



**JOSETTE DIJKHUIZEN:  
"SAMEN DE SCHOULDERS  
ERONDER."**

– ESSAY –

# Solidair ondernemen als dé nieuwe manier van ondernemen

Een crisis verbindt mensen. In het afgelopen jaar hebben we boodschappen gedaan voor hulpbehoevende burens, op pannen en potten geslagen om onze solidariteit en dankbaarheid te tonen aan al die zorgmedewerkers die voor ons klaar stonden tijdens de coronapandemie. We stuurden een kaartje naar mensen die eenzaam waren. We ondersteunden en hielpen elkaar. Maar hoe zit dat nou met bedrijven en organisaties?

TEKST **JOSETTE DIJKHUIZEN** | BEELD **JEROEN BERKHOUT**

**I**n de coronacrisis is er weinig sprake geweest van solidariteit en waren bedrijven vooral gericht op overleven en ieder voor zich. Ondernemers in branches die hard werden geraakt, zoals de evenementensector en de horeca, vonden elkaar in hun ongenoegen. Maar helaas hoor en zie ik nog te weinig voorbeelden van bedrijven die niet zo hard geraakt werden door alle maatregelen en die juist in deze tijd extra investeren en extra opdrachten geven aan toeleveranciers die het wel wat zwaarder hebben.

## GEMEENGOED

Crisis of niet, het denken in termen van kostenbeheersing en winstmaximalisatie is gemeengoed bij bedrijven. Daar hebben verschillende economische crises en maatschappelijke problemen als klimaatverandering, armoede en toenemende ongelijkheid, niets aan kunnen veranderen. Nog te vaak wordt de koers van de onderneming alleen bepaald door het eigen belang en de kortetermijnwinst. Wat als we naast het veilig stellen van dit eigen belang, ook samenwerken en solidair zijn met elkaar. Dan sta je samen sterker en kun je meer bereiken. Dat betekent dat

de kans dat we de maatschappelijke en ecologische uitdagingen met succes kunnen aanpakken, vele malen groter is. Wat juist deze crisis en de uitdagingen waarvoor we met z'n allen staan op gebieden als duurzaamheid, gelijkheid en armoedebestrijding, ons leert, is dat het tijd is voor een bedrijfsmodel gebaseerd op meer sociale en solidaire uitgangspunten. We zien gelukkig in Nederland al een trend van een stijgend aantal *sociaal ondernemers* in de afgelopen jaren. Ondernemers die geldelijk gewin ondergeschikt maken aan het leveren van sociale en maatschappelijke impact. Goed doen voor de wereld middels producten en diensten, maar wél met een gezond verdienmodel. Daarbij kunnen we denken aan Tony's Chocology en MUD Jeans (zie elders in deze uitgave, red.) die ieder op een eigen wijze ontstaan zijn vanuit een maatschappelijk probleem en waar een (succesvol) bedrijf omheen is gebouwd.

## STAP VERDER

*Solidair ondernemen*, een door mijzelf bedachte term, gaat een stap verder. Solidair ondernemerschap staat voor waardecreatie door het leveren van producten en/of diensten die primair en expliciet bijdragen aan het verbeteren van menselijk en/

of ecologisch welbevinden, met inachtneming van economische en sociale doelen en in een gelijkwaardige en wederkerige samenwerking met andere organisaties.

Dan gaat het dus ook om het realiseren van een maatschappelijke missie zoals sociale ondernemers doen, maar dan met de toevoeging van 'solidariteit'. Solidariteit gaat om saamhorigheid, ook al zijn er individuen en bedrijven met verschillende werkzaamheden en interesses. Maar juist door solidair te zijn met elkaar en samen te werken, zorgen ze ervoor dat niet alleen het gezamenlijk belang, maar óók ieders individuele belangen, bijvoorbeeld continuïteit van de onderneming, worden gerealiseerd. Als individueel bedrijf ben je daardoor onderdeel van een keten die met recht 'win-win' nastreeft. Het eigen belang van een onderneming kan daarin ook heel goed samen gaan met dat van anderen. Als het namelijk met de hele keten van leveranciers, afnemers, en anderen, goed gaat, dan gaat het ook goed met de individuele partijen. Dat kan in de praktijk bijvoorbeeld betekenen dat als één bedrijf of partij uit de keten het zwaar heeft, die wordt geholpen door zijn partners in de keten. Uiteindelijk komt die hulp op lange termijn ten goede aan alle ketenpartners door toegenomen loyaliteit. Dat gaat echter niet vanzelf en vraagt wel tijd en bereidheid om in elkaar te investeren.

Dat betekent ook dat wederkerigheid van belang is; het samen profiteren van de voordelen én het samen dragen van de nadelen. Dat gaat een stap verder dan sociale ondernemers nu doen, namelijk het realiseren van een maatschappelijke missie. De sociale ondernemer signaleert een maatschappelijk probleem, bijvoorbeeld armoede of voedselverspilling, en creëert producten en/of diensten om dit probleem aan te pakken. In de keten waar de ondernemer deel van uitmaakt, dragen de partners niet samen de lusten en de lasten. Ze kunnen wel samen werken aan een gemeenschappelijk doel van bijvoorbeeld armoedereductie en elkaar helpen in het realiseren van de ambitie, maar het daadwerkelijk zorgen voor elkaar en het ook financieel delen van winsten en verliezen, gebeurt daar niet. Dat gebeurt wel bij solidair ondernemerschap.

### LOTSVERBONDENHEID

De solidaire ondernemer daarentegen heeft partners in gelijkwaardige posities om zich heen en ze zijn bereid om met elkaar de opbrengsten, maar ook de kosten te delen. Hierdoor ontstaat een grote mate van loyaliteit, een lange termijn

**"SOLIDAIRE ONDERNEMERS ZIJN  
BEREID OM MET ELKAAR OPBRENGSTEN  
ÉN KOSTEN TE DELEN"**



### SOLIDAIRE ONDERNEMINGEN

Organisaties die vallen binnen de sociale en solidaire economie zijn bijvoorbeeld coöperaties, stichtingen, non-profits en sociale ondernemingen. We hebben voorsnog geen rechtsvorm in Nederland voor sociale ondernemingen, maar we kennen wel stichtingen en coöperaties. In Nederland kennen we behoorlijk veel coöperaties, zoals DELA.

"Solidariteit betekent dat we de kracht van het grotere geheel voor iedereen laten werken. Dat we er voor elkaar zijn, in goede en slechte tijden, en dat iedereen mee kan doen. Samen zijn wij de coöperatie: als het minder gaat, dragen we allemaal bij en als het goed gaat profiteert iedereen. Bij winst potten wij op, bij verlies gebruiken wij de opgebouwde buffers en in extreme gevallen kan er een beroep op de leden worden gedaan om buffers verder te versterken. Wij kiezen ook niet voor eenzijdige solidariteit waarbij je op voorhand een duidelijke gever en ontvanger hebt, zoals bijvoorbeeld bij een donatie aan goede doelen, maar voor wederkerige samenwerking tussen gelijkwaardige deelnemers. Daardoor creëer je de echte verbinding en samenwerking en kun je voordelen behalen die je individueel veel moeilijker kunt realiseren", aldus Edzo Doeve, algemeen directeur van DELA.



**“VERANDERING IS MOEILIK, MAAR  
LATEN WE NIET VERGETEN DAT WE  
ÓÓK DAAR ELKAAR IN KUNNEN HELPEN”**

commitment en een zekere mate van lotsverbondenheid. Dat betekent dat er echt sprake is van een ‘wij’ met bovendien ruimte voor de individuele belangen van bedrijven. Dat is een denkrichting die, in een tijd waarin ook individualisme hoogtij viert, een enorme uitdaging voor bedrijven vormt. Bedrijven zijn niet gewend om zo te denken en alles is nog gericht op maximaal haalbare winstcijfers zodat de aandeelhouders tevreden zijn. Maar juist solidair zijn binnen de hele keten, door bijvoorbeeld soms even genoeg te nemen met een lagere winstmarge om leveranciers tegemoet te kunnen komen, levert lange termijn continuïteit op, betere producten en diensten door betrokkenheid van alle partners in de keten, en uiteindelijk waarschijnlijk ook betere financiële cijfers voor de hele keten.

### COÖPERATIES

Binnen solidair ondernemerschap en de kenmerken die hiervoor zijn beschreven, ligt het voor de hand om een link te leggen met coöperaties. Een coöperatie kan als rechtsvorm een voorbeeld zijn van een solidaire onderneming. Bij een coöperatie staat namelijk het gezamenlijk eigendom centraal die zelfs democratisch wordt gecontroleerd. Coöperatieve organisaties zijn gebaseerd op waarden, principes en vertrouwen, waarbij eerlijkheid en gelijkheid van groot belang zijn om op lange termijn te kunnen zorgen voor welvaart en welzijn van de deelnemers. Deze gezamenlijkheid en gelijkheid sluiten

erg aan bij het principe van solidair ondernemen. Het coöperatieve model is veel te vinden in de financiële dienstverlening, zoals bij verzekeringen die sowieso zijn gestoeld op de solidariteitsgedachte van gezamenlijk risico’s dragen. In het coöperatieve model is solidariteit expliciet gemaakt. Dit betekent echter niet dat slechts in dit model solidariteit tot bloei kan komen. Zelfstandige ondernemingen en organisaties kunnen met partners zorgen voor solidaire verhoudingen.

### VALLEN EN OPSTAAN

Het is moeilijk om vastgeroeste patronen en denkrichtingen te doorbreken en vaak gaat dat gepaard met vallen en opstaan. Maar als een crisis ons één ding leert, is het dat alles mogelijk is als we echt met elkaar de schouders eronder zetten. Als we ons eigen individuele belang niet *boven* het algemene nut en belang zetten, maar beide belangen volledig met elkaar integreren. De maatschappelijke en economische uitdagingen zijn duidelijk. De oplossing... een nieuw bedrijfsmodel gebaseerd op solidair ondernemerschap. En ja, verandering is moeilijk. Maar laten we niet vergeten dat we óók daar elkaar in kunnen helpen. ■

*Josette Dijkhuizen is ondernemer en initiatiefnemer van onder andere De Zakencoach, Ondernemerschap in Bedrijf, en Stichting Krachtbedrijf. Meer info: [www.josettedijkhuizen.nl](http://www.josettedijkhuizen.nl)*