

Sleipnir Samen anders ondernemen

Stap voor stap

De moderne economie brengt veel welvaart, maar helaas ook nog wel wat meer dan dat.

Armoede, de aantasting van de aarde, overconsumptie of de waanzinnige rijkdom van enkelen kunnen niet meer als onbeduidende 'bijverschijnselen' worden gezien. Ze hangen nauw samen met de gangbare economische praktijk.

Wie daarin verandering wil aanbrengen, kan niet wachten totdat de olietankers rechtsomkeer maken of overheden het licht zien.

Wie aan een andere economische werkelijkheid wil bijdragen, gaat op weg. Ruim 50 ondernemingen in allerlei maten en soorten zijn al samen onderweg en vorderen – stap voor stap – op weg naar een economie die mens en aarde verzorgt.

Sleipnir is een samenwerkingsverband dat wordt gevormd door ruim 50 ondernemingen in allerlei branches. Zij hebben met elkaar gemeen dat zij werk willen maken van een andere economie.

Een economie die concrete behoeften vervult; die recht doet aan mens en aarde; die met eerlijke prijzen werkt en die ook bijdraagt aan het immateriële welzijn van de mens.

In deze krant leest u meer over een andere-economie-in-wording.

IN DEZE KRANT



Wij willen laten zien hoe belangrijk het is waaraan de consument zijn euro besteedt. Elke dag opnieuw eten wij; dus elke dag opnieuw oefenen we invloed uit op hoe er met de aarde omgegaan wordt en doen we mee aan het bestendigen van het gangbare economische systeem,

of dragen we bij aan een beweging naar een meer rechtvaardige economie.

Merle Koomans van den Dries, directeur van Odin

op pagina 2



In de praktijk van de Sleipnirondernemingen geldt dat een goed product, goede dienstverlening, zinvolle werkgelegenheid en de klant centraal staan. Dat betekent dan ook dat het benodigde bedrijfsvermogen een middel is en dat winst geen doel op zich is.

Koos Bakker over het werk van Sleipnir Support

op pagina 4



En zo hebben we hier nu een structuur die maakt dat we steeds bezig moeten zijn met vragen rondom arbeid, inkomen en eigendom. Dat vergt inzicht, maar nog veel meer dan dat. (...) Uiteindelijk moeten we er zo in staan dat we beseffen: we doen het

samen, we doen het met en voor elkaar.

Jeroen Robbers over de aansluiting van zijn bedrijf bij Sleipnir

op pagina 6

En verder...

Anders omgaan met eigendom
Lenen zonder bank
Ondernemerschap ontwikkelen
Winst eerlijk delen
Producten met een eerlijke prijs

‘Wat we kunnen doen om te zorgen dat de aarde over 100 jaar nog een plek is waar het goed toeven is’

Vanaf de oprichting in 1983 is Odin actief op het gebied van biologisch(dynamisch)e voeding. En vanaf het allereerste begin gebeurt dat zonder dat het bedrijf in privébezit is. Om het eigendom van Odin uit privéhanden te houden, werd Stichting Sleipnir opgericht. In de Noorse mythologie is Sleipnir het achtbenige paard van Odin. Samen komen ze verder. Sinds 2012 is Odin een coöperatie, met inmiddels ruim 20.000 leden. Merle Koomans van den Dries is directeur van Odin. Zij geeft leiding aan een bedrijf met veel verschillende deelactiviteiten waar gezonde voeding en een gezonde economie nog steeds centraal staan.

JOHN HOGERVORST

Ik zie op social media dat jij als directeur van Odin op veel plekken je gezicht laat zien. Je bent bij demonstraties en andere gelegenheden waar het gaat om gezonde landbouw, biodiversiteit en dat soort thema's.

Dat is één van mijn opdrachten. En er spelen veel onderwerpen waarover wij ons verhaal willen vertellen. Ik probeer Odin zichtbaar te maken en verbindingen te leggen. En als het kan doen anderen dat ook, vanmorgen nog was een van mijn collega's op de radio vanwege ons onderzoek naar pesticiden bij onze bijen. Daarbij is ons verhaal breed: het is niet een plat verhaal dat verteld wordt om geld te verdienen. Biodiversiteit en alles wat daarmee samenhangt, zoals zaadgoed, gentech, de bijen, is onze eerste prioriteit. Het economisch systeem, dat het plunderen van de aarde aanjaagt, hangt daar direct mee samen en is ons tweede hoofdthema. Daarin staan voor ons de boodschappen, het dagelijks eten, centraal. Daar kun je deelthema's aan verbinden: de enorme hoeveelheden voedsel die verloren gaan; het geld dat aan de keten onttrokken wordt voor privédoeleinden en noem maar op. En daarbij willen we laten zien hoe we georganiseerd zijn, waarom dat zo is, waarin we investeren - met andere woorden: wat we kunnen doen om te zorgen dat de aarde over 100 jaar nog een plek is waar het goed toeven is.

Binnen de coöperatie is de Ledenraad een orgaan waar getoetst wordt of we op het goede spoor zitten. Natuurlijk heb je daar altijd te maken met het zoeken naar een balans tussen twee polen: tussen je ideaal en de bedrijfs-economische werkelijkheid. We hebben het aantal consumentenleden in de Ledenraad vergroot, zodat er meer feedback komt die soms leidt tot een aanscherpen van onze doelen, of bepaalde dingen een hogere prioriteit geven.



Er zijn inmiddels, naast de distributiecentra in Geldermalsen en Marum, 39 Odinkwinkels. Ik stel me voor dat je op je bureau al de plannen hebt liggen voor winkel nummer 40 en 41. Voor elke winkel moet er geïnvesteerd worden, om te verbouwen, in te richten, de voorraad neer te kunnen zetten. En dan moet er vast en zeker ook geïnvesteerd worden in Geldermalsen en in Marum, in vrachtwagens, software enzovoort. Dus er is steeds opnieuw behoefte aan middelen om te investeren. Hoe zorg je ervoor dat er voldoende kapitaal beschikbaar is?

We proberen zoveel mogelijk te investeren vanuit de middelen die er binnen de coöperatie zijn. Stichting Sleipnir is ons grootste kapitaal en is voor ons van groot belang. Het kapitaal dat Sleipnir in de coöperatie heeft ingebracht, is een fundament in ons eigen vermogen en betekent stabiliteit, naast de inhoudelijke inbreng. Dat kapitaal zit 'vast' in Odin: Sleipnir kan het er niet uithalen en wij kunnen het ook niet aan Sleipnir teruggeven. Voor sommige geldschietters is die opzet een belemmering en daarom hebben we sinds een paar jaar nog een nieuwe constructie, waarbij de kapitaalsinbreng als dat wenselijk is door ons kan worden 'teruggegeven'. Dat zou je bijvoorbeeld doen wanneer het in het bedrijf zo zou zijn dat je dat vermogen niet meer nodig hebt. Dan is het beter als het ergens anders op een vruchtbare manier kan worden ingezet. Op dit moment hebben we met de Iona Stichting en Purpose Evergreen Capital twee 'financiële leden' die op deze manier met Odin verbonden zijn. En daarnaast is er het kapitaal dat de consumentenleden gezamenlijk hebben ingelegd. Zij leggen honderd euro in als zij lid worden, die ze weer terugkrijgen wanneer ze ophouden lid te zijn. Met inmiddels meer dan 20.000 consumentenleden gaat dat dus om een bedrag van ruim 2 miljoen euro.

En vervolgens hebben we ook nog fondsen: geld dat onze leden ons in de vorm van een lening beschikbaar stellen. Zo hebben we bijvoorbeeld het Voorraadfonds waarmee wij de voorraden die we in de winkels en in Geldermalsen en Marum hebben staan - die we betaald hebben en nog niet hebben verkocht - financieren. En er is het Winkel-fonds, dat helpt ons om de investeringen die nodig zijn

als we een nieuwe winkel openen te financieren. En buiten deze stroom van kapitaal en leningen hebben we ook nog financiering via de bank nodig. We proberen de rol van de bank beperkt te houden en een steeds groter deel van wat er nodig is te financieren uit de stroom die vanuit de coöperatie zelf komt, van kapitaalleden, financiële leden en consumentenleden.

Om daar stappen in te kunnen zetten, zouden we kunnen overwegen of het zin is om de consumentenleden uit te nodigen om een tweede participatie te nemen, naast de participatie van € 100 die nodig is om lid te worden. Wanneer een goed deel van de leden dat dan ook zou doen, zouden we daarmee alweer over een aardig bedrag kunnen beschikken. Het is ook denkbaar dat we in de komende tijd proberen nog een of meer nieuwe financiële leden te interesseren, of dat we nog andere afspraken kunnen maken met Sleipnir.

Wat is de verbinding tussen Odin en Sleipnir?

In de verhouding met Sleipnir gaat het niet alleen om kapitaal. Wij hadden in 2019 een minder jaar, en ondervonden toen hulp van Sleipnir. Vervolgens kwam de coronaperiode, waarin voor ons alles weer aantrok terwijl het voor sommige Sleipnirbedrijven juist heel moeilijk was, zodat wij hen weer konden helpen. Zo kwamen mensen van verschillende Sleipnirbedrijven tijdelijk bij ons in de logistiek werken toen hun bedrijfsvoering door de coronamaatregelen stil kwam te vallen en wij juist veel meer werk hadden. Een mooie win-win. Als Sleipnirbedrijf deel je met de andere bedrijven dat je anders kijkt naar en omgaat met eigendom. Het is prachtig dat Sleipnir in de laatste jaren zo gegroeid is en dat er nu een flinke diversiteit aan bedrijven en bedrijfjes is aangesloten. Want als je het hebt over een systeemverandering, dan moet je niet in je eentje gaan fietsen.

En hoe gaat het met de ontwikkeling van het aantal leden van de coöperatie? Groeit dat mee met de uitbreiding van het aantal winkels?

Een nieuwe winkel brengt nieuwe leden, maar ook het aantal leden bij de bestaande winkels groeit door. Er zijn

op dit moment drie winkels met meer dan duizend leden; dat zijn alle drie al langer bestaande winkels, en de groei van het aantal leden zet daar gewoon door. Wie voor het eerst een van onze winkels binnenstapt, ziet daar dat alle producten dubbel geprijsd zijn. Leden betalen de lagere prijs die alleen voor hen geldt. Uit een onderzoek dat we deden, bleek dat 30% van de nieuwe leden ook echt nieuwe klanten zijn. Alle leden samen zorgen voor een belangrijk deel van onze omzet.

Wat denk je dat ik te horen krijg wanneer ik in een van de Odinkwinkels sta en vraag waarom ik lid zou worden?

In werkelijkheid is dat natuurlijk afhankelijk van het moment en van degene met wie je spreekt. Voor leden geldt dat ze heel concreet goedkoper uit kunnen zijn met hun boodschappen bij Odin. Maar dat is maar een onderdeel van het grotere verhaal. Het grotere verhaal is dat je als lid van de coöperatie bijdraagt aan waar Odin voor staat: aan het versterken van biodiversiteit en aan het werken aan een gezond economisch systeem. En dat hangt weer samen met een reeks van aspecten: een gezond voedselsysteem; als consument bewust kunnen kiezen; Odin is van zichzelf en kan niet aan een of andere supermarktketen verkocht worden; we werken niet voor winstuitkeringen aan aandeelhouders; en noem maar op. Als lid van de coöperatie draag je daaraan bij, en vind je in onze winkels gezond voedsel voor een goede prijs.

In welke richting hoop je dat Odin zich in de toekomst ontwikkelt?

Odin heeft zich in het verleden steeds aangepast aan nieuwe ontwikkelingen. Onze bedrijfsidealen zijn gebleven, de vorm waarin wij daaraan werken is altijd organisch

voortgekomen uit nieuwe situaties, nieuwe inzichten en nieuwe mogelijkheden. Dat zal zo blijven. Wij zullen naar verwachting in de komende jaren gestaag verder groeien. Onze coöperatieve vorm biedt daarvoor alle mogelijkheden. En met de leden die Odin financieren, de kapitaalleden en de financiële leden, hebben we een goede afstemming: wij willen samen dezelfde kant op.

Wij hopen met en rond Odin een community te vormen die wij nog verder willen uitbouwen. Wij willen op meer plaatsen zichtbaar zijn en nog krachtiger werken aan onze twee hoofddoelen. Wie dat wil, kan daar gewoon door bij ons boodschappen te doen en/of lid te worden al aan deelnemen en helpt daarmee het geheel mogelijk te maken. En wie meer wil neemt actief deel. Wij organiseren allerlei activiteiten, wij verspreiden informatie, wij proberen thema's op de agenda te zetten. Aan onze dagelijkse boodschappen zit zoveel vast! Met creatieve recepten kunnen mensen tot een ander voedingspatroon komen dat de aarde minder belast. Met de keuze voor biologisch of biologisch-dynamisch hebben we direct invloed op bijvoorbeeld het gebruik van pesticiden of de biodiversiteit. Wij willen laten zien hoe belangrijk het is waaraan de consument zijn euro besteedt. Elke dag opnieuw eten wij; dus elke dag opnieuw oefenen we invloed uit op hoe er met de aarde omgegaan wordt en doen we mee aan het bestendigen van het gangbare economische systeem, of dragen we bij aan een beweging naar een meer rechtvaardige economie.

De activiteiten van Odin omvatten bijna de hele voedingsketen: beginnend bij de ontwikkeling van zaadgoed, onze imkerij, het samenwerken met boeren, tuinders en voedselverwerkende bedrijven, onze groothandel en uiteindelijk, als laatste stap naar de consument: onze winkels en de Odin bezorgdienst. De hele keten in zijn twee aspecten - de kwaliteit van de voeding in de ruimste zin van het woord, plus het economisch systeem waarin die keten functioneert - is onze aangelegenheid.

BEDRIJFSPORTRRET

“Van aarde naar klei en steen”

ATELIER16 is gevestigd in Alkmaar en wordt gerund door beeldhouwer Frederique Groustra. Al dertig jaar geeft ze lessen en cursussen aan jong en oud en maakt ze werk in opdracht.

Ik ben begonnen in de biologisch-dynamische land- en tuinbouw, waar ik in aanraking kwam met de ideeën van Steiner en met de sociale driegeliding. Op een gegeven moment ben ik overstapt op de kunst, wat ik niet eens zo'n grote overgang vond: van aarde naar klei en steen. In het begin werkte ik veel in opdracht, en ben ik in de grafische kant van het beeldhouwen gekomen: letterhakken, reliëf hakken enzovoort. Ik kreeg veel opdrachten om gedenkstenen te maken, een tijdje ook in hout voor natuurbegraafplaatsen. Momenteel ligt de focus vooral op het lesgeven en het maken van eigen werk, hoewel dat laatste er weleens bij in schiet.



Al sinds de start van mijn bedrijf ben ik in contact met De Beeldhouwwinkel; ik kocht daar mijn spullen, en volgde met interesse de ontwikkelingen van het bedrijf. Een aantal jaren geleden zocht ik een nieuwe verdieping in mijn werk, ik had behoefte aan een stap verder. Reinoud van Bemmelen van De Beeldhouwwinkel vertelde me over Sleipnir, en ik besloot me aan te sluiten. In het verleden, bijvoorbeeld op de Warmonderhof toen ik een boomgaard pachtte, heb ik in de praktijk kunnen 'oefenen' met de driegeliding, dus het aansluiten bij Sleipnir voelde als een passende stap. Hoewel mijn bedrijfje klein is, en ik niet met andere vennoten kan oefenen zoals dat bij sommige andere bedrijven het geval is, probeer ik in het sociale, met mijn cursisten bijvoorbeeld, levendig in gesprek te blijven. Ik waak erg over de identiteit van mijn cursussen: dat het niet een soort clubje wordt, maar echt ergens over blijft gaan. Wegens persoonlijke omstandigheden is Sleipnir de afgelopen jaren een beetje op een afstand gebleven, maar toch voel ik me verbonden. Ik lees alle



nieuwsbrieven, berichten en initiatieven, ik ontvang het tijdschrift *Driego-naal* thuis en volg de ontwikkelingen. Het is leuk om te zien dat er steeds meer diversiteit aan bedrijven komt. Voor mij heeft de manier van omgaan met eigendom zoals we dat binnen Sleipnir doen een soort vanzelfsprekendheid, maar dat is het natuurlijk helemaal niet, terwijl ik het eigendomsvraagstuk als één van de belangrijkste pijlers van het gedachtegoed van Sleipnir zie, en ook als het belangrijkste probleem in deze tijd. Sleipnir en de andere Sleipnir-ondernemers zijn een inspiratie voor me, en voel ik me geruggesteund door deze groep in mijn eigen oefenen met de mensen om me heen. (FH)

atelier16.nl

Over Odin

Op 29 september 1983 werd Odin opgericht, door Koos Bakker, Jan Brilleman en Frank Dekker. Odin was, zoals dat toen nog wel genoemd werd, een 'verdeelcentrum' voor biologisch-dynamische en biologische groenten. De oogst van een handjevol boeren en tuinders van destijds werd verzameld en bereikte de consument via kleinschalige natuurvoedingswinkeltjes en marktkramen.

Al vanaf het eerste begin leefde bij Odin een dubbel ideaal: gezonde producten uit een gezonde landbouw én een eerlijke economie. Toen in die eerste jaren, door onvoorziene omstandigheden zoals die in de landbouw nu eenmaal voorkomen, een onverwacht hoge winst overbleef terwijl alle medewerkers hun inkomen gehad hadden, werd de winst overgedragen aan de net opgerichte Stichting Sleipnir. De winst, het vermogen van de Stichting, werd direct weer in Odin ingezet. Zo werd het eigendom van het bedrijf in handen van de Stichting gelegd.

In 2012 werd Odin omgevormd tot een coöperatie. De principes van het eerste uur staan nog altijd overeind: het bedrijf is 'van zichzelf' en is geen speelbal van investeerders of eigenaren. De Odin Coöperatie kent verschillende ledencategorieën die elk hun eigen bevoegdheden/rechten hebben:

- participerende leden (consumenten die met een participatie van honderd euro deelnemen en daarmee voor een klein stukje 'mede-eigenaar' zijn)
 - medewerkersleden (zijn werkzaam bij Odin)
 - financiële leden (nemen financieel deel in de coöperatie; hebben geen zeggenschap over de bedrijfsvoering)
 - kapitaalleden (onder andere Stichting Sleipnir).
- Anno 2025 telt de Coöperatie ruim 20.000 leden. Bij Odin werken bijna 1000 mensen. Zij doen hun werk in twee distributiecentra (in Geldermalsen en in Marum), in een van de op dit moment 39 Odinkwinkels of verzorgen de groothandelsactiviteiten of de online bezorgdienst. Daarnaast is er de Odin imkerij, met bijenvolken verspreid over het hele land, bij boeren en leveranciers van Odin, en is er een eigen boerderij waar wordt gewerkt aan zaadverdeling en -vermeerdering ten behoeve van de biologisch(dynamisch)e landbouw.

De sociale hoofdwet

Het welzijn van een geheel van samenwerkende mensen is des te groter, naarmate de enkeling minder aanspraak maakt op het resultaat van zijn prestaties, dat wil zeggen naarmate hij meer daarvan aan zijn medewerkers afstaat en naarmate meer van zijn behoeften niet uit eigen prestaties, doch door de prestaties van de anderen worden bevredigd.

Rudolf Steiner

Dit is de 'sociale hoofdwet', die Rudolf Steiner in 1905 formuleerde. Daarbij benadrukte hij dat deze wet voor het sociale leven - en het samenwerken - van de mens geldt, zoals in de natuur de wet van de zwaartekracht geldt.

Wanneer wij de opbrengst van wat wij doen niet voor onszelf houden, maar in het midden leggen, en vervolgens samen verdelen wat daar neergelegd is, zal ons welzijn toenemen. Dat het omgekeerde ook geldt, kunnen we dagelijks vaststellen, overal daar waar het 'ieder voor zich' geldt.

Waar wij in kringen met elkaar verbonden zijn, en ieder van ons maakt deel uit van verschillende kringen, vinden wij dus de mogelijkheid om met de inhoud van de sociale hoofdwet te oefenen. (JH)

[Rudolf Steiner: Verbeter de wereld (en begin samen) – De sociale hoofdwet, ISBN 9789073310605]

Sleipnir Support ondersteunt aansluitende en aangesloten bedrijven

In de afgelopen jaren is het aantal ondernemers dat onder Sleipnirvlag samenwerkt flink gestegen. Die toegenomen belangstelling ontstond mede door de oprichting van de Sleipnir Coöperatie, die in 2018, naast de al sinds 1984 bestaande Stichting, werd opgericht. Ondernemers kunnen door middel van een lidmaatschap van de Coöperatie onderzoeken hoe de samenwerking verloopt en bevalt, en kunnen vervolgens besluiten ook toe te treden tot de kring van bedrijven die in de Stichting samenwerken.

FEICO VAN DER VEEN

Lid worden van de Coöperatie is eenvoudig en laagdrempelig, maar het besluit om deel uit te gaan maken van de Stichting, heeft flink wat voeten in de aarde. Daar komen juridische en fiscale vragen aan te pas, én de betreffende ondernemer moet een besluit nemen waarvan hij de consequenties goed heeft overdacht.

Sleipnir Support is opgericht om aankomende Sleipnirondernemers desgewenst in alle bijkomende vraagstukken te begeleiden en om al bij Sleipnir aangesloten ondernemers te adviseren in andere vragen waar zij tegenaan lopen. Sleipnir Support bestaat uit ervaren Sleipnirondernemers. Eén van hen is Koos Bakker.

In 1983 was Koos een van de oprichters van Odin. Vanuit Odin werd een jaar later, in 1984, Stichting Sleipnir opgericht, om daarmee een structuur te scheppen die zou voorkomen dat Odin privé-eigendom zou kunnen worden. Tot zijn pensionering in 2018 was Koos directeur van Odin. Ik zocht hem op in zijn huis in Koedijk voor een gesprek over de activiteiten van Sleipnir Support.



In de praktijk van de Sleipnir-ondernemingen geldt dat een goed product,

Wat voor vragen krijgt Sleipnir Support?

Vragen die bij Sleipnir Support terecht komen kunnen bijvoorbeeld te maken hebben met de groei van het bedrijf, maar ook met heroriëntatie en strategie in verband met marktomstandigheden. En bij veel ondernemingen duikt ook vroeg of laat het vraagstuk van de bedrijfsopvolging op. Bij bedrijfsopvolging, bij uitbreiding van bedrijfsactiviteiten, bij groei of als er een nieuw productieproces is ontwikkeld, is nagenoeg altijd meer kapitaal en nieuwe financiering nodig. Wanneer er een nieuwe vennoot in het bedrijf komt, of wanneer de oprichters de leiding gaan overdragen, speelt eigendom van het bedrijfskapitaal ook een belangrijke rol. In de praktijk van de Sleipnirondernemingen geldt dat een goed product, goede dienstverlening, zinvolle werkgelegenheid en de klant centraal staan. Dat betekent dan ook dat het benodigde bedrijfsvermogen een middel is en dat winst geen doel op zich is. Een ondernemer die ooit een bedrijf oprichtte, dat in vele jaren tot enige bloei heeft gebracht en die er vanwege zijn leeftijd of om andere redenen mee wil stoppen, realiseert zich in die omstandigheden soms hoe belangrijk hij het vindt dat zijn onderneming op een goede manier wordt voortgezet. Dat de klant centraal blijft staan, de kwaliteit

voor nieuwe economische verbindingen, zowel met ondernemingen in een zelfde sector, als met ondernemingen in hele andere sectoren. Zo blijkt bijvoorbeeld de rol van winst in maakbedrijven of in dienstverlenende bedrijven heel anders te zijn dan in bijvoorbeeld het onderwijs of de zorg. Uit dergelijke verbindingen kunnen hele nieuwe vormen van samenwerking ontstaan.

Heb je een voorbeeld uit de praktijk?

Laten we dan ingaan op de aansluiting van Tierrafino bij Stichting Sleipnir. Tierrafino is een toonaangevend bedrijf in leemproducten. Het is de missie van de ondernemers om leem bekend te maken als bouw materiaal. Sinds de oprichting van het bedrijf in 1992 lopen ze hierin voorop. Ze hebben veel nieuwe producten ontwikkeld, zoals leemverf en leemstuc in natuurlijke aardekleuren. Leem is een mooi product met allerlei eigenschappen die in huis bijdragen aan een gezond leefklimaat. Tierrafino doet ook veel aan promotie, onderzoek, en geeft workshops in ambachtelijke toepassingen van de producten.

De twee oprichters van Tierrafino uit Amsterdam liepen tegen hun pensioen aan. Ook hadden ze behoefte aan 'vers bloed'; jonge ondernemers en ook mensen met meer digitale vaardigheden. En ze zochten nieuw bedrijfskapitaal. Zij financierden zich voorheen altijd met eigen kapitaal en door middel van krediet van leveranciers en afnemers. Maar nu was het coronatijd, een financieel ongunstige periode. Al die aspecten moesten tegelijk en in samenhang behandeld worden. Reinoud (van Bemmelen, medevennoot bij Sleipnir Support) en ik hebben er twee jaar veel aandacht aan gegeven.

Wij zagen veel potentie in het bedrijf. Pluspunten van leem zijn: het is recyclebaar, milieuvriendelijk, anti-straling en bovendien decoratief. De oprichters zijn eigenlijk kunstenaars. En ze hadden bovendien een duidelijke visie op samenwerking. Ze werkten met vaste partnerbedrijven en ze betrokken de medewerkers in de bedrijfsvoering. Ze wilden opschalen in een turbulente markt. Hun opties waren: koersen op een overname of een fusie, steward-owned worden of aandeelhouders aantrekken. Wij verdiepten ons in de marktpositie en potentie van het bedrijf. En leefden mee met de gang van zaken.

Tierrafino is een BV en sloot zich eerst aan bij Coöperatie Sleipnir. De ondernemingen die lid zijn van de Coöperatie, hebben

met elkaar de afspraak om gedurende vijf jaar jaarlijks één procent van de omzet van het bedrijf in het Liquiditeitsfonds te storten. Het ingelegde bedrag blijft eigendom van het betreffende bedrijf. Het gezamenlijk ingelegde bedrag fungeert als een soort kredietunie: uit het Liquiditeitsfonds worden op aanvraag leningen verstrekt aan de deelnemende bedrijven. Daar kon Tierrafino dus gebruik van maken. Een volgende stap was dat Tierrafino is toegetreden tot Stichting Sleipnir, die aandeelhouder van Tierrafino is geworden.

Door lid te worden van de Coöperatie 'snuffelt' een bedrijf aan de werkwijze van Sleipnir. Coöperatieleden onderzoeken of ze hun kapitaal willen neutraliseren. Sleipnir fungeert als schaal, netwerk, frame om je ondernemerscapaciteiten te gebruiken, te laten excelleren. In de onderlinge samenwerking worden kennis, ervaring en expertise gedeeld. De aansluiting bij Stichting Sleipnir, die in de meeste gevallen volgt op het lidmaatschap van de Coöperatie, is meer dan een formaliteit. Je wilt samen een proces aangaan. Ontdekken hoe je elkaar over en weer kan inspireren. Hoewel het persoonlijke bedrijfseigendom is geneutraliseerd, blijf je wel zelf uitdrukkelijk als ondernemer verantwoordelijk voor de processen, de ontwikkeling en de leiding van het bedrijf.

Aangesloten ondernemers ondervinden zelf in welke mate ze met elkaar samenwerken. Het moet niet. Maar het blijkt wel te gebeuren: de praktijk wijst uit hoe en wanneer dat vruchtbaar is. Broederlijk ondersteunt men elkaar. Inmiddels zijn er regionale bijeenkomsten waarin Sleipnirondernemers elkaar ontmoeten, en steeds een van de bedrijven bezoeken. Ondernemingen presenteren zich aan elkaar. Zij blijken elkaar zo te inspireren, leren van elkaar en doen ideeën op. Ontmoeting en dialoog vormen misschien wel dé bron van het ondernemerschap.

Welke mensen zijn bereid het eigendom van hun onderneming op te geven?

Meer en meer voelen de mensen de discrepantie in hun ziel. Waar hoort de opbrengst van mijn onderneming heen te gaan? Heb ik wel automatisch recht op de volledige winst, of zou winst deels ook maatschappelijk vruchtbaar besteed kunnen worden? Meer mensen staan zo op de drempel. Ook door de urgentie van de maatschappelijke en sociaaleconomische vraagstukken van deze tijd. Ondernemers voelen zich vaak eenzaam. Jouw markt-aandeel, je klanten en je netwerk zijn een gewilde prooi voor andere bedrijven. Concurrentie past echter niet bij de menselijke omgang, zo ervaren ze dat.

Zijn er veel jonge ondernemers die aansluiten?

In de eerste helft van je biografie als ondernemer is je vrijheid van initiatief en autonomie vaak leidend. Dat wil je vaak eerst zelf ontdekken, al is het met vallen en opstaan. Toch brengt de manier van werken met Sleipnir juist meer mogelijk-

heden en ruimte voor eigen initiatieven dan wanneer je het alleen zou doen, zo blijkt. Het is ook een kwestie van vertrouwen en van onbekendheid met de voordelen van samenwerking binnen Sleipnir. In de gesprekken die we vanuit Sleipnir Support voeren houden we ook rekening met de biografie van de ondernemer. Maar we zien ook dat jongere ondernemers in toenemende mate geïnteresseerd en enthousiast zijn en dit gewoon doen.

Kan je aangeven hoe dat delen binnen Sleipnir tot stand komt?

Dat heeft te maken met de afspraken over winst, de verdeling en bestemming van het bedrijfsresultaat. Er staat nergens dat Sleipnir ondernemers niet meer dan een bepaald bedrag mogen verdienen. Het is geen marxisme, integendeel. De ondernemer is leidend. Die stelt voor welk deel bestemd en nodig is voor inkomen, welk deel voor nieuwe investeringen of buffers in de onderneming en welk deel vrij besteedbaar is.

Hoe liggen de verhoudingen binnen de Sleipnir organisatie als het gaat om bewaking van het neutrale karakter van de eigendom? Gaat dat via een stille vennoot in een commanditaire vennootschap (CV)? En in welke mate is overheveling van kapitaal naar Sleipnir verplicht of vrijwillig?

Dat wordt op verschillende manieren afgesproken. In het CV-contract is vastgelegd welke besluiten door alle vennoten gezamenlijk worden genomen.

Stichting Sleipnir heeft, als stille vennoot, geen zeggenschap in de bedrijfsvoering

Zoals het in- en uitreden van nieuwe vennoten, de verdeling van het bedrijfsresultaat en eventuele wijzigingen in de CV-overeenkomst. Stichting Sleipnir heeft, als stille vennoot, geen zeggenschap in de bedrijfsvoering. Wanneer Sleipnir de aandeelhouder is van een Besloten Vennootschap (BV) zijn de statuten van de vennootschap hierin leidend. In een aantal gevallen heeft Sleipnir alle aandelen van de BV, met de wettelijke rechten en plichten die daaraan zijn verbonden, maar Sleipnir zoekt de ruimte en laat het beleid en het bestuur van de BV geheel over aan de ondernemer/bestuurder/directeur. Soms is er een Raad van Toezicht benoemd die namens Sleipnir nog een adviserende of toezichthoudende rol heeft. Als er naast Sleipnir nog andere aandeelhouders zijn, dan is ook een aandeelhoudersovereenkomst gewenst. Hierin regel je een aantal 'wat-als situaties', uiteraard altijd met het oog op de continuïteit van de onderneming en het belang en ideaal van geneutraliseerd bedrijfskapitaal en het steward-owned principe van het team dat verantwoordelijk is voor het bedrijf. Tot slot kan Sleipnir ook als kapitaal-lid in een coöperatie fungeren. Dit is bijvoorbeeld het geval bij Odin en Kraaybeckerhof, twee coöperaties die bij Sleipnir aangesloten zijn. Ook daar is de rol van het kapitaal-lid gelijksoortig aan die van de commanditaire vennoot in een CV. Ook dat is maatwerk, en wordt bepaald en geregeld in de statuten van de betreffende coöperatie.

BEDRIJFSPORRET

“Al veertig jaar daadwerkelijk gaande”

TIERRAFINO produceert 100% natuurlijke leemproducten. Erwin van Woudenberg werkt er sinds 2023.

Tierrafino maakt volledig natuurlijke stuc en verf voor bedrijven en particulieren. We verzamelen de grondstoffen en mengen ze, onze producten worden verkocht in de

Benelux en verschillende andere Europese landen. We kijken op verschillende lagen naar de impact van onze producten: naar de eindgebruiker, het binnenklimaat dat door



BEDRIJFSPORRET

Elkaar belangeloos helpen

DE KORENMAAT verzorgt en bezorgt boodschappen in de provincie Utrecht: biologische boodschappen in de ruimste zin van het woord, van wasmiddel tot komkommer. Vennoten Bauke Vink, Ruud Banus en Wendie Verberne betrekken de verse producten, denk aan groente en fruit maar ook kaas en andere zuivel, zoveel mogelijk van lokale leveranciers. Klanten kunnen hun boodschappen afhalen of laten bezorgen.



De Korenmaat hanteert een uniek prijsstelsel: als klant betaal je de inkoop-prijs, plus een vast bedrag per product als opslag. In de opslag zitten de kosten die de Korenmaat maakt en een bedrag aan inkomen voor degenen die het werk doen. Op die manier wordt er gewerkt met eerlijke en transparante prijzen.

Vaste klanten worden uitgenodigd om de opslag maandelijks vooruit te betalen, op die manier beschikt de Korenmaat dan over werkkapitaal. De exploitatiebegroting van de Korenmaat wordt voorgelegd aan de klanten, die er samen voor zorgen dat de begroting gehaald wordt. Volgens Bauke was het volkomen logisch om aan te sluiten bij Sleipnir. “We hebben dezelfde idealen. We zijn ook in de wortels antroposofisch van opzet, dus idealen als ‘de mens en de aarde staan centraal’ passen goed bij ons.

Het is fijn om contact te hebben met gelijkgestemde bedrijven, waar we ervaringen mee kunnen uitwisselen. En we hebben er, met Sleipnir, een heel sterke ‘stille’ vennoot bij. Er zijn regelmatig regionale bijeenkomsten, daar is het fijn om te horen hoe andere bedrijven dingen regelen of oplossen. Daar wisselen we dan ideeën uit. Het geeft een prettig gevoel van saamhorigheid om elkaar belangeloos te helpen en te ondersteunen.

Ook financieel is het prettig samenwerken. We hebben een lening bij Sleipnir. Tegelijkertijd kan eventuele overwinst naar de Stichting zodat het kan worden ingezet op andere plekken waar het nodig is.” (AvG)

dekorenmaat.nl



onze producten wordt gecreëerd; naar het aanbrengen van de materialen, dus de impact op de schilder of stukadoor; en naar de impact op de omgeving. Zo bieden wij een natuurlijk en gezond alternatief in de bouwsector. Als je ook kijkt naar de impact die je hebt op de wereld om je heen, kom je uit op de vraag naar het eigenaarschap van je onderneming: hoe handel je ten opzichte van andere mensen en ten opzichte van je omgeving? Dat bracht Carl en Catharina Giskes, de oprichters, ertoe zich aan te sluiten bij Stichting Sleipnir, het eigendom van Tierrafino uit handen te geven, het kapitaal te neutraliseren en het bedrijf daarmee ‘van zichzelf’ te maken. De wereld en de mensen om ons heen hebben vaak de mond vol over een andere economie, over duurzaamheid, eerlijkheid enzovoort. Maar als puntje bij paaltje komt, gebeurt er weinig. Totdat je bij Sleipnir komt. Daar vind ik een hoge mate van vertrouwen in elkaar, loyaliteit, samenwerking op een compleet nieuw niveau: daar zie je een andere economie. Niet bedacht door consultants maar al veertig jaar daadwerkelijk gaande. Dat je daar onderdeel van mag zijn, dat is iets om voor wakker te worden.

Eén van de meest bijzondere dingen die ik binnen Sleipnir ervaar, is dat er zo goed als niks wordt ‘vastgelegd’ of dichtgetimmerd. Je kan helemaal vrij zijn, fouten maken, jezelf ontwikkelen in datgene wat je in dit leven te doen hebt. Dat is iets waanzinnig moois. De andere kant van die medaille is dat ik soms op zoek ben naar handvatten, maar die niet krijg. Vragen als ‘wat is ethisch?’, ‘hoeveel inkomen mag ik hebben?’, worden niet beantwoord: het is aan ieder om een eigen (morele) afweging te maken. We hebben binnen Sleipnir een compleet andere manier van kijken naar bedrijven, de economie en de samenleving als geheel. Ik ben ervan overtuigd dat dit een betere zienswijze is dan de gangbare zienswijze. Ik hoop dat we een weg weten te vinden om dat wat wij doen en wat wij proberen te bereiken, zo aan een ander uit te leggen, dat die ander er zelf ook mee aan de slag kan, of dat nu binnen of buiten Sleipnir is. Zodat niet per se Sleipnir zelf, maar wel dat waar Sleipnir voor staat, een fundamenteel andere economie die eerlijk is richting mens en milieu, mag groeien. (FH)

tierrafino.com

‘We doen het met en voor elkaar’

Jeroen Robbers was al in de jaren '80 betrokken bij een poging om landbouw en de handel in natuurvoeding op een andere economische grondslag te realiseren. Die poging werd na een paar moeizame jaren gestaakt. Waar hij het toen moest doen met 'een kruiwagen en een hark', staat hij nu aan het hoofd van een in meer dan één opzicht bijzonder bedrijf en is hij in Europa misschien wel de grootste leverancier van biologische pompoenen. En sinds najaar 2024 aangesloten bij Stichting Sleipnir.

JOHN HOGERVORST

Al in mijn jaren op de middelbare school was ik gegrepen door de boodschap uit het rapport van de Club van Rome en was mij duidelijk dat de grondstoffen op aarde eindig zijn en dat het economisch systeem zou moeten veranderen. 'Zomaar gewoon de samenleving in en meedoen aan hoe alles ging', dat wilde ik niet. Het moest anders.

Ik voelde een verantwoordelijkheid voor de aarde en voor het milieu. Na de middelbare school deed ik Warmonderhof, de opleiding voor biologisch-dynamische landbouw. Daar vormde zich een groepje rond Ernst Fuld, een van de docenten, die op zaterdagmorgen met studenten in gesprek ging over de grote maatschappelijke vragen en over een ander economisch systeem. Hij maakte ons warm voor de sociale driegeleding.



Dat leidde in 1984 tot een initiatief om de BD-landbouw en de sociale driegeleding in de praktijk met elkaar te verbinden. We kochten hier op deze plek een stukje landbouwgrond van 2 hectare, brachten het eigendom daarvan onder in een stichting, Stichting Temekes, en vormden een paar commanditaire vennootschappen: een tuinderij, een verdeelcentrum voor BD-groenten, een natuurvoedingswinkel in Tiel en al snel nog één in Wageningen. De Stichting nam deel als stille vennoot in deze bedrijfjes. We hadden een opzet zoals die in ongeveer dezelfde periode ook ontstond bij Odin en met Stichting Sleipnir.

Ik deed de tuinderij en teelde een heleboel soorten groente die via het verdeelcentrum verder verspreid werden. Het was hard werken. Ik had zo ongeveer de beschikking over een stukje grond, een oude schuur, een kruiwagen en een hark. Het was sappelen. De afzet van de producten was moeilijk. In de winkels ging het best goed maar bij mij op de tuinderij was het zwaar. Zo kwamen onze idealen onder druk en werd de onderlinge draagkracht beproefd. Na een paar moeilijke jaren kwam er in 1989 een einde aan het avontuur. Alles werd netjes afgewikkeld. Ik nam hier de grond en de schuur over van de Stichting, de winkels gingen op eigen kracht verder, het verdeelcentrumje werd opgenomen in Odin. In de jaren daarop stond ik er alleen voor. Met aan de ene kant mijn idealen van een gezonde landbouw



en economie, en aan de andere kant het vele werk en de moeizame afzet van mijn producten.

Ik kreeg de beschikking over meer grond en werkte met het ideaal van een mooi gemengd biologisch-dynamische boerderij voor ogen. Maar het bleef zwaar en moeilijk. Als je zo sterk met idealen leeft, doe je in zekere zin dingen die eigenlijk niet kunnen; of die je nooit zou aangaan als je ze rationeel zou onderzoeken en afwegen. In 1993 vroeg ik mij echt af of ik niet een doodlopende weg was ingeslagen. Er was geen geld om personeel in dienst te nemen. De grond hier was eigenlijk helemaal niet zo geschikt voor wat ik deed. - Ik besloot om mijn teeltplan aan te passen zodat ik er wat minder werk aan zou hebben en zaaide het grootste deel van mijn grond in met pompoenen. Dat besluit was deels vanuit de moeilijke omstandigheden geboren, maar had - terugkijkend - grote gevolgen. Mijn pompoenenoogst ging volledig naar Odin, en kwam terecht in de groentepakketten waarvoor Odin duizenden abonnees had. Dat betekende dat ik mijn pompoenen op grootte moest sorteren en dat ik ze schoonmaakte. Dat leidde ertoe dat Albert Heijn ook begon pompoenen af te nemen. In het eerste jaar namen ze er 25.000 af. En ik begreep dat ik moest proberen Albert Heijn altijd te kunnen leveren wat zij wilden, en dat ik nooit 'nee' moest verkopen. En dat maakte ik waar. Het was het begin van onze specialisatie in pompoenen. Nu nemen ze honderdduizenden stuks af.

In de supermarkt was de pompoen aanvankelijk een product dat van september tot in december in de schappen lag. Dat heeft zich geleidelijk uitgebreid. De pompoen is nu nagenoeg het hele jaar rond verkrijgbaar. En daarin hebben wij een belangrijke rol. Wij hebben contracten met enkele tientallen boeren die voor ons biologische pompoenen telen. Dat zijn boeren in Nederland, in Spanje en Italië, en in Nieuw-Zeeland. En we importeren ook nog pompoenen uit Zuid-Afrika. Aan het einde van de zomer komen hier de eerste pompoenen binnen uit Spanje en Italië. Vervolgens vind je in de winkel de Nederlandse pompoenen en in het voorjaar, als die op zijn, komen hier de pompoenen uit Zuid-Afrika en Nieuw-Zeeland. Al die pompoenen komen hier bij ons in de opslag. We sorteren ze, maken ze schoon, en distribueren ze door

‘Het is niet normaal dat je eigenaar van een onderneming kunt worden.’

‘Het is niet normaal dat je probeert de rijkste mens van de wereld te worden. – Het hoort anders te zijn!’

heel Europa. Onze klanten zijn bekende supermarkketens, in onder andere Nederland, Duitsland, Oostenrijk, Tsjechië en noem maar op.

Daarbij zij we ook permanent bezig met innovatie: we hebben oogstmachines ontwikkeld die we inzetten bij de pompoenoogst. Voor veel van de boeren die voor ons pompoenen telen, doen wij zelf de oogst. Wij hebben door de jaren heen geïnvesteerd in lijnen om de pompoenen te sorteren en schoon te maken. De afgelopen jaren hebben we nog een nieuwe productielijn ontwikkeld zodat we nu ook pompoenen in blokjes of in schijven kunnen snijden, die rollen uiteindelijk verpakt en geëtiketteerd uit de productielijn. Daarmee leveren we de supermarkt een 'convenience product': makkelijk voor de klant. Zo zijn we in staat steeds waarde toe te voegen aan het product dat wij verkopen.

Na de eerste moeilijke fase heb ik ook geluk gehad: dat Albert Heijn vaste klant werd; dat ik toen dat nodig was bij de Triodosbank krediet kreeg om te kunnen investeren; dat ik hier in de omgeving van Staatsbosbeheer zo'n 45 hectare grond kon pachten.

Nu hebben we een omzet van rond de 8 miljoen euro, met een goede winstmarge. Het bedrijf is financieel gezond. We verbouwen nog altijd zelf ook pompoenen, en daarnaast hebben we ook een walnotenbos, een voedselbos en een permanent natuurbos aangeplant. De hele bedrijfsvoering is energieneutraal, we zijn van het gas af, hebben



zonnepanelen op de grote schuren liggen en hebben gebouwd met duurzaam materiaal. Sinds 2024 zijn we aangesloten bij Stichting Sleipnir. We hebben de afgelopen jaren veel onderzocht en veel gesprekken gevoerd en in juridische zin gereorganiseerd. Onze activiteiten met de pompoeenen zijn in twee BV's ondergebracht, de aandelen van die BV's zijn aan Stichting Sleipnir overgedragen. We hebben een structuur die bestaat uit deze twee BV's, twee commanditaire vennootschappen, een Stichting Administratiekantoor en uiteindelijk Stichting Sleipnir als eigenaar van het vermogen.

Hiermee heeft het geheel een vorm die voor mij past bij wat we doen en wat we willen. Het is een vorm die stimuleert dat mensen bijdragen aan de samenleving - want ik ben ervan overtuigd dat ieder mens daar intrinsiek naar verlangt. Deze vorm voorkomt dat iemand kan denken: 'dat is voor mij' en inkomen verwerft zonder arbeid te verrichten. En daarmee is er van alles geregeld, maar niets is 'klaar': deze vorm brengt juist met zich mee dat er allerlei vragen zijn die de vennoten, de werkers, steeds opnieuw samen moeten onderzoeken en beantwoorden. 'Heb ik iets nodig?' 'Komt dat mij toe?' 'Is dat

passend?' 'Hoeveel winst is er te verdelen?' 'Waarvoor wordt die winst bestemd?' In de loop van mijn leven heb ik ontdekt en ervaren dat geluk of een gevoel van tevredenheid, los staan van bezit en vermogen. Ik heb ook zelf de 'stappen' gezet die in de economie aan de orde zijn: je produceert, je consumeert, je spaart en investeert, je schenkt. Je bent rentmeester, en dat besef wil ik mijn kinderen meegeven. Ik ben niet een mens die er werk van maakt de sociale driegeleding uit te dragen. Maar ik volg wat er in de wereld gebeurt. En waar het zo lijkt te zijn dat anderen hun ogen dicht hebben, zie ik dingen gebeuren en denk: 'Dit is niet normaal!' 'Het is niet normaal dat je eigenaar van een onderneming kunt worden.' 'Het is niet normaal dat je probeert de rijkste mens van de wereld te worden. – Het hoort anders te zijn!'

En zo hebben we hier nu een structuur die maakt dat we steeds bezig moeten zijn met vragen rondom arbeid, inkomen en eigendom. Dat vergt inzicht, maar nog veel meer dan dat. Het vraagt sociale vaardigheid; persoonlijke ontwikkeling; inzicht in jezelf; jezelf opvoeden. Uiteindelijk moeten we er zo in staan dat we beseffen: we doen het samen, we doen het met en voor elkaar.

BEDRIJFSPORRET

“Dit is hoe we het willen doen”

DE HAAGSE BOEKERIJ is een kleine zelfstandige boekhandel, die zich onderscheidt van andere, grotere boekhandels door haar persoonlijke dienstverlening en door een zorgvuldig gekozen assortiment. Hier geen grote stapels 'boeken-top10'. Naast een ruime keuze in antroposofische titels kan men er ook terecht voor een gevarieerd aanbod op het gebied van maatschappij, geschiedenis, filosofie, poëzie, biografieën en literatuur. Een vaste plek is gereserveerd voor klassiekers, zoals uit de Russische bibliotheek, een ruime collectie Duitse en Engelse titels en, niet te vergeten, vele kinderboeken.

Anna Boswijk en Judith van El kiezen het assortiment op basis van intuïtie, ervaring en de wensen van hun (vaste) klanten. Ze verdiepen zich in het aanbod en kunnen de klant daarom goed van advies dienen. De Haagse Boekeriej is te vinden in de sfeervolle Frederikstraat met vele boetiekjes en kleine speciaalzaken in het verlengde van de bekende Denneweg, aan de rand van het centrum van Den Haag. Naast de op antroposofie en literatuur gerichte klantenkring weten ook de bewoners uit de buurt De Haagse Boekeriej goed te vinden. En met een basisschool in de buurt, hebben ouders en grootouders hier een ruime keuze voor een cadeauboek voor hun (klein-)kind.

Anna werkt en is vennoot sinds juni 2019 - dat was tevens het moment waarop de boekhandel zich aansloot bij Sleipnir, in eerste instantie bij de Coöperatie. Voor Anna voelt het niet meer dan logisch dat de zaak 'van zichzelf' is: "Ik heb nooit gedacht: dit is mijn winkel. Ik werk hier deels voor de klanten, deels voor de mensen die de winkel begonnen zijn, en voor iedereen die dit een warm hart toedraagt." Hetzelfde geldt voor Judith, die in oktober 2023 vennoot werd. Op de achtergrond worden zij nog bijgestaan door Herman Boswijk, al sinds lang met de winkel verbonden. In januari 2023 is de winkel een commanditaire vennootschap gewor-



den met Stichting Sleipnir als stille vennoot en daarmee kapitaaldrager van de Haagse Boekeriej. Het gevoel dat al bestond werd op deze manier een realiteit: de winkel is van zichzelf. Deze constructie maakt het makkelijker om in en uit te stappen als vennoot. "Het grootste deel van het kapitaal zit in de boekenvoorraad en we werken er naar toe dat deze gefinancierd wordt door Sleipnir". Halfjaarlijks ontmoeten alle Sleipnir-bedrijven elkaar en die bijeenkomsten worden door Anna en Judith als inspirerend ervaren: "Dit is hoe we het willen doen. En dat is anders dan in de samenleving, waarin kapitalisme en consumptisme de norm zijn en dan is dat gevoel belangrijk: ik sta niet alleen, we doen dit met een groep mensen!" (BS)

haagseboekeriej.nl

BEDRIJFSPORRET

Uitwisselen en van elkaar leren

WALDORFSCHOOL ZEEVONK is een staatsvrije Vrijeschool in Den Haag. Het initiatief daartoe werd vijf jaar geleden genomen door enkele leerkrachten van de twee gewone Vrijescholen aldaar. Zij hebben een warm hart voor het vrijeschoolonderwijs en vonden dat het lesgeven teveel onder druk komt te staan door overheidsbemoeienis. Door het citotoetssysteem en de bijbehorende leerdruk gaan in hun ogen de inspiratie, eigenheid en creativiteit van kinderen verloren, zij wilden het onderwijs op een eigen manier vormgeven.

Nu is Zeevonk een organisatie met een horizontale structuur. Door het gezamenlijk dragen van alle verantwoordelijkheden willen ze ook bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen, ze leven dat immers voor. Op deze manier wordt het denken, voelen en willen optimaal aangesproken en zo kan bij de kinderen de intrinsieke motivatie om te willen leren volledig aangewakkerd worden.

Een aantal van de initiatiefnemers is elders verder gegaan, momenteel wordt de school gedragen door vennoten Sanneke Potgieser, Eefje Helleman en Christel Houtermans. Christel: "Aanvankelijk begreep ik niet goed waarom we bij Sleipnir zaten, andere initiatiefnemers hadden besloten om ons aan te sluiten. Toen we er aan begonnen werkte ik nog op mijn oude school omdat ik mijn groep nog wilde begeleiden tot aan klas 6. Daarna had ik mijn handen vol aan het leerkracht zijn en het bedrijf draaiende houden, dus ik kon niet gemakkelijk naar de Sleipnir-bijeenkomsten. Nu zijn er regiobijeenkomsten waar we wel naartoe kunnen, op die manier kunnen we ons meer verbinden. Het lijkt me een mooi idee wanneer bedrij-



ven die winst maken onze school financieren, want zelf genereren we natuurlijk geen geld, alleen kinderen die zichzelf kennen. Het zou mooi zijn als zich nog veel meer bedrijven bij Sleipnir aansluiten. Nu brengt het samengaan met Sleipnir vooral dat we kunnen uitwisselen en van elkaar kunnen leren. De mensen binnen Sleipnir zijn sowieso heel inspirerend. Ik hoop dat het blijft floreren, wie weet wat een mooie toekomst daar nog uit kan groeien." (AvG)

waldorfschoolzeevonk.nl

Drie algemeen-menselijke behoeften

In ieder mens leeft als behoefte:

1. De behoefte aan wat materieel nodig is om te bestaan, zoals voeding, kleding, huisvesting
2. De behoefte tot zelfverwerkelijking of ontplooiing van talenten en vaardigheden
3. De behoefte deel te nemen aan het vormen van wetten, regels, rechten en plichten die onderling gelden.

In de samenleving zijn drie gebieden te onderscheiden:

1. De economie - waar gewerkt wordt ten behoeve van onze materiële bestaansbasis
2. Het cultuur- of geestesleven (onderwijs, wetenschap, zorg, kunst, wereldbeschouwing) - waar ieder zich naar zijn individuele aanleg ontwikkelt
3. Het gebied van de democratie (recht, politiek, staat) - waar wetten, regels, afspraken en procedures gevormd worden.

In elk van deze drie gebieden in de samenleving staat één van de drie algemeen-menselijke behoeften centraal. Deze behoeften kunnen des te beter vervuld worden, wanneer binnen elk van de gebieden zonder verstoring of beïnvloeding van buitenaf (vanuit de andere twee gebieden) aan de eigen taak gewerkt kan worden.

Drie idealen, elk binnen hun eigen 'rechtmatige' gebied, wijzen de weg:

- broederschap in de economie: in het samenwerken aan het creëren en verdelen van welvaart
- vrijheid in het cultuur- of geestesleven: waar de individuele ontwikkelingsbehoefte centraal staat
- gelijkheid in het gebied van de democratie: waar wetten, regels e.d. worden overeengekomen.

Deze beknopte beschrijving geeft een beeld van wat 'sociale driegeleding' wordt genoemd en dat ieder van ons op drie verschillende manieren verbindt met het geheel van de samenleving:

- als consument zijn we verbonden met de economie
- als (uniek) individu ontwikkelen wij ons in het cultuur- of geestesleven
- als burger nemen we deel aan het democratisch leven. (JH)

[Rudolf Steiner: Vrij, gelijk & samen, ISBN 9789073310704]

Het Sleipnir Leenfonds

In de Sleipnir Coöperatie is een belangrijke rol weggelegd voor het Leenfonds. Het Leenfonds kun je zien als een ‘gezamenlijke pot’ die door de leden van de Coöperatie wordt gevuld en waaruit de aangesloten bedrijven of organisaties kunnen lenen.

Het Leenfonds is opgebouwd uit drie verschillende geldstromen:

- elk lid van de Coöperatie legt een deelnamebedrag in (en krijgt dat terug wanneer hij ophoudt lid te zijn)
- de bedrijven/organisaties die lid zijn leggen, in de loop van enkele jaren, een bedrag in dat is gerelateerd aan de hoogte van hun omzet (dat ingelegde bedrag is en blijft hun eigendom)
- bedrijven/organisaties of particulieren lenen (op basis van vrijwilligheid) geld uit aan het Leenfonds.

Op dit moment (mei 2025) bevat het Leenfonds een bedrag van € 1.257.621 waarvan een bedrag van € 1.169.542 is uitgeleend.

Elkaar krediet geven

Wat doe je als kleine onderneming als je de investeringen in je bedrijf niet allemaal zelf kunt of wilt financieren? Meestal volgt dan de gang naar de bank om daar een krediet aan te vragen. Dat heeft zo zijn bezwaren: het behandelen van de aanvraag kan een traag bureaucratisch proces zijn; de bank ontleent aan het krediet de mogelijkheid om zich met de gang van zaken in de onderneming te bemoeien; het rentebedrag dat je betaalt komt misschien terecht op een plaats die niet jouw voorkeur heeft.

JUDITH VAN EL

Het Leenfonds van de Sleipnir Coöperatie is een bijzondere financieringsbron voor bedrijven die op een andere manier willen samenwerken. Geen samenwerking om ieder voor zich sterker en groter te worden en meer winst te maken en zeker ook geen samenwerking om je bedrijf op termijn als handelswaar voor een goede prijs te verkopen. Wel een samenwerking vanuit het bewustzijn dat we de aarde delen met alles dat en iedereen die er leeft: een samenwerking die gericht is op een eerlijke verdeling.

Hoe werkt een samenwerking waarin je passend verdeelt wat er is? Als je kijkt naar het Leenfonds dan krijgt dat vorm doordat de leden een kring zijn. Een kring waarin ieder financieel naar rato bijdraagt aan het Leenfonds, maar waarvan de leden elkaar ook in levende lijve ont-

Door samen te werken kan het geld in beweging blijven en dáár werken waar het de meeste ontwikkeling mogelijk kan maken

Rondom het Leenfonds

In 2014 werd binnen de kring van de bij Stichting Sleipnir aangesloten bedrijven een discussie gestart over een jaarlijkse bijdrage aan de Stichting. Dit geld zou benut kunnen worden om liquiditeit vrij te maken, waarmee leningen verstrekt zouden kunnen worden aan de aangesloten bedrijven en tevens mogelijkheden geopend zouden kunnen worden voor nog niet aangesloten bedrijven. Het voorstel was om jaarlijks 1% van de omzet te schenken.

JAN JC SAAL

Destijds waren er zeven bedrijven bij Stichting Sleipnir aangesloten en dat aantal was al jarenlang stabiel. Natuurlijk leefde er ook de wil om de werkwijze van Sleipnir breder bekend te maken en meer bedrijven te laten aansluiten of op soortgelijke wijze te laten functioneren. In gesprekken met potentiële nieuwe leden werd duidelijk dat deze niet goed konden inschatten hoe het zou zijn om een Sleipnir-bedrijf te worden. De indruk bestond dat zij hun eigendomsrechten zouden moeten opgeven zonder daarvoor voldoende compensatie te ontvangen, waardoor de stap om zich aan te sluiten te groot leek.

De discussie over de 1% bijdrage leidde uiteindelijk tot de oprichting van wat nu het Leenfonds is, op een iets aangepaste manier. Aangesloten bedrijven nemen deel in het Leenfonds tot maximaal 5% van hun omzet of maximaal € 250.000,-. Het bedrag dat zij inleggen blijft hun eigendom. Daarnaast bleek het wenselijk om de drempel voor het aansluiten van nieuwe bedrijven te verlagen. Dit resul-

teftruck, het aflossen van een andere lening met een hoge rente bij een andere leningverstrekker of de financiering van de inventaris van een keuken, magazijn of winkel.

Het lidmaatschap van de Coöperatie staat open voor bedrijven en particulieren die de visie van de Coöperatie op het anders vormgeven van de economie delen. Particulieren kunnen ook geld inbrengen in het Leenfonds, in de vorm van een lening aan de Coöperatie. Zij krijgen daarvoor een rentevergoeding die lager ligt dan de rentevergoeding die de bedrijven betalen voor een lening die zij afsluiten bij het Leenfonds. Het verschil in rente is ter dekking van de kosten.

Particuliere leden hebben verschillende motieven om geld aan de Coöperatie te lenen, maar hebben daartoe geen verplichting. Sommigen lenen een bedrag aan de Coöperatie zonder dat zij weten waar hun geld precies wordt ingezet. Anderen lenen met de bedoeling dat hun geld aan een bepaald bedrijf of voor een specifieke bestemming wordt uitgeleend. Een wezenlijk onderdeel van het Leenfonds is de blik op hoe we met geld kunnen omgaan binnen deze kring, en breder, in het geheel van de samenleving. Dat is door waarde te scheppen door menselijke activiteit. Binnen Sleipnir betekent dat: door de beschikbaarheid van leengeld kunnen ondernemers hun scheppende kwaliteiten inzetten om hun bedrijf tot verdere ontwikkeling te brengen. Door samen te werken kan het geld in beweging blijven en dáár werken waar het de meeste ontwikkeling mogelijk kan maken.

Een opgave voor de Coöperatie en de werking van het Leenfonds is om de schaalgrootte zo te organiseren dat leden elkaar makkelijk kunnen ontmoeten, van elkaar op de hoogte blijven en met elkaar vraagstukken kunnen bespreken die bijdragen aan een goede onderneming. We werken vanuit vertrouwen waarbij de ondernemer verantwoordelijk blijft voor de beslissingen die hij/zij binnen zijn bedrijf neemt. De Coöperatie heeft hierin geen bemoeienis, tenzij de ondernemer daar zelf expliciet om vraagt. Een kring van leden die vanuit een zelfde visie ondernemen, met een diversiteit aan ondernemingen, kan daarin verrijkend, ondersteunend en soms confronterend zijn.

Over arbeid, over inkomen

Arbeid is de menselijke inspanning, fysiek of geestelijk, die leidt tot een resultaat - een product of een dienst - dat in de behoefte van anderen voorziet. Die anderen leveren een tegenprestatie: zij kopen het product of maken tegen betaling gebruik van de dienst. Daarmee betalen zij niet de arbeid maar het resultaat van die arbeid. Want arbeid zelf, de menselijke inspanning, is ‘onverkoopbaar’ en ons denken en spreken over een ‘arbeidsmarkt’ doet geen recht aan de mens die arbeid verricht. Inkomen is de tegenprestatie die de mens die arbeid verricht ontvangt, in ruil voor het resultaat van zijn arbeid. Dit inkomen stelt hem in staat arbeid te blijven verrichten, oftewel: mee te werken aan het maken van producten of het leveren van diensten waaraan anderen behoefte hebben. Het verdelen van arbeid en het verdelen van inkomen zijn vraagstukken die niet op een ‘markt’ van vraag en aanbod afgedaan kunnen worden. Het zijn ‘rechtsvraagstukken’ die (steeds opnieuw) onderwerp zijn in een gesprek waarin ieder die erbij betrokken is op basis van gelijkheid meespreekt en -besluit. (JH)

[Rudolf Steiner: De kernpunten van het sociale vraagstuk, ISBN 9789060385470]

BEDRIJFSPORTRET

“Samen bereik je veel meer dan alleen”

In Driebergen is Kraaybeekherhof te vinden, een landgoed waar meerdere Sleipnirbedrijven gevestigd zijn, cursussen en opleidingen plaatsvinden en vergader- en cursusruimtes worden verhuurd door KRAAYBEEKERHOF VERHUUR.



Florus de Jongh is vennoot bij Kraaybeekherhof Verhuur. “Kraaybeekherhof Verhuur is in juli 2024 ontstaan toen twee verschillende activiteiten, het verzorgen van opleidingen en het verhuur van de ruimtes hier op Kraaybeekherhof, uit elkaar werden gehaald. Beide activiteiten staan nu op eigen benen en krijgen daardoor elk optimale aandacht. Kraaybeekherhof Verhuur zorgt voor de verhuur van de verschillende vergader-, werk- en cursusruimtes, we zorgen dat er eten en drinken is, en dat iedereen een fijne dag bij ons kan doorbrengen. Voor mij is het volledig vanzelfsprekend dat we zijn aangesloten bij Stichting Sleipnir. Dit maakt het mogelijk dat anderen het bedrijf kunnen overnemen en voortzetten, het lijkt mij ook het mooist dat de andere collega's die hier nu werkzaam zijn ook vennoot worden. Die kunnen dat doen, omgeven door een zekere warmte, en zich een tijd lang inzetten voor het bedrijf, met de mogelijkheid om ook weer te stoppen zonder dat het bedrijf dan uit elkaar valt. Verder zitten we hier ook in een ‘Sleipnir-omgeving’; Sleipnir is kapitaallid van Coöperatie Kraaybeekherhof en er zijn verschillende andere Sleipnir-bedrijven gevestigd op het landgoed. Een heel ander, praktisch punt is het feit dat wij geld konden lenen bij Coöperatie Sleipnir. Bij een reguliere bank had ik niet eens hoeven aankloppen, maar binnen Sleipnir

is veel meer mogelijk. Op een bepaalde manier is het ‘warm geld’, in vertrouwen uitgeleend, wat niet betekent dat je er roekeloos mee om moet gaan, maar wat wel een zekere rust geeft. Andersom vind ik het ook belangrijk een deel van het bedrijfsresultaat over te hevelen naar Stichting Sleipnir; het feit dat ik daarmee andere bedrijven, andere ondernemers kan versterken, vind ik geweldig. Op deze manier bereik je met elkaar veel meer dan alleen. Het in contact zijn met al die verschillende bedrijven in de

groep, met uitgevers en kaarsenmakers, bierbrouwers en docenten, vind ik ook een ontzettende verrijking. Mijn wens is dat Sleipnir zo’n speelse, onderzoekende en warme groep kan blijven. Dat het in de toekomst niet wordt dichtgetimmerd met regels en formaliteiten. Het woord ‘speels’ doet misschien afbreuk aan de ernst van het geheel, maar ik vind wel dat die speelsheid erin moet kunnen blijven. (FH)

[kraaybeekherhof.nl](#)

BEDRIJFSPORTRET

Meer ‘wij’, minder ‘ik’

Mannou Weerdenburg van NEDERHOUT in Den Haag, werkt bij voorkeur met hout uit Nederland. Bij een mooi en eerlijk product hoort ook een bepaalde manier van ondernemen.



Wij maken meubels en interieurs, het liefst van hout uit Nederland en als dat niet mogelijk is van hout van zo dichtbij mogelijk. We helpen en denken mee als een klant al iets voor zich ziet, maar werken ook met eigen ontwerpen of ontwerpen van architecten. Onze klanten zijn heel verschillend, we werken voor particulieren maar ook voor mu-

dachtegoed en de werkwijze van Sleipnir passen bij de bedrijfsvoering die ik hanteer, bij mijn ideale voor Nederhout. Ik hou ook wel van een beetje rebelleren, wat tegendraadsheid, dat zit ook in Sleipnir: een groep mensen die al tientallen jaren iets met elkaar organiseert en doet, en niet wacht tot het voor ze gedaan wordt. We staan samen sterk, wat mij als ondernemer een bepaalde kracht geeft. Samen kunnen we veel sterker ondernemen, veel meer bereiken dan als kleine ‘enkelingetjes’. Binnen deze maatschappij, waar het op veel plekken vooral lijkt te draaien om winstmaximalisatie en minder om sociale waarden en normen, waar je veel ‘ik’ hoort en niet genoeg ‘wij’, vind ik bij Sleipnir gelijkgestemden die net als ik bewust proberen te ondernemen, en niet alleen voor hun eigen gewin bezig zijn.

Ik hoop dat we een manier vinden om wat wij bij Sleipnir doen op een aansprekende en begrijpelijke manier te delen met mensen die er nog niks vanaf weten. Eigenlijk zou ik wensen dat de hele wereld zo onderneemt zoals wij dat doen. Dat is waarom ik bij Sleipnir ben aangesloten, dat is wat me raakt: ik wil een wereld die werkt voor iedereen. (FH)

[nederhout.nl](#)

Sleipnir: rechtsvormen

Onder de ruim 50 bij Sleipnir aangesloten ondernemingen zijn eenmanszaken, commanditaire vennootschappen, besloten vennootschappen, coöperaties. Om lid te worden van de Sleipnir Coöperatie is de rechtsvorm van de onderneming niet van belang. Alle ondernemingen die bij de Coöperatie zijn aangesloten, nemen deel aan, en kunnen gebruik maken van, het Leenfonds. Wanneer een onderneming zich ook wil aansluiten bij Stichting Sleipnir, vereist dat soms wel een aanpassing van de juridische vormgeving, om - in overleg en op maat - uit te werken dat het eigendom van de onderneming geneutraliseerd wordt (geen privébezit is) en dat de ondernemer(s) de volledige vrijheid en verantwoordelijkheid draagt om zijn ondernemerschap uit te oefenen. (JH)

De juiste prijs

Wat maakt dat we van een ‘gezonde economie’ zouden kunnen spreken? Economische groei? Stijging van de arbeidsproductiviteit? Een sterke concurrentiepositie? - Driemaal ‘nee’.

De gezondheid van de economie hangt ervan af of de producten die er gemaakt worden ‘de juiste prijs’ hebben, beschreef Rudolf Steiner, goed een eeuw geleden. En de juiste prijs is een zodanige prijs, die ook zodanig verdeeld wordt, dat allen die aan de totstandkoming van een product hebben meegewerkt, een zodanige tegenprestatie – in geld – ontvangen, dat zij, en degenen die bij hen horen, een menswaardig bestaan kunnen leiden. Een menswaardig bestaan, dat houdt in dat de mens niet alleen in zijn materiële behoeften kan voorzien maar dat hij ook deel uitmaakt van een deugdelijke rechtsstaat en gebruik kan maken van wat onderwijs, wetenschap, zorg, kunst en cultuur e.d. kunnen bieden. Zoals ook het natuurlijke voortbestaan van de aarde en wat daar leeft tot een menswaardig bestaan horen. – Dat alles moet bekostigd kunnen worden uit de juiste prijs die de producten in een gezonde economie hebben.

Een ander element hoort niet thuis in de juiste prijs, namelijk dat deel dat aan een eerlijke verdeling van de prijs wordt onttrokken op basis van het huidige eigendomsrecht. (JH)

[Rudolf Steiner: Economie - de wereld als één economie, ISBN 9789492326034]

De winst verdelen – hoe doe je dat?

Het merendeel van de bedrijven waarin Stichting Sleipnir deelneemt, heeft de vorm van een commanditaire vennootschap (CV). Daarin is Sleipnir de ‘stille vennoot’, de kapitaalverstrekker, de andere vennoten zijn de ‘beherende vennoten’; zij werken in het bedrijf en dragen de verantwoordelijkheid voor het bedrijf. Zij ontvangen geen salaris, hun inkomen komt voort uit de winst die de onderneming maakt. En voor hen geldt wat voor elke ondernemer geldt: zonder winst geen inkomen.

JUDITH VAN EL

Mensen die in loondienst werken ontvangen een inkomen dat wordt bepaald door een CAO, loongebouw of functiehuis. Maar hoe kom je als vennoten in een Sleipnironderneming tot een verdeling van de winst? In de overeenkomst die elke onderneming met Stichting Sleipnir heeft, is bepaald hoe de winst wordt verdeeld tussen de beherende vennoten enerzijds en Sleipnir anderzijds. Maar daarmee is nog open hoe de beherend vennoten onderling tot een verdeling van de winst komen.

Judith van El maakte ‘een rondje langs de bedrijven’ en bracht in kaart hoe in de verschillende bedrijven de winst wordt verdeeld. Samen met je collega’s je inkomen vaststellen; kan dat? En welke criteria of overwegingen spelen daarin een rol?

De individuele behoefte

De ene mens woont alleen en draagt de zorg voor twee kinderen, de ander woont samen, heeft een partner die bijdraagt aan het inkomen en draagt de zorg voor één kind. Zijn dergelijke situaties persoonlijke keuzes of zijn het omstandigheden die je binnen je bedrijf in het gesprek over het verdelen van de winst mee kunt laten wegen? In veel Sleipnirbedrijven speelt de persoonlijke situatie en de individuele behoefte mee, bij verschillende bedrijven is het zelfs het eerste criterium waaraan andere afwegingen ondergeschikt zijn.

Het vraagt niet veel fantasie om je te kunnen voorstel-

We zijn het niet gewend om te spreken over inkomen en over hoeveel we nodig hebben om van te leven

len dat bij het werken met dit criterium de onderlinge verhoudingen het meest zichtbaar en voelbaar worden en dat dat tot spanningen kan leiden. Van belang is om aan de ene kant jezelf uit te spreken over welk inkomen passend is bij jouw eigen situatie en aan de andere kant om de situatie van de ander te kunnen beluisteren zonder daarover een inhoudelijk oordeel te hebben. Het vraagt om een ‘wegen’ van de individuele behoeftes binnen het geheel van de te verdelen winst en het ontwikkelen van een gevoel voor wat passend is in de onderlinge verhoudingen. Het kan hierbij helpen om te werken met een bandbreedte in de inkomens.

Het aantal uren

Maakt het uit hoeveel uren je werkt en maakt het uit of er een duidelijk bepaalde ‘opbrengst’ tegenover deze uren staat? Dat kan per bedrijf anders zijn, en is ook afhankelijk van de aard van het bedrijf. In de meeste gevallen is het zo dat de vennoten van de Sleipnirbedrijven ongeveer evenveel werken. Maar belangrijker dan het exacte aantal uren is om te kunnen ervaren dat ieder toegewijd is aan het bedrijf waar je werkt.

Het aantal uren kan onderscheidend worden als je geen helder beeld hebt van wat ieder doet; dan wordt het ook moeilijk om te beleven of de winstverdeling passend is.

De inkomensverhouding tussen vennoten en werkers in loondienst

Bij veel Sleipnirbedrijven werken niet alleen vennoten maar ook anderen, die in loondienst werken. Dat gegeven kan een rol spelen bij het verdelen van de winst tussen de vennoten. Daarbij is het wenselijk dat er een zekere balans bestaat tussen de hoogte van de salarissen van de werknemers en de hoogte van de inkomens van de vennoten. Als die balans zoek is, kan dat zorgen voor spanningen.

Een werknemer heeft recht op loon en weet waar hij aan toe is. Een vennoot moet leven van het resultaat, dat vooraf niet zeker is. Wanneer de werknemers wel betaald kunnen worden, maar er geen resultaat overblijft voor de vennoten, gaat er iets scheef. Daarnaast is het ook zinvol om te zien hoe je inkomen als vennoot zich verhoudt tot dat van iemand in loondienst, omdat je je in de werksituatie ook van mens tot mens met elkaar verhoudt.

Verantwoordelijkheid dragen

De beherend vennoten in een Sleipnirbedrijf hebben contractueel dezelfde verantwoordelijkheid. Maar in de praktijk is het natuurlijk zo dat individuele kwaliteiten, eigenschappen en ervaring verschillen, zodat die verantwoordelijkheid op een andere manier invult. De ene mens is beter in staat om het dagelijkse te verzorgen, een ander heeft overzicht en kijkt verder vooruit in de tijd en wil daarnaar handelen. Het overzien van wat nodig is voor de toekomst voor het bedrijf wordt daarmee ook tot eigenschap die zijn eigen waardering kan krijgen bij de verdeling van de winst.

De mate van beschikbaarheid

Hoe groter een vennootschap en het bedrijf, hoe meer differentiatie je ziet ontstaan in hoeveel uur mensen werkzaam zijn. De ene mens werkt alleen maar voor het bedrijf, de ander doet er nog zaken naast of heeft een thuissituatie die veel tijd vraagt. Maar beschikbaarheid gaat ook over je bereidheid en mogelijkheid om nu te doen wat nodig is voor het bedrijf. Als jij dit nu niet regelt, dan loopt het morgen spaak. Wie pakt dit soort dingen op? Beschikbaarheid en verantwoordelijkheid gaan op dit punt ook hand in hand.

Hoeveel is er te verdelen?

Het zal duidelijk zijn dat het gesprek over het verdelen van de winst makkelijker te voeren is, wanneer de winst voldoende, of hoger is. Als dat zo is, kan iedere vennoot in elk geval het bedrag krijgen dat hij in de loop van het jaar als voorschot heeft ontvangen – en is er misschien nog meer om te verdelen. Wanneer er net niet genoeg winst is, wordt het al moeilijker. Want schaarste kan er toe leiden dat ieder meer naar zijn eigen situatie kijkt en minder naar het geheel. En daar waar mensen meer hebben opgenomen dan dat er winst is, wordt het vaak nog lastiger. Is dat in dat geval alleen het probleem van die persoon, of kun je daar met elkaar iets in doen?

Hoe voer je het gesprek?

Het gesprek waarin de winst echt verdeeld wordt, kan pas plaatsvinden als er een concept jaarrekening ligt: dan is immers duidelijk hoeveel er te verdelen is. Het zal duidelijk zijn dat het tijd en vaardigheid vraagt om tot een bevredigende verdeling van de winst te komen. Het gesprek daarover verloopt eigenlijk in een cyclus door het jaar heen. In verschillende bedrijven wordt in het begin van het jaar een inschatting van de te verwachten winst gemaakt. Op basis van die inschatting wordt dan een voorlopige verdeling van de winst besproken. Op basis van deze verdeling nemen de vennoten in de loop van het jaar geld op om van te leven. Die opnames vormen feitelijk een voorschot op hun deel van de winst,

want uiteindelijk is het natuurlijk nooit een zekerheid dat de verwachte winst ook echt gerealiseerd wordt. Tussentijds, bijvoorbeeld op kwartaalbasis, wordt gevolgd en besproken hoe het met het bedrijf gaat en kan ook naar de persoonlijke situatie van de vennoten worden gekeken. Wat betekent het als er bijvoorbeeld minder winst wordt gemaakt dan verwacht? Besluit je dan ook een kleiner voorschot op te nemen, en kan dat gezien jouw privé-situatie? Als tegen het eind van het jaar duidelijk is hoe de winst uitvalt, zit je weer aan tafel. Nu is duidelijk hoeveel er te verdelen valt, en hoeveel ieder al als voorschot opgenomen heeft. Misschien valt er nog iets meer te verdelen. En als de winst lager uitvalt dan geraamd moeten er afspraken gemaakt worden over hoe om te gaan met dat wat te veel als voorschot is opgenomen. Je hebt dan als vennoot een schuld aan je eigen onderneming.

Vertrouwen en meer

Het verdelen van de winst is niet eenvoudig. We zijn het niet gewend om te spreken over inkomen en over hoeveel we nodig hebben om van te leven. Het omgaan met onderling verschillende situaties en verschillende behoeftes doet een appel aan ieders sociale vaardigheden en vraagt om onderling vertrouwen. Wanneer dat vertrouwen er nog niet is, of beschadigd is geraakt, moet je er samen aan werken om het te scheppen of te herstellen. Daarbij kan het een hulp zijn als je als bedrijf bewust werkt vanuit een missie of ideaal – vanuit iets dat groter is dan je zelf bent en dat je helpt om de dingen ook vanuit een ander perspectief te bekijken.

Een gezonde basis leg je ook door het organiseren van de ontmoeting tussen degenen die in het bedrijf werken. Taken en werkzaamheden verschillen, en soms kan je letterlijk langs elkaar heen werken. Elkaar ontmoeten, anders dan de puur functionele ontmoeting, is nodig. Bijvoorbeeld door regelmatig samen te eten of door individuele interesse in de ander te hebben zonder dat er een werkvraag aan verbonden is. Dit zijn elementen die in de alledaagse drukte vaak het eerst sneuvelen, maar die be-

Hoe weeg je af welke verdeling passend is? Welke criteria hanteer je daarbij en hoe zwaar wegen die mee?

langrijk zijn om het geheel te laten stromen. Ook andere zaken spelen mee, bijvoorbeeld de grootte van de groep. Wanneer je het gesprek over de verdeling van de winst in een te grote kring moet voeren, kan dat een belemmering zijn. In dat geval kunnen ook een-op-een gesprekken worden gevoerd, of gesprekken in kleinere kringetjes, die later in de grotere groep worden samengebracht.

Je eigen manier vinden

In elk Sleipnirbedrijf waarin deze winstverdelings-gesprekken gevoerd worden, gebeurt dat uiteindelijk op een andere manier. In elke samenwerking zoek je naar een eigen vorm en invulling die je aan deze gesprekken geeft, naar wat het beste past. De vragen die je in dat gesprek tegenkomt, zijn vaak wel dezelfde: Hoe weeg je af welke verdeling passend is? Welke criteria hanteer je daarbij, en hoe zwaar wegen die mee? Hoe beoordeel je welk inkomen voor jezelf ‘klopt’, niet alleen in je thuissituatie maar ook binnen de verdeling van de totale winst? Hoe beoordeel je of het winstdeel van de anderen passend is? Wat is de onderliggende beweging in de verdeling: ‘neemt’ ieder zijn winstdeel, of ‘ontvangt’ ieder zijn deel dat hem door de anderen gegeven wordt?

Tot slot

Het voeren van deze gesprekken vraagt aan de ene kant

dat je heel persoonlijk durft te zijn over je eigen situatie en daarmee over je eigen persoonlijke belangen. Als jouw persoonlijke behoeftes worden vervuld kun je je ook wijden aan je werk. Aan de andere kant vraagt het om afstand te kunnen nemen van je eigen belang om het belang van de onderneming in zijn geheel en de verhouding tussen de persoonlijke belangen van alle anderen te kunnen wegen. Persoonlijke betrokkenheid, afstand kunnen nemen én verantwoordelijkheid willen nemen voor het geheel zijn alle drie nodig. Kun je heen en weer bewegen tussen je eigen wensen en belangen en die van het geheel? In hoeverre bepalen emoties het gesprek? Die kunnen een gesprek ‘kapen’, maar ze uitbannen omdat ze ‘niet helpend zijn in het gesprek’ kan ervoor zorgen dat de emoties ondergronds gaan en in de wandelgangen weer naar boven komen.

Waarom zou je de winst op een dergelijke manier verdelen? In de uitwisseling hierover binnen verschillende Sleipnirbedrijven, kwam meermaals naar voren dat de betekenis van deze manier van werken aan een buitenstaander niet goed uitgelegd kan worden omdat het pas ervaarbaar wordt in het doen. Zó samen werken, met elkaar in gesprek zijn en samen delen, zijn belangrijke elementen van de gemeenschap die je samen vormt. Het legt een zingevende basis onder het werk dat je samen doet. Het geeft vrijheid en verantwoordelijkheid naar jezelf en het geheel. Het maakt je meer mens door dit met elkaar te doen.

Als jouw persoonlijke behoeftes worden vervuld kun je je ook wijden aan je werk

BEDRIJFSPORTRÉT

Ondernemen zonder te bezitten

VANADIS verzorgt uitvaarten en alles wat daarbij komt kijken, zoals het afleggen van de overledenen, het regelen van vervoer, het verzorgen van rouwkaarten en het laten maken van kisten. Vennoten Frank Dekker en Merlijn Berkhout houden van persoonlijke betrokkenheid en vinden graag creatieve oplossingen voor de wensen van de overledene en diens nabestaanden. Voor het maken van de kisten werken zij samen met de lokale sociale werkplaats, die weer gebruik maakt van lokaal hout. Duurzaam, regionaal en sociaal.

Frank is sinds 1983 betrokken bij de sociale driefeeling en is er sindsdien van overtuigd dat je een bedrijf niet hoeft te bezitten om te kunnen ondernemen. Hij vindt dat iedereen ondernemend in het leven moet kunnen staan en verantwoordelijkheid moet kunnen nemen en krijgen. Frank: “Stichting Sleipnir helpt dat mogelijk maken, binnen Sleipnir kan geld heen en weer gaan, ingezet worden waar het nodig is, zonder tussenkomst van een bank. Tegelijkertijd ontstaat er daardoor een aanwas van geld, dat binnen de kring van Sleipnirondernemers kan worden benut. Zo huurde Vanadis nu al 12 jaar een pand, dat wij nu konden kopen. Sleip-

nir financiert dat, zo kan niemand ermee speculeren en er zijn geen aandeelhouders mee gemoeid. Als ik stop als ondernemer, dan blijft het pand beschikbaar voor Vanadis en kan de volgende vennoot erin blijven werken. In ons geval is dat Merlijn. Omdat we bij Sleipnir zijn aangesloten heeft zij zich niet hoeven inkopen en kon ze direct en zonder schulden te maken als vennoot aan de slag.

Een ander groot voordeel van aangesloten zijn bij Stichting Sleipnir is de saamhorigheid. We werken samen aan een nieuwe economie. Een economie met als basis samenwerken, in plaats van winst maken ten behoeve



van aandeelhouders. Wij kunnen elkaar onderling helpen, zowel financieel als met adviezen. Bovendien kunnen we, door op deze manier te ondernemen, in vrijheid werken en hebben dus meer mogelijkheden om maatwerk te leveren voor onze klanten.” (AvG) vanadis.nl

BEDRIJFSPORTRÉT

“Ik hoef niet bezig te zijn met groter worden”

DE TUINEN VAN KRAAYBEEKERHOF is een BD bedrijf met groente-, kruiden-, en bloementuinen, gevestigd op landgoed Kraaybeekerhof in Driebergen. Daarnaast is er een kwekerij met vaste planten en bloemen, een landgoedwinkel en een theetuin. De vennoten van de Tuinen van Kraaybeekerhof zijn Jet-Anne During-Vos, Jasper Sinoo en Dave Hardy.

Voor Dave ligt de belangrijkste reden om bij Stichting Sleipnir aangesloten te zijn in de wetenschap daarmee deel uit te maken van een beweging naar een nieuw economisch model. Dave: “Het geeft me rust dat het bedrijf niet van ons is. Ik hoef niet bezig te zijn met groter worden en kapitaal vergaren, het is precies goed zoals het is. En als ik er ooit uit wil stappen, dan ga ik in de kleren die ik aanheb. Dan geef je het land weer door aan een volgende tuin-der, dat vind ik een mooi idee.

Het is fantastisch dat we echte ondernemers zijn en tegelijkertijd dienstbaar aan het grotere geheel. We verdienen wat we nodig hebben, dus dat is genoeg. Ik kan mezelf niet steeds groter maken, alleen het grotere geheel, dat maakt het zo fijn om zo te werken.

Jasper is degene van ons die vaak naar de Sleipnir bijeenkomsten gaat. Hij komt dan terug met nieuwe kennis en ideeën over zaken als kapitaal en eigen vermogen. Ook Sleipnir Support staat ons met raad en daad terzijde, we kunnen altijd bij hen terecht wanneer we vragen hebben, bijvoorbeeld over wat we moeten regelen als er een nieuwe vennoot bijkomt. Soms lukt het om dingen die we nodig hebben binnen Sleipnir te regelen. Zo komt er een nieuwe kapschuur en is er iemand binnen de Sleipnirfamilie die de schuur kan bouwen. Met eigen hout van lokale afkomst ook nog.

Het is dus een mooi netwerk, we kunnen op elkaar leunen en kennis en vaardigheden uitwisselen. Maar het belangrijkste vind ik dat we bijdragen aan een eerlijker en gezondere manier van economie bedrijven.” (AvG) kraaybeekerhof.nl



‘Het meest duurzame bedrijf op het strand’

Op het strand aan het eind van de Scheveningse boulevard met zicht op het havenhoofd bevindt zich Surfschool The Shore. In de commerciële omgeving verderop met vele cafés en restaurants, die zich uitbundig presenteren met muziek, allerlei reclame-uitingen en uitnodigende lounge-gelegenheden, is The Shore een opvallende, want eenvoudige verschijning in dit tijdens de zomerdagen zeer drukbezochte en luidruchtige kustgedeelte. Het surfplezier, het goede contact met zijn leerlingen en met de omgeving staan voorop bij ondernemer Hans van den Broek. Het doet hem goed te zien hoe zijn leerlingen met plezier de vaardigheden van het surfen in de Noordzee onder de knie krijgen en de golf te pakken: “*Catch a wave and you’re sitting on top of the world*”, zongen ooit de Beach Boys.

BERT SCHAAFSMA



The Shore is een eenvoudig en functioneel ingerichte strandtent met binnen een bar waar men gezellig kan eten en drinken. Verder zijn er ruimtes waar de surfpakken (wetsuits) hangen, een omkleedgelegenheid, een mini-ramp om te droog-oefenen en een bescheiden terras. De sfeer is er prettig, ongedwongen en informeel. Er wordt gepraat, gedronken en gegeten en er is een komen en gaan van vooral jonge mensen met of zonder surfplank onder de arm. In de zee verderop zijn vele leerlingen onder leiding van instructeurs in de golven doende de kunst van het surfen onder de knie te krijgen. En dan ineens zie ik Hans voor me staan: met nog natte kop net uit de zee gekomen. Na een korte omkleedsessie nemen we buiten plaats op het terras en beginnen ons gesprek, vaak prettig onderbroken door passerende surfers die hem groeten en die hij allemaal bij naam lijkt te kennen.

Steward-ownership bleek de oplossing en Sleipnir bood de gelegenheid

Bedrijf van zichzelf

Hans van den Broek begon in 2005 zijn surfschool, die in 2017 zijn huidige opzet kreeg met een nieuwe naam, *The Shore*: een surfschool met een horecagelegenheid. Het was ook het moment waarop Hans zich aansloot bij Sleipnir. Tot dan had hij de surfschool alleen gerund, maar vanwege de uitbreiding met de horeca zocht hij een compagnon, die met hem samen het bedrijf zou leiden. Echter, dat kon alleen als die zich voor de helft zou inkopen voor een fors bedrag, namelijk de helft van de waarde van de onderneming. Dat was een probleem. De oplossing bleek later een beslissend moment voor Hans, die behalve ondernemer ook idealist is en bij wie duurzaamheid altijd al voorop stond. De aansluiting bij Stichting Sleipnir bood de mogelijkheid het bedrijf van zichzelf te laten zijn, waardoor de beoogde partner zich niet hoefde in te kopen en dus geen schuld hoefde af te betalen. Steward-ownership bleek de oplossing en Sleipnir bood de

ren is het aantal vennoten gegroeid tot vier. Hans gelooft niet in loondienst, “want dat breekt initiatief af”. Voordat hij zijn surfschool begon had hij als docent in het onderwijs een leerzame ervaring opgedaan: “Nieuwe mensen komen fris binnen, vol energie en veranderingskracht, maar binnen een paar jaar lopen ze in de pas, want waarom zou je iets willen en moeten veranderen als het hele systeem berust bij de paar mensen van de schoolleiding?” De diverse verantwoordelijkheden, zoals voor surflessen, horeca en evenementen, zijn verdeeld tussen de vier vennoten. In een wekelijks overleg bepalen ze samen de koers van het bedrijf. Zij zijn dus geen eigenaar van The Shore, maar voelen zich wel ondernemer. En idealisten! Hans was altijd al een bevlogen idealist, maar nu werd in overleg de lat nog hoger gelegd. De vennoten besloten dat The Shore het meest duurzame bedrijf van het Scheveningse strand moest worden! Dat werd de nieuwe doelstelling. Maar hoe doe je dat?

‘Strandschoonmaakdagen’

Met de zogeheten ‘strandschoonmaakdagen’ was al een begin gemaakt. Hans’ filosofie: ‘Als je de natuur verkoopt, zoals wij eigenlijk doen, ben je eigenlijk een soort boer. Ik oogst golven en die verkoop ik aan mensen, zonder dat ik ervoor hoef te betalen. Wel pachten we een stukje grond (het strand), maar niet de golven. Er moet een soort van wederkerigheid ontstaan om dat te verzorgen. Zoals de boer zijn akker verzorgt en schoonhoudt, zo doen wij dat met het strand en de golven.’ Schoolkinderen werd gevraagd alle vuil van het strand te verwijderen in ruil voor een gratis surfles, vanuit de gedachte dat zorg voor het milieu begint bij verantwoordelijkheid voor je eigen omgeving, in plaats van ‘Daar is de gemeente toch voor’. En van het een komt het ander. Om het meest duurzame bedrijf te worden legt Hans uit: “draaien we de reguliere bedrijfslogica om: niet de winst staat voorop, maar het milieu. Als we alle parameters voor het milieu op de maximale stand zetten is het bedrijf niet rendabel, dus draaien we deze ‘parameters’ zover terug tot het moment dat we voldoende geld verdienen om van te kunnen leven.” Bijvoorbeeld: Het nieuwe onderkomen van The Shore is opgebouwd uit negen gebruikte zeecontainers. Dat is goedkoper, maar vooral: waarom iets wegdoen wat nog gebruikt kan worden? En door gebruikmaking van zonneboilers en zonnepanelen is The Shore voor zijn elektriciteit geheel zelfvoorzienend. Alleen water wordt van elders betrokken.

Geen Coca-Cola

Door de aansluiting bij Sleipnir is er geen noodzaak om winst te maximaliseren door bijvoorbeeld parttimers mi-

Sleipnir? Een soort economische permacultuur (...) biodiversiteit op bedrijfsgebied

nimaal te betalen of door goedkope ongezonde producten duur te verkopen, teneinde de schulden af te kunnen lossen. Ook hecht hij aan een goede klant-leveranciersrelatie waarbij men elkaar niet het vel over de oren trekt. Het verband tussen “een eerlijke prijs geven en zelf een eerlijke prijs krijgen zien heel veel mensen niet.” Je houdt het huidige, ongezonde systeem in stand door steeds voor het goedkoopste te gaan. Onze hele economie is ingericht op betaald worden, maar niet op betalen. Dat kan niet en is niet vol te houden. En op lange termijn wordt niemand daar gelukkig van. Maar als je geen winst hoeft te maximaliseren (en aandeelhouders moet uitbetalen) los je dat op. Je moet de klanten dan wel uitleggen dat de cappuccino van € 2,70 bij de burenduurder is dan onze cappuccino van € 3,40. De koffiebonen komen uit Peru en worden op mens- en milieuvriendelijke wijze geproduceerd. Hans verhaalt van een erg interessante ontmoeting op The Shore met deze koffieplanter. Vanzelfsprekend zijn alle producten die aan de bar worden verkocht biologisch. Biologisch en zoveel mogelijk lokaal geproduceerd, opdat de productieketen transparant en zo kort mogelijk



is. Hans gaat het liefst langdurige samenwerkingsverbanden aan met de leveranciers. Niet de goedkoopste oplossing, wel de beste. En nee, Coca-Cola is niet te koop bij The Shore, net zomin als vele andere bekende (fris-) dranken.

Geen bosbessen maar aardbeien

De laatste jaren is Sleipnir snel gegroeid en Hans ziet de voordelen van de samenwerking in de Coöperatie en de Stichting: tijdens bijeenkomsten, maar soms ook daarbuiten, worden ervaringen en kennis uitgewisseld. Dat ervaart hij als erg inspirerend. Hij ziet de inmiddels ruim 50 bij Sleipnir aangesloten bedrijven als “een soort economische permacultuur: een tuin met heel verschillende bomen, struiken en planten, waardoor het heel gezond is. Veel gezonder dan wanneer hier een boom los staat en verderop een andere boom, die niets met elkaar te maken hebben. Een soort biodiversiteit op bedrijfsgebied.” En behalve het uitwisselen van kennis kan men elkaar in tijden van nood helpen. Dat bleek eens te meer tijdens de corona-periode, toen de horeca moest sluiten, The Shore dus ook. “Binnen een dag waren we bij het distributiecentrum van Odin (groothandel en winkelketen in de natuurvoeding, ook aangesloten bij Sleipnir - BS) aan het werk, waar men dringend behoefte had aan extra personeel. Ik snapte toen ook waarom ik door Odin soms bosbessen aangeleverd kreeg in plaats van aardbeien. Die liggen naast elkaar en een vergissing is gauw gemaakt. Zo leer je elkaar ook kennen.”

Kortom, door Hans’ manier van ondernemen is er een goede relatie met de omgeving en alle instanties, waarmee hij te maken heeft, zoals de medewerkers, de klanten en de leveranciers. In de toekomst ziet hij kansen om zijn activiteiten mogelijk uit te breiden naar andere sectoren om zijn idealen te verwezenlijken. Welke? Dat laat Hans over aan de gelegenheden die zich voordoen: “*Catch the wave...*”

BEDRIJFSPORTRET

“Een ander besef van waarde”

In Oosterhout, in Broeders Gezondheidswinkel, runt Marion Pluimes THE LOFFLY CHEF, een kookstudio waar zij biologische, gezonde en vooral lekkere voeding bereidt.

The Loffly Chef is ontstaan uit restaurant Loff. Ik maak maaltijdcomponenten voor de Gezondheidswinkel, verzorg catering bij mensen thuis en bij evenementen, en bereid buffetten of maaltijden om mee te nemen. Verder bied ik detoxkuren aan en werk ik tweemaal per jaar mee aan Biodyneren, een initiatief van de BD-vereniging waarbij ik samenwerk met Sophia’s Tuin, een biologisch-dynamische tuinderij. Alles wat ik maak is vers, 100% biologisch (bijna altijd ook biologisch-dynamisch), vegetarisch en veelal compleet plantaardig. Ik let altijd op de volwaardigheid van de maaltijd, werk zo veel mogelijk met producten van het seizoen en vind het fantastisch om mensen kennis te

laten maken met natuurvoeding; wat het is en wat het met een mens doet, fysiek en mentaal.

In 2017 ben ik als vennoot toegetreden tot restaurant Loff, maar in de coronatijd moest het restaurant sluiten. Ik ben doorgegaan met The Loffly Chef, en ben met dat bedrijf ook aangesloten bij Stichting Sleipnir. Wat ik over Sleipnir hoorde sprak me direct aan: eerlijkheid, samenwerking, duurzaam omgaan met de wereld, anders omgaan met geld en mid-



delen. Het gaat binnen Sleipnir over dat wat je als ondernemer brengt, je product of dienst is het belangrijkste, en winst maken is daaraan ondergeschikt. Dat voelt voor mij heel natuur-

Twintig jaar geleden had ik een gesprek met iemand, onder andere over de sociale driegeleding. Mijn gesprekspartner zei: “Het mooiste zou zijn als je een initiatief hebt, waarvan anderen voelen en vinden dat het een goed initiatief is, en zeggen: ‘Hier heb je geld om je leven te leven en ondertussen dat initiatief uit te voeren, zodat we daar allemaal plezier van kunnen hebben.’” Deze gedachte intrigeerde me, hoewel ik beseft dat het een flinke omwenteling vraagt. Maar met Sleipnir laten we al meer dan veertig jaar zien dat dit kan, dat we anders om kunnen gaan met geld en ondernemerschap, met de aarde en elkaar, en ik hoop dat het anderen zal inspireren. (FH)

thelofflychef.nl

BEDRIJFSPORTRET

Deel zijn van een grotere kring

DUINDOORN THUISZORG biedt door de antroposofie geïnspireerde thuiszorg in Den Haag. Duindoorn Thuiszorg is een commanditaire vennootschap met Stichting Sleipnir als stille vennoot. Op dit moment zijn er zes mensen vennoot, verder zijn er vrijwilligers en zzp’ers.

Mariëlle Grootwassink heeft taken in de organisatie zowel als in de zorg die Duindoorn Thuiszorg biedt. Zij vertelt dat Duindoorn Thuiszorg is ontstaan vanuit de behoefte om zorg te kunnen leveren met tijd en aandacht voor de cliënt. De cliënt heeft medezeggenschap over het eigen zorgplan, op deze wijze kan er echt in de behoefte worden voorzien. Duindoorn Thuiszorg is niet gecontracteerd bij de gemeente, dit geeft meer vrijheid in de zorg die zij kunnen bieden. De zorgkosten worden, afhankelijk van de situatie, vergoed via het persoonsgebonden budget of de zorgverzekering. Ook kunnen mensen particulier (aanvullende) zorg inkopen. Binnen Duindoorn Thuiszorg wordt er ruimte gecreëerd om, naast de dagelijkse handelingen, antroposofisch geïntegreerde zorg te bieden (bijvoorbeeld inwrijvingen), maar ook en

vooral is er tijd: tijd voor contact, tijd om koffie te zetten of te koken, om een boodschap te doen, om voor te lezen enzovoort. Rond elke cliënt wordt een zorgkring gevormd, met een aantal verzorgenden, zij zijn de vaste gezichten waarmee de cliënt te maken heeft. Deze manier van werken is zowel voor de cliënt als voor de werkers van Duindoorn Thuiszorg heel bevredigend. De cliënten krijgen werkelijk zorg op maat; de verzorgenden en begeleiders kunnen hun kwaliteiten vol en verantwoordelijk inzetten en hebben tijd om hun werk goed te doen. Dat Duindoorn Thuiszorg bij Sleipnir is aangesloten “kon niet anders”, aldus Mariëlle, “dat was logisch”. Sleipnir was voor verschillende mensen van het eerste uur al bekend. Sleipnir verstrekke het benodigde beginkapitaal. Het ondernemer zijn, ook in de thuiszorg, is een fijne manier om in

je werk te staan. Binnen Duindoorn Thuiszorg leeft veel initiatief; er worden ideeën geboren en er is ruimte om daar ook mee aan de slag te gaan. Niet alleen de medewerkers, maar een nog grotere kring, waaronder ook mensen die (nog) niet werkzaam zijn binnen Duindoorn Thuiszorg maar wel heel geïnteresseerd zijn in de wijze van werken en samenwerken, komen regelmatig bij elkaar om te vergaderen, te studeren of zich te verdiepen in thema’s die spelen, thema’s die de zorg betreffen alsook thema’s die samenhangen met het ondernemerschap of de bedrijfsvoering. Daarnaast is er het besef deel te zijn van een nog grotere kring, die van Sleipnir. Op onder andere de regionale Sleipnirbijeenkomsten (in Den Haag zijn relatief veel Sleipnirbedrijven) vinden inspirerende gesprekken plaats, ook lopen er verschillende lijnen van samenwerking naar andere bedrijven, of het nu gaat om de aanschaf van studieboeken, een houten standaard voor de condoleancekaart of de EHBO cursus. (JH)

duindoornthuiszorg.nl

Sleipnir & de toekomst

Permanent werken aan inzicht, begrip en bewustzijn. Deel uitmaken van een groter geheel. Verbinding zoeken met verwante organisaties. Resultaten zichtbaar maken. Groeien, maar niet om het groeien. De uitgangspunten koesteren. Initiatief stimuleren. Er is door, voor en met Sleipnir nog genoeg te doen.

Nu we als mens steeds individualistischer zijn is het werken in een gemeenschap de uitgelezen kans om op een nieuwe manier relaties aan te gaan. Ik ervaar dat in de Sleipnir-bedrijven bij velen het ideaal leeft om met elkaar te oefenen in een nieuwe verhouding ten opzichte van elkaar. Het oude hiërarchische model voldoet niet meer en een loondienstverhouding wordt ervaren als een laatste stukje slavernij dat we nog hebben.

Tegenwoordig zie je dat ondernemers worstelen met de houding die ze in willen nemen ten opzichte van de wereld om hen heen. Al te calculerend met een effectieve marketing levert misschien snel winst op maar bevredigt niet het grotere doel. Al te dromerig in prachtige idealen zonder dat het aansluit bij de behoeftes van de medemens heeft geen lang bestaan; er valt niets te verdienen. De ontwikkeling die we in de Sleipnir-bedrijven ondersteunen is de middenweg die het duurzaamste resultaat oplevert. Dat vergt een continu bewustzijn over de relaties die je als ondernemer aangaat met de mensen om je heen, met de wereld als geheel. Hierin kunnen we nog veel ontwikkelen en onderling uitwisselen. Sleipnir heeft zijn basis in het economische. De associatie van bedrijven heeft een eerste aanzet met en in de werking van het geld op drie vlakken (koopgeld, leengeld en schenkgeld). Om in het ecosysteem dat we verzorgen optimaal gebruik van de geldstromen te kunnen maken, moeten we het begrip en het continue bewustzijn vergroten bij alle ondernemers en medewerkers. Dat is nog een grote uitdaging.

Verder is het van belang dat we in de toekomst steeds meer verbindingen aangaan met organisaties die ook (een deel) van onze idealen nastreven. Dit kan het beste tot stand komen door kapitaal of leenbedragen uit te zetten en ook van deze organisaties te ontvangen. Ook over de grenzen heen is dit van belang. Zo wordt elke keer als de jaarrekening wordt opgemaakt, en eventueel winstuitkeringen of rentebetalingen worden gedaan, de verbondenheid in het bewustzijn getrokken.

Zonder initiatieven kan er geen ontwikkeling zijn. Welke initiatieven zullen ontstaan? Dat hangt af van de betrokken individuen.

Met Sleipnir oefenen we om eerst als ondernemer bewust te worden, vervolgens om in je bedrijf met je medeondernemers de verbondenheid aan te gaan, daarna de kring te vergroten tot de Sleipnir-associatie en tenslotte de wereld daaromheen mee te nemen.

Binnen Sleipnir is het de uitdaging om naast de samenwerking in het economische, de vrijheid te scheppen voor de ontwikkeling van de ondernemende mens en de unieke uitingen die daaruit voortkomen. Het mooie is dat we nu al veel ondernemingen hebben die deze vrijheidspool als basis hebben voor hun activiteiten (onderwijs, zorg en de kunsten). Het is daarnaast noodzakelijk dat de afspraken in een levendige uitwisseling tot stand komen om het egoïsme, waar we nog niet van bevrijd zijn, te minimaliseren. De geschreven afspraken moeten elke keer bekrachtigd worden en daardoor in ieders bewustzijn te

voorschijn komen. Hier is nog wel een weg te gaan. Het is van belang dat de afspraken elke keer weer opnieuw gevormd worden, zodat ieder zelf zich voorneemt daaraan te willen voldoen.

Sleipnir kan nog verder groeien, wel tot 100 aangesloten bedrijven. Daarbij moeten we er ook aan werken dat we elkaar blijvend stimuleren in het ontwikkelen van ondernemersvaardigheden. Met begeleidende gesprekken en opleidingsdagen die we sinds kort verzorgen geven we daaraan een extra impuls.

Reinoud van Bemmelen (bestuurslid Sleipnir Coöperatie, vennoot in de Beeldhouwwinkel en diverse ander Sleipnirbedrijven)

BEDRIJFSPORTRET

Lekker eten en drinken terwijl de kinderen spelen

DE BOOMHUTTENCLUB is een horecagelegenheid in hartje Den Haag voor mensen/ouders met jonge kinderen. Terwijl de ouders hun gesprekken voeren, of de krant lezen, onder het genot van een drankje en een hapje, vermaken de kinderen zich intussen in de met touwnetten aan elkaar verbonden robuuste houten hutten, met een modelspoorbaantje of met ander speelmateriaal.



Initiatiefnemer Raban Josemans begon de Boomhuttenclub vanuit een gevoel van frustratie dat kinderen in cafés of restaurants vaak niet welkom zijn vanwege de ervaren overlast van rennende, lawaaiige kinderen en ruimte innemende kinderwagens.

Hier kunnen de kinderen voor slechts €3,50 ‘speelentree’ gebruik maken van de speelruimte, waarbij ze ook nog gratis, gezuiverd, water kunnen tappen als ze dorst hebben, met en zonder prik. Ijsjes, frisdranken, lolly’s en ander snoep waarmee kinderen

Wanneer we bedenken dat Sleipnir 42 jaar geleden is ontstaan en in stilte kon kiemen, groeien en nu bloeien, stelt zich de vraag: is Sleipnir een eenjarige, tweejarige of vaste plant, een heester of wellicht een boom? Ongeacht het antwoord, hopen we allemaal dat Sleipnir vruchten voortbrengt en nieuwe zaden vormt die elders kunnen ontkiemen en zich verder ontwikkelen. Het is tijd voor Sleipnir om meer zichtbaar te worden en op te vallen. Ze kan beschutting bieden aan vernieuwende maatschappelijke initiatieven en tegelijkertijd een opvallende rol spelen in de samenleving. Autonoom en soeverein, zelfsturend maar ook deel uitmakend van een groter geheel. Bovenal moet Sleipnir kunnen worden wat het wil worden, wat een spannende zoektocht is met een nog onbekende eindbestemming.

Sleipnir is een associatie in wording, waar het gesprek en de besluiten over geldstromen en productiemiddelen, de organisatie van vaardigheden en capaciteiten van men-

Een continu bewustzijn over de relaties die je als ondernemer aangaat met de mensen om je heen, met de wereld als geheel

sen, én de behoefte aan diensten en producten hun plaats hebben. Hier komt het op aan, dat hiervoor bij steeds meer betrokkenen groeiend inzicht en bewustzijn ontstaat.

Koos Bakker (vennoot Sleipnir Support)

Sleipnir is een gemeenschap van doeners die oplossingen zoeken voor actuele vraagstukken. Hierbij streven we naar oplossingen die recht doen aan wat mensen zich kunnen voorstellen en aankunnen. Het doel is een samenleving waarin respect voor menselijke waarden en zorg voor al het aardse leven centraal staan.

Sleipnir kan alleen blijven bestaan wanneer mensen zich individueel inzetten voor dit streven, waarbij hun inzet verder gaat dan het dagelijks reilen en zeilen van hun onderneming. Ik zie het als toekomstopgave het bewustzijn te (blijven) wekken bij de aangesloten leden dat zij nodig zijn om Sleipnir te laten groeien en bloeien. Dat gebeurt niet vanzelf. We vormen samen een kring die alleen maar vorm krijgt als mensen actief een stap zetten de kring in, om daar een activiteit te ondernemen of zich te verdiepen in het streven van Sleipnir, en daarin ook anderen uit die kring uitnodigt om mee te doen.

Judith van El (vennoot in De Haagse Boekerij, het Rozentuintje en in Sleipnir Support, bestuurslid Stichting Sleipnir)

De toekomst van Sleipnir is moeilijk te voorspellen. Volgens mij ontwikkelt Sleipnir zich door de initiatieven van mensen die verbonden zijn met de uitgangspunten. Zonder initiatieven kan er geen ontwikkeling zijn. Welke initiatieven zullen ontstaan? Dat hangt af van de betrokken individuen.

(Ben Gevonden (bestuurslid Stichting Sleipnir, vennoot Sleipnir Support))

De samenleving vraagt om vernieuwing. Bij Sleipnir proberen we om aan deze behoefte aan vernieuwing invulling te geven. Vernieuwing wil voor ons zeggen dat er geen uitgewerkt plan bestaat over hoe de toekomst eruit zou moeten zien, maar dat we van betrokken mensen vragen om mede vorm te geven aan de toekomst. Uitgangspunten daarbij zijn dat deze toekomst mens- en milieuvriendelijk moet zijn. De inzet van geld speelt hierbij een belangrijke rol. Koopgeld wil zeggen: streven naar een eerlijke prijs. Leengeld wil zeggen dat je je verbindt met anderen die in dezelfde richting streven. Schenkgeld wil zeggen dat je bereid bent om waarden op te offeren om gewenste ontwikkelingen mogelijk te maken.

Ik verwacht dat er in deze ontwikkelingsrichting nog veel stappen te zetten zijn. Uitdagingen daarbij zijn om niet terug te vallen in oude structuren en dat we aan anderen kunnen overdragen wat we al bereikt hebben, oftewel opleiding en communicatie. Ik denk dat het geen doel op zich is om te groeien naar heel veel aangesloten bedrijven. Ik hoop dat het lukt om de resultaten die we bereiken voldoende zichtbaar te maken, zodat anderen onze manier van werken kunnen navolgen.

Jan Saal (voormalig bestuurslid Stichting Sleipnir)

BEDRIJFSPORTRET

Werken met de menselijke maat

In Fijnaart (NB) is DE ADVIESWINKEL gevestigd, een financieel advieskantoor waar een team van elf betrokken mensen werkzaam is. Sinds enkele jaren staat Marlene Visser aan het hoofd van de onderneming, nadat zij het stokje overnam van oprichter Henk Reedijk.

Wij verzorgen alle ondersteuning en advies op het gebied van financiële zaken, administratie, belastingaangiftes voor kleine ondernemers en particulieren, verzekeringen, begeleiding bij de financiering en aankoop van een huis enzovoorts. Verder zijn we ook gespecialiseerd in het begeleiden bij vervelende situaties, zoals onzekerheden rondom ziekte, ontslag, overlijden, scheiding enzovoorts. Dit soort zaken doen we in schrijnende gevallen ook soms pro deo. Het begeleiden en adviseren van (startende) ondernemers met betrekking tot onder andere administratie en verzekeringen is ook een onderdeel van onze dienstverlening.

Werken, wat onze werkwijze is. De samenwerking, binnen het bedrijf en met onze klanten, het delen van onze kennis en expertise, het menselijke binnen en buiten het team is waar het ons om gaat. Dat is ook wat het voortbestaan van ons bedrijf waarborgt. De vorige directeur, Henk Reedijk, heeft zich in 2014 aangesloten bij Stichting Sleipnir. Hij maakte zich zorgen over wat er met De Advieswinkel zou gebeuren als hij niet meer zou kunnen werken. Ons bedrijf is veel geld waard, en normaal gesproken zou het op de markt opgeslokt worden door een ander groot bedrijf. Dat wilde Henk voorkomen, het belangrijkste voor hem was dat het bedrijf

gecontinueerd kon worden. Zodoende schonk hij de aandelen aan Sleipnir, zodat die nooit meer verkocht kunnen worden.

Binnen het bedrijf is het nu mijn opdracht voor die continuïteit te zorgen, ook in de kwaliteit die we bieden. Ik wil de broederschap voelen, ook binnen Sleipnir. Die voel ik als ik zie dat andere bedrijven, net als wij, proberen met de menselijke maat te werken en niet alleen maar op winst jagen, want dat is geen basis voor continuïteit. Soms vraag ik me af of andere ondernemers binnen Sleipnir ook op zoek zijn naar die binding, of er alleen voor hun eigen bedrijf zijn. De binding met bedrijven die ik beter ken is er zeker wel, maar ik denk dat er meer mogelijk is onderling: meer delen en uitwisselen met elkaar, of het nu diensten, expertise of gesprekken zijn. (FH)

deadadvieswinkel.nl

Wij zijn een vreemde eend in de bijt in de financiële wereld, onder andere omdat wij persoonlijk betrokken zijn bij onze klanten en winst (ook heel ‘vreemd’ in onze branche) niet onze drijfveer is. Wij kennen al onze klanten van gezicht, en zij ons. Werken met de menselijke maat, dat is onze visie. Vaak moet ik aan accountmanagers van banken uitleggen hoe wij



BEDRIJFSPORTRET

Naar een productieve balans

De BIESTERHOF is een regeneratieve boerderij op 25 hectare in de Ooijpolder, bij Millingen aan de Rijn. Het kloppend hart van het bedrijf is de tuinderij, die op 0,5 hectare meer dan 50 huishoudens van verse groenten voorziet. Op een oppervlakte van 5 hectare is een voedselbos in wording. Daarnaast is er 16 hectare rijenteelt, akkerbouw, afgewisseld met fruit- en notenbomen. De vele bomen en het bos zijn er onder andere tegen de verdamping. Regeneratieve landbouw heeft een gezonde bodem als basis en hier wordt op de Biesterhof dan ook veel in geïnvesteerd. Zo wordt er alleen met vaste mest gewerkt en wordt er niet geploegd, zodat het bodemleven weer een kans krijgt en schimmelvorming kan ontstaan.



De grond en het gebouw van de Biesterhof zijn aangekocht door Land van Ons, een burgerinitiatief dat geld inzamelt om grond vrij te kopen. Vennoten Howard Koster, Claudia Rudorf en Eline Wielemaker pachten de grond en de boerderij. Omdat zij veel investeren in de bodem, de natuur en de gemeenschap, en het tot wel zeven jaar kan duren voordat een regeneratief biologisch systeem in een productieve balans komt, mogen ze de grond en de boerderij tot 2030 pachtvrij gebruiken.

Boeren in de regio telen vaak aardappels, bieten en uien; gewassen die geld opbrengen maar die veel vragen van de bodem en het milieu. De Biesterhof kiest er voor om juist gewassen te telen die andere ecosysteemdiensten leveren aan hun omgeving, zogeheten extensieve gewassen als granen, boekweit en vlinderbloemigen. Deze brengen minder geld op en daarom gaan de vennoten in zee met andere ondernemers die hun producten kunnen verwerken. Zo is

er een Biesterhofbiertje, met gerst van de Biesterhof gebrouwen door de Stadsbrouwerij in Wageningen. Van tarwe van de Biesterhof wordt pasta gemaakt, van huttentut olie. Op deze manier wordt gebouwd aan een bedrijfsmodel dat uiteindelijk voldoende moet opbrengen om de vennoten een bestaansminimum te garanderen. Omdat ze het bedrijf wilden vormgeven op een manier die past bij hun manier van denken kwam de Biesterhof bij Sleipnir terecht. Howard: “Onze grond en het huis zijn al van de gemeenschap, dan moet het bedrijf dat ook zijn. We hadden drie belangrijke vragen: ‘Hoe borgen we de saamhorigheid? Hoe maken we het eerlijk voor de gemeenschap? En hoe borgen we de continuïteit?’ Het antwoord op die vragen kan een commanditaire vennootschap zijn, met Sleipnir als stille vennoot. Wij gebruiken Sleipnir om ons eigen kapitaal te neutraliseren, niet om geld te lenen. Het is nog uitzoeken hoe we het best kunnen samenwerken, ik denk dat wij een aparte situatie hebben gecreëerd, met een toegewijde groep vrijwilligers, verschillende producten en aparte machines die we nodig hebben. Maar ik vind het een prachtig idee dat het kapitaal voor de gemeenschap moet werken.” (AvC)

biesterhof.nl

De Werfklas: een plek waar je samen bouwt

“Het met elkaar kunnen vormgeven van wat je belangrijk vindt en niet van bovenaf opgedragen krijgen wat je allemaal wel en niet moet doen.” Voor Danielle Buisman was dit een belangrijk motief om samen met een collega de staatsvrije Vrije School in Culemborg te starten: “een klein schooltje waar met plezier en zin gewerkt wordt.” Dat was het ideaal. Zo begonnen zij samen in 2003 met een klasje van vier leerlingen, dat kort na de start haar onderkomen vond in het zogeheten Werfhuus: een door de initiatiefnemers en een bevriende architect ontworpen ‘droomhuus’ waar kinderen en volwassenen de ruimtes delen. De vier leerlingen werden er na een half jaar al 19, het schooltje voorzag kennelijk in een behoefte. Het aanvankelijke plan van maximaal 12 leerlingen werd bijgesteld naar 25, inclusief een kleuterklasje.

BERT SCHAAFSMA

Behalve de basisvaardigheden rekenen en taal, moesten natuur en cultuur een grote plaats innemen in het onderwijs. In de praktijk dus veel aandacht voor de jaarfeesten, met een grote rol voor de natuur, activiteiten bij de stadsboerderij Caetshage en voor activiteiten als tekenen, schilderen en muziek - zingen en (blok-)fluiten - en praktische vaardigheden zoals koken, broodbakken, soep maken en gordijnen naaien (omdat die nodig waren). En daarmee is ook de naam ‘Werfklas’ verklaard: *Een werf is van oudsher een plaats waar gewerkt wordt. Een open onbebouwde ruimte waar je samen aan iets bouwt. Denk aan de timmerwerf en de botenwerf. Zo wil de Werfklas een plek zijn waar gewerkt wordt, waar nog niet alles is volgebouwd. Waar ieder zijn ervaringen kan opdoen en zijn kwaliteiten in kan brengen en waar we samen werken aan wie we willen worden.* Zo staat te lezen op de website. Inmiddels is de school uitgegroeid tot zo’n 150 leerlingen, waarvan 31 in het in 2019 gestarte voortgezet onderwijs, de bovenbouw.

Danielle voelde zich in haar vorige functie als onderwijzeres steeds meer administratrice worden - alle veranderingen van de leerlingen moesten schriftelijk worden vastgelegd - in plaats van dat ze aandacht kon geven aan de kinderen zelf. Ook de verplichte lesmethodes dwongen het onderwijs in een keurslijf dat veel leerlingen niet ten goede kwam, zo was haar ervaring. Sommige leerlingen hebben interesses die op dat moment aandacht verdienen en anderen hebben nu eenmaal meer tijd nodig om bijvoorbeeld te leren lezen. De ongesubsidieerde Werfklas heeft niet te maken met de 196 voorgeschreven regels van de overheid - voor hen zijn het er zeven - en biedt daarom de vrijheid om geïnspireerd door de Rudolf Steiner pedagogie het mens-woorden centraal te stellen. Zo zijn er weken waarin appels worden geplukt, tot sap geperst of tot appeltaart verwerkt, terwijl andere klassen regelmatig te vinden zijn op de stadsboerderij Caetshage, om onkruid te wieden, groente te oogsten en paden aan te leggen. Het kan allemaal zonder dat je op de vingers wordt getikt of je bijvoorbeeld wel genoeg minuten rekenonderwijs geeft. En als een eerste klas voor de kerstvakantie niet kan lezen, zoals op vele reguliere scholen wordt geëist, komt het niet terecht “in een mallemolen van veel extra oefenen op wat het niet kan”. Voor Danielle is de omweg de kortste weg. En zo komen er ook leerlingen die elders vastlopen. Als voorbeeld vertelt Danielle over een leerling die, vastgelopen in het regulier



onderwijs, een maand lang in een bootje op de nabij gelegen vijver heeft gedobberd. Danielle: “Ik zag hem gewoon levenskrachten opdoen. Hij moest ‘ontscholen’ om weer zin te krijgen in het leven en in het leren. Inmiddels, een paar jaar later, draait deze leerling gewoon mee met de anderen in de bovenbouw.”

Inmiddels heeft de school het Werfhuus verlaten en heeft men een terrein net buiten de stad gepacht, waar plaats



is voor alle leerlingen inclusief die van de bovenbouw. Het weiland is omgetoverd tot een dynamische plek, met plaats voor velerlei activiteiten. Voorsnog moet de school het doen met twee parallel aan elkaar gebouwde ‘houten schottenketen’, zoals Danielle ze noemt, voor respectievelijk kleuter- en basisschool en bovenbouw. Met daar tussenin speelruimte, een moestuin (leerlingenwerk) en een smidse. En voor de kleine kinderen ontstaat aan de achterkant van het gebouw een waar speelparadijs met veel natuur, struiken en bomen, heuveltjes, zandbakken en wat speeltoestellen.

In de bovenbouw (VO), zo vertelt Mara van den Berg, docent aardrijkskunde, wiskunde en tuinbouw (de meeste docenten geven les in meerdere vakken!) geeft het staatsvrij-zijn vooral de mogelijkheid om dieper in te gaan op de stof, om die in te zetten als ontwikkelingsstof, in plaats van als examenvoorbereiding. Daarom worden veel vakken ingeroosterd als periodeonderwijs, waarbij gedurende 3 à 4 weken elke ochtend hetzelfde vak wordt gegeven en de leerlingen zich kunnen verbinden met de lesstof. En door niet met methodes te werken kan elke leraar de lesstof zo aanbieden, dat het past bij de klas en bij het kind. Mara: “We scheppen alles zelf!”

Leerlingen van verschillende niveaus (van vmbo tot en met vwo) zitten met leeftijdsgenoten in dezelfde klas bij

elkaar. Mara: “Dat is belangrijk, want we leven ook allemaal samen op de wereld. Eigenlijk raar om die groepen uit elkaar te trekken.” Ze volgen een zeer gevarieerd vakkenpakket met naast de gebruikelijke vakken veel aandacht voor ambachten (tuinieren, spinnen, weven, smeden, houtbewerken, kleding maken, etsen, kartonnage etc.) en kunstonderwijs. De bovenbouw is nu uitgegroeid tot en met klas 11, volgend jaar tot en met klas 12, het laatste Vrije School-jaar. Men doet nu ervaringen op met het vervolg: sommige leerlingen stromen door naar het MBO, anderen naar het HBO. Het is de bedoeling om, voor leerlingen die zich willen voorbereiden op een staatsexamen Havo of VWO, nog een extra schooljaar aan te bieden.

Het jaar 2019 wordt door Mara en Danielle ervaren als een ‘knikpunt’, een jaar waarin veel dingen binnen de organisatie veranderden, veroorzaakt door een substantiële groei van het leerlingenaantal en door het besluit om naast de basisschool een bovenbouw te starten. Het maakte dat het Werfhuus, waar het allemaal begon,

ook de bovenbouw niet mogelijk zijn geweest. Sleipnir heeft dus nu het meeste kapitaal in de school zitten.

Het contact met Sleipnir had ook tot gevolg dat De Werfklas van een maatschap veranderde in een commanditaire vennootschap en de meeste docenten vennoten werden. In deze opzet, en dat was bij de maatschap anders, hoeft er niet steeds onderling te worden afgerekend als er collega’s toetreden of vertrekken. Dat de docenten onderling als ondernemers samenwerken, bevordert dat ieder in het samenwerken zijn verantwoordelijkheid draagt (en ook op die basis met de leerlingen werkt). Zo trek je mensen aan die hetzelfde ideaal delen.

Met de schaalvergroting moesten de vennoten zich ook herbezinnen op de interne organisatie. Eerder liep alles min of meer vanzelf, maar met zestien vennoten werd de onderlinge afstemming complexer. Immers, men wil best niet geen bestuur, geen hiërarchische organisatie, maar wel dat elke vennoot “zelfvol-verantwoordelijk is” voor het geheel. En dan rijzen vragen als: Wie doet wat? Wie is verantwoordelijk voor welk onderdeel? Hoe stemmen we dat allemaal op elkaar af? Elke donderdagmiddag en -avond wordt er vergaderd. Wekelijks een pedagogische en een beleidsvergadering en, wat minder frequent, een zogeheten CV-vergadering (CV = Commanditaire Vennootschap). Tijdens de pedagogische vergaderingen wordt menskunde en pedagogiek bestudeerd en ervaringen uit



de onderwijspraktijk besproken. In de beleidsvergaderingen komen de zakelijke aangelegenheden aan de orde. Besluiten worden zoveel mogelijk in gezamenlijk overleg genomen. De verschillende werkzaamheden en verantwoordelijkheden zijn verdeeld in ‘mandaten’, ‘taken’ en ‘delegaties’. ‘Delegaties’ zijn aanwezig bij en doen verslag van besprekingen bijvoorbeeld met ouders en andere partijen waarmee de school te maken heeft; ‘taken’ geven uitvoering aan al de dingen die gedaan moeten worden, zoals het onderhoud van het gebouw, notuleren, bestellingen doen, koffie/thee zetten en nog veel meer; terwijl vijftien ‘mandaathouders’ de bevoegdheid en daarmee het vertrouwen hebben gekregen om beslissingen te nemen op omschreven beleidsterreinen, zoals de financiën, leerlingenzorg, lerarenzorg en -begeleiding, de jaarfeesten, de moestuin en de PR. De mandaathouders werken meestal in kleine groepjes zodat hij/zij er niet alleen voor staat en steeds kan overleggen. Handig wanneer enige expertise moet worden ingezet bij bijvoorbeeld het mandaat over de financiën. De oude mandaathouder krijgt zo gelegenheid om de nieuwe in te werken en hem/haar daarna nog van advies te kunnen dienen. Elk jaar wordt besloten over wel of niet verlenging en toedeling van de mandaten: gesprekken die plaatsvinden in de beleidsvergaderingen.

Staat in de wekelijkse pedagogische vergaderingen stu-

die centraal, de ongeveer tweemaandelijks CV-vergaderingen betreffen vooral het economische aspect. Daar gaat het om de financiële situatie, de inkomsten en over de verdeling daarvan. De school wordt niet gesubsidieerd door het rijk, waardoor veel pedagogische vrijheid is verworven maar waardoor ook de inkomsten een stuk minder zijn, die zijn grotendeels afhankelijk van de ouderbijdragen.

Tijdens de CV-vergaderingen stellen alle vennoten individueel hun behoeften vast, elk ontvangt zijn/haar deel uit de pot ‘winst uit onderneming’. Ieder geeft aan wat hij nodig heeft, en hoort dat ook van de andere vennoten: een impliciete uitnodiging om ook de ander te zien in zijn behoeften. Als een collega bijvoorbeeld een dure autoreparatie te betalen heeft, moet hij dat aangeven en als je ziet dat een ander graag muzieklessen voor zijn kinderen wil wordt hem/haar dat gegund door de anderen. Danielle: “Ik word er blij van als jouw kind muziekles kan krijgen.” Verder wordt het logisch gevonden dat een leraar zonder kinderen meer uren werkt dan een collega met een gezin. Dus, zowel inkomens als werktijden verschillen naar gelang de privésituatie van elke vennoot. Uitgangspunt is dat iedereen een goed bestaan kan leiden. “De koek is niet zo groot, maar we komen er allemaal wel van rond.”

Dat was in het verleden wel eens anders. In de begintijd was het inkomen van de docenten vaak niet genoeg waardoor Danielle op de vrije zaterdag moest bijklossen voor extra inkomsten. Maar toen een kleuterjuf een huis wilde kopen en een gezin stichten, wat door de zeer beperkte financiële middelen onmogelijk was, besefte men dat het roer om moest. “Het schudde ons wakker, eigenlijk vragen we te weinig. Door bij te klussen betalen we eigenlijk onszelf.” De visie op de ouderbijdragen veranderde: niet langer moesten de docenten hun inkomen afstemmen op de binnenkomende ouderbijdragen, maar andersom: de leraren stellen hun (bescheiden) behoefte vast en vragen de ouders daarin te voorzien. Oftewel, als ouders dit onderwijs echt willen voor hun kind, dan is dit de prijs. Die is momenteel € 410,- per kind per maand. Volgens Danielle werkt de school daarmee een stuk goedkoper dan de reguliere school waar een budget geldt van ca. € 600,- per kind, exclusief de kosten van alle voorzieningen, zo-

als het schoolgebouw. Maar voor sommige ouders blijft het natuurlijk een zeer fors bedrag. Als ouders het niet kunnen opbrengen, maar dit onderwijs wel echt willen, kunnen ze bijvoorbeeld een eigen ‘schenkring’ opzetten, waarbij familie en vrienden wordt gevraagd financieel bij te springen. Ook wordt gedacht aan een (soort) oudervereniging die ervoor zorgt dat het gevraagde geld door ouders gezamenlijk wordt opgebracht. Binnen die vereniging zou het zo kunnen zijn dat ouders betalen naar draagkracht: die is per gezin verschillend, zoals ook de behoeften van docenten dat zijn. Het gaat erom dat de ouders zelf met een oplossing komen. Sommige ouders leveren hun bijdrage door als professionele kracht structureel mee te werken aan de bouw van de school, waar anderen dit vrijwillig doen. Want vele ouders werken dagelijks aan de schoonmaak van de school en verzorgen de verfraaiing van het terrein. De liefde voor de school vertaalt zich daarmee niet alleen in het overmaken van geld, maar ook in allerlei vrijwilligerswerk, waardoor docenten, ouders en leerlingen een hechte gemeenschap vormen.

Voor de verdere toekomst zien Danielle en Mara een mooi schoolgebouw voor zich, in plaats van de als tijdelijk bedoelde houten schottenketen, omgeven door allerlei ambachtelijke werkplaatsen ten behoeve van een brede vorming en vakopleidingen. Behalve aan de reeds aanwezige smidse en het winkeltje denkt ze aan bijvoorbeeld een weverij, een houtwerkplaats, een poppenwerplek en mogelijk een biodynamische boerderij in de buurt. Een iets groter schoolterrein dan het huidige zou mooi zijn. Haar ideaal blijft, conform Steiners driegeledingsgedachte, dat bedrijven een deel van hun winst ter beschikking stellen aan het onderwijs. Die zoektocht duurt voort en, naar het zich laat aanzien, niet zonder resultaat.

De ontwikkeling lijkt niet te stoppen. Inmiddels telt de school twee kleuterklassen (de derde lijkt op komst), een basisschool met zeven klassen en zo’n honderd leerlingen en een bovenbouw met 31. Na de start met vier leerlingen en zeer bescheiden ambities, groeide de school dankzij de door idealen gedreven inzet van docenten, ouders en andere betrokkenen. Sleipnir bleek een belangrijke schakel in deze ontwikkeling en biedt nu de mogelijkheid om nieuwe wegen te verkennen.

BEDRIJFSPORTRÉT

Toch wel iets meer dan een ideaal

DIPAM in Driebergen maakt 100% zuivere bijenwaskaarsen en theelichtjes. Het is een kleinschalig, ambachtelijk bedrijf, aangestuurd door twee vennoten: Helma Bruins Slot en André Doornkamp, met drie medewerkers in vaste dienst.



Daarnaast werken er verschillende mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en is Dipam een officieel leerbedrijf. De stagiairs komen o.a. van de Vrijeschool of vanuit het praktijkonderwijs.

Dipam koopt bijenwas en lonten in, de bijenwas wordt gesmolten. Er worden kaarsen gedompeld en gegoten, grotendeels handmatig. Voor de theelichtjes is er een bijzondere, al oude machine. Voor de verkoop is er een website met een webshop voor de retail en een voor consumenten. Daarnaast zijn de Dipam producten te koop bij de meeste biologische winkels en is er op landgoed Kraaybeckerhof, waar Dipam gevestigd is, een winkeltje. Dipam is al sinds lang bij Sleipnir aangesloten, dus de nieuwe vennoten zijn er op die manier ingerold.

Helma: “Ik werkte al sinds 2007 bij Dipam en ging steeds meer doen voor het bedrijf. De vorige vennoot vroeg of André en ik medevenoot wilden worden. Omdat ik me niet hoefde in te kopen kon ik dat doen. Het Sleipnir-concept spreekt me aan, we kunnen samen dingen doen en als we uitstappen laten we een mooi bedrijf achter voor de volgende ondernemer. Aangesloten zijn bij Sleipnir maakt dat we kunnen doen wat we goed kunnen en leuk vinden. Het is een groot voordeel dat we niet hebben hoeven investeren. We gaan naar bijeenkomsten en ontmoeten daar veel jonge mensen die een andere kijk hebben dan wij. Soms is dat heel verfrissend, veel mensen bij Sleipnir hebben een soort rust over zich. Een overtuiging dat het allemaal wel goed komt. Zo zit ik zelf niet in elkaar, ik houd graag de controle. Ik probeer mezelf dat ook

aan te leren. Zeg dan tegen mezelf: ‘Doe nou’'s rustig, het komt wel goed.’

André en ik zijn allebei vanuit een werknemerspositie vennoot geworden, dat maakt het anders. Privé ken ik alleen maar mensen die op een reguliere manier in de economie staan, aan hen vind ik ons concept lastig uitleggen, ze vinden het al gauw een antroposofisch idealenverhaal. Dan vertel ik over onze omzet en wie onze klanten zijn en begrijpen zij dat we toch wel iets meer zijn dan een ‘ideaal’. Soms heb ik behoefte aan meer woorden om het beter te kunnen uitleggen.” (AvG)

dipam.nl

De plaats van steward ownership in de associatieve economie

Binnen het economische denken van Rudolf Steiner is steward ownership een weliswaar belangrijk aspect, maar zeker niet het enige. Hoe ziet die bredere ‘associatieve economie’ eruit?

Door Arjen Nijboer

Als we een fenomeen echt willen begrijpen, is het denken in ‘oerbeelden’ vaak heel vruchtbaar. Wat is het oerbeeld van economie? Twee mensen die iets voor elkaar doen. Ik doe iets voor jou omdat jij iets voor mij doet. En tussen die prestatie en tegenprestatie moet een redelijke balans zijn, die door beiden volbewust en in vrijheid overeengekomen is. Hieruit volgt haast als vanzelf het principe van de broederschap. We helpen elkaar, voorzien in elkaars behoeften vanuit wederkerigheid en inzicht in wat de ander nodig heeft. Dit betekent dat wij als consumenten in het levensonderhoud moeten voorzien van degenen die voor ons productief zijn, dat stelt hen immers in staat productief te kunnen blijven. De economisch productie-ven (en niet alleen zij) vervullen hun rol het beste als zij de focus zo goed mogelijk op de behoeften en het welzijn van de consumenten houden, en steeds betere manieren vinden om in die behoeften te voorzien. Eenzijdig egoïsme verstoort dit proces, zorgt ervoor dat mensen niet op de behoeften van anderen maar op hun eigen behoeften zijn gericht. Teveel egoïsme zorgt op termijn altijd voor ellende en nood.

Geld

Geld is niets meer dan een ruilmiddel. Het behoudt zijn waarde zolang er genoeg producten of diensten worden aangeboden die tegen geld geruild kunnen worden. Van geld kun je niet leven, wel van de producten die je voor geld kunt krijgen. De waarde van geld berust op datgene wat in de economie geproduceerd wordt. Het besteden van geld kan drie doelen dienen: - met het geld waarmee we producten kopen houden we de economische productie in stand. Dat wil zeggen: we stellen de mensen die in de economie werken in staat hun werk te blijven doen - het geld dat we sparen, en dat in de vorm van krediet aan een ondernemer wordt geleend, maakt het mogelijk dat ondernemerscapaciteiten ‘handen en voeten krijgen’. Met behulp van het krediet kunnen zij werken aan het vervullen van de behoefte van de consument - geld kan ook worden besteed zonder er iets tastbaars voor terug te krijgen; dat is het geld dat we besteden aan onderwijs, wetenschap, zorg, kunst en cultuur. Het wordt ingezet om de ontwikkeling van talenten en vaardigheden te stimuleren. Met het kopen, lenen en schenken zijn drie ‘functies’ van geld aangeduid. De laatste functie, het schenken, is de meest vruchtbare. Rudolf Steiner schetste, uitgaande van deze drie geldfuncties, een organische geldkringloop waarbinnen het geld steeds in beweging is. Geld moet ook echt ‘rollen’, en niet uit de kringloop verdwijnen door vast te klonteren in het eigendom van grond of bedrijven. In de geldkringloop blijft geld in beweging door het een uiterste houdbaarheidsdatum mee te geven. Als deze datum verstrijkt, verliest het geld zijn waarde. (JH)

[Rudolf Steiner: Economie – de wereld als één economie, ISBN 9789492326034]

De broederschap is nauw verbonden met het principe van de arbeidsdeling. Economie begint volgens Rudolf Steiner daar waar arbeidsdeling ontstaat. Het is de arbeidsdeling die bij uitstek heeft gezorgd voor de huidige welvaart . In onze economie werkt niemand nog voor zichzelf. Niemand produceert nog zijn eigen kleding, voedsel en transportmiddel. We produceren allemaal voor de behoeften van anderen en die anderen maken dat mogelijk door financieel voor ons levensonderhoud – daar komen alle geldstromen in de economie uiteindelijk op neer – te zorgen.

De ronde tafel: economische associaties

Van hier is het nog maar een kleine stap naar het inzicht dat dit proces het eerlijkst en efficiëntst verloopt wanneer er een bewuste, expliciete uitwisseling van informatie tussen de producenten en consumenten plaatsvindt. Producenten kunnen het effectiefste op de vraag inspelen als consumenten of hun organisaties expliciet kunnen aangeven waar hun behoeften liggen, wat ze belangrijk vinden, welke prijs-kwaliteitverhouding voor hen optimaal is. Consumenten krijgen inzicht in de situatie waarin de producenten zich bevinden, wat zij nodig hebben om onder goede sociale en milieu-omstandigheden te kunnen produceren en welke leveringsvoorwaarden voor hen optimaal zijn. Dit stelt beide partijen in staat om elkaar beter waar te nemen en beter in elkaars behoefte te voorzien, en zo een grotere algemene welvaart en welzijn te bereiken. De handel, als schakel tussen producent en consument, kan hierbij een grote rol spelen bij de uitwisseling van informatie en het sluiten van contracten. Rudolf Steiner noemde deze overlegorganen associaties. Die kunnen allerlei vormen aannemen, met meer of minder afstemming en meer of minder contractuele verplichtingen. De huidige informatie- en communicatietechnologie (ICT) kan een grote bijdrage leveren aan economische transparantie en praktische afstemming tussen partijen.

Zo’n opzet met onderlinge uitwisseling van informatie en vrij gesloten overeenkomsten – een echte overlegeconomie – is ook de enige mogelijke manier om tot eerlijke, reële prijzen te komen. Alle economische krachtsverhoudingen komen tot uitdrukking in de prijzen. Het bereiken van ‘de juiste prijs’ voor producten en diensten is de enige manier om te zorgen voor eerlijke, leefbare inkomens voor allen die productief zijn in een economische waardeketen. Het billijke, leefbare inkomen van de medewerkers moet het uitgangspunt zijn en van daaruit volgen vanzelf de juiste prijzen. Zijn consumenten nog steeds bereid om die juiste prijzen voor producten en diensten te betalen, dan wordt er economie bedreven – anders niet. Daaruit volgt dat een eerlijke en echt efficiënte economie eigenlijk niet kan functioneren zonder associatieve organen die voor afstemming zorgen.

In onze huidige ‘vrijemarkteconomie’ vindt die afstemming veel minder plaats dan gedacht. We doen zijgend onze boodschappen. We kunnen door een koop alleen voorkeur uitdrukken voor producten die al gemaakt zijn, worden verder zelden om onze mening of voorkeuren bevraagd, hebben geen inzicht in de redelijkheid van de prijzen, de productiewijze en arbeids- en leefomstandigheden van de werknemers, de eigendomsverhoudingen en geldstromen enzovoort achter de producten die we kopen. Bedrijven houden hun interne zaken geheim en dit wordt beschermd door het handelsgeheim en contractuele verplichtingen. Ze produceren vaak op de gok en proberen vervolgens de consument met reclame en marketing te verleiden om iets te kopen waar hij niet om gevraagd heeft. Lukt dat niet, dan wordt de productie gedumpt of vernietigd. De kosten daarvan, evenals de kosten van al die marketing en reclame, worden altijd doorberekend in de prijzen die consumenten betalen. De

consumenten proberen vaak ook hun slaatje te slaan uit deze chaotische situatie door producenten tegen elkaar uit te spelen, door bodemprijzen te willen betalen of zich nooit vast te willen leggen. Ze denken in een consumentenparadijs te leven, maar zien niet in dat wij als consument opdraaien voor alle kosten die de gangbare economie met zich meebrengt – om nog maar te zwijgen van kosten in de vorm van milieuproblematiek, slechte lonen en werkomstandigheden voor sommigen, exorbitante weelde voor anderen met alle cultuuruutwassen die daarbij horen, enzovoort.

Beperking van de economie

De economie heeft haar eigen terrein waarbinnen ze zichzelf naar haar eigen aard kan ontplooiën. In dat gebied moet de staat niet ingrijpen omdat hij daar niets aan bij te dragen heeft. Maar dat gebied moet wel begrensd zijn. Rudolf Steiner omschreef de eigenlijke economie heel nadrukkelijk als bestaand uit de productie, circulatie en consumptie van economische ‘waren’. Alleen ‘waren’ die door een mens geproduceerd worden om door anderen geconsumeerd te worden, zouden tegen geld van eigenaar mogen wisselen. In een gezonde economie moet het immers altijd gaan om de reële economie van producten en diensten. Aan die producten en diensten bestaat behoefte, en ieder heeft er belang bij dat de producten en diensten volop verhandeld worden. Alle echte economische prestaties dienen hierbij door tegenprestaties te worden vergoed.

Maar in onze samenleving verhandelen we ook nog hele andere zaken dan alleen economische waren. We verhandelen ook de drie productiefactoren natuur, kapitaal en arbeid. Het gaat hierbij in feite altijd om rechten. Laten we als voorbeeld de grond nemen. Deze is door geen mens geproduceerd maar is een gift van Moeder Natuur, het is geen product dat door consumptie van zijn waarde wordt ontdaan. Bij eigendom van grond gaat het feitelijk om het door de staat gevestigde en beschermde recht om een stuk grond exclusief te exploiteren. Bijvoorbeeld door geld van anderen te eisen die op die grond moeten wonen of werken of door dit recht te verkopen (tegen geld te ruilen) zodra de ‘grondprijzen’ gestegen zijn. Zodra grond eenmaal verhandelbaar is, hebben de grondprijzen de neiging om altijd maar te blijven stijgen, want iedereen heeft grond nodig om te wonen en werken en grond kan niet als ‘een product’ worden bijgemaakt. Met een altijd blijvende en stijgende vraag, door een groeiende bevolking en economie en een gefixeerd aanbod, is grond een ideaal speculatief-objekt dat veel speculatief geld aantrekt dat de prijzen ook opdrijft. Het cruciale inzicht hierbij is dat het bij grondhandel niet gaat om een economisch proces, maar om een politiek proces dat draait om macht. Het particuliere grondbezit is ooit ontstaan door strijd en geweld, waarbij land werd veroverd van anderen, of van de gemeenschap die het in gebruik had. Nog steeds heeft iemand die grond bezit, een vorm van macht - we noemen het een recht - omdat hij anderen kan dwingen te betalen voor het gebruik van die grond, dankzij kromme wetten, waarbij er sprake is van prestatie (van de gebruiker) zonder tegenprestatie (door de eigenaar). Dat is geen economisch proces waarbij prestaties en tegenprestaties met elkaar in balans zijn, maar is een proces dat door (staats)macht is ingesteld en wordt afgedwongen.

Ook bij privé-bezit van en handel in kapitaal draait het niet om een eigenlijk economisch proces, is er prestatie zonder tegenprestatie, en ontstaan machtsposities waardoor de ene mens in een afhankelijkheid van de andere komt. Kapitaal is geen door mensen geproduceerde economische waar. Een bedrijf is een middel om producten te maken maar is zelf geen product. Een oprichter van een succesvol bedrijf dat groei heeft doorgemaakt, heeft dat met een heel team gedaan; zij hebben samen de waar-

de gecreëerd die in het bedrijf zit. Grotere kapitaalsinvesteringen worden in de meeste gevallen gefinancierd door geld van anderen aan te trekken, als lening van de bank, als durfinvestering of door uitgifte van aandelen. Financiële verplichtingen die hieruit voortvloeien worden in normale gevallen afgedaan vanuit de inkomsten uit verkoop van de goederen en diensten die gemaakt worden met behulp van de kapitaalsinvestering. Daarbij ontvangt de ondernemer gedurende de tijd die hij zelf in het bedrijf werkt en leiding geeft aan de productie, een inkomen. Als hij daarmee stopt kan hij, als eigenaar, door het bedrijf te verkopen, zich alle waarde toe-eigenen die is opgebouwd door al zijn medewerkers, en die door banken, investeerders en klanten werd gefinancierd. Naast het inkomen dat hij ontving toen hij nog productief was, trekt hij alle opgebouwde waarde naar zich toe terwijl hij juist stopt met productief zijn. Een merkwaardige constructie... Ook arbeid als zodanig is geen economische waar. Arbeid vloeit voort uit het innerlijk van de mens, is met hem verweven en kan niet van hem gescheiden worden. Een werkgever koopt in feite geen uren van een werknemer, maar hij neemt als het ware goederen en diensten van de medewerker in ontvangst en verkoopt die aan de afnemers. Het gaat om de goederen en diensten die de werknemer voortbrengt, om zijn bijdrage aan het totale bedrijfsproces, en zijn salaris is er eenvoudig omdat hij gedurende zijn werknemerschap in zijn levensonderhoud moet voorzien. Arbeid is de menselijke activiteit die leidt tot een resultaat (een product, een dienst) waar anderen behoefte aan hebben; daarom moeten we elkaar in staat stellen arbeid te blijven verrichten - door voor het product of de dienst te betalen.

In onze samenleving wordt arbeid behandeld alsof het een waar is (zoals ook tot uitdrukking komt in de term ‘arbeidsmarkt’). ‘Werkgevers’ zijn geneigd de laagst mogelijke prijs te bieden; ‘werknemers’ streven naar de hoogst mogelijke prijs. Juist in een situatie waarin bedrijven privébezit zijn, zullen werkgevers proberen de winst te maximaliseren, en de salarissen zo laag mogelijk te houden. In plaats daarvan zou elk bedrijf vanaf een bepaalde grootte een wettelijk verplichte ondernemingsraad moeten hebben waarin alle medewerkers in een democratisch proces tot een onderlinge verdelingsovereenkomst komen van die middelen die voor de salarissen zijn bestemd. In een concrete samenwerking zal een gezamenlijk inzicht groeien in een gedifferentieerde verdeling van de inkomens en zullen inkomensverschillen binnen een bepaalde bandbreedte kunnen worden gehouden. Ook in de overige arbeidsvoorwaarden en in de bedrijfscultuur moet tot uitdrukking komen dat arbeid iets is dat niet gescheiden kan worden van de werkende mens en als zodanig niet gekocht wordt. In het bedrijf moet de focus steeds liggen op wat iemand bijdraagt aan het gehele bedrijfsproces, op zijn aandeel in de productie. Als arbeid en inkomen langs deze lijnen geregeld worden, en een onderneming ook geen privébezit meer is, dan vervalt de structurele tweedeling tussen ‘werkgever’ en ‘werknemer’. Ieder werkt mee aan het geheel en het gezamenlijke doel. De winst, het deel van het bedrijfsresultaat dat over is nadat ieder zijn overeengekomen inkomen ontvangen heeft, wordt geherinvesteerd in het eigen bedrijf of gedoneerd aan externe doelen.

Geen moralisme

Het principe van de broederschap moet op de juiste manier worden begrepen. Het moet zeker niet moralistisch worden opgevat, maar eerder op een nuchtere en praktische manier, als organisatieprincipe dat logisch voortvloeit uit de aard van de economie zelf. Vruchtbaar samenwerken, grondstoffen en arbeid niet nodeloos inzetten, voorzien in de behoeften van de consument, eerlijke prijzen hanteren, de gecreëerde welvaart eerlijk verdelen – dat zijn de bestanddelen van wat hier broederschap wordt genoemd.

BEDRIJFSPORTRET

‘Bankvrij’ worden

Al dertig jaar een begrip in beeldhouwend Nederland: DE BEELDHOUW-WINKEL. Een prachtig bedrijf met inmiddels drie vestigingen en zeven vennoten, waaronder Kaj Vonk.



Reinoud van Bemmelen was docent handenarbeid op de Vrijeschool in Den Haag, en liep tegen een probleem aan: hij kon in Nederland amper aan goed gereedschap en goede materialen voor steenbeeldhouwen komen. Hij besloot zelf naar Italië en Spanje te rijden om zijn benodigdheden daar in te slaan. Al gauw wilden ook collega's en vrienden die mooie spullen, en zo

ontstond dertig jaar geleden een klein handelkje. Wat begon vanuit de achterbak van zijn auto ging verder in een schuurtje, vervolgens een werkplaats, toen een winkeltje in Scheveningen, en is nu uitgegroeid tot een goedlopend, gezond bedrijf met vestigingen in Den Haag, Zutphen en Keulen. Het hele jaar door geven we in Den Haag ook workshops en cursussen: steenbeeldhouwen, houtbeeldhouwen, bronsgieten, keramiek, bootseren en meer. Momenteel wordt er in Zutphen verbouwd: er komt een aanbouw die zal functioneren als werkplaats en cursusruimte, zodat we ook daar het jaar rond cursussen kunnen verzorgen. De Beeldhouwwinkel is al 25 jaar lid van Stichting Sleipnir. Het mooie van een Sleipnir-bedrijf en een Sleipnir-ondernemer zijn, is de flexibiliteit die het brengt. Mensen kunnen toetreden tot de onderneming zonder dat ze een grote buidel geld mee hoeven te nemen, en andersom kunnen mensen uittreden zonder in het be-

BEDRIJFSPORTRET

Het bedrijf verkopen voelt niet goed

BIJZONDERE TAFEL is een meubelmakerij in Doorwerth, aan de Rijn. Vennoten Gerrit Snijders en Dion Dieker werken in een hal op een terrein waar ook een bedrijf zit dat handelt in historisch hout. Daar worden ook meubels gemaakt, maar als de klant iets bijzonders wil, spelen ze de opdracht door naar Bijzondere Tafel.



Op die manier is Gerrit Snijders daar terecht gekomen: er werd een meubelmaker gezocht. Bijzondere Tafel maakt vooral tafels en (keuken)bladen, maar desgevraagd ook ander houten interieur. Gerrit: “Reinoud van Bemmelen is mijn zwager, van hem hoorde ik over Sleipnir. Het ging, na een lange periode van knokken voor het bedrijf, op enig moment zo goed dat ik er iemand

bij nodig had. Aanvankelijk deden we dat met een payroll constructie, want ik zag op tegen alles wat er bij een loonadministratie komt kijken. Reinoud heeft me overgehaald om ons bij Sleipnir aan te sluiten. Ik begreep het niet helemaal, maar ik vind Reinoud een capabele man en ik vertrouw hem. Wat me het meest aansprak is dat het bedrijf dan van zichzelf zou worden. Het bedrijf ver-

drijf een litteken achter te laten. Wij zijn ook bezig, met behulp van Sleipnir en anderen, ‘bankvrij’ te raken: we werken toe naar een situatie waarin er geen leningen meer lopen bij banken. Het geeft vrijheid wanneer je niet meer afhankelijk bent van de grillen en eisen van een bank. Het pand in Zutphen hebben we vijf jaar geleden gekocht en inmiddels overgedragen aan Vrijgoed, een onderdeel van de Iona Stichting. Hiermee hebben we niet alleen het eigendom van De Beeldhouwwinkel uit de privésfeer gehaald, maar is ook het eigendom van het vastgoed zo ondergebracht dat het in de toekomst niet zomaar aan de hoogste bieder wordt verkocht, maar in gebruik kan worden genomen door een nieuwe groep geïnspireerde mensen. Een thema dat we binnen Sleipnir nog moeten uitwerken heeft te maken met pensioen: als Sleipnir-ondernemer kun je immers je bedrijf niet verkopen, dus een pensioen moet je op een andere manier opbouwen. Ik hoop dat we het samen voor elkaar krijgen hier een goede oplossing voor te verzinnen. (FH)

beeldhouwwinkel.nl

kopen als ik ermee stop en Dion in de schulden brengen omdat hij mij dan uit moet kopen voelt niet goed. Nu is Dion een gelijkwaardige partner, hij heeft zich niet in hoeven kopen en kon meteen beginnen. Dat is mooi, maar ook spannend. Ik heb alles wat we hebben bij elkaar verdiend en nu haal ik er financieel minder uit. Aan de andere kant heb ik nu veel meer vrijheid en kan ik zelfs wat minder werken. Dion doet de planning en heeft het overzicht, dus ik hoef alleen nog maar te doen wat ik graag doe, dat vind ik heerlijk.

Als het om geld gaat raak ik altijd een beetje in paniek en als ik daarin blijf hangen gaar er van alles mis. Terwijl, als ik lekker bezig ben alles weer gaat stromen, dus het is het beste om daarop te vertrouwen. Ik heb vaak bij de regiobijskomsten met Sleipnirondernemers. Er komen fijne mensen en er gaat relevante informatie rond, bijvoorbeeld over pensioenen. Ik moet er ook aan wennen: ik heb altijd veel genetwerkt en nu zit ik ergens bij. Er zijn ook nog groeimogelijkheden. Zo ben ik met een ander bedrijf aan het kijken of we samen kunnen inkopen. Ik ben benieuwd hoe het verder gaat.” (AvG)

bijzonderetafel.nl

Sociale driegeleding: werken aan vrijheid, gelijkheid en broederschap

Associatieve economie en steward ownership hebben elk hun plek binnen een brede maatschappijconceptie: de sociale driegeleding. Door vrijheid in het geestesleven, gelijkheid in het rechtsleven en broederschap in de economie te realiseren wil sociale driegeleding de sterke kanten van zowel kapitalisme als socialisme op een hoger niveau verenigen.

DOOR ARJEN NIJEBOER

Vrijheid, gelijkheid, broederschap – wie is niet bekend met de beroemde triade van de Franse revolutie? Iedereen voelt aan dat het hier om diep-menselijke idealen gaat. In de beginselprogramma's van de politieke partijen komen we deze idealen in allerlei formuleringen tegen. Scherpzinnige denkers hebben daar tegenin gebracht dat deze idealen onderling tegenstrijdig zijn en dus nooit tegelijk gerealiseerd kunnen worden. En daarmee is voor hen de kous af.

Het is de grote verdienste van Rudolf Steiner dat hij ontdekte dat vrijheid, gelijkheid en broederschap horen bij drie afzonderlijke gebieden in de samenleving die elk volgens hun eigen principe moeten worden ingericht en bestuurd. Vrijheid is het juiste beginsel in het geestesleven, gelijkheid is het inherente principe voor het politieke en rechtsleven, en de economie floreert het beste als daar broederschap heerst. Als elk principe zijn eigen werkings sfeer kent, zijn ze niet langer onderling tegenstrijdig, maar vullen ze elkaar juist aan.

Vrijheid in het geestesleven

Het geestesleven is het gebied van onder meer opvoeding, onderwijs, zorg, religie, wetenschap, kunst, media, het verenigingsleven. Dit is het gebied waarin mensen zich ontwikkelen door hun individuele vaardigheden en inzichten uit te breiden en bij te slijpen. Hiervoor is vrijheid de beste voorwaarde, want iedereen ontwikkelt zich anders en heeft ook het recht daartoe. Inzichten en waarheden kunnen ook alleen in vrijheid ontstaan, zonder regulering of dwang vanuit de staat of de economische sfeer. In het geestesleven mag iedereen vrij zijn diensten aanbieden en anderen zijn vrij om daar al dan niet op in te

gaan. Het principe van de vrije concurrentie, vaak schadelijk in de economie, is in het geestesleven volop geldig.

In een gezonde samenleving wordt het geestesleven volop erkend als een zelfstandige geleding, die eigen organisaties en vormen van beheer kent en die haar leidende rol in de samenleving zelfbewust op zich neemt. Ze krijgt daarbij ook nieuwe taken, zoals de toewijzing van bedrijfskapitaal aan degenen die daar vanuit een perspectief van het algemeen belang productief mee kunnen werken. Het geestesleven heeft eigen vormen van financiering, waarbij Steiner stelde dat degenen die in het vrije geestesleven echt productief zijn, erop mogen rekenen dat degenen die baat hebben bij hun werk, of dit een warm hart toedragen, ook in hun inkomen zullen willen voorzien. Zo'n geestesleven, dat stevig op eigen benen staat, is veel krachtiger, productiever en waachtiger dan onze huidige platgeslagen, vercommercialiseerde en verpolitiekte cultuur.

Een vrij en zelfstandig geestesleven zoals hier bedoeld wordt, kennen wij op dit moment feitelijk niet. Enerzijds is het geestesleven deels geannexeerd door de staat, die grote invloed uitoefent op onderwijs, zorg, kunst en wetenschap. Die invloed wordt uitgeoefend via geldstromen (subsidies en de daaraan verbonden voorwaarden) en wetten en regels. Anderzijds heeft ook de economie een grote greep op het geestesleven gekregen. Economische belangen dringen binnen in sectoren waar ze niet zouden moeten meespelen, zoals in onderwijs, zorg en wetenschap. Hierdoor is het geestesleven verlamd geraakt en is het onproductief en wereldvreemd geworden.

Neem als voorbeeld opvoeding en onderwijs, die een cruciaal onderdeel van het geestesleven vormen. Elke nieu-

we generatie brengt nieuwe, onverwachtse impulsen met zich mee. Pedagogen en leraren zouden vanuit hun professionele vaardigheden en persoonlijke betrokkenheid de handen vrij moeten hebben om op dat nieuwe, onverwachtse in te gaan, om het zo goed mogelijk tot bloei te brengen. Daarbij zouden zij het gehele onderwijs zoveel mogelijk zelf moeten vormgeven, dat zou niet moeten gebeuren door degenen die niet zelf voor de klas staan. Wanneer de staat het onderwijs inhoudelijk reguleert, is het onvermijdelijk dat hij vanuit de bestaande orde eisen gaat stellen opdat burgers zich gedwee in de bestaande politieke en economische orde invoegen. Regelgeving en bureaucratische verplichtingen schakelen alle onderwijs gelijk en baseren zich op het niet-bestaande-uniforme-kind. Vernieuwende onderwijsvormen die niet binnen die regelgeving passen, kunnen zich niet in de praktijk bewijzen en zo werkt de overheidsbemoeyenis in het onderwijs als een rem op echte innovatie.

Gelijkheid in het rechtsleven

Het politieke en rechtsleven – Rudolf Steiner noemde die twee vaak in één adem – is het gebied van de juiste onderlinge verhoudingen, van hoe we ons op zuiver menselijk vlak tot elkaar verhouden en hoe we dit vormgeven in rechten en plichten, in wetgeving, regels en afspraken, en van het proces hoe we tot die afspraken komen. Maar het rechtsleven zorgt ook voor de verhouding tussen geestesleven en economisch leven.

Omdat de wetten voor ieder van ons in gelijke mate gelden, moeten we ze ook in gelijke mate kunnen vaststellen

Op drie verschillende manieren moet gelijkheid het kernprincipe zijn van het rechtsleven. Allereerst moet de wet voor iedereen in gelijke mate gelden. Ten tweede moet iedereen in gelijke mate de wet kunnen vaststellen. Dit principe wordt door de meeste mensen zeker beaamd, maar is in feite nog nauwelijks gerealiseerd. Gelijkheid is welbeschouwd het grondbeginsel van de democratie. Democratie betekent letterlijk volksheerschappij en gaat ervan uit dat er geen uiteindelijke autoriteit boven de bevolking bestaat maar dat de rechtsorde legitiem is omdat die op de één of andere manier door het volk is goedgekeurd. Het volk is soeverein en dat betekent ook dat alle burgers onderling een gelijke stem hebben. Omdat de wetten voor ieder van ons in gelijke mate gelden, moeten we ze ook in gelijke mate kunnen vaststellen. De filosoof Rousseau verwoordde het zo: de wetten hebben gezag omdat het sociale contracten zijn tussen de gelijke leden van de rechtsgemeenschap. In de oorspronkelijke democratieën, zoals in de Griekse oudheid, was de democratie altijd direct, doordat de burgers op het marktplein direct de besluiten namen. In de zeventiende en achttiende eeuw dook het ideaal van de directe democratie weer op, en slechts met tegenzin hebben de heersende klassen in de negentiende en twintigste eeuw een halfslachtige vorm van democratie toegelaten, het parlementaire stelsel. Maar in een authentieke democratie moet de bevolking het parlement kunnen overrulen en bijsturen. In Zwitserland en in verschillende Amerikaanse deelstaten is dit vormgegeven in een uitgaand stelsel van directe democratie in de vorm van optionele referenda over aangenomen wetsvoorstellen, volksinitiatieven waarbij groepen burgers zelf een voorstel ter stemming brengen, en verplichte referenda over bijvoorbeeld grondwetswijzigingen of soevereiniteitsoverdracht naar het internationale niveau. De directe democratie komt in surveys steeds naar voren als één van de meest gewaardeerde instituties in Zwitserland, zelfs door degenen die zelf nooit stemmen.

Het derde principe is dat het recht, ofwel de staat, zich moet beperken tot het terrein waarop wij allen gelijk zijn, tot de vaststelling en handhaving van onze openbare rechtsorde die voornamelijk uit onderlinge rechten en plichten bestaat. Het domein van de democratie moet worden teruggebracht tot het gebied waarover ook daadwerkelijk democratisch besloten kan worden. Want bij afwezigheid van een zelfstandig en vrij geestesleven dat onder meer tot bloei zou komen in nieuwe inzichten, oplossingen en ontwikkelingen, wordt de staat in onze samenleving gezien als de cockpit van de samenleving van waaruit alles bestierd moet worden. De staat ontfermt zich niet alleen over wat vrij en zelfstandig in het geestesleven zou moeten gebeuren, maar is ook eindverantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de economie, voor voldoende werkgelegenheid en economische groei, voor het sociale vangnet, voor prijsstabiliteit en de verzorging van het geldstelsel. In feite wordt de staat eindverantwoordelijk gehouden voor het oplossen van alle bestaande maatschappelijke problemen. Dat leidt tot een onhoudbare bureaucratie en regelgeving en een politiek systeem dat zijn geloofwaardigheid verliest.

Vanuit twee kanten zou de staat zich terug moeten trekken naar haar eigenlijke terrein. Ze reguleert niet langer het onderwijs en de zorg, maar beperkt zich tot het waarborgen van de toegankelijkheid voor allen van dit domein. De staat moet ook bijdragen aan het terugdringen van het economische tot zijn eigenlijke rechtmatige gebied. Doordat de staat zorgt voor een rechtsorde waarin natuur, kapitaal en arbeid niet langer als 'koopwaar' verhandeld kunnen worden, worden deze drie productiefactoren in zekere zin uit het economische proces gehaald en kunnen zij niet langer leiden tot onrechtmatige en absurd hoge inkomens- en vermogensverschillen. Bij grond en kapitaal (aandelen enzovoort) is dat heel gemakkelijk te zien. De Quote 500 staat vol mensen die hun vermogen vergaarden doordat ze privé-eigenaar zijn van grote kapitaalhoppen, onroerend goed, grond enzovoort. Als mensen hun inkomen door eigen inzet moeten verwerven, en niet langer geld kunnen halen uit het passief bezitten van kapitaal en grond, dan worden de vermogensverschillen veel kleiner en worden absurd hoge inkomens afgevoerd – niet door fiscale afroeping door de staat, maar doordat de normale economische verhoudingen die absurd hoge inkomens uit zichzelf in toom houden.

Het probleem van onze staat is dat ze de grondfouten van het kapitalisme – zoals de handelbaarheid van natuur, kapitaal en arbeid – laat voortbestaan. Door belasting te heffen kan de staat grootschalig 'beleid' voeren in de 'collectieve sector' van zorg, onderwijs, cultuur en noem maar op. Daarnaast poogt de staat achteraf nog de ergste uitwassen van het kapitalistisch stelsel te verminderen en enige sociale rechtvaardigheid te creëren via een grootscheeps herverdelingsstelsel bestaande uit belastingen, heffingen, premies, toeslagen en fiscale afrekeningen. Dit herverdelingsstelsel is enorm ingewikkeld geworden – de systemen van de Belastingdienst kunnen sommige wijzigen al niet meer aan en de Toeslagenaffaire is hiervan ook een direct gevolg – en betreft inmiddels de overgrote meerderheid van de Nederlandse gezinnen. Niemand heeft nog het overzicht hierover en op individueel niveau pakt het vaak onrechtvaardig of ongelukkig uit. Het maakt velen afhankelijk van een peperduur, log en onoverzichtelijk systeem waarover slechts een handvol politici beslissen, op politieke gronden die niet altijd eerlijk of solide zijn. Dit is een doodlopende weg. In plaats daarvan heeft de staat alleen maar wettelijk te regelen dat elk bedrijf vanaf een bepaalde grootte een bedrijfsraad heeft waarin alle teamleden – van de hoogst- tot de laagstbetaalde – via een soort democratisch proces tot een vertelingsverdrag komt voor de salarissen van de medewerkers. Dat kan bijvoorbeeld door democratisch te stemmen over de maximale loonvorken (de verhouding tussen de laagste en hoogste salarissen). Zo krijg je 'vanzelf' een redelijke inkomensverdeling vanaf de basis. Daardoor kan een groot deel van het huidige complexe herverdelingsstelsel komen te vervallen, wat alleen maar voordelen oplevert: een kleinere rol voor de staat, meer vrijheid voor burgers, minder bureaucratische lasten, minder verspilling van onnodige arbeidskracht van

BEDRIJFSPORTRET

Hetzelfde ideaal

UITGEVERIJ NEARCHUS werd in 1989 opgericht, al direct in de vorm van een commanditaire vennootschap – zodat het eigendom van het bedrijf bij de stillevennoot, een stichting, zou liggen.

John Hogervorst: "Aanvankelijk wilde ik alleen titels over sociale driegeleding uitgeven, maar dat liep anders. Door de jaren heen verschenen er bij andere antroposofische uitgevers steeds minder nieuwe titels, zodat wij ons groepen voelden het fonds inhoudelijk te verbreden en het aantal titels te laten groeien.

Een paar jaar geleden is Mariëtte van Est, vormgevingster, met haar vormgevingsbureau Ultramarijn tot Nearchus toegetreden. Naast het werk aan onze eigen uitgaven, werkt zij ook deels voor externe opdrachtgevers. We doen het werk hier met drie vennoten en verzorgen, met nog een paar parttime medewerkers, ook een webwinkel en groothandelsactiviteiten – allemaal op het gebied van antroposofische boeken.

Zo'n 25 jaar geleden werd Stichting Sleipnir stille vennoot. Dat heeft veel ontwikkeling gebracht en mogelijk gemaakt. Het was een fase waarin er nieuwe activiteiten werden gestart, zoals de webwinkel en een groothandel in kaarten, en er was op meerdere

momenten wat extra kapitaal nodig dat Sleipnir kon inbrengen. De vele contacten met de andere Sleipnir-ondernemers stimuleerden het ondernemerschap en bestonden soms ook uit praktische hulp.

Het ideaal dat ten grondslag ligt aan Sleipnir, is identiek aan dat van Nearchus – dus naast de praktische verbinding is er ook een sterke inhoudelijke verbinding tussen Sleipnir en dat wat we hier met Nearchus proberen te doen.

In gesprek met Sleipnir Support hebben we ons bedrijf per 1 januari j.l. gesplitst. De groothandel en de webwinkel zijn verzelfstandigd en gaan verder onder de naam ABC Antroposofie CV – natuurlijk aangesloten bij Sleipnir. Nearchus is weer terug bij de oorsprong: als uitgeverij, inclusief vormgeving in eigen huis. De opzet van deze splitsing is om het uitgeven van antroposofische literatuur én van literatuur over sociale driegeleding voor de komende periode veilig te stellen. Ons fonds bestrijkt alles dat ligt tussen eenvoudige kleine inleidende boekjes



en gedegen vakliteratuur. Daaronder zijn veel titels die we inhoudelijk van groot belang vinden. Maar ze verschijnen allemaal in kleine oplages, en dat maakt het uitgeven in financiële zin tot een 'moeilijk avontuur'. Sinds de splitsing van ons bedrijf maakt Sleipnir, samen met een andere bevriende stichting, elke nieuwe uitgave die we realiseren voor een stukje financiële mogelijk: we ontvangen per titel een bedrag aan schenkgeld en hopen daarmee veel ontwikkeling te bewerkennen – want daarvoor is schenkgeld bedoeld." [nearchus.nl](#)

BEDRIJFSPORTRET

“Ik zie Sleipnir als een soort paraplu”

HET ROZENTUINTJE is een -heel- kleinschalig kinderdagverblijf in Amsterdam, voor kinderen van anderhalf tot vier jaar. Het concept is uniek in de hoofdstad, omdat er maximaal zes kinderen per dag zijn. Daardoor is het gemakkelijk om een huiselijke omgeving te scheppen. Ouders kunnen er binnenlopen voor een kopje koffie, er is een huiskamersfeer, kinderen voelen zich gemakkelijk thuis. Er werken drie vennoten bij het Rozentuintje, te weten: Ciska Sietsma, Maaïke Holdstock en Judith van El. Het kinderdagverblijf is opgezet vanuit het antroposofisch gedachtegoed. Ciska is ingestroomd vanuit een reguliere werksituatie en ziet de voordelen:

In een regulier kinderdagverblijf moet er altijd een soort entertainmentprogramma zijn. Bij ons is het belangrijk dat kinderen zich veilig en vertrouwd voelen zodat ze, uit zichzelf, lekker kunnen gaan spelen. We zien graag dat ze zich bij ons net zo gemakkelijk bewegen als thuis. Wij wachten tot de beweging om iets te gaan doen vanuit het kind zelf komt, dat is een verschil met reguliere bedrijven, daar worden ze vaak gepusht. We zijn een commanditaire vennootschap met de Sprank als stille vennoot. De Sprank is een kinderopvangbedrijf in Den Haag. Zij zaten al bij



Aangesloten zijn bij Sleipnir brengt ons rust en veiligheid. Stel dat we een probleem hebben waar we niet uitkomen, dan weet ik dat we gesteund gaan worden. Ik vond het ook heel bijzonder dat ik er zomaar in kon stappen zonder geld mee te nemen, het duurde even voor ik dat kon begrijpen. Ik vind het mooi dat ook andere bedrijven de kans krijgen om leven ingeblazen te krijgen. Sleipnir is een geweldig initiatief, dat zou veel meer moeten gebeuren. (AvG) [hetrozentuintje.nl](#)

Nader kennismaken?

Zaterdag 27 september

Op zaterdag 27 september kun je nader kennismaken met Sleipnir. We vertellen over wat we doen en vanuit welk ideaal we dit doen. Je ontmoet verschillende ondernemers die met hun bedrijf verbonden zijn met Sleipnir. We zijn een groep van doeners. Als we een vraagstuk tegenkomen zoeken we naar manieren om deze al werkend op te lossen. Niet zozeer vanuit een theorie, maar vanuit praktisch proberen en werkende weg ontwikkelen. Daarover vertellen we. Wat we doen is veelal vernieuwend en vraagt om anders denken dan je gewend bent. Er is dus ook alle ruimte om je vragen te stellen. Wees welkom!

Zaterdag 27 september 2025 van 13.00 tot 17.00 uur

Landgoed Kraaybeekhof in Driebergen

Bijdrage € 15,-

Je kunt je aanmelden via contact@sleipnir.nl

Daarnaast organiseren we voor aangesloten ondernemers en geïnteresseerden vier dagen door het jaar heen waarbij vraagstukken van de ondernemingen of ondernemers centraal staan. Hierbij is de vraag de ingang tot het organiseren van een verdiepende en verrijkende dag rondom de ervaring en kennis die we als Sleipnirgemeenschap kunnen inbrengen en delen.

Wil je op de hoogte gehouden worden van deze dagen? Stuur dan een mail naar contact@sleipnir.nl



www.sleipnir.nl

Op onze website vind je meer informatie

- over de bedrijven die bij Sleipnir zijn aangesloten
- over wat we doen
- over waarom we dat doen
- over onze organisatie
- over hoe je mee kunt doen

Meer informatie over associatieve economie en sociale driegeleding

Boeken



John Hogervorst

Sociale driegeleding - wat, hoe, waarom?

Een bundel met 62 artikelen over sociale driegeleding. Met een aantal inleidende artikelen; artikelen die aspecten van de driegeleding uitwerken en verdiepen, en met korte artikelen die aan de hand van actuele onderwerpen laten zien hoe je vanuit het perspectief van de sociale driegeleding naar de vraagstukken van deze tijd (in economie, politiek, onderwijs e.d.) kunt kijken. (paperback, 243p) ISBN 9789492326195



Arjen Nijeboer

Vrijheid, gelijkheid, broederschap

De drie idealen van de Franse Revolutie leven bewust of onbewust in ieder mens, als oerbeelden voor het sociale leven. In de sociale driegeleding hebben deze drie idealen elk hun eigen gebied: vrijheid in het geestesleven, gelijkheid in het rechtsleven, broederschap in de economie. (paperback, 106p) ISBN 9789073310841



Peter Schilinski

Wat is sociale driegeleding?

Deze bundel biedt tien heldere en zeer begrijpelijke opstellen over de verschillende aspecten van de sociale driegeleding. Over een andere economie, vrijheid van onderwijs, democratie en meer. Een toegankelijke en enthousiasmerende inleiding. (paperback, 75p) ISBN 9789492326843

Kijken en luisteren

Via de website van de Vereniging voor Associatieve Economie vind je een reeks van tien video's waarin Luuk Humblet (oud-Sleipnir ondernemer) helder en grondig over aspecten van de associatieve economie spreekt.

www.ae-vereniging.org/interviews



Tijdschrift



Driegonaal verschijnt 6 maal per jaargang en belicht actuele ontwikkelingen en hun diepere achtergronden vanuit het perspectief van de idealen van vrijheid, gelijkheid en broederschap en hun praktische verwerkelijking.

www.driegonaal.nl

Website



Op deze website vind je tientallen artikelen over bijvoorbeeld:

samenwerken in de economie / geld en de geldkringloop / de juiste prijs / het belang van vrijheid in het onderwijs, de wetenschap, de zorg, de kunst / opgave en beperkingen van de democratie / de betekenis van arbeid / gebruiksrecht in plaats van eigendomsrecht. Plus: een agenda van activiteiten op dit gebied, een blik op de actualiteit en meer.

www.socialedriegeleding.nl

Deze krant werd in opdracht van Sleipnir geproduceerd door Nearchus CV (www.nearchus.nl) en kwam tot stand onder redactie van John Hogervorst. Bijdragen werden geschreven door: Reinoud van Bemmelen, Judith van El, Anne van Ginkel, Famke Hogervorst, Arjen Nijeboer, Jan Saal, Bert Schaafsma en Feico van der Veen. Vormgeving: Mariëtte van Est (www.ultramarijn.nl)

Een eerste oplage van 10.000 exemplaren verscheen op 30 mei 2025

Meer exemplaren van deze krant ontvangen?

We sturen je graag kosteloos meer exemplaren van deze krant, vanaf minimaal 10 stuks.

Laat ons weten hoeveel exemplaren je wilt ontvangen en vermeld daarbij je postadres.

info@nearchus.nl

www.sleipnir.nl
contact@sleipnir.nl