



ESG investmentcase Stichting HENA voor HEMA

Stichting HENA, September 2020

Investeren via de SPAC van Stichting Het Enige Nederlandse Alternatief ('HENA') om een deel HEMA te verwerven is een duurzame belegging, die voldoet aan ESG-criteria over duurzaamheid, goed werk en evenwichtig bestuur.

Stichting HENA komt voort uit twee burgerinitiatieven – Hou De HEMA en We Love HEMA – die beiden ontstonden in reactie op de recente financiële problemen van HEMA. Op 15 juni 2020 was het bedrijf niet in staat een rentebetaling aan de junior schuldhouders (houders van zgn. Payment in Kind-notes) te voldoen, en viel het in handen van de houders van de senior schuld (Senior Secured Not holders), die gezamenlijk de Ad Hoc groep heten. De burgerinitiatieven meenden dat de toekomst van HEMA anders vormgegeven zou kunnen worden: in plaats van investeerders die op korte termijn zo snel mogelijk winst willen behalen, zou het investeringsmodel juist meer op de lange termijn gericht moeten zijn: duurzame continuïteit. Zo kan het bedrijf loskomen van te hoge rentebetalingen, en weer gaan floreren.

Het opmerkelijke aan HEMA is dat het zich over het afgelopen decennium, ondanks de zware rentelast die zij meestorde, heeft ontpopt tot een van de meest duurzame winkelketens van Nederland. Zo is al het katoen dat het bedrijf gebruikt duurzaam, besteedt HEMA uitgebreide aandacht aan goede werkomstandigheden in de fabrieken van haar leveranciers door interne en externe audits en werkt HEMA samen met de voedselbank.

Stichting HENA wil deze duurzame initiatieven uitbreiden. Daarnaast brengt Stichting HENA, door haar bestuursmodel gericht op het belang van stakeholders, ook flinke innovatie op het Sociale en Governance vlak voor HEMA binnen. Dit doet de Stichting niet enkel omdat het goed is voor de wereld, maar ook omdat zowel de klantbinding als de winstgevendheid¹ toenemen, terwijl financiële risico's afnemen². De keuze voor duurzaamheid is dus logisch, en daarom ook verankerd in de doelstelling van de Stichting:

Stichting HENA heeft als doel het bevorderen van een duurzame continuïteit van HEMA, waarbij de belangen van de werknemers, de consumenten, investeerders, andere stakeholders en het milieu in evenwicht zijn.

¹ https://www.db.com/newsroom_news/2016/ghp/esg-and-financial-performance-aggregated-evidence-from-more-than-200-empirical-studies-en-11363.htm

² <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/01/14/esg-matters/>



Environmental: Goed, op weg naar beter

HEMA onderneemt verschillende initiatieven op het gebied van milieu. Voor een volledig overzicht en meer informatie verwijzen we u graag naar: <https://sustainability.hema.com/>

Hieronder volgt een korte opsomming van de huidige inzet op de *environmental* criteria van ESG:

- HEMA heeft zichzelf concrete doelen gesteld om te investeren in vermindering verpakkingsmaterialen, duurzame productieketens, vermindering uitstoot broeikasgassen en het tegengaan voedselverspilling.
- 100% van het katoen dat HEMA gebruikt is volledig biologisch.
- De koffie, thee, chocola en palmolie voldoen aan de fairtrade en biologische standaarden.
- Het plastic, papier en hout dat voor HEMA-producten wordt gebruikt zal uiterlijk in 2025 voldoen aan de vereisten voor circulariteit en duurzaamheid. Op dit moment voldoet 84% aan de eisen.
- Het dons in HEMA producten voldoet al aan de downpass en RDS standaarden.
- Vlees- en visproducten in HEMA zijn op weg om te voldoen aan de Beter Leven keurmerken.
- In 2020 moeten alle melkproducten van weidemelk of biologisch zijn.
- Er komen steeds meer vegan producten beschikbaar.

Het bedrijf produceert een apart duurzaamheidsverslag om inzage te bieden in de voortgang op alle bovenstaande punten. Het verslag uit 2018 staat op [deze pagina](#). Het verslag uit 2019 is, net als het jaarverslag, nog niet gepubliceerd.

Samen met InvestNL heeft Stichting HENA twee extra initiatieven ontwikkeld om de duurzaamheid van HEMA op het milieu vlak verder te ontwikkelen. Ten eerste zal men onderzoeken wat de mogelijkheden zijn voor HEMA binnen de circulaire economie. Ten tweede zal er gekeken worden welke rol HEMA kan spelen in de proteïnetransitie.



Social: naar een bedrijf waar de S centraal staat

HEMA zet zich wereldwijd in voor goede werkomstandigheden voor iedere werknemer in de supply chain van het bedrijf – van textielproductie in Azië tot het bakken van tompoezen in Nederland.

Dat doet zij door het uitvoeren van (interne en externe) audits op een zevental gebieden:

- Transparantie van de supply chain
- Voorkomen van kinderarbeid
- Voorkomen van gedwongen arbeid
- Veilige & gezonde werkomgeving
- Eerlijke beloning & werkuren

- Verzekering
- Vervuiling

Indien er problemen worden aangetroffen, wordt een plan van aanpak opgesteld en verbeteringen doorgevoerd. Stichting HENA wil deze goede praktijken voortzetten.

Op diversiteitsvlak heeft HEMA zich tevens ambities gesteld. Hoewel er meer vrouwen dan mannen werken bij HEMA, vertaalt dit zich niet naar de verhouding in het management. In 2018 was 37% van de managers vrouw. Het streven is om dit in 2020 te verhogen naar 40%.

Wat ons betreft kan de HEMA een stap verder gaan dan het controleren van de supply chain, en het stellen van diversiteitstargets. Dat we zo in de wedstrijd zitten, mag geen geheim zijn. Een van de medeoprichters van HEMA is immers de vakbond AVV. Stichting HENA wil met de sociale doelstellingen verder gaan dan HEMA. Vakbond AVV is opgericht om outsiders op de arbeidsmarkt (freelancers, flexwerkers, niet-vakbondsleden) te vertegenwoordigen en zoekt naar manieren om iedere werkende invloed te geven op zijn of haar werk.

De belangrijkste manier waarop HEMA betere invulling kan geven aan de sociale component van haar bedrijfsvoering is door meer zeggenschap te geven aan de werknemers, wat wij via onze certificaten van aandelen mogelijk willen maken. Zo wordt er niet meer over werknemers gesproken, maar met. Wij verwachten dat hierdoor verschillende sociale thema's nog beter worden – van een eerlijker beloning, naar een afname van (onnodig) flexwerken.



Governance: stakeholders centraal via een multistakeholder cooperatie

Stichting HENA wil het stakeholdersideaal in de praktijk brengen. Door werknemers, klanten, leveranciers, franchisehouders en investeerders te laten participeren worden de belangen van alle stakeholders in evenwicht gebracht.

HEMA wordt nu als een ouderwets bedrijf bestuurd. Top-down, met een aanzienlijk verschil tussen de compensatie van topmanagement (in de miljoenen), en werknemers (rond het minimumloon). Ook ligt de zeggenschap volledig in handen van aandeelhouders, en zijn er verscheidene stakeholders die zich ongehoord voelen. Tegelijk is de financiële bedrijfsvoering de afgelopen decennia er steeds meer op gericht om zo snel mogelijk grote winsten te leveren voor investeerders. Hierdoor bleven bedrijf, werknemers en stakeholders berooid achter. Dat leidde ertoe dat een paar maanden geleden er zorgen waren over een mogelijk faillissement van HEMA.

Op dit vlak gelooft Stichting HENA dat zij de grootste meerwaarde kan leveren. Stichting HENA wil namelijk van HEMA (deels) een 'volksaandeel' maken – een bedrijf in handen van stakeholders, waaronder burgers, personeel, franchisehouders, lokale vastgoedinvesteerders, verbonden MKB, private investeerders en gemeenten. Elk van deze stakeholders heeft haar of zijn eigen belang in HEMA, of het nu de behoefte aan goede, kwalitatieve producten betreft, of de noodzaak van goede en stabiele contractvorming behelst. Aangezien deze belangen niet slechts financieel zijn zullen de stakeholders hun eigenaarschap van HEMA op een bredere en langdurige basis evalueren. Hierdoor neemt de druk voor HEMA om op korte termijn resultaten te leveren af, en ontstaat er een robuuste kapitaalstructuur.

Daarnaast zal de stakeholder-investeringsstructuur trouwe aandeelhouders opleveren. Wanneer HEMA-fans zelf eigenaar van een klein stukje HEMA worden zullen zij zogeheten 'sticky shareholders' worden. Zij zullen – als ze bij een aankoop de keuze hebben tussen bij de HEMA en een andere winkel – eerder voor HEMA kiezen. Het financiële succes van HEMA zal immers vanaf dat punt tevens worden ervaren als het eigen succes. Om dezelfde reden zullen deze fans ook hun omgeving stimuleren voor HEMA te kiezen en hierdoor neemt de mond-tot-mond reclame enorm toe. Dit zal een groot positief effect hebben op de omzet van

In 2026 wil de Stichting, indien zij meerderheidsaandeelhouder is geworden de HEMA BV omvormen tot een multistakeholder coöperatie. In zo'n coöperatie hebben de verschillende stakeholdergroepen eigen bevoegdheden en wordt door het uitoefenen van het stemrecht van iedere groep het doel, duurzame continuïteit, bereikt. De stakeholdergroep voor werknemers heeft andere vetorechten dan de stakeholdergroep leveranciers of klanten bijvoorbeeld.

Door deze coöperatieve (aandeelhouders)structuur van en door stakeholders, zet HEMA de deur open voor een toename in innovatie en feedback. Elk van de stakeholders zal de mogelijkheid hebben om haar of zijn expertise te delen. Vele processen kunnen hierdoor verbeterd worden: van efficiënter winkelvloermanagement tot betere contractvorming en hechtere relaties met franchisehouders. Bovendien zal hierdoor ruimte ontstaan voor meer managementfocus. In een regulier bedrijf is het aan het management om problemen te identificeren en hier oplossingen voor te bedenken. Deze zoektocht naar waarheidsvinding kan veel managementtijd in beslag nemen. Door de positie van stakeholders beter te verankeren in de aandeelhoudersstructuur ontstaat een route om naast het reguliere top down management, tevens bottom-up expertise te delen

Uit onderzoek blijkt dat coöperaties vaker de financiële crisis hebben overleefd dan andere besturingsvormen.³

Governance van Stichting HENA zelf

De governance van Stichting HENA is zo vormgegeven dat de doelstelling van de stichting is gegarandeerd. Het doel van de stichting HENA is "duurzame continuïteit van de HEMA, waarbij de belangen van werknemers, klanten, investeerders en andere stakeholders in evenwicht zijn". Certificaathouders hebben per certificaat recht op een stem en dividend. Grote certificaathouders hebben derhalve meer invloed. Voor sommige voorstellen heeft het bestuur van de stichting een vetorecht, via een prioriteitsaandeel. Voorstellen die de doelstelling van de stichting ondergraven kunnen op die manier worden tegengehouden.

Stichting HENA

Anna Grebenchtchikova, voorzitter

Mei Li Vos

Arjan Leest

Quintus Willemse

³ <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/wcmprereleasefinal-with-tables-275556108.pdf>