankelijke stichting. De stichting heeft een golden share, een soort vetorecht voor handelingen die tegen de missie en belangen van BuurtzorgT ingaan. In de statuten van de stichting staan de missie 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.

Er zijn nu dus twee soorten aandelen in BuurtzorgT: eigendomsaandelen zonder zeggenschap en zogeheten 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.’

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 twee medewerkers van BuurtzorgT die rol kunnen overnemen. Wat ontvangen Molenaar en De Blok als zij hun aandelen met zeggenschap overdragen? ‘Als de stewards hun aandelen overdragen aan andere stewards, krijgen ze een symbolisch bedrag van 0,01 euro’, licht Moleman toe.

Afgesproken is ook dat Moleman de komende tweeënehalf jaar bestuurder blijft van BuurtzorgT om de overgang naar Steward Ownership te begeleiden. Moleman: ‘De golden share garandeert dat de stewards geen dingen doen in hun eigen belang die in strijd zijn met de missie van BuurtzorgT. We kunnen geen besluit nemen zonder instemming van de golden share. Jos en ik kunnen bijvoorbeeld niet zomaar ons inkomen 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, 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.’

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 van 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. ‘Behalve de rentevergoeding aan Purpose blijven alle winsten binnen BuurtzorgT.’

Voor de medewerkers van BuurtzorgT verandert er niets. Zij behouden hun professionele autonomie en lopen geen financiële risico's.

Wederzijds vertrouwen

Dat BuurtzorgT en Purpose eruit zijn gekomen ten tijde van de coronacrisis is bijzonder omdat veel investeerders juist nu afhaken. Purpose heeft grondig onderzoek gedaan naar BuurtzorgT. Ze hebben de financiële bedrijfsvoering uitgedroogd, teams ontmoet en intensief gesproken met De Blok en Moleman. Ook de financiële man van BuurtzorgT, Bas van Riet Paap, vertrouwd met de taal van de financiële wereld, was intensief betrokken. ‘Het leek te mooi om waar te zijn. Een investeerder die niet voor double digit winstpercentages gaat, die genoeg neemt met een bescheiden rentepercentage, die afziet van winst op verkoop van de aandelen. “Wanneer komt de aap uit de mouw?”, vroeg ik me af. Maar het was geen sprookje, het was echt. Maatschappelijke impact, daar draait het bij Purpose om.’

Cruciaal voor de groei van het wederzijdse vertrouwen was de ‘Rechtmakersmethode’ van advocaat Digna de Bruin. Partijen voerden onder haar leiding een inhoudelijk gesprek op basis van openheid. ‘Centraal stond steeds wat we samen wilden bereiken’, zegt De Blok. ‘Doordat we zorgvuldig de tijd namen om wederzijdse verwachtingen en beelden van elkaar boven tafel te krijgen, win je vertrouwen.’ Dat beide partijen zich lieten

vertegenwoordigen door dezelfde advocaat is opmerkelijk. Meestal zetten partijen in de beslissende fase hun eigen dure teams van advocaten aan het werk en dan kan er nog van alles misgaan.

Toekomstvisie

De Blok en Moleman maakten ter voorbereiding van hun stewardship ook een proces door. Ze waren BuurtzorgT dan wel samen gestart in 2014, maar hadden ze wel hetzelfde beeld van BuurtzorgT voor de komende vijf jaar? De Blok: 'Het stewardship is niet zomaar wat. Je committeert je aan de toekomst van BuurtzorgT. We hebben heel intensieve en plezierige gesprekken gevoerd. Wat zijn de volgende stappen? Hoe stimuleer je een ondernemende sfeer? Hoe geef je invulling aan zelfsturing? Hoe kijk je aan tegen groei? Het is belangrijk dat je als stewards op één lijn zit.'

'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      

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