

Interuniversitaire Master Gender en Diversiteit
Academiejaar 2020-2021



Diversity, equality and inclusion in organizations

#2062

HET 'PRODUCT'

In 2013 vierde 'Het Hinkelspel'¹ zijn dertigjarig bestaan. Een knap gelay-out boek met harde kaft, historische documenten en foto's, kaasweetjes en anekdotes vereeuwigde het succesverhaal van deze bijzondere kaasmakerij. Belgisch fundamentalisme? De totale andere aanpak om te ondernemen en om kaas te maken was in die tijd zo ongebruikelijk in de sector, dat de Hinkelspelers 'fundamentalisten' genoemd werden. Die geuzenaam gingen ze met trots dragen.

DIVERSITEIT, GELIJKHEID EN INCLUSIE OP DE HINKELVLOER.

'Het Hinkelspel' startte in de donkere jaren 1980 als werkerscoöperatief. Drie universitaires waren het moe om bij elke sollicitatie voortdurend het deksel op de neus te krijgen. Er was geen geld, geen toekomst, maar wel veel ideeën. Ze namen het heft in eigen handen en begonnen een kaasmakerij. 'Het Hinkelspel' is uitgegroeid tot een multi-stakeholder coöperatie met beperkte aansprakelijkheid met meer dan 80 vennoten waarin de meeste werknemers ook coöperant zijn. Deze alternatieve organisatie is ontsproten van uit een maatschappelijke onvrede over de verdeeldheid tussen *de haves en de have nots*. Klassenverschillen worden hierdoor in de verf gezet. Rode verf weliswaar want onder deze alternatievelingen van de jaren 1980 circuleerden debatten over zelfbeheer, het stoppen van het winstbejag, eerlijke prijzen, eerlijke handel en eerlijke producten.

Maar kan deze andere manier van bedrijfsvoering daadwerkelijk machtsongelijkheid verminderen tussen verschillende groepen onder de werknemers? En hoe zit het dan met de diversiteit, gelijkheid en inclusie op deze hinkelvloer?

Deze vraagstelling sluit perfect aan bij het discussieforum: *Diversity beyond the classical firm*. De uitdaging is om uit de besproken casussen van dit hoofdstuk inzichten en conclusies te distilleren die ook toepasbaar zijn in een Vlaamse context en deze te funderen met relevante theorieën en concepten.

¹ <https://hethinkelspel.be/de-coöperatieve-spelregels/>
geraadpleegd op 15 mei 2021.

INTERSECTIONALITEIT

Intersectionaliteit is een sleutelbegrip binnen de studie van gender en diversiteit. Het is een analytische tool voor het onderzoeken van machtsmechanismen die ongelijkheid produceren. Bij de stichting van ‘Het Hinkelspel’ was het concept ‘Intersectionaliteit’ nog niet geïntegreerd in Europa². Intersectionaliteit biedt ook een kritische bril om diversiteit binnen organisaties te bestuderen. Verschillende werkidentiteiten kunnen hierdoor geconnecteerd worden binnen een brede sociale context. Dat leidt tot een fijnere analyse van processen die leiden naar de constructie van identiteit en naar onderliggende machtsmechanismen (Zanoni et al., 2010, p. 16).

De Europese landen kennen geen zwarte bevolking ten gevolge van slavernij in eigen continent zodat de situatie op het Amerikaans continent niet kan gelijkgesteld worden aan die van Europa. Met de immigratie van Turkse gastarbeiders naar Gent in de jaren 1960-1970, de val van het Ijzeren Gordijn in 1989 gevolgd door talrijke vluchtelingen crisissen werd Gent meer gekleurd. Toch is er een minderheid van gekleurde mensen. Er zijn wel veel Oost-Europeanen maar deze hebben meestal ook een witte huidskleur. Figuur 1 laat de samenstelling zien van de Gentse bevolking naar nationaliteit en herkomst. Een minderheid van de Gentse bevolking is afkomstig van Afrika, Turkije en een niet EU-land.

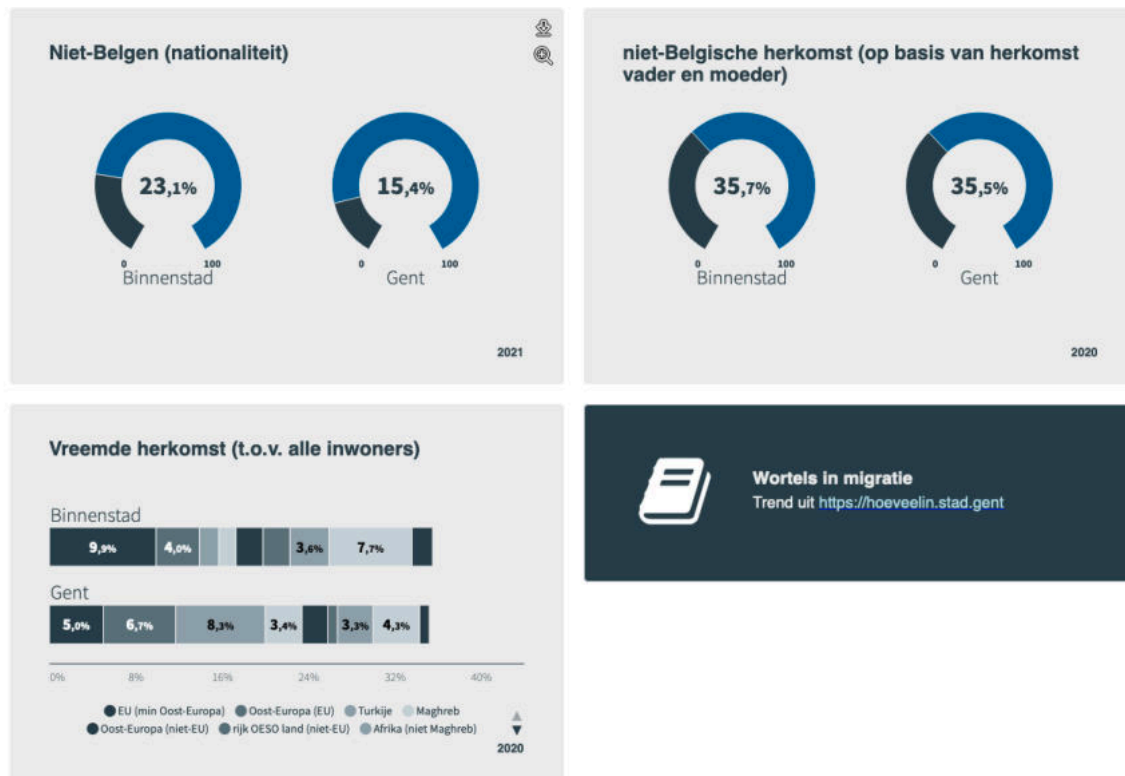
[\(https://gent.buurtmonitor.be/dashboard/dashboard/nationaliteit-en-herkomst/\)](https://gent.buurtmonitor.be/dashboard/dashboard/nationaliteit-en-herkomst/).

Deze samenstelling van nationaliteit, etniciteit en huidskleur wordt weerspiegeld in de medewerkers en de vennoten van het Hinkelspel: ze zijn allen wit.

² De Amerikaanse rechtsgeleerde Crenshaw ontwikkelde als eerste deze term in 1989.

Figuur 1

Nationaliteit en herkomst van de Gentenaren



Noot. Overgenomen uit <https://gent.buurtmonitor.be/dashboard/dashboard/nationaliteit-en-herkomst/>
Geraadpleegd op 16 mei 2021.

De ontstaansgeschiedenis van het Hinkelspel wordt op verschillende sites van het internet toegeschreven aan drie Gentse vrienden (Bart, Jos en Alexander)³. Nochtans waren er ook vrouwen bij betrokken. Het gemeenschapshuis waar ze woonden was vlak bij ‘het Klein Begijnhof’⁴. Toen ze in het begijnhof wandelden en ze de oude kaasmakerij opmerkten vroegen ze zich af als de begijnen zelf kaas maakten. Ja, de begijnen maakten zelf kaas. “Dan moet dat niet moeilijk zijn”, zei een van de mannen waarop hij prompt alle vrouwen over zich heen kreeg (Trommelmans, 2013, p. 11). Bart, Jos en Alexander konden dus aan hun kaasmakerij beginnen maar ze hadden beginkapitaal nodig. Tien twintigers waaronder Ingriet, Hilde, Mie en Leen consulteerden hun (voorhuwelijks)sparrekening, hun familie en kennissen. Dat leverde 309.000 frank kapitaal op (Trommelmans, 2013, p. 19 en p.24).

³ <https://www.beo-markt.be/nl/inspiratie/het-hinkelspel-onze-pas-de-bleu-is-onze-grootste-trots-de-eerste-vlaamse-blauwschimmelkaas>
geraadpleegd op 15 mei 2021.

⁴ <https://kleinbegijnhof-gent.wixsite.com/home/welkom>
geraadpleegd op 15 mei 2021.

PROFESSIONELE IDENTITEIT

Radicale alternatieve projecten mogen niet onder de radar blijven in het onderzoek over diversiteit in organisaties. Het zijn niet alleen de grote hegemonische discoursen die betekenis geven aan een maatschappelijke realiteit, maar ook de kleinere initiatieven in het bedrijfsleven die een aanzet kunnen geven tot maatschappelijke reflecties met eventueel veranderingen als gevolg (Zanoni et al., 2010, p. 17). Deze visie sluit aan bij de feministische epistemologie die kennis recupereert *'from margin to center'*⁵.

Tegen de mainstream in, tijdens moeilijke economische tijden heeft het Hinkelspel zijn eigen professionele identiteit geconstrueerd. Discursieve micro analyses zijn belangrijk omdat ze licht werpen op bepaalde vormen van weerstand die anders in de schaduw blijven. Ze kunnen ook leiden tot kleinschalige emancipatorische projecten (Zanoni et al, 2010, p. 17), zoals 'Het Hinkelspel' laat zien.

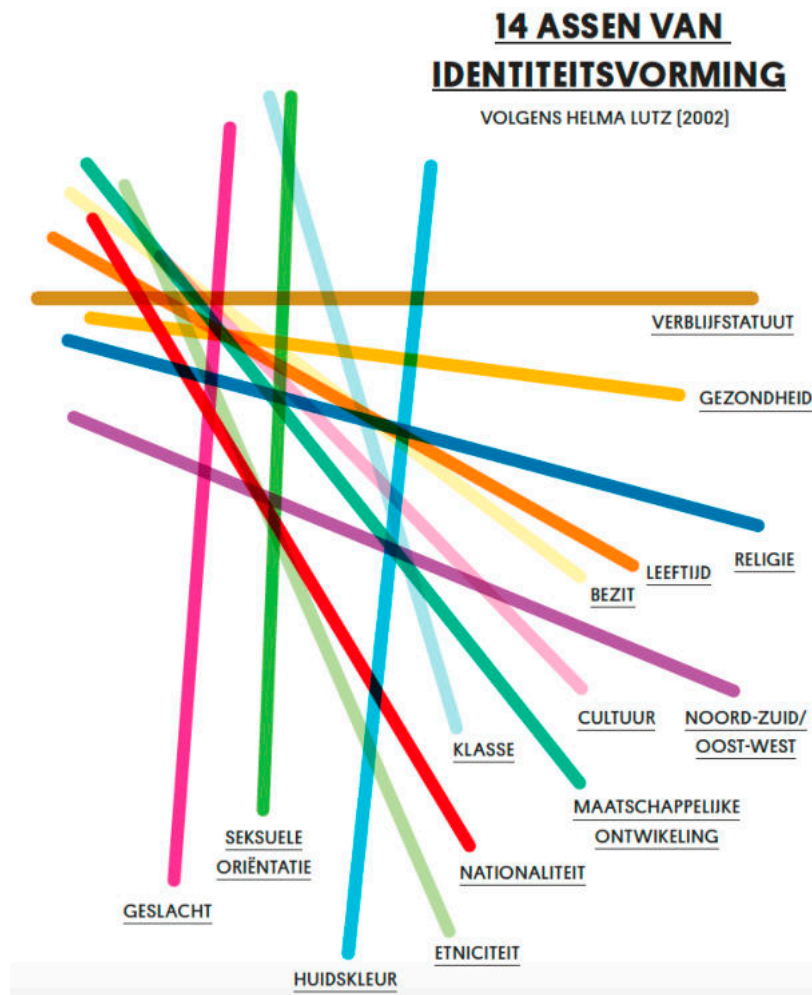
ARBEID KAPITAAL KLASSE

Klasse is een van de sociale posities binnen de intersectionele framing die, verweven met andere assen, onderdrukking of privileges kunnen veroorzaken en/of versterken.

Figuur 2 (Ella vzw, 2014, p. 12) toont het model van Helma Lutz (2002) dat intersectionaliteit op een overzichtelijk manier in 14 assen weergeeft.

⁵ bell hooks introduceerde dit concept in haar boek: *feminist theorie: From margin to center* (1984).

Figuur 2



Noot. Overgenomen uit *Intersectioneel denken: Handleiding voor professionelen die intersectionaliteit of kruispuntdenken in de eigen organisatie willen toepassen* (p. 12), door Ella vzw, 2014, <https://ellavzw.be/publicaties/>

Geraadpleegd op 18 mei 2021.

Kan in een coöperatieve organisatiestructuur zoals die van ‘Het Hinkelspel’, ‘klasse’ geneutraliseerd worden zodat machtsmechanismen (binnen de organisatie) onbestaand worden? Hier is het wel belangrijk om dieper in te gaan op het begrip ‘diversiteit’.

Diversiteit is een modewoord en een containerbegrip geworden. Men staat vaak niet meer stil bij de betekenis van dit concept. Als er in een groep een paar gekleurde mensen, vrouwen, personen met een beperking opgenomen worden, dan wordt dit vertaald naar ‘diversiteit’. Maar er is meer. Diversiteit kan uitgesplitst worden in: sociale identiteit (leeftijd, gender, etniciteit, ...), organisatorische identiteit (educatie, rang, loopbaan, ...) en individuele identiteit (waarden, voorkeuren, attitude, ...). Er bestaat een interactie tussen deze drie en samen bepalen ze het functioneren van het individu in het bedrijf (Van Knippenberg & Schippers, 2007).

Bekijken we dan de missie van de coöperatieve kaasmakerij: “lekkere kaas maken van rauwe bio melk in een open democratisch samenwerkingsverband tussen boeren, arbeiders en klanten” (Rothmann, 2021 p. 1), dan kunnen we hierin gelijkheid tussen boeren, arbeiders en klanten detecteren. Binnen deze coöperatieve organisatiestructuur is arbeid en klasse ten gevolge van de arbeidsverdeling dus niet inherent conflictueus.

Klasse kan opgevat worden als het resultaat van het al of niet bezitten van de productiemiddelen. Zij die dit bezitten zijn ‘het kapitaal’, de kapitalisten; zij die dit niet bezitten zijn ‘de arbeid’, de arbeiders. De arbeiders worden uitgebuit omdat de kapitalisten hen minder betalen dan de meerwaarde die hun arbeid opbrengt (Zanoni, 2011, p.107). De arbeiders ervaren ook een gevoel van vervreemding ten opzichte van het product dat het resultaat van hun arbeid is. In deze benadering is ‘klasse’ het resultaat van de dichotomie kapitaal/arbeid of ‘*haves/have nots*’.

Deze tegenstellingen worden opgelost in de multi-stakeholder coöperatie ‘Het Hinkelspel’. Iedere vennoot, onafhankelijk van de financiële inbreng, heeft één stem. Er worden geen dividenden uitbetaald. De winsten worden geherinvesteerd in bijvoorbeeld duurzame technieken zoals zonnepanelen en warmte recuperatie én in meer mensen. De vennoten krijgen wel winst in natura: 10 % korting op hun aankopen. De meerwaarde van de arbeid van de werkende vennoten gaat dus integraal terug naar het bedrijf⁶. Soms, als de cijfers het toelaten, wordt er binnen de Raad van Bestuur en de Algemene Vergadering beslist om hen een bonus toe te kennen. Hier bemerken we geen conflictueuze relatie tussen arbeid en kapitaal. De

⁶Interview met Alexander op 28 mei 2021.

productiemiddelen zitten niet in de waardering van de aandelen om te voorkomen dat winstbejag binnensluipt (Rothmann, 2012, p.3).

Op organisatorisch en materieel niveau is er dus geen sprake van klasse. Maar klasse kan ook binnensijpelen via de symbolische waarde of de status die aan een bepaalde job toekend wordt. Staat de kaasmaker symbolisch hoger in rang dan de kaasverkoper? Dit wordt duidelijk ontkend in het interview met Alexander. “Dat is gewoon heel simpel hé. Als de kaasmaker geen goeie kaas maakt, dan kan de kaasverkoper geen kaas verkopen. En als de kaasverkoper ook niet goed is ... Ze zijn op elkaar aangewezen”⁷.

Klasse kan ook begrepen worden op het macroniveau van de samenleving. Hier terug worden individuen geclassificeerd in twee groepen: de werkende klasse en de burgerij. Soms wordt ook een derde groep toegevoegd: de middenklasse. Zanoni (2011) merkt op dat deze indeling niet verbonden is met de productie, maar veel meer met eigendom, macht of smaak. Klasse kan dan opgevat worden als een vorm van sociale stratificatie (Anthias geciteerd in Zanoni, 2011, p. 107). Deze opvatting van klasse situeert zich vooral op het niveau van de sociale en individuele identiteit (zie hoger).

In ‘Het Hinkelspel’ verdwijnen deze klassenverschillen reeds bij de aanwerving. De medewerkers worden gekozen niet zo zeer op basis van hun diploma’s of sociale afkomst (cultureel en sociaal kapitaal), maar wel op basis van hun inzet en betrokkenheid (hun individuele identiteit) en van hun profiel binnen de bestaande groep.

Kan men dan diversiteit een andere invulling geven vertrekkende van klasse?

Diversiteit kan begrepen worden als een set van socio-demografische identiteiten binnen klassenrelaties. Eens tot dit inzicht gekomen, zal diversiteit niet langer meer een containerbegrip zijn. Het wordt een analytische tool om beter te kunnen begrijpen hoe (on)gelijkheid geproduceerd wordt en in stand gehouden wordt in organisaties.

Ongelijkheid komt naar boven in klassenrelaties. Klasse wordt hier opgevat als de sociale identiteit (kapitaal tegenover arbeid) dat individuen definieert in organisaties door hun positie in het productieproces. Het gaat hier over de exploitieve relatie tussen kapitaal en arbeid.

Zanoni (2011) bedoelt hiermee niet dat klasse vóór de andere sociale posities komt.

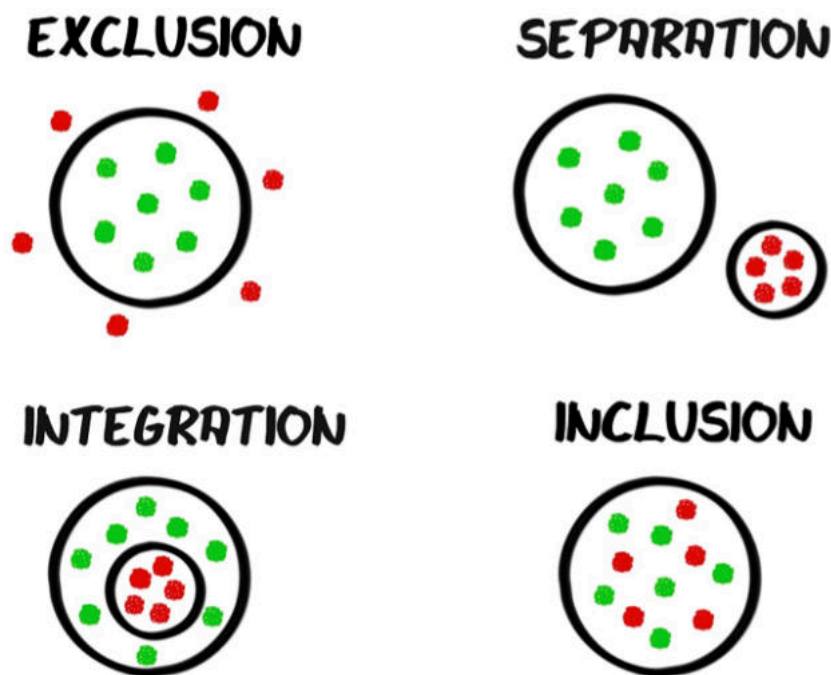
Maar wel dat klasse fundamenteel organisaties structureert waardoor een matrix van macht verstrekt wordt waarin andere identiteiten gegrift zijn. In dit perspectief bestaat er geen diversiteit zonder dat er een economische waarde van de verschillende spelers van een bedrijf

⁷ Interview met Alexander op 28 mei 2021.

gelabeld wordt aan een socio-demografische identiteit. Klasse is dus altijd verbonden met economische waarde. In een organisatorische context is diversiteit verbonden met klasse. Klassenrelaties en klassenverschillen zijn gelinkt met de meerwaarde die sociale identiteiten binnen het bedrijf kunnen leveren.

Maar als men bewust streeft om klassenverschillen uit het bedrijf te bannen (voorbeeld met een horizontale bedrijfsstructuur) dan krijgt macht geen kans om een matrix te vormen met als gevolg dat de rasters van de matrix oplossen, ten koste van exclusie, separatie en integratie (ongelijkheid), maar met inclusie (gelijkheid) als gevolg zoals zo treffend gevisualiseerd in figuur 3 (De Coster, 2021, slide 2).

Figuur 3



Noot. slide 2 uit 'Diversity management policy and practices'. Les 7, De Coster, 29 maart 2021.

“... I argue that class relations fundamentally structure contemporary organizations, providing in these contexts a matrix of power onto which other identities are grafted. In this perspective, diversity does not simply intersect with class, but is contingent upon it for its very meaning within the organizational context. There exists no diversity, that is, no socio-demographic identity with an economic value tag attached to it, outside the logic of capitalist organizing” (Zanoni, 2011, p. 122).

We kunnen hieruit besluiten dat als, binnen een organisatorische context, klasse weggewerkt wordt, wat erop neer komt om werknemers te ontdoen van een economische meerwaarde (bijvoorbeeld door een horizontale bedrijfscultuur), de kans groter wordt dat diversiteit op de werkvloer niet leidt tot ongelijkheid.

SOLIDARITEIT

In het neoliberal kapitalisme waarbij winst en groei de belangrijkste drijfveren vormen blijven, ondanks verschillende diversiteitsprogramma's, discriminatie en ongelijkheid hardnekkig overeind. Zoals hoger reeds vermeld ligt de inherente conflictueuze relatie tussen arbeid en kapitaal hier aan de oorsprong (Zanoni, 2011). Toch is niet iedereen akkoord met deze gang van zaken. We bemerken een opkomst van de solidaire economie die meer sociale rechtvaardigheid wil implementeren in de bedrijfswereld. Deze economie is gegrond op principes van solidariteit, gelijkheid, gedeelde welvaart en macht, duurzaamheid en sociale en economische democratie (Bell et al., 2011, p. 226). Solidaire economie ontspruit vaak als verzet tegen onderdrukking en als weerstand tegen onrechtvaardige situaties (Bell et al., 2018, p. 233). Zo was het ook bij de pioniers van 'het Hinkelspel' toen ze de coöperatieve opstartten. Nu staan de vennoten nog steeds voor een eerlijke handel, voor duurzaamheid, eerlijke prijzen, solidariteit met de verschillende stadia van de economie, van producent tot consument en alle stadia ertussen.⁸

Solidaire economie betekent niet altijd tegengif voor ongelijkheid. Bell et al. (2018, p. 236) komen tot de bevinding dat structuren van ongelijkheid en exclusie soms gerepliceerd worden. Ze bemerken ook dat er sprake kan zijn van segregatie door ras, etniciteit en gender. Het informele management kan ook bijdragen tot ongelijkheid en segregatie. Bovendien zijn initiatieven van solidaire economie niet sterk aanwezig in arme buurten of buurten met grote etnische meerderheid. Toegepast op 'Het Hinkelspel' constateren we inderdaad dat de Lousbergmarkt en de kaasmakerij in Sleidinge zich in een witte welstellende buurt bevindt. De Raad van Bestuur en de Algemene Vergadering zijn allen witte mensen. Er zijn vijf kaasmakers waaronder een vrouw. Er werkt slechts een man in de winkel die door de klanten en door de medewerkers gepercipieerd wordt als 'de baas'⁹. Hier kan de 'Sociale Roltheorie'¹⁰ een verklaring bieden (Joshi, 2014, p. 3).

⁸ Interview met Alexander op 28 mei 2021.

⁹ Gesprek met Filip op 22 mei 2021.

¹⁰ Deze theorie heb ik uitgebreid behandeld in de groepspaper *Hidden Figures*. Gezien de omvang van dit essay (ongeveer 3000 woorden) kan ik hierop helaas niet verder uitweiden.

GENDERED ORGANIZATIONS

We staan er niet bij stil omdat het zo genaturaliseerd werd, maar de ideale werknemer is mannelijk (en wit) en heeft thuis een vrouw die voor het huishouden en zijn kinderen zorgt. Dit zit diep verankerd in de klassieke organisatiestructuur en -cultuur en valt ondermeer op in de spreiding van de arbeidstijd, de job evaluatie, de vermeende genderneutraliteit en de abstractie van 'de werknemer'. Lichamelijke en emotionale (dat meestal aan vrouwen toegeschreven wordt) passen niet in dit concept. Hierdoor wordt niet alleen genderstratificatie in stand gehouden, maar ook de stratificatie van andere identiteiten en sociale posities als klasse, ras en etniciteit (Acker, 1990, p. 154). Om hier een wezenlijke verandering in te brengen dienen organisaties radicaal veranderd te worden. Het concept van de abstracte job dient opgelost te worden. Bedrijven werken nu eenmaal met belichaamde werknemers. Ook zouden werk en werkrelaties geherdefinieerd moeten worden, rekening houdend met het leven buiten de job (Van Acker, 1990, p. 154-155). Van Acker stelt ook voor om hiërarchie af te schaffen en werk in eigen beheer op te nemen wat de grondgedachten vormen van coöperatieve organisaties. Maar wordt genderongelijkheid wel opgelost binnen deze solidaire economie?

Er bestaan weinig onderzoeken over diversiteit, gelijkheid en inclusie in niet traditionele bedrijven (Sobering, 2016, p. 129). Maar er zijn wel redenen om aan te nemen dat genderongelijkheid kan aangepakt worden en ontworpen kan worden in coöperatieven.

Figuur 4 (Sobering, 2016, p.131) waarbij een vergelijking gemaakt wordt tussen traditionele en collectivistische bedrijven, verheldert dit reeds. De afhankelijkheidsrelatie tussen werknemers en eigenaars van het bedrijf wordt opgeheven. De bedrijfscultuur is gebaseerd op participatie van alle betrokkenen en op ethische principes van democratie, gelijkheid en solidariteit. Deze worden geïnstitutionaliseerd door een horizontale bedrijfsvoering (Sobering, 2016, p. 130). Onderzoek naar gender in coöperaties wijst erop dat de situatie van vrouwen wel beter is dan in klassieke firma's maar dat zij toch een lagere status bezitten, minder vertegenwoordigd zijn en ook minder participeren in de besluitvoering. Ook krijgen ze ander werk dan hun mannelijke collega's.

Figuur 4

Vergelijking tussen traditionele en collectivistische bedrijven.

	Bureaucratic organizations	Collectivist organizations
Structure	Hierarchical and specialized; Formal rules and divisions of labor	Horizontal and generalized; Minimal rules and divisions of labor
Culture	Legal-rational logic; Abstract and universalized jobs	Value-rational logic; Embodied and personalized jobs
Agency	Ideal of impersonality; Role-based, instrumental social relations	Ideal of community and solidarity; Holistic and personal interactions

Noot. Overgenomen uit “Producing and reducing gender inequality in a worker-recovered cooperative”, door Sobering, K., 2016, *The Sociological Quarterly* 57(1), p. 131(<https://doi.org/10.1111/tsq.12112>).

In de *worker-recovered* coöperatieve Hotel B.A.U.E.N komt Sobering (2016) tot de vaststelling dat er nog steeds werksegregatie, beperkt leiderschap en gegenderde belemmeringen aanwezig zijn om te participeren. Maar er zijn gegenderde processen die vormen van ongelijkheid tussen mannen en vrouwen ontwrichten nl. gelijk loon en participatorische democratie, er worden stappen ondernomen om macht en middelen te verdelen. Gender blijft dus een betekenisvolle categorie (niet genderneutraal, vaak als positief ervaren) en terzelfdertijd wordt gestreefd naar gelijkheid op de werkvloer.

De casus ‘Het Hinkelspel’ gaat deze bevindingen gedeeltelijk ontwrichten. Iedere werknemer, onafhankelijk als zij/hij een werkende vennoot is of een werknemer, heeft dezelfde status. De Raad van bestuur bestaat uit 9 werkende bestuursleden waarvan 4 vrouwen. Op de tweewekelijkse vergaderingen is iedereen verplicht aanwezig zodat de participatorische democratische principes gegarandeerd worden. De werkverdeling tussen mannen en vrouwen waarbij vrouwen meer in de verkoop dan in de productie werken, gaat niet ten koste van de status van de job maar vloeit voort uit het aanbod tijdens sollicitaties en de fysieke kracht inherent aan het kaasmaken¹¹.

¹¹ Interview met Alexander op 28 mei 2021.

EQUALITY by DESIGN

Na de verhuis van de kaasmakerij naar het landelijke Sleidinge in 2011, kwam de ruimte van de kaasmakerij op de Lousbergskaai vrij.

Het Hinkelspel besliste om van het pand een overdekte markthal te maken met lokale kwaliteitsproducten: de ‘Lousbergmarkt’. Vier andere bedrijven delen de ruimte waarvan twee ook coöperatieven zijn: de bakkers coöperatieve ‘CoPain’ en de groente- en fruithandel ‘De Vroente’. Enkel op zaterdagmorgen wordt er ambachtelijk vlees verkocht door een lokale landbouwer. Lekkere gerechtjes op basis van ingrediënten uit de Lousbergmarkt worden geserveerd aan lange houten tafels door twee vriendinnen die samen ‘De Bergen’ opstartten. Hun gezellige eethoek is niet alleen heel uitnodigend voor buurtbewoners maar dient ook als informele vergaderruimte voor de vele kleine bedrijfjes van de buurt die ondertussen ook aan netwerking en *community building* doen. Regelmatig observeer ik een individuele werknemer met laptop, smartphone en koffie inbegrepen. Er is ook een speelhoek voor kinderen.

Deze plek vormt een ruimte waar verschillende werknemers van verschillende alternatieve bedrijven, de ‘nieuwe economie’, samenwerken¹².

Sargent et al. (2021) stellen vast dat werknemers meer en meer de behoefte hebben om uit hun isolement te komen en daarom plaatsen verkiezen waar mensen samen werken. Op die manier kunnen ze ook hun sociaal en professioneel netwerk uitbouwen. Bovendien kunnen ze socialiseren, gedachten uitwisselen en samenwerken met andere professionelen van gelijkaardige of andere sectoren (Sargent et al., 2021, p. 6).

Stimuleren deze werkplekken andere diversiteitsdynamieken dan in de klassieke bedrijfsruimten? Waar mensen uit verschillende sectoren samenwerken is de geïnstitutionaliseerde hiërarchie (waarbij witte mannen meer macht hebben) minder aanwezig. Ook zal de invloed van gender samen met die van klasse en ras minder aan de oppervlakte komen (Sargent et al, 2021, p. 7).

In de negen onderzochte casussen ontdekken Sargent et al. (2021) verschillende positieve genderdynamieken die ook toegepast kunnen worden op de ruimte waarin ‘Het Hinkelspel’ zich bevindt: er is geen hiërarchie te bespeuren en alleenstaande vrouwen die aan de tafel van ‘de Bergen’ aan het werk zijn worden niet behandeld als ‘tokens’ (Sargent et al., 2021, p. 9). Maar toch zijn het uitsluitend witte mensen die de markthal bevolken. Hier komt de sociale posities ‘klasse’ en ‘ras’ naar boven. Het *gendered organization* paradigma van Acker (1990) wordt

¹² Meer duiding in het interview met Alexander.

uitgebreid naar het concept dat zij in 2006 ontwikkelde: ‘inequality regimes’. Het beschrijft hoe losse samenhangend praktijken, processen en maatregelen ervoor zorgen dat klasse, gender en raciale ongelijkheid binnen bepaalde organisaties in stand gehouden worden Dit toont nog eens aan hoe de gegenderde organisatorische logica nauw verbonden is met de op klasse en ras gebaseerde logica van bedrijven (Sargent et al, 2021, p. 8).

Inderdaad, alleen gegoede burgers komen hier hun inkopen doen want groeten en fruit van de korte keten zijn nu eenmaal stukken duurder dan die van de Aldi of de Lidl¹³. Ook de coöperanten horen tot de middenklasse en zijn wit. Hier mag ook de context niet vergeten worden: de Lousbergmarkt bevindt zich in een rijke witte buurt van Gent.

MACHT

“Power is conceptualized as a relation emerging from specific material and/or ideological structures, rather than as being located in individual cognition”

(Janssens & Zanoni, 2014, p. 318).

De ideologische structuur waarbinnen de traditionele bedrijven opereren is deze van het kapitalisme waarbij onvoorwaardelijke winst en groei nagestreefd worden. Materiële waarden zoals rijkdom worden vooropgesteld ten koste van een rechtvaardige samenleving. Deze machtsrelaties zijn vastgeketend aan maatschappelijke structuren, ze zijn geïnstitutionaliseerd en worden als een vanzelfsprekendheid beschouwd. “Het is altijd zo geweest”, hoor je bij de modale burger. De geprivilegieerden zullen koste wat kost hun macht proberen te behouden. De solidaire economie heeft nog een lange weg af te leggen.

Maar samen met Bell et al (2018, p. 38) besluit ik dat alternatieve bedrijfsvormen zoals coöperaties, die solidariteit, duurzaamheid, sociale rechtvaardigheid en democratie hoog in het vaandel dragen, ons hoop geven op meer diversiteit, gelijkheid en inclusie in de (bedrijfs)wereld.

¹³ Aldi en Lidl zijn in oorsprong Duitse ketens van discount-supermarkten. De klanten van de Gentse afdelingen zijn vooral mensen van kleur en mensen met een laag inkomen.

BIBLIOGRAFIE

- Bell, M. P., Leopold, J., Berry, D. & Hall, A. V. (2018). Diversity, discrimination, and persistent inequality: Hope for the future through the solidarity economy movement. *Journal of Social Issues* 7(2), 224-243. <https://doi.org/10.1111/josi.12266>
- De Coster, M. (2021). *Diversity management policy and practices*. Lecture 7 [Powerpoint-slides].
- Ella vzw. (2014). *Intersectioneel denken: Handleiding voor professionelen die intersectionaliteit of kruispuntdenken in de eigen organisatie willen toepassen*. <https://ellavzw.be/publicaties/>
- Janssens, M. & Zandoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work, *Scandinavian Journal of Management* 30(3), 317-331. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.12.006>
- Joshi, A. (2014). By whom and when is women's expertise recognized? The interactive effect of gender and education in science and engineering teams, *Administrative Science Quarterly* 59(2), 202-239. <https://doi.org/10.1177/0001839214528331>
- Linnehan, F. & Konrad, A. M. (1999). Diluting diversity: Implications for intergroup inequality in organizations. *Journal of Management Inquiry* 8, 399-414. <https://doi.org/10.1177/105649269984009>
- Rothmann, I. (2012). Hoe vertalen de Belgische coöperaties de ICA-principes in de praktijk? Casus: Het Hinkelspel cvba, *ICA-kompas*. Coopkracht. https://cooperatievlaanderen.be/sites/default/files/leden/ICA/Casus_HetHinkelspel_ge_layout.pdf
- Sargent, A. C., Yavorsky, J. E. & Sandoval, R. G. (2021). Organizational logic in coworking spaces: Inequality regimes in the New Economy. *Gender & Society* 35(1), 5–31. <https://doi.org/10.1177/0891243220974691>

Sobering, K. (2016). Producing and reducing gender inequality in a worker-recovered cooperative, *The Sociological Quarterly* 57(1), 129–151.

<https://doi.org/10.1111/tsq.12112>

Trommelmans, W. (2013). *Belgisch fundamentalisme: Een enigszins gefabuleerd maar daarom niet minder waar verhaal van een bijzondere kaasmakerij in 33 delen*. ‘Het Hinkelspel’.

Van Knippenberg, D. & Schippers, M. (2007). Work Group Diversity, *Annual Review of Psychology* 58, 515-541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>

Zanoni, P., Janssens M., Benschop Y., Nkomo S. (2010). Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives, *Organization* 17(1), 1-21. DOI:[10.1177/1350508409350344](https://doi.org/10.1177/1350508409350344)

Zanoni, P. (2011). Diversity in the lean automobile factory: Re-doing class along socio-demographic identities, *Organization* 18(1), 105–127.

<https://doi.org/10.1177/1350508410378216>

BIJLAGEN

Bijlage 1

Statuten ‘Het Hinkelspel’.

Per mail doorgestuurd door de werkende vennoot Roos Vanhecke op 26 mei 2021.

Bijlage 2

Transcriptie van het interview met Alexander Claeys, een van de stichters van ‘Het Hinkelspel’ in 1983, nog steeds vennoot van ‘Het Hinkelspel’ en voorzitter van ‘BioForum’, de sectororganisatie van bio-landbouw en –voeding.

<https://www.bioforum.be/nl/bestuur>

Het interview had plaats op 28 mei 2021 en was gebaseerd op de inhoud van mijn bijna voltooide paper die ik ook meehad.

Bijlage 1

STATUTEN

Afdeling 1: vorm - naam - duur - zetel - doel

Artikel 1: vorm

De vennootschap heeft de vorm van een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid.

Artikel 2: naam

De benaming van de vennootschap luidt: "HET HINKEL SPEL".

De woorden "coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid" of CVBA moeten in alle facturen, akten en documenten die naam onmiddellijk voorafgaan of volgen.

Artikel 3: duur

De vennootschap is opgericht voor onbeperkte duur.

De vennootschap kan worden ontbonden door een beslissing van de Algemene Vergadering, voorzien in de voorwaarden zoals hieronder bepaald voor statutenwijziging.

Artikel 4: zetel

De zetel van de vennootschap is gevestigd te 9940 Sleidinge, Weststraat 134a, (gerechtelijk arrondissement Gent), en kan door eenvoudige beslissing van de Raad van Bestuur, bekend te maken in de Bijlagen tot het Belgisch Staatsblad, verplaatst worden. Bij beslissing van de Raad van Bestuur mag de vennootschap bedrijfszetels vestigen op andere plaatsen in België en in het buitenland, mits inachtneming van de taalwetgeving. Van de zetelverplaatsing wordt aan de vennoten door de bestuurders bij gewone brief kennis gegeven.

Artikel 5: doel

De vennootschap heeft tot doel om binnen de constellatie van een coöperatief en democratisch functioneren volgende zaken te realiseren:

enerzijds de aankoop en de productie van melk, wrongel, kaas, en wei en anderzijds de groothandel en detailhandel in alle soorten voedingswaren en alle soorten dranken (wijnen, bieren, frisdranken,...) die een gezonde fysieke en psychische ontwikkeling bevorderen,

alsook de handel in eigen onroerend goed én de verhuur en exploitatie van eigen onroerend goed.

Ze mag om het even welke activiteit uitoefenen die van die aard is het maatschappelijk doel te verwezenlijken of aan zulkdanige activiteit deelnemen, zelfs door inbreng of participatie in andere vennootschappen.

Afdeling 2: kapitaal en aandelen

Artikel 6: maatschappelijk kapitaal

Het bedrag van het maatschappelijk kapitaal is onbeperkt. Het omvat een vast gedeelte en een veranderlijk gedeelte.

Het vast gedeelte ervan bedraagt €37.184,03 (zevenendertigduizend

honderdvierentachtig euro en drie eurocent), waarvan elk aandeel een evenredig deel vertegenwoordigt in het vast kapitaal. Een met het vast gedeelte van het kapitaal overeenstemmend aantal aandelen moet ten allen tijde onderschreven zijn.

Het maatschappelijk kapitaal is veranderlijk wat het bedrag betreft dat dit vast gedeelte overtreft, en dit zonder statutenwijziging, als gevolg van toetreding van nieuwe vennoten, van het nemen van nieuwe aandelen door personen die reeds vennoot zijn of van uittreding of uitsluiting of overlijden van vennoten, telkens binnen de door deze statuten bepaalde grenzen.

De vennoten zijn enkel aansprakelijk tot beloop van hun inbreng.

Artikel 7: inschrijving op aandelen

Personen kunnen vennoot worden indien ze op minstens vijftientig aandelen van de vennootschap intekenen, met de statuten instemmen en door de Algemene Vergadering, beslissend bij eenvoudige meerderheid van aanwezige stemmen, als dusdanig worden erkend.

Elk aandeel waarop wordt ingeschreven moet onmiddellijk worden volgestort. Elke volstorting wordt in het aandelenregister opgetekend met vermelding van de datum van betaling.

De vennootschap moet in haar zetel een register bijhouden, waarvan de vennoten ter plaatse inzage kunnen nemen en waarin voor ieder van hen wordt aangetekend

1^e) Naam, voornaam en woonplaats

2^e) Datum van toetreding, uittreding of uitsluiting

3^e) De stortingen op aandelen en de gelden die voor uittreding, gedeeltelijke terugneming van aandelen en voor terugneming van stortingen worden aangewend. De raad van bestuur is belast met de inschrijvingen.

Er kan aan de vennoten een afschrift verstrekt worden van hun inschrijving in het aandelenregister.

Artikel 8: overdracht van aandelen

De aandelen mogen overgedragen worden aan medevennoten mits akkoord van de Algemene Vergadering, genomen met eenvoudige meerderheid van de aanwezige stemmen, de stem van de overlater wordt niet meegerekend ter berekening van de meerderheid.

De aandelen mogen aan geen enkele derde worden overgelaten dan nadat deze is aanvaard als vennoot overeenkomstig artikel 7 en mits de Algemene Vergadering de overdracht heeft goedgekeurd overeenkomstig vorige alinea. Gelijk welke overdracht die niet is goedgekeurd volgens dit artikel kan niet worden tegengesteld aan de vennootschap.

Afdeling 3: vennoten en aansprakelijkheid

Artikel 9: vennoten

De vennoten zijn de oprichters aangewezen in de oprichtingsakte, alsmede al degenen die later toetreden en daartoe (minstens) 25 aandelen nemen.

De aanneming van nieuwe kandidaten wordt door de Algemene Vergadering beslist

bij eenvoudige meerderheid van stemmen. Tegen deze beslissing kan niet worden opgekomen, en ze dient door de Algemene Vergadering niet te worden gemotiveerd.

Artikel 10: aansprakelijkheid

De vennoten zijn niet persoonlijk aansprakelijk voor de verbintenissen van de vennootschap, en de aansprakelijkheid van de vennoten is beperkt tot het bedrag van hun inschrijving. Onder de vennoten bestaat er geen solidariteit, noch onverdeelde.

Artikel 11: uittreding en uitsluiting

Een eventuele uittreding van een vennoot mag geweigerd worden indien de continuïteit van de vennootschap in het gedrang komt. In ieder geval moet de uittreding van een vennoot aanvaard worden door de Algemene Vergadering, bij gewone meerderheid van stemmen.

Uitsluiting van een vennoot kan slechts door beslissing van de Algemene Vergadering. De agenda van de Algemene Vergadering moet de uitsluiting expliciet vermelden.

Om geldig te kunnen beslissen moet, bij een eerste oproeping twee/derde van de vennoten aanwezig zijn, en moet de beslissing genomen worden met een meerderheid van drie/vierde der stemmen van de aanwezige vennoten, de stem van de vennoot wiens uitsluiting wordt voorgesteld meegerekend.

Is een tweede oproeping noodzakelijk, dan vervalt de aanwezigheidsvoorwaarde, evenwel de beslissing tot uitsluiting moet nog steeds door drie/vierde van de aanwezige vennoten gedragen worden. De Algemene Vergadering beslist soeverein, zonder motiveringsplicht.

Artikel 12: terugbetaling van aandelen

De vennoot die uittredend of uitgesloten is of zijn aandelen gedeeltelijk heeft teruggenomen, heeft recht op een tegenwaarde van zijn aandelen, zoals die blijkt uit de goedgekeurde balans van het laatst afgesloten boekjaar. De uitgetreden of uitgesloten vennoot heeft in dit geval recht op zijn aandeel in het kapitaal verhoogd met de eventuele uitgiftepremies, beschikbare reserves, overgedragen winst of verlaagd met het overgedragen verlies. In voorkomend geval na aftrek van de belastingen waartoe de terugbetaling aanleiding kan geven. Er zal rekening worden gehouden met de boekhoudkundige minwaarde van de aandelen.

De regelmatig goedgekeurde balans is bindend voor de ontslagnemende of uitgesloten vennoot, behoudens in geval van bedrog of bedrieglijk opzet. De ontslagnemende, uittredende of uitgesloten vennoot kan ten opzichte van de vennootschap geen enkel ander recht laten gelden.

In geval van overlijden, faillissement, onvermogen of onbekwaamverklaring van een vennoot zullen zijn geldelijke rechten slechts betaalbaar zijn aan wie het behoort, na goedkeuring van de eerste jaarrekening volgend op de periode waarin het feit zich heeft voorgedaan.

De vennootschap heeft, bij onverdeelde eigendom van een aandeel, het recht de uitoefening van de rechten van de erfgenamen of onverdeelde eigenaars te schorsen, totdat één enkele persoon als titularis wordt aangewezen.

Gewezen vennoten en rechtverkrijgenden of schuldeisers van vennoten kunnen noch de vereffening van de vennootschap of de verdeling van het maatschappelijk bezit vorderen. Voor de uitoefening van hun rechten zijn ze gebonden aan de inventarissen en rekeningen van de vennootschap en door de beslissingen van de Raad van Bestuur en van de Algemene Vergaderingen.

Afdeling 4: bestuur

Artikel 13: raad van bestuur

De vennootschap wordt bestuurd door een Raad van Bestuur, samengesteld uit minimaal 3 leden.

Wanneer een rechtspersoon tot bestuurder wordt benoemd, is deze verplicht onder zijn vennoten, zaakvoerders, bestuurders of werknemers een vast vertegenwoordiger, natuurlijke persoon, aan te duiden die belast wordt met de uitvoering van de opdracht van zaakvoerder in naam en voor rekening van de rechtspersoon.

De mandaten van de leden van de Raad van Bestuur zijn onbezoldigd.

De Raad van Bestuur heeft de meest uitgebreide bevoegdheid in het kader van het maatschappelijk doel, met uitzondering van die welke de wet of de statuten voorbehouden aan de Algemene Vergadering.

Alle akten die de vennootschap verbinden worden geldig ondertekend door tenminste twee bestuurders. Zij dienen tegenover derden geen bewijs te leveren van enige bijzondere machtiging of goedkeuring.

De Raad van Bestuur vergadert indien een van zijn leden dit nodig acht, doch minstens drie keer per jaar, en beslist geldig bij gewone meerderheid van stemmen, welke ook het aantal aanwezige leden is.

De Raad van Bestuur kiest onder zijn leden een voorzitter en een of meerdere ondervoorzitters.

Artikel 14: dagelijks bestuur

De Raad van Bestuur delegeert zijn bevoegdheden met betrekking tot het dagelijks besturen van de vennootschap aan de gedelegeerde bestuurders, het Dagelijks Bestuur genoemd, van wie de mandaten bezoldigd zijn. De gedelegeerde bestuurders worden benoemd door de Algemene Vergadering voor de door haar bepaalde tijd, die verstrijkt met de afsluiting van een jaarvergadering. Aftredende bestuurders zijn herbenoembaar. Tot daden van dagelijks bestuur worden gerekend alle handelingen die dag aan dag door de gedelegeerde bestuurders worden verricht om de normale werking van de vennootschap te verzekeren. Het Dagelijks Bestuur vergadert één keer per week. Het Dagelijks Bestuur staat onder de controle van de Raad van Bestuur en dient daaraan verantwoording af te leggen.

De vennootschap is bovendien, binnen het kader van hun mandaat, geldig vertegenwoordigd door bijzonder gevolmachtigde.

Artikel 15: controle

De controle op de financiële toestand, op de jaarrekening en op de regelmatigheid van de verrichtingen weer te geven in de jaarrekening, wordt aan één of meer commissarissen- revisoren opgedragen in zoverre de vennootschap beantwoordt aan de wettelijke criteria die tot aanstelling van een commissaris-revisor verplichten.

De commissarissen-revisor worden benoemd door de Algemene Vergadering, onder de leden, natuurlijke of rechtspersonen, van het Instituut der Bedrijfsrevisoren. De commissarissen-revisoren worden benoemd voor een hernieuwbare termijn van drie jaar. Op straf van schadevergoeding kunnen zij tijdens hun opdracht alleen om wettige reden door de Algemene Vergadering worden ontslagen. Zolang de vennootschap evenwel kan genieten van de uitzonderingsbepaling voorzien bij artikel 141,2 van het Wetboek van vennootschappen, heeft iedere vennoot de bevoegdheden zoals voorzien in artikel 166 van het van het Wetboek van vennootschappen. De Algemene Vergadering kan evenwel deze bevoegdheden overdragen aan één of meer controlerende vennoten die zij benoemt voor een door haar te bepalen duur en die zij ten alle tijde kan ontslaan.

Indien er twee of meer controlerende vennoten benoemd worden, oefenen zij hun taak uit in college. Zij mogen in de vennootschap geen andere taak uitoefenen noch enige andere opdracht of mandaat aanvaarden. De controlerende vennoten oefenen hun functie kosteloos uit.

Niettemin heeft de Algemene Vergadering steeds het recht een commissarisrevisor te benoemen en dit ongeacht de wettelijke criteria. Indien geen commissarissen-revisor werden benoemd kan iedere vennoot of de controlerende vennoten zich laten bijstaan of vertegenwoordigen door een accountant, erkend door het Instituut van accountants en belastingconsulenten (IAB).

Afdeling 5: Algemene Vergadering

Artikel 16: samenstelling en oproeping

De Algemene Vergadering is samengesteld uit alle vennoten. Ze wordt samengeroepen door de Raad van Bestuur per brief, per fax, of per mail, ten minste vijftien dagen op voorhand, en met vermelding van plaats, dag, uur en dagorde van de jaarvergadering.

Artikel 17: gewone algemene vergadering

De gewone Algemene Vergadering, jaarvergadering genoemd, wordt gehouden binnen de 6 maanden na de afsluiting van boekjaar.

De Algemene Vergadering beslist over de goedkeuring van de jaarrekeningen, de toetreding en het ontslag van vennoten, en verleent decharge aan de raad van bestuur, en geeft goedkeuring over het jaarverslag van de raad van bestuur.

De Algemene Vergadering wordt voorgezeten door een daartoe door de Raad van Bestuur aangezochte vennoot. De voorzitter duidt een secretaris aan.

De Algemene Vergadering kan slechts beraadslagen over de punten die op de agenda voorkomen.

De notulen van de Algemene Vergadering worden bewaard in een daartoe bestemd register. Ze worden ondertekend door de leden van het bureau en door de vennoten die erom vragen. De in en buiten rechte voor te leggen afschriften en uittreksels worden ondertekend door twee bestuurders.

Artikel 18: stemming

Iedere vennoot heeft één stem, ongeacht het aantal aandelen dat hij/zij bezit.

De Algemene Vergadering beraadslaagt op geldige wijze bij gewone meerderheid van stemmen, welke ook het aantal aanwezige vennoten zijn, tenzij de wet of huidige statuten het anders aangeven.

Een vennoot mag, door middel van een stuk dat zijn handtekening draagt (met

inbegrip van de digitale handtekening zoals bedoeld in artikel 1322, alinea 2 van het Burgerlijk Wetboek) waarvan kennis is gegeven per brief, fax, e-mail of enig ander middel vermeld in artikel 2281 van het Burgerlijk Wetboek, aan een ander persoon, al dan niet vennoot, volmacht geven hem op een Algemene Vergadering te vertegenwoordigen en in zijn plaats zijn stem uit te brengen.

Artikel 19: wijziging statuten

Statutenwijzigingen kunnen slechts doorgevoerd worden bij beslissing van een Algemene Vergadering waarop de helft van de vennoten aanwezig of vertegenwoordigd is, en indien de wijziging wordt aanvaard door een drie/vierde meerderheid; indien de aanwezigheidsvoorwaarde niet vervuld is, zal een nieuwe vergadering worden samengeroepen die geldig kan beslissen, welke ook het aantal aanwezige vennoten is.

Afdeling 6: balans en winstverdeling

Artikel 20: boekjaar

Het boekjaar begint op 1 januari en eindigt op 31 december van elk jaar.

Artikel 21: winstverdeling

Van de nettowinst van de vennootschap wordt elk jaar minstens vijf ten honderd afgenomen voor de vorming van de wettelijke reserve. Deze afneming is niet langer verplicht van zodra de wettelijke reserve één/tiende van het vast gedeelte van het maatschappelijk kapitaal bedraagt.

Over de bestemming van het overschot wordt autonoom beslist door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op voorstel van de raad van Bestuur.

Op voorstel van de Raad van Bestuur beslist de Algemene Vergadering over het al dan niet toekennen van een dividend.

Afdeling 7: ontbinding - vereffening

Artikel 22: ontbinding

De vennootschap is ontbonden ondermeer wanneer het aantal vennoten minder dan het wettelijke minimum bedraagt of wanneer het kapitaal beneden het statutaire minimum daalt.

Zij kan ook worden ontbonden bij beslissing van de Algemene Vergadering volgens de voorwaarden voorzien inzake statutenwijzigingen.

In geval van ontbinding ofwel vrijwillige, ofwel verplichte, stelt de Algemene Vergadering één of meer vereffenaars aan. Zij bepaalt hun bevoegdheden, de wijze van vereffening en de vergoeding die hen toekomt.

Zolang er geen vereffenaars zijn aangesteld, is de Raad van Bestuur van rechtswege met de vereffening belast.

Artikel 23: vereffening

Na afbetaling van de maatschappelijke schulden en lasten, zal het overschot eerst dienen

om de waarde van de aandelen, terug te betalen.

De Raad van Bestuur en de vereffenaar(s) aangesteld door de Algemene Vergadering zullen over de bestemming van het saldo een voorstel doen aan de

Algemene Vergadering, die zelf over de afsluiting van de vereffening zal beslissen. In alle geval moet het eventuele saldo aangewend worden rekening houdend met de doelstellingen van de vennootschap.

Afdeling 8: diverse bepalingen

Artikel 24: keuze van woonplaats

Iedere vennoot, bestuurder of vereffenaar, die in het buitenland woont en geen woonplaats in België heeft gekozen, wordt voor de toepassing van deze statuten verondersteld woonplaats te hebben gekozen in de zetel van de vennootschap, waar hem alle officiële kennisgevingen, mededelingen en aanmaningen geldig kunnen worden bezorgd.

Artikel 25: algemene bepaling

Voor al hetgeen in deze statuten niet uitdrukkelijk geregeld is, is de Belgische vennootschapswetgeving van toepassing. Deze statuten kunnen niet afwijken van dwingende wettelijke bepalingen.

Bijlage 2

Interview met Alexander Claeys op 28 mei 2021.

H: Hilde

A: Alexander

H.: Hoeveel vennoten zijn er nu in het Hinkelspel?

A.: *Precies weet ik het niet maar zeker rond de 85.*

H.: Dus toch al 85. Ik had hier op internet een ouwere bron gevonden en die had het over 70, dus dat zal al meer zijn hé.

A.: *Zeker 80.*

H.: En is dat zo dat de meeste werknemers ook coöperant zijn?

A.: *... dus wij hebben het onderscheid tussen de mensen die vennoot- zijn- en- werken en werkende vennoten.*

H.: Ja.

A.: *Dat zijn ook de mensen die in het bestuur zitten, dagelijks bestuur, die dus eigenlijk 'Het Hinkelspel' leiden en er ook in werken.*

H.: Ja.

A.: *en die hebben..., dat is dan uitgebreid met een aantal werknemers. Dat zijn dan mensen die bij ons in dienst zijn maar die zijn niet, op één uitzondering na, vennoot van het Hinkelspel.*

H.: Ah ja. Dus het wil niet zeggen dat omdat je, heu, werknemer zijt dat je ook automatisch vennoot moet zijn?

A.: *Vroeger was dat zo maar nu niet meer.*

H.: En is dat niet ten koste van de inzet van die mensen voor de coöperatief?

A.: *Nee, wij hebben, wij zien, door het feit dat we met zo een vrij groot bestuur zijn van werkende vennoten. Er zijn 9 werkende vennoten op een totaal van 16 mensen die werken in het Hinkelspel.*

H.: Ja.

A.: *Hem, en dat aantal zal waarschijnlijk nog verhogen*

H.: Ja.

A.: *Wij rekruteren eigenlijk mensen in functie van...hum Je kunt ook werkend vennoot worden maar nie altijd. Wij rekruteren ook mensen gewoon om bijvoorbeeld ... wah die zien dat niet zitten maar we zien wel potentieel in die mensen om die bij ons dagdagelijks als werknemer. Der is een onderscheid ... het is altijd zo geweest dat wij ook werkend vennoot geweest zijn, dat was eertijds een soort financiële noodzaak want het werknemersstatuut was te duur voor het Hinkelspel in het begin. Daarom zijn we zelfstandig geworden.*

H.: Ja.

A.: *Maar werkend vennoot, dat duidt ook precies aan wat de coöperatie eigenlijk is: dat zijn allemaal mensen die ook **verantwoordelijk** zijn voor het bedrijf. Dus iedereen die werkend vennoot is, is medeverantwoordelijk voor het bedrijf. Terwijl ne werknemer kan zich, dat is het verschil, altijd bij wijze van spreken zeggen jamaar ja. Of dat mindere motivatie is, ik weet het*

niet. Ik vind dat een moeilijke kwestie want de werknemers die we gehad hebben tot nu toe hebben zeker evenveel inzet als... maar die gaan niet mee in dat bestuurdersverhaal. Die zitten niet mee aan tafel, die hebben dat overzicht niet van het totale bedrijf.

H.: Is dat dan niet ten koste van hun **betrokkenheid**?

A.: *Wel, ik vind hm de betrokkenheid om het bedrijf te leiden enzovoorts, uiteraard omdat ze daar niet bij betrokken zijn. Ze worden daar ook niet bij betrokken. Maar hun betrokkenheid bij het bedrijf als zodanig van “**ik ben fier dat ik voor het Hinkelspel kan werken**”, dat in geen geval. Nee, neenee.*

H.: Ik heb een artikel waarnaar ik refereer in mijn paper: een tof voorbeeld in Argentinië van ook een werkerscoöperatief. Ze hebben in crisisperiode een hotel overgenomen.

A.: *He heu (instemmend).*

H.: Dus een hotel dat op failliet stond. De eigenaars hebben dat verlaten en de werknemers hebben dat overgenomen. En er wordt in dat artikel ook verteld dat er een **verschil is van motivatie tussen echt de stichters of de mensen die aan het roer stonden om die coöperatief op te richten en degenen die er achteraf bij gekomen zijn** omdat die dat soms meer ... als een job.

A.: *Ja, dat is een feit. Ja dat is **natuurlijk een verschil**. Anders zoud’u niet engageren als werkend vennoot ook hé. Wij zijn gestart met Jos en Bart en dan zijn er een aantal bijgekomen tot een bepaald moment waarop dat Jos dat niet meer zag zitten om verder te doen en ook Bart. En dan is er een nieuwe ploeg gekomen die ik in feite, die al gestart was voor een stuk, twee nieuwe kaasmakers Rudy en Jo. En Roos zat er dan al in hé. Dus heu, die is eigenlijk... Ik weet niet meer wanneer die gestart is ... ik denk in 95, 96 of zoiets als ‘t al niet vroeger is. En dan krijg je eigenlijk een nieuwe kern in het Hinkelspel.*

H.: ja, ja.

A.: *Dus is dat de kern die zei we gaan de verhuis doen. Terwijl met de vorige bende (zal ik maar zeggen) was die structuur nog niet sterk genoeg en waren er veel die zegden ,oei daar ga ik mij niet aan wagen, dat is te veel risico. Terwijl we dat moesten doen en met die nieuwe ploeg hebben we dat wel gedaan. Die ploeg heeft gezorgd voor een nieuwe dynamiek en een nieuw elan, in feite, vooral ook op vlak van organisatorische... allez ... meer bedrijf worden, meer de voetjes op de grond, en, en, ja, we zijn bezig met kaas maken en dat is de corebusiness enzo. Het is natuurlijk gemakkelijker als werknemer daaruit te stappen dan als werkend vennoot, als ge u geëngageerd hebt en ge hebt uw redenen om u te engageren dan hebt ge automatisch een groter engagement en is het ook niet zo simpel om dat los te laten.*

H.: Ja, ja. Dus ik vroeg me dan af of een andere manier van bedrijfsvoering als dat daadwerkelijk machtsongelijkheid kan verminderen tussen de verschillende groepen en hoe dat het dan zit met de diversiteit, gelijkheid en inclusie?

A.: *Ja, ik denk dat we daar in geslaagd zijn ... het is een coöperatieve, ja een echte coöperatieve, hé dus **ongeacht het aantal aandelen da g’hebt ge hebt één stem** dus dat is gewoon zo en heu de structuur hoe we het opgebouwd... hoe dat de beslissingen genomen worden, hoe dat dat in mekaar zit. Dus g’hebt het dagelijks bestuur hé, al de mensen die der werken, de werkende vennoten die dus eigenlijk het bedrijf runnen en die worden ieder jaar aangesteld door de algemene vergadering. Dus de algemene vergadering heeft nog altijd, ja, de eindbeslissing moest er iets mis zijn of. Maar dan de **inclusie**, wij hebben altijd toch wel gezocht dat er een **gelijkheid was tussen mannen en vrouwen**.*

H.: Behalve in het begin want jullie waren met drie mannen.

A.: *Ja dat wel, maar toen kwam Kristien Soete en die telde voor drie.*

H. en A.: bulderend gelach.

H.: Ik heb daarbij een heel leuk verhaal gelezen in dat boekje ('Belgisch fundamentalisme') van in het Begijnhof van als begijntjes kaas kunnen maken dan moet dat niet moeilijk zijn en waarbij alle vrouwen dan de mannen aan het porren waren en kwaad waren op de mannen van hela zeg en dat zal waarschijnlijk die Kristien geweest zijn.

A.: bevestigt al lachend.

H.: Want ook. Ik heb dat ook gelezen dat jullie allemaal jullie beginkapitaal bij elkaar gelegd hebben om te kunnen starten. Dat was ook heel mooi geschreven van die Trommelmans D'er waren ook veel vrouwen bij betrokken.

A.: *Awel het is dat, dat ik wil zeggen. Als ge ziet wie dat er allemaal bij betrokken was... Wij leefden ook samen hé in twee huizen hé en dat was altijd op basis van... we waren op zoek naar een nieuw model van samenleven ook. Dus dat zat daar zeker ook in en dat zit ook in 'Het Hinkelspel', zeker in het begin, absoluut. Maar op een bepaald moment zie je dan toch dat dat heel moeilijk haalbaar is. Iedereen heeft dan toch zijn gezin gesticht bij wijze van spreken.*

H.: Ja, ja.

A.: *Den enen al wat meer dan den andere (bulderend gelach). Maar inderdaad in het begin zit die loonnivellering daar. Zo was dat dus wel. Alain Platel zat daarin, mijn vrouw Mie, hé, Leentje Poppe... Dat waren mensen die geld verdienden, die geld hadden en die zegden ok ja in de coöperatie we gaan, de mensen die der in werken krijgen van ons, we gaan dat nivelleren, en zij krijgen dus ook een bepaalde som om te kunnen leven want de coöperatie - de kaasmakerij bracht nog quasi niets op.*

H.: Ja, ja.

A.: *Dus dat is een extreem voorbeeld van hoe dat ge kunt sharen en dingen ...*

H.: Ik heb wel het gevoel dat dat ook een vorm was van idealisme, **een protest tegen bestaande kapitalistische systemen.** Duidelijk hé?

A.: *Uiteraard, zeker, zeker. Ja, die horizontale bedrijfscultuur hebben wij... ja, dat is ons DNA. Dat is echt waar en dat betekent dat wij ook discussie en... De mensen die werkend vennoot worden moeten ook telkens weer iedere week in die discussie bij wijze van spreken. Zij moeten zich manifesteren, dat is nog een metaniveau waarop ge kunt groeien hé. **En dat is iets dat bij veel bedrijven niet bestaat.** Allez ja.*

H.: En dat vergt uiteindelijk **extra inzet.**

A.: *Ja.*

H.: Als ge dat vergelijkt met ne werknemer. Dus dat vraagt iets extra's.

A.: *Ja. Dat is heel belangrijk maar als het dan gaat over echte gelijkheid dan denk ik van ja ... dan moet ge ook zorgen datde allez dat de arbeiders bijvoorbeeld in onze systemen...*

*'t Is nu echt een probleem: ze geraken aan geen mensen hier. De meeste mensen willen geen loonarbeid meer doen ... Hoe kunt ge ze motiveren? Dan denk ik een beetje op de manier zoals wij het doen. **Dus maak ze gewoon lid van de zaak en geef ze de kans om daarin te investeren en daarin mee te doen.** Dat is volgens mij iets dat fundamenteel is om dat soort van problematiek op te lossen. En nu is 't ja iedereen die geld heeft investeert om zo veel mogelijk rendement eruit te halen of zo. Maar wat ge nu wel ziet is dat veel jongeren, vind ik, terug als zelfstandige willen beginnen omdat ze ook wel voelen, allez ze hebben wel nen job maar dat is*

het niet. Ik vind dat het een beetje vergelijkbaar is met de jaren tachtig maar ze hebben meer middelen dan dat wij hadden. En daar ziet ge ook meer en meer coöperaties verschijnen. Dus jonge mensen die beginnen samen werken en die ja, hoe dat ze't regelen dat is, dat kunde zelf een beetje... Bij ons was dat heel fundamenteel iedereen die der bij kwam gaf een bepaalde som en ... wij hebben maar één soort aandelen. Dus zowel de mensen die der aan gewerkt hebben als de mensen die der in zitten, hun aandelen staan op gelijke hoogte wat dat eigenlijk ja zeer ...

H.: **Gelijkheid.**

A.: **Absoluut ja.**

H.: Dus ge refereerde daarjuist naar mensen die meer **zelfmanagement** willen doen, **zelfbeheer**. Ik vind dat ook wel belangrijk.

A.: *Gent is op dat vlak, da's gelijk een dorp hé, da's een Vlaams dorp.*

H.: Maar dat is het hé, da's een andere context.

A.: *ja, der wordt veel naar Gent gekeken op allerlei vlakken. Maar in feite geef mij maar Brussel op dat vlak, dat is wel wat chaotischer, maar...*

H.: Ja, omdat die teksten vooral Amerikaans zijn heb ik dan ook echt verwezen naar de Gentse context. En dan heb ik hier ook nog verwezen... Ik had hier een paar namen gevonden: 10 twintigers waaronder Hilde, Ingrid, Mie en Leen. Dus die waren er ook bij betrokken. Ik ken die mensen niet maar ik spreek dan ook van die beginperiode hé.

A.: *Ja.*

H.: En ook dat jullie eigenlijk jullie **eigen professionele identiteit** ontwikkeld hebben in die jaren. Dat is wel heel duidelijk. Dus hm ... en pioniers. Het was toch wel echt van nul beginnen hé want de meesten hadden een academisch diploma, ik weet niet wat jij toen in die tijd gestudeerd hebt?

A.: *Ja, ik heb Sociale Agogiek gedaan.*

H.: en Jos ook Pedagogiek of zo?

A.: Nee, Jos ook Sociale Agogiek. En dan heb ik nog drie jaar filosofie gedaan. Maar ondertussen waren we al bezig met dat project.

H.: Ja, ja. En Bart wat heeft die gedaan?

A.: *Bart heeft, hm... Hij is begonnen als landbouwingenieur en dan Aardrijkskunde maar hij is ook gestopt op een bepaald moment.*

H.: Ja, ja.

A.: *Alleen Jos heeft zijn diploma gehaald in de Sociale Agogiek.*

H.: Ach zo.

A.: *En Bart heeft dan wel avondschool gevolgd Zuivel aan de technische school Voskenslaan. Dat was omdat we toch een beetje achtergrond moesten hebben. Maar eigenlijk waren we wel... Jos en ik komen uit landbouwmiddens hé en uit de commercie. Ook ik. Mijn thuis waren productie van landbouwmachines. Dus voor mij was dat ne wereld die ik wel kende en Jos ook hé, de boeren enzo. We hadden heel veel voeling met die... en die balans vind ik persoonlijk en in ons bedrijf ook. Dus ja ok, we gaan werken en we willen een goed product maken en terzelfdertijd zijn we ook bezig met datgene wat rondom ons gebeurt.*

H.: ja, de maatschappij?

A.: **We zijn betrokken**, we zijn... we gaan daar ook over discussiëren. We hebben uren gediscussieerd over... over van alles en nog wat. En dat gebeurt natuurlijk minder en minder

nu omdat op een bepaald moment hebde uw corebusiness namelijk goeie kaas maken van rauwe melk, bio enzovoorts. Da's al een serieuze opdracht natuurlijk (lacht) en om die kwaliteit te bewaken en die filosofie zit ook in dat product hé, die zit daar gewoon in.

H.: Ja, zeker. En dan heb ik nog een heu, dat vind ik persoonlijk ook heel belangrijk, dus heu de relatie tussen arbeid en kapitaal. De traditionele firma's die produceren om te produceren, winst om de winst, liefst op korte termijn, en zonder rekening te houden met bijvoorbeeld het klimaat, het sociaal leven van hun werknemers enzovoort. De vervreemding bij heel veel arbeidsrelaties omdat men gewoonweg geen voeling meer heeft met het product dat men produceert.

A.: *Ja, omdat het een ...product is...*

H.: En dat is eigenlijk typisch voor het kapitalisme. **De meerwaarde.**

A.: *De **financiële** meerwaarde.*

H.: Dat klopt, correctie.

A.: gelach.

H.: Dus eigenlijk gaat het om geld vooral ten koste van alles en volgens mij, en ook volgens mijn prof, maar ze heeft dat wel heel ingewikkeld uitgelegd vind ik. Dus ik heb dat verschillende keren moeten lezen. Op het moment dat ge dat kunt doorbreken en er een andere visie kunt in steken dan kunt ge op een andere manier aan bedrijfsvoering doen. Wat is uw visie daarop?

A.: *Awel, bij ons was dat juist een van de grote kritieken waardoor dat we het Hinkelspel opgericht hebben. Dat we daarmee **niet akkoord waren met dat soort van puur kapitalische systeem**, dat toen in de jaren tachtig. Met Reagan en Thatcher is er toen een enorme omwenteling gekomen en is't allemaal ja, de interesten gingen naar omlaag dus geld werd in de economie gepompt om zoveel activiteit te ontplooien zodanig dat die massa geld en al de mogelijkheden... En dat is eigenlijk de filosofie geworden of de ideologie waardoor dat we nu in feite zien wat dat de resultaten zijn en waarbij dat iedereen begint zachtjesaan te snappen dat als we het op die manier gaan verder doen dat dat niet goed gaat aflopen. Dus wij waren daar toen ook al mee bezig. Wij hebben eigenlijk... In de jaren 60-68 is die grote revolutie er gekomen bij de jeugd. Dat losmaken enzovoorts maar ik denk dat wij 10 jaar later een aantal initiatieven genomen hebben om dat ook te concretiseren. Want de meeste van die 68ers dat waren de grote uitblinkers bij IBM en bij dingen en al en die hebben dat soort van dingen ontwikkeld ondanks al hun idealen. Vanzelfsprekend hebben wij ja... zijn wij ja... Dat was ook een van onze grote ... Dat is de reden waarom wij zoiets begonnen zijn.*

H.: Professor Zanoni van Hasselt heeft daar een heel mooie uitdrukking voor '**arbeid en kapitaal zijn inherent conflictueus**', dus in dat kapitalistisch systeem hebt ge de tegenstelling tussen arbeid en kapitaal. Dat vond ik wel heel mooi gezegd.

A.: En dat is nog altijd zo. Als ge de loononderhandelingen ziet enzovoorts. **Er wordt gevegeteerd op goedkope arbeid om dat systeem in stand te houden.**

H.: Ja, ja.

A.: *Dat is eigenlijk nog altijd zo. En nu krijg je natuurlijk wel met de klimaatcrisis enzovoorts dat - de traditionele fossiele brandstoffen zullen we waarschijnlijk moeten verlaten- maar nu krijg je, ik zie dat gewoon gebeuren. Als voorzitter van BioForum kom ik met van alles en nog wat in aanraking en dan zie je dat de spelers die niet vanuit een ideaalbeeld dat gaan verbeteren het doen om er weer geld mee te verdienen. Daar gaan we heel veel geld mee kunnen verdienen*

want de mensen staan daar nu open voor en daar gaan we gans ons systeem nu op baseren. Om voort te doen om dat productivistische kapitalistische systeem voort te zetten. En dat is natuurlijk niet de bedoeling.

H.: Ja, da's juist. Ik heb dus hier geschreven ... deze tegenstelling, dus het conflict tussen arbeid en kapitaal wordt opgelost in de multi-stakeholder coöperatie 'Het Hinkelspel'. Jullie zijn een multi-stakeholder coöperatie niet?

A.: Ja, eigenlijk wel.

H.: Dus iedere vennoot, onafhankelijk van de financiële inbreng, heeft één stem. Er worden geen dividenden uitbetaald.

A.: Ja.

H.: De winsten worden geherinvesteerd in bijvoorbeeld duurzame technieken zoals zonnepanelen en warmterecuperatie.

A.: **En in meer mensen ook.** Dus wij gaan ook ... wij gaan altijd investeren ook. Voor ons was ook dat model een ideaal model om samen de lasten te dragen en ook de lusten. In die zin heu we zijn eerder geneigd iemand extra aan te werven in plaats van meer te verdienen. Versta je. We gaan meer voor arbeidscomfort ook. Dus de mensen die bij ons werken vandaar dat je die... Allez ,t is een vrij fysieke job. Bij ons is het echt fysiek, nog altijd heel zwaar. Dus je moet dat aankunnen, der is een verschil tussen mannen en vrouwen. Dus eigenlijk zorgen we ervoor dat door die werkverdeling dat de vrouwen even goed alles kunnen doen wat de mannen doen bij wijze van spreken. Da's ook een belangrijk aspect dat in onze manier van werken en organiseren zit. Wij hebben vroeger heroïsche discussies gehad over het feit van 'jamaar we gaan maar 4 dagen werken '. Ik bijvoorbeeld zei dat kan niet, dat gaat niet, en toch is het op die manier... Ge hebt die tegenstellingen omdat ge natuurlijk in de praktijk is het niet zo ,ah , 't is 4 uur ik heb mijn 4 dagen gewerkt, ik ben nu weg, versta je er waren er die ook zo redeneerden van in het begin. Dus ja (lacht). Maar in principe ga je zien dat de groep toch altijd zegt als 't mogelijk is, financieel natuurlijk. Der zijn natuurlijk momenten waarop ge ne keer extra moet bijsteken. **Dus die souplesse, als dat goed draait, is er dan ook.**

H.: Ja, ja. Ik heb dat niet opgeschreven maar ik vond dat ook wel interessant wat ik gelezen heb 'homo ludens' dus dat het nog altijd plezierig met zijn om te werken.

A.: Dat ziet ge ook aan onze, de manier waarop wij naar buiten komen is heel speels eigenlijk. Uiteindelijk ge kunt gij dat ook allemaal niet tegenhouden, de mens is de mens en der is van alles en dat zal altijd zo zijn. Maar wij gaan een beetje ermee spelen.

H.: Dat vond ik schitterend!

A.: Dat is een heel belangrijk facet.

H.: Ik vond dat schitterend. Dus ik heb hier ook geschreven: "de vennoten krijgen wel winst in natura, dus 10% korting, dus geen dividenden maar winst in natura. De meerwaarde van de arbeid van de werkende vennoten gaat dus integraal terug naar het bedrijf".

A.: Nee, da's geen waar. Der is altijd een deel voorzien voor **wettelijke reserve**.

H.: Dat is toch ook het bedrijf.

A.: Ja dat is het bedrijf. Der zijn een aantal zaken, als we zien bijvoorbeeld ook dat we winst gaan maken dan gaan we investeringen voorzien. Dat is afronden en dat is wel investeren in de toekomst. Maar uw aandelen, als ge eruit trekt, krijg je niet de nominale waarde (dus de oorspronkelijke) maar ge krijgt de actuele waarde zoals ze uitgedrukt wordt. Der is een

bepaalde formule ... (ik kan u dat weleens doorgeven). Wat ge ziet als er goed gewerkt wordt, dat is zo de laatste 10 jaar is het aandeel Hinkelspel ongeveer ja 40% in waarde gestegen.

H.: Het is nu ongeveer 90€.

A.: *Dus dat is... de laatste jaren gaat dat heel snel. Dus kunde zeggen van... natuurlijk als ge erbij zijt van 35 jaar geleden dan gaat ge niet veel geld verdiend hebben. Maar ge doet het ook omdat ge het een heel interessant initiatief vindt. Maar uiteindelijk ga je nu ook wel iets terug hebben.*

H.: Dus ik ga dat moeten veranderen: de meerwaarde van de werkende vennoten gaat dus niet integraal terug naar het bedrijf maar gaat naar de wettelijke reserve.

A.: *Dat is wettelijke reserve en alles wat bedrijfsmatig nodig is voor het bedrijf wordt afgegeven en dan hebt ge de balans en de resultatenrekening en dan als de som daarvan is uw aandeel is zoveel waard. Maar het is niet zo dat er geld gaat naar het bepalen van uw aandeel voor dat die balans er is.*

H.: Hoe zou ik het dan beter formuleren?

A.: *Wel ge moet gewoon zeggen dat...*

H.: Ik vind dat het woord meerwaarde, daar gaat het ook over, dat is het verschil met kapitalistische firma's

A.: ***Maar de meerwaarde van het bedrijf is meer dan het financiële.*** *Dat kunt ge zeggen maar der is ook financieel voordeel. Wij zijn een goed draaiend economisch bedrijf met een serieuze omzet en met mensen die erin werken en dat bedrijf maakt winst. Dien winst gaat dan, na aftrek van alles dat het bedrijf zelf nodig heeft (zoals de wettelijke reserve), gaat dan naar de waardering van uw aandelen. Op basis van die cijfers, jaar na jaar, krijg je een andere waardering van de aandelen. Als er goed gewerkt is, economisch dat betekent dat er winst is, dan gaat uw aandeel in de hoogte.*

H.: De winst na aftrek van de wettelijke reserve en wat moet er nog afgetrokken worden?

A.: *Nee dat is eigenlijk het belangrijkste.*

H.: Dan gaat dat naar de waardering van de aandelen.

A.: *Ja*

H.: Dus soms, als de cijfers het toelaten, wordt er binnen de Algemene Vergadering beslist om een bonus toe te kennen. Is dat zo?

A.: *Dat is zo. In de praktijk is het zelfs zo dat de bestuurders dat nu zelf beslissen.*

H.: Ah dat moet niet naar de Algemene Vergadering maar de Raad van Bestuur moet dat wel beslissen.

A.: *Ge moogt dat toch laten staan want mocht er iemand niet akkoord gaan dan is het toch de Algemene vergadering die dat beslist. In de praktijk gaan ook de bestuurders samen met de boekhouder gaan zij samen gans die resultatenrekening en de balans opmaken; de Algemene Vergadering krijgt gewoon het dossier afgewerkt. Dus en daar wordt er dan over gestemd. Dus nu is het Algemene Vergadering. Ze gaat niet door fysiek maar ge hebt een brief gehad en daar staat op zijt ge akkoord met dat en dat en dat... Dus dat is 't. Als gij een bezwaar hebt dan gaat dat bezwaar uiteraard bekeken worden.*

H.: Ik besluit dan hier bij '**Het Hinkelspel**' **bemerken we geen conflictueuze relatie tussen arbeid en kapitaal.** Eigenlijk niet.

A.: **Absoluut niet.**

H.: Maar belangrijk: de productiemiddelen zitten niet in de waardering van de aandelen om te voorkomen dat winstbejag binnen sluipt.

A.: Ja.

H.: Dat heb ik gelezen in dat rapport van Coopkracht Dat is een heel interessant document.

A.: *Het zijn uw tools die ge nodig hebt bijvoorbeeld de gebouwen. Moest ge nu de gebouwen rekenen in de aandelen, ja dan is uw aandeel ... Nu zijn de gebouwen getaxeerd op 30.000 €. Dus ja daarom staat die clausule daarin. Dat is heel belangrijk.*

H.: Ik vond dat ook interessant.

A.: *Speculatie gaat ge daar zeker mee tegen en het bedrijf is gedragen door iedereen die werkend vennoot is.*

H.: Dus op organisatorisch en materieel niveau is er dus geen sprake van klasse. Maar klasse kunt ge uitdrukken in geld maar kunt ge ook uitdrukken als **symbolische waarde**. Dus soms heeft klasse niet alleen een geldelijke maar ook een symbolische waarde. Dus vraag ik mij af ... dus klasse kan ook binnen sijpelen via de waarde van status die aan een bepaalde job toegekend wordt. Staat de kaasmaker symbolisch hoger in rang dan de kaasverkoper?

A.: ***Iedereen is gelijk.***

H.: Ok, dat is duidelijk.

A.: ***Dat is gewoon heel simpel hé. Als de kaasmaker geen goeie kaas maakt dan kan de kaasverkoper geen kaas verkopen. En als de kaasverkoper ook niet goed is dan ... Ze zijn op elkaar aangewezen.***

H.: Ja.

A.: *Dat is wat er zo'n bedrijf... iedereen is eigenlijk verantwoordelijk. Ge kunt al ne keer zeggen god verdoeme maat dat is hier weer hetzelfde en dit en dat maar uiteindelijk is het daarmee dat ge het moet doen. Het heeft geen zin van in de contramine te gaan. Ge moet positief proberen van in de goeie richting te kijken op vlak van kwaliteit, van , 't is een moeilijke oefening, echt waar, omdat ge dus constant met elkaar moet communiceren. Dus dat is ook wat wij kunnen zeggen met dat soort van bedrijf - iedereen hangt aan iedereen samen - ge moet ook samen werken. **Het is niet dat nen baas dat moet zeggen ... dat is gepasseerd.** Als men mensen aan het werk wil krijgen zal men meer in die richting moeten gaan.*

H.: Ik ben daar ook van overtuigd. Maar dus nu over de kaasmakers. Ik heb gezien dat de meeste kaasmakers mannen zijn. Er is maar één vrouw, één op de acht kaasmakers?

A.: *Er zijn vijf kaasmakers en een ervan is vrouw.*

H.: Dus is dat omdat...? Hoe komt dat eigenlijk? Zijn er anders zo weinig?

A.: *Dat hangt ervan af van wat er binnen komt op sollicitaties. Daar zijn soms wel vrouwen bij. Maar ik moet wel zeggen het is fysiek een zware job en der zijn der weinigen die... Soms worden ze aanvaard en dan gaat het niet meer. Terwijl in de verkoop natuurlijk zijn het bijna allemaal vrouwen, juist Filip. Dus dat geeft dan uiteindelijk aan, ge moogt nog proberen maar toch ... altijd ga je wel die opsplitsing terugvinden.*

H.: Dat is ook een van mijn besluiten. In de winkel bijvoorbeeld is Filip de enige man. Er zijn maar twee werkende vennoten in de winkel Filip en Kathleen en al die ander die zijn gewoon werknemers.

A.: Ja.

H.: Hm, en ook zo raar...

A.: Maar we hebben juist opnieuw iemand terug aanvaard want dat is al een paar keer geprobeerd om iemand als vennoot ... Na twee jaar wordt je vennoot hé. Je wordt ingewerkt en nu staat er Rifka en het is wel de bedoeling dat die ook mee aan boord komt.

H.: Ja want ik vroeg me zo af eigenlijk is dat toch niet zo moeilijk om werkend vennoot te worden want je moet maar een paar aandelen kopen en je bent werkend vennoot.

A.: Neeneen, zo werkt dat niet.

H.: Zo zit het niet in elkaar.

A.: Ge hebt echt een proefperiode van twee jaar waarin dat ge opgeleid wordt in het segment waarin dat ge gaat werkzaam zijn hetzij verkoop, hetzij administratie hetzij de distributie.

H.: Er zijn er drie.

A.: Ge hebt de verkoop waarmee ik bezig was en Floris doet dat nu met Katrijn da's ook een vrouw. Da's ook nen zwaren job, dat is rondrijden met karren en winkels bedienen. Grote bestellingen klaarleggen voor de grossier voor de retail, BioPlanet bijvoorbeeld of Delhaize. Dus dat zijn de drie verschillende zaken. Nu Kathleen zal meer naar administratie gaan en dus moet er iemand bijkomen in de winkel van de Lousbergmarkt want we hebben ook nog het winkeltje (in Sleidinge) maar da's maar twee dagen per week open. Daar zit Véronique. Ik denk wel dat de vrouwen in de meerderheid zijn hoor.

H.: Dat is dus typisch voor de zogezegde vrouwelijke jobs. In de winkel zijn het vrouwen en voor het kaasmaken zijn het dan meer mannen. Dat komt eigenlijk door het feit dat het fysiek een zware job is en dat traditioneel mannen een andere fysiek hebben dan vrouwen?

A.: Ja maar er zijn ook heel wat vrouwelijke kaasmakers in het wereldje. Dus in feite is het raar... Maar bij ons is het wel, wij zitten op een vrij hoog niveau qua aantal liters die wij verwerken op een vrij traditionele manier. Dus de dagen zijn lang en echt zeer intens. Ik denk dat dat wel een van de redenen is.

H.: Dus het heeft te maken met **werk en gezin**?

A.: **Nee, daar heeft het helemaal niets mee te maken.** Nee want ik bedoel ook in de kaasmakerij zijn er die parttime werken, halftijds. Dus 't is gewoon fysiek zwaar. De combinatie met het gezin. Ik denk dat dat moeilijker in de Lousbergmarkt is want ge moet daar altijd de zaterdag werken en dat zijn ook uren. Dat begint ook om 8u en dat is tot 7u 's avonds. We zijn daar heel soepel in.

H.: En heu de **aanwervingsprocedure**. Ik heb geschreven dat de medewerkers worden gekozen (ik heb dat ook ergens gelezen) niet zozeer op basis van diploma's en sociale afkomst - dat is het cultureel en sociaal kapitaal - maar wel op **basis van hun inzet en betrokkenheid, hun individuele integriteit en van hun profiel binnen de bestaande groep.**

A.: Ja. Dat is altijd een beetje gissen maar na x aantal jaren heb je daar wel wat ervaring mee maar toch. Het is wel zo zoals je het definieert. Het is niet zo dat wij een kaasmaker zoeken die de kaasschool gedaan heeft - ik weet niet waar - en die al zoveel jaren ... Hij komt binnen en hij begint en langzaam gaat hij mee en op een bepaald moment staat hij ook aan de kaasbak.

H.: En dan is het vooral ook die inzet, **het engagement** die belangrijk is.

A.: Dat is **heel belangrijk**, dat je ziet dat iemand ...ja... wat is dat? dat zijn ogen stralen zeker of zo (bulderend gelach)!

H.: Bij Filip ziet ge dat hé.

A.: Eigenlijk bij de meeste mensen bij ons. Ze zijn allemaal vree content. En dat moet dan passen binnen de groep. Dat is ook wel belangrijk dat we soms zeggen. Eerst is er een

sollicitatie met de ploeg en dan komen de geselecteerden ne keer voor de ganse bende te staan van werkende vennoten. Daar krijg je dan de mogelijkheid vanuit de andere departementen om ne keer een vraagje te stellen ...om te zien... Dat is natuurlijk wel enerzijds vree intimiderend maar aan de andere kant zie je dan wel... want ge moet u ook weren in zo een groep. Het is niet dat ja, ge moet uit uw pijp komen hé!

H.: Dan heb ik geen leugens opgeschreven.

En dan heb ik iets over solidariteit, de solidaire economie. Men gaat er ook van uit, in al die artikels en zo, dat die solidaire economie gegrond is op principes van solidariteit, gelijkheid, gedeelde welvaart, macht, duurzaamheid en sociale en economische democratie. **Solidaire economie ontstaat vaak als weerstand tegen onrechtvaardige situaties.** Mijn stelling is dat dit ook zo was bij de pioniers van het Hinkelspel toen ze de coöperatieve opstartten.

A.: **Ja, dat zit er zeker in maar vooral door het feit dat wij de coöperatieve hebben opgericht een beetje onder invloed van ‘Wereldscholen’ in dien tijd die daar mee bezig waren in het Zuiden en wij hebben dat voor een stuk over gepakt.**

H.: Die Wereldscholen was dat ook niet Paolo Freire?

A.: Ja.

H.: Nu staan de vennoten nog steeds voor **eerlijke handel, voor duurzaamheid, eerlijke prijzen, solidariteit met de verschillende stadia van de economie van producent tot consument.**

A.: **Dat is een heel belangrijk punt.** Wij hebben ook altijd naar onze boeren toe de juiste... we willen altijd onderhandelen over de prijs maar zij moeten... Het heeft lang geduurd dat ze zelf ne keer een prijsbepaling konden doen. Want nen boer die kijkt op het einde van het jaar wat er overschiet. Het is nu wel veel veranderd want nen boer heeft nu ook een boekhouding en zo maar dat was in den tijd niet zo want dat was “hoeveel moet dat kosten”? “Awel zoveel”. En dan was dat de marktprijs plus 3 frank voor biologische melk bijvoorbeeld. Maar wij hadden wel het nadeel dat wij voor een serieuze grondstofprijzen zaten om ons dan in de markt te plaatsen. Dat is gelukt door het feit dat we in een niche van rauwmelkse artisanale biologische producten zaten. Hierdoor kon je de prijs al iets hoger stellen. Op die manier hebben we dat verhaal kunnen waarmaken want dat was niet zo evident. **Ge kunt wel zeggen ik ben tegen dat kapitalistisch systeem en wat weet ik nog allemaal. Maar ge moet er maar eens mee beginnen en zien dat ge binnen dat systeem een bedrijf kunt oprichten dat eigenlijk dat principe volledig in vraag stelt en toch proberen te overleven.** Dat is niet simpel want iedereen zei waarmee zijde gulder eigenlijk bezig? Wat verkopen gulder eigenlijk?

H.: Dus wat mij ook opviel en ik ondervind dat ook bij mezelf dus ik ben nu een man/vrouw vergelijking aan het doen. Er zijn dus vijf kaasmakers waaronder één vrouw en slechts één man in de winkel die door de medewerkers en de klanten gepercipieerd wordt als ‘de baas’. Het feit dat er daar een man rondloopt - ik moet eerlijk zeggen ik moet in de spiegel kijken - denken verschillende mensen “ha dat zal den baas wel zijn!”. Das gewoon omdat we zo geconditioneerd zijn.

A.: Gelach.

H.: Hij is den baas en die vrouwen die hier werken die werken onder den baas. Raar hé en ik verklaar dat door ‘de Sociale Roltheorie’.

A.: Ja, da’s een goeie opmerking.

H.: Die theorie heb ik uitgewerkt in een andere paper. Dat zei Filip ook. Ik heb ne keer ne zaterdag morgen heel vroeg kaas gaan kopen en hij had vijf minuutjes tijd om te praten en hij zei ook dat Kathleen (andere werkende vennoot in de winkel) daar niet tegen kan dat mensen zo denken.

A.: *Ja ik weet het maar uiteindelijk wordt dat dan toch genivelleerd in de vergadering maar dat ziet de consument niet natuurlijk. Daar is Filip een stem zoals andere stemmen.*

H.: Ja, ja.

A.: *Bij ons was dat vroeger ook zo hé. Zijde gij den baas of heu, zijde familie van mekaar misschien. Hoelang dat ze dat gezegd hebben.*

H.: Maar dat is een traditionele manier van denken

A.: *Dat is hetgeen waar ze nu overal zo tegen reageren. Ge moet opletten wat ge zegt. Dat zit daarin ... ik bedoel... der is nog veel werk op dat vlak zelfs bij de vrouwen ook.*

H.: Ik zeg het ook. Ik ben zo geconditioneerd, zo gesocialiseerd.

A.: *Ik heb zelf, ik ben nu weggegaan, ik wil vroeger weg omdat ik... op een bepaald moment werd ik zo de oervader en dat is nu echt iets dat ik niet wil zijn hé. Dat interesseert mij geen bal.*

H.: Ik heb in mijn paper de vergelijking gemaakt met dat hotel in Buenos Aires. Heel interessant om te lezen! Daar zijn ze ook tot de bevinding gekomen dat **de situatie voor vrouwen veel beter is dan in klassieke firma's maar dat ze toch een lagere status bezitten, minder vertegenwoordigd zijn en ook minder participeren in de besluitvoering.** Is dat ook zo in het Hinkelspel?

A.: ***Bah nee natuurlijk, integendeel.***

H.: Nee hé. Ja ok.

A.: *Nee maar dat zijn die discussies en daar zijn ... ge hebt enerzijds een soort vrouwelijke ... zo van ja maar zou dat wel dit en dat, zo 'n beetje altijd ... toch zo 'n beetje voorzichtiger in de zin van ... allez als ge investeringen gaat doen en ...*

H.: Dus ze gaan voorzichtiger zijn?

A.: ***Veel voorzichtiger en veel... desnoods echt tegenwerken ...ja op het eerste zicht... Ik heb het een paar keer meegemaakt. Het is gewoon zo.***

H.: En heu, ze krijgen, maar misschien komt dat dan wel overeen met die studie uit Buenos Aires ze krijgen **ander werk dan hun mannelijke collega's?**

A.: ***In principe bij ons niet, echt waar.***

H.: In principe niet maar in de praktijk wel want ...

A.: *Want in feite wat ik daarjuist zeg is **niet typisch vrouwelijk. Het gaat gewoon over persoonlijkheid, identiteit, ... Iemand is voorzichtig en anderen gaan meegaan in het discours. Ge hebt er altijd in het bedrijf die pushen bij wijze van spreken en g'hebt er die zeggen auw, auw...laat mij eerst ne keer kijken. Ik zou dat niet typisch vrouwelijk/mannelijk willen omschrijven want dat is geen waar. Dus bij ons toch niet. Der zijn ook vrouwen die zeggen komaan zeg laat ons daarvoor gaan. Als ge die steun in feite niet hebt dan gaat het gewoonweg niet ook.***

H.: Ja, ja das heel duidelijk dus uiteindelijk kan je **niet in categorieën denken man/vrouw maar eerder in persoonlijke identiteit.**

A.: ***Ja dat is't. Hoe zit zo iemand in mekaar g'hebt mensen die eerder voorzichtig zijn en g'hebt er die ...***

H.: Ja, dan had ik hier nog vragen maar g'hebt er al op geantwoord. Is er een verschil in mentaliteit tussen de stichters en andere werknemers ...

A.: *Ik ben de enige die nog over was van de stichters. Ah ge bedoelt tussen de vennoten en de werknemers*

H.: En tussen de mensen die echt aan de ...

A.: *Wat ge wel had vroeger ... dus wij zijn gelukkig met drie tegelijkertijd begonnen. Dikwijls is het zo dat iemand begint, is een jaar of een jaar en half bezig, dan komt er iemand bij. In het beste geval zijn ze complementair en dan gaat dienen anderen ook rap zijn ding kunnen doen enzovoorts. Ik heb al gezien in sommige gevallen dat de mensen die erbij komen dienen afstand blijft dat verschil van ik ben ermee begonnen en gij zijt er maar achteraf bij gekomen. Bij ons heeft dat eigenlijk nooit gespeeld. Het is wel zo dat op een bepaald moment - ik spreek dus van '95-'96, misschien zelfs nog iets later - als er een nieuwe vennoot was dan zat die direct mee aan boord. Maar daar zijn we mee gestopt want dat gaat niet. Ge mist zodanig veel informatie en in feite moet die zich bezighouden met zijn stielkennis. Daarin moet hij in de eerste plaats worden opgeleid zodanig dat hij een beetje zekerheid onder de voeten heeft.*

Noot: Alexander denkt genderd: in de 'hij'-vorm).

H.: Dus daarover hebben wij het ook al gehad maar ik vind dat wel belangrijk: **de participatorische democratische principes van een coöperatief vereisen meer individueel engagement boven de draagwijdte van een traditionele job.**

A.: *Voilà dat is echt waar. Het is daarom dat niet iedereen ... ge kunt bij ons hebde mensen die echt compleet verknocht zijn aan het Hinkelspel als werknemer maar die zeggen sorry maar ik ga niet mee aan boord. Maar die wel voelen als er iets niet juist is gaan ze informeel natuurlijk wel en daar moet ge wel een beetje mee opletten dat zo iemand niet informeel heel sterk begint te worden en op de organisatie begint te wegen wat we ne keer gehad hebben en die dan ook ontslagen is. Ze moeten wel in het gareel blijven lopen (bulderend gelach)!*

H.: Ja, **de bedrijfscultuur** hé, dat is ook belangrijk.

A.: *jaja natuurlijk dat is zo. ge voelt dat hé dat kan niet. Ge zit met een algemene deler. Da's misschien ...allez dat maakt het ook allemaal een beetje trager in evolutie. Ik vind dat een voordeel, soms niet, soms denk ik het had allemaal veel rapper kunnen gegaan zijn, omwille van ... **persoonlijke kwesties** spelen bij ons soms nog een zeer belangrijke rol dat is een nadeel maar ook het voordeel dat **het dan echt breder gedragen is** en dat iedereen dan samen die stap zet.*

H.: Die persoonlijke kwesties - ik heb dat niet in mijn paper geschreven maar ik vond dat heel mooi woord- daar in Argentinië sprak men over kameraadschap binnen die coöperatief, een **compañerismo**. Ik vond dat echt schitterend. Waarschijnlijk hebben jullie ook af en toe het gevoel dat jullie een familie zijn?

A.: ***Ja, dat is wel heel sterk hé.** Natuurlijk.*

H.: Dat is wel eigenlijk tof hé?

A.: *Jazeker, zeer wijs.*

H.: En dan staat er hier nog in ...

A.: *Maar dat gaat ook over wat doet ge daar naast. Wij organiseren wel veel dingen ook, allez ik heb dat toch altijd gedaan. Het is anders dan dat ge individueel ergens in een of andere organisatie zit.*

H.: Hm, men zei ook in dat artikel: in theorie kan iedereen op dezelfde manier participeren maar door het feit dat bijvoorbeeld vrouwen meer werk hebben 's avonds als hoofd van een gezin of als verzorger van de kinderen kunnen ze niet altijd naar die vergaderingen komen en dat leidt tot minder netwerking en minder in de praktijk participeren door familiale omstandigheden. Is dat ook zo in Het Hinkelspel: hoe meer dat je naar die vergaderingen komt hoe meer dat ge ook een zeg hebt?

A.: *ge zijt wel verplicht van te komen*

H.: Dat is nog iets anders

A.: *Als gij in het dagelijks bestuur zit dan kom je ,het is nu om de veertien dagen (vroeger was het wekelijks) dan zijde verplicht aanwezig, tenzij de normale ... dan werk je ook niet. Dus als ge niet werkt door ziekte of zo dan is dat geen probleem. Maar ja, der wordt verondersteld dat ge mee beslist telkens en dat ge daar zijt hé.*

H.: Op die manier kan je niet anders dan evenveel betrokken worden.

A.: *Ja en achter die twee jaar weet je dat wel. Zelfs al in het begin. Er wordt ook op gewezen van kijk dat zijn uw engagementen en dan is dat gelijk Kathleen. Ook hare vent doet evenveel in het huishouden want anders gaat dat niet.*

H.: Ja. Want hier stond erin dat die participatorische democratische praktijken verdelen de macht om beslissingen te nemen en openen wegen voor participatie van alle leden. Maar toch gaan individuele werknemers deze opportuniteiten selectief gebruiken. Hier hebben jullie de keuze niet om dat selectief te gebruiken het is meedoen of niet.

A.: *Juist!*

H.: Dat kan dan genderongelijkheid creëren en versterken. Dus dat is het geval niet eigenlijk.

A.: *Nee. Het is wel zo dat zo 'n dagelijks bestuur, naarmate dat ge met meer mensen zijt, gade meer, dan zouden ze dan moeten evalueren op een bepaald moment dat er geen vertegenwoordiger van de verschillende departementen zelf zeker aanwezig is.*

H.: Ah ja.

A.: *Ik denk dat ze dan moeten een clause insteken dat dat niet altijd dezelfde mag zijn. Anders krijg je zo sub, een machtsgroepje op den duur. Dat zijn dingen waarmee ze nu ook bezig zijn. In principe is er daar ook een beperking aan. Ge kunt daar niet elke week met twaalfen zitten vergaderen, dat heeft geen enkele zin. Ge hebt al de ganse dag gewerkt en dan moet ge nog ne keer ... Dat moet een beetje meer gestructureerd worden. Da's de evolutie.*

H.: Ja. En niet alle leden hebben **activistische identiteiten**.

A.: *Nee. Eigenlijk echte activisten ... nu zeggen we dat niet meer (gelach). Nu in het begin van het Hinkelspel was dat wel ne serieuze clash. Bart was veel ideologischer, ja linkser, als ge dat links wilt noemen. Voor hem was het meer een soort theoretische constructie, terwijl bij mij ging het over het product. Ik zal het nog dikwijls zeggen, de filosofie zit in ons product, dat moet goed zijn en dan hebde recht van spreken. Het is dat spreken met ons product en dan bereik je heel veel mensen. Dat is in feite de veruitwendiging van wat iemand in zijn hoofd heeft. Dat zijn die twee verschillende visies binnen dat bedrijf. Bart had dan ook zijn maatjes gelijk Bob Dockx van garage 'De Krikker' enzovoort. Op een bepaald moment is dat echt ontploft. Dus dat ik zeg gasten ofwel blijfde serieus en gaan we hier een bedrijf uitwerken of wel is 't hier gedaan voor mij.*

H.: Die theorie om de theorie en ideologie om de ideologie, het moet ook ...

A.: *Ja, en dan maak je compromissen natuurlijk maar ik denk dat wij ons kompas toch altijd zeer goed bewaard hebben.*

H.: Maar dat doet me terug denken aan Freire. Ik ben een favoriet van Paulo Freire. Ge hebt de theorie en ge hebt de praktijk en die twee komen samen in de acties, de **'Praxis'**.

A.: *Ja, in mijn opleiding heb ik dat altijd zo ervaren, dat is die balans tussen die twee. Dat is voor ne mens heel belangrijk als persoon en dat is een maatschappij zo en in alles wat een mens onderneemt is dat heel belangrijk. Ge ziet dat dat altijd toch weer in evenwicht komt.*

H.: Uiteindelijk dat wat je doet, dat zegt veel over hoe dat je denkt, waarvoor je staat.

A.: *Ja, het is dat dat de jeugd van tegenwoordig opzoekt. Ze willen zelf aan de slag. Ze willen ook fysiek en intellectueel bezig zijn.*

H.: En, dat zijn mijn laatste vragen, we zijn ondertussen ook al bijna een uur bezig, ik heb ook nog een heel interessant artikel bestudeerd over **'gelijkheid door design'**.

A.: *Design?*

H.: Ja design, hoe moet je dat vertalen. En dan dacht ik automatisch ... ja, ik heb de link gelegd naar het design van de Lousbergmarkt. Dus als ik mij niet vergis ben jij ook de denker, de pionier van de Lousbergmarkt. De denker van, laat ons hier een markt van maken hé. Dan is er ook een nieuwe tendens dat werknemers ook meer gaan samen werken in co-working omgevingen. Ik zag dan die Lousbergmarkt als een co-working omgeving niet alleen door al die bedrijfjes die daar staan, de meeste coöperatieven. Maar ook, ik zie ook vaak bij 'De Bergen' **dat mensen daar gaan vergaderen**. Dat vind ik fantastisch.

A.: ***Dat is ook de bedoeling van de markt.** Direct was dat zo. Daar komen mensen elkaar tegen. Ze staan te babbelen. Ah, we kunnen iets drinken. Dat is ook een belangrijk aspect van dat project. Het feit dat het een schone ruimte is, is meegenomen. Het is volledig geslaagd, denk ik, op dat vlak.*

H.: Ben ik nu verkeerd of is er daar ook een speelhoek voor kinderen?

A.: *Jaja. Nu is het wel zo dat er op zaterdag vlees staat.*

H.: Vlees, ok, dat is ook eerlijk vlees rechtstreeks van de boer. Maar daar was ook een discussie over, dacht ik. Gaan we nu vlees al of niet verkopen in de Lousbergmarkt?

A.: *Ja, het was vooral de discussie "gaan we dat zelf doen", een beetje charcuterie beginnen verkopen of zo. Of kennen we iemand... Eigenlijk over het feit van of dat er vlees mag verkocht worden... Ja der is daar wel een discussie over geweest, da's waar. Der waren er bij die zeiden we moeten dat niet doen, waaronder ik denk ik. Ik was daar niet zo'n voorstander van. Maar uiteindelijk is dat op die manier, ene keer per week besteld. Het is inderdaad zeer goed vlees, kwalitatief.*

H.: Da's waar. Dus dat was het eigenlijk.

A.: *Goed.*

H.: **Mijn besluit is dat coöperatieven ons hoop geven op meer diversiteit, gelijkheid en inclusie.** Dat is mijn laatste zinneke. Zeg, het was heel, heel tof. Heel erg bedankt!

A.: *Het is graag gedaan.*