

**GOED
WERK**

Susan Sjouwerman

GOED WERK

**Inspiratie en lessen voor
ambitieuze idealisten**



© 2025 Susan Sjouwerman

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining zijn niet toegestaan. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, online-publicatie of op welke andere wijze en/of door welk ander medium ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Redactie Feline Streekstra
Omslagontwerp Dog and Pony
Vormgeving binnenwerk Elgraphic
Auteursfoto © Roeltje van de Sande Bakhuyzen
Illustraties © Suzan Schapendonk

ISBN 9789039101179

NUR 400

Zwartjes & Labović is onderdeel van VBK|media, Utrecht

Zwartjes & Labović vindt het belangrijk om op milieuvriendelijke en verantwoorde wijze met natuurlijke bronnen om te gaan. Bij de productie van het papieren boek van deze titel is daarom gebruikgemaakt van papier waarvan het zeker is dat de productie niet tot bosvernietiging heeft geleid.

Voor Vic

Inhoud

Inleiding	9
1. Waarheen, waarvoor?	21
Ondernemersportretten I	45
2. Van beveliging naar bedrijf	84
3. Waag de sprong	100
4. Money talks	122
Ondernemersportretten II	144
5. Je relaties zijn je kapitaal	179
6. We zullen doorgaan	196
7. Bouw aan blijvende impact	212
Nawoord	227
Woord van dank	229

Inleiding

Ik sta met koningin Máxima in een filiaal van Zeeman. We kijken naar een uitstalling van rompertjes in de allerkleinste baby-maatjes. Ze kosten 1,49 euro per stuk. Máxima knikt begrijpend als ze hoort dat er ook rompertjes van biologisch katoen te krijgen zijn, voor een paar euro meer. Ze laat haar hand over een boxpakje gaan als haar verteld wordt dat alle babykleertjes van Zeeman zo ontworpen worden dat ze makkelijk te recyclen zijn als ze afgedankt worden.

Het is een gekke gewaarwording om dezelfde paar vierkante meters met de koningin te delen, hier in een doodgewone winkelstraat in Alphen aan den Rijn. Ik ben niet de enige die de absurditeit opmerkt. Een mevrouw die een boodschappenwagentje achter zich aan trekt door de winkel blijft plotseling stilstaan als ze Máxima spot; ik zie dat ze zich afvraagt of ze nu echt de koningin tegenkomt op weg naar het schap met vaatdoeken. Ze heeft waarschijnlijk geen idee dat het de directeur van Zeeman is die erbij staat, en een staatssecretaris, en dat het aanwezige groepje journalisten dit ook best een bijzondere setting vindt.

Toen ik de uitnodiging van de textielketen kreeg om bij het bezoek van de koningin en toenmalig staatssecretaris Vivianne Heijnen aanwezig te zijn, was ik in mijn nopjes. Het bezoek vond plaats in het kader van het ingaan van de UPV Textiel, een over-

heidsregeling die bedrijven zelf verantwoordelijk maakt voor het inzamelen, hergebruiken of recyclen van textiel (doel daarvan is dat er minder afgedankt textiel vernietigd wordt of gedumpt in verre oorden). Het uitstapje kwam op het perfecte moment. Over wat die nieuwe regeling voor consumenten zou betekenen wilde ik voor de NOS al een tijdje een artikel maken. Dat niet alleen de verantwoordelijk staatssecretaris maar ook een van 's lands grootste kledingproducenten en zelfs de koningin het onderwerp belangrijk genoeg vonden om er een locatiebezoek met toeters en bellen aan te wijden, was voor mij een teken dat verduurzaming in de mode- en textielindustrie nu echt op de maatschappelijke agenda stond.

Op het moment dat ik begon te schrijven over duurzaamheid in de mode was er bij de meeste redacties weinig aandacht voor. Noch voor de uitwassen, noch voor de hoopvolle ontwikkelingen in de mode-industrie. Het was niche. Terwijl er zoveel verhalen te vertellen zijn over hoe de kleding die we iedere dag dragen gemaakt wordt. Verhalen met grote relevantie, omdat iedereen met de sector te maken heeft en omdat er wereldwijd meer dan 400 miljoen mensen in werkzaam zijn. Als modejournalist heb ik geprobeerd ruimte te maken voor die verhalen. Ik hoop dat ik zo een bijdrage lever aan de bewustwording over de minder mooie kanten van de mode. En consumenten als jij en ik van informatie te voorzien waarmee het makkelijker is om meer verantwoorde keuzes te maken voor je kledingkast.

Persberichten uitspuwen

Dat was niet altijd mijn carrièreplan. Ooit dacht ik op de Zuidas te gaan werken. Tijdens mijn studie communicatiewetenschap bracht ik een bezoek aan de Nederlandse vestiging van het befaamde pr-bureau Edelman, toen nog op de negende etage van de

Ito-toren. Ik zag mezelf al dagelijks achter een bureau in het opmerkelijk witte kantoor schuiven, werkend voor klanten als BP en Starbucks. Niet veel later maakte ik aan de overkant van het plein kennis met het traineeship van ABN Amro; misschien was een carrière in investor relations iets voor mij?

Toen ik eenmaal was afgestudeerd bleek van die vooruitzichten weinig te komen. Het was het staartje van de economische crisis die in 2008 de beurzen en de Zuidas had opgeschud, en veelbelovende banen bij grote bedrijven waren er nauwelijks. Ik solliciteerde op het traineeship bij de bank, en met mij vierhonderd anderen. Mijn bijbaan als lokale verslaggever bij het *Noordhollands Dagblad* had ik eigenlijk al opgezegd, maar van de toenmalig redactiechef mocht ik blijven toen duidelijk werd dat mijn zoektocht naar een eerste voltijdbaan langer zou duren dan ik gehoopt had. Doorgaan in de journalistiek vond ik op dat moment niet realistisch: daar waren nog minder banen te vergeven. Via een studiegenoot kwam ik uiteindelijk in contact met een klein Amsterdams pr-bureau voor de techsector. Als freelancer hielp ik ze wat teksten te schrijven voor hun klanten, tot de vraag kwam of ik niet als volwaardig communicatieadviseur bij ze wilde werken. Ik solliciteerde, en werd aangenomen. Het voelde als een enorme overwinning.

Toch werd mij in het jaar dat ik bij het pr-bureau werkte al snel duidelijk dat dit niet was hoe ik mijn werkende leven wilde besteden. De dagen waren best dynamisch, de collega's superaardig. Maar waar was ik in die veertig uur per week nu eigenlijk mee bezig? De reputaties van weinig inspirerende bedrijven opvijzelen, zodat ze hopelijk meer winst konden maken? Het voelde behoorlijk zinloos. En wat ging ik hier zelf van leren? Kon ik mijn energie niet beter stoppen in iets dat concreet resultaat zou opleveren? Iets dat de wereld een beetje vooruit zou helpen? Misschien kwam het omdat ik al jong politiek geëngageerd was, misschien omdat ik mijn journalistieke bijbaan erger miste dan gedacht, maar ik

besloot dat ik weer over relevante zaken wilde schrijven en niet langer persberichten wilde uitspuwen. Toen ik op mijn werkcomputer een vacature bij zakenblad *Quote* voorbij zag komen wist ik niet hoe snel ik moest solliciteren. Een *long shot*, dacht ik, maar ik kreeg de baan ook nog.

Sindsdien schreef ik over het grote geld en alles wat daarmee te maken had. Over ondernemers, natuurlijk. Maar ook over de Bergman-kliniek, over aanstormende kunstenaars en advocaten, over de pedagogische uitdagingen bij het opvoeden van *rich kids* en over hoe je een miljonair strikt aan de Côte d'Azur (dat bleek niet zo moeilijk). Op de economieredactie van de NOS gingen mijn artikelen vooral over de gevolgen van een gebrek aan geld. Malaise in de winkelstraat, slechte koopkrachtplaatjes, problemen bij de schuldhulpverlening. Toen ik daarna als freelancer startte, onder meer bij de online redactie van diezelfde NOS, schreef ik over alles wat los en vast zat. Boerenprotesten? Check. Een coup in Mali? Check. De Amerikaanse verkiezingen? Check. Ik werd een all-round journalist. Een goede, vond ik zelf. Ik deed mijn best om alle perspectieven te laten horen. Ik controleerde de feiten en de macht. Toch begon het na een tijdje weer te knagen. Ik droeg bij aan de publieke nieuwsvoorziening, zeker. Maar hoeveel impact hadden al die losse artikelen over al die verschillende onderwerpen nu echt? Ik zocht naar een bepaald resultaat. Een zekere voldoening in mijn ondernemerschap. En die kon ik niet vinden.

Idealist?

Het eerste artikel dat ik over duurzame mode schreef gaf die voldoening wel. Het was niet dat ik de idealist wilde uithangen. Ik ben meer een pragmatist en een realist. Dat idealistische leek me vooral iets voor de linkse kerk, en ik was van liberalen huize. Ik loop niet mee in protestmarsen. Ik voer geen actie tegen grote be-

drijven. Ik ben het type dat met alle partijen om de tafel gaat zitten om tot een redelijke oplossing te komen. Toch ben ik in bepaalde opzichten wel degelijk een idealist, al was ik dus al bijna dertig voordat ik dat goed en wel besepte. Mijn vak heb ik niet voor niets gekozen. Ik kan er mijn talenten in kwijt, maar ik zie de journalistiek vooral als een roeping. De werkelijkheid en de tijdsgeest van- gen is wat ik móét doen. En voor sommige mensen is hun werke- lijkheid zo schrijnend dat erover vertellen het enige is wat ik voor ze kan doen, en dus zal doen. Ik zal ook altijd opstaan voor de vrij- heid van journalisten om hun werk uit te oefenen. Zonder journa- listen die hun nek uitsteken om de verhalen te vertellen die verteld moeten worden, functioneren democratie en samenleving niet. De kracht van de pen is groot, maar je moet die niet voor lief ne- men, weet ik van al die journalisten die in het buitenland vervolgd, opgesloten of vermoord worden om wat ze schrijven. En ook in ei- gen land hebben te veel collega's last van intimidatie en bedreig- ing – zeker op sociale media, zeker als je vrouw bent.

Ook als het om mode gaat blij ik er idealistisch in te zitten. Na- tuurlijk ken ik de realiteit van de mode-industrie; het is een bij- zonder onzekere business, waarin het voor ondernemers moeilijk is om succesvol te worden en te blijven. Ik heb oog voor die zake- lijke uitdaging, en tegelijk heb ik een ideaalbeeld van wat de in- dustrie zou moeten zijn. Het liefst zie ik korte, transparante pro- ductieketens. Merken met eigen fabrieken, die precies weten wat ze maken en wie het maakt. Dicht bij de afzetmarkt, als het even kan. Kortere ketens met minder anonimiteit betekent doorgaans minder misstanden. Ik wil dat de mensen die onze kleding maken de waardering krijgen die ze verdienen. Dat ze veilig kunnen wer- ken, voor een eerlijk loon, en plezier kunnen hebben in hun am- bacht. Mijn ideaalbeeld is ook dat we onze kleren meer gaan waar- deren. Dat we minder kopen, en dat wat we kopen kwalitatieve stukken zijn die lang(er) meegaan. Dat we ze laten repareren als

het nodig is. Dat we tweedehandskleding met elkaar uitwisselen. Kortom, dat wat we aantrekken niet gedegradeerd wordt tot een wegwerpproduct.

In de mode zijn er talrijke ondernemers die naar dat ideaal toe proberen te werken. Zij waren mijn eerste close-up kennismaking met impactondernemen. Ik zag, hoorde en voelde hoe zij een verschil proberen te maken in een behoorlijk verpeste industrie. De literatuur over impactondernemen beschrijft ‘impact’ als de effecten die aan de activiteiten van een sociale onderneming toegeschreven kunnen worden. Over hoe je een sociale onderneming precies definieert zijn onderzoekers het niet eens. In mijn optiek is een sociale onderneming of impactbedrijf een zelfstandig bedrijf dat zijn uiterste best doet om een maatschappelijk probleem (deels) op te lossen en tegelijk winstgevend te zijn. Dat maakt sociaal ondernemers ambitieuze idealisten. Het vergt namelijk heel wat overtuiging, inzet en positieve energie om beide te doen.

Once you care, you're fucked

In dit boek lees je interviews met een aantal van die mode-ondernemers die het anders doen. En ik had er nog veel meer kunnen bevragen. Dankzij bedrijven als Mud Jeans (wereldwijd koploper in gerecyclede jeans) en BYBORRE (platform voor duurzaam textielontwerp en -productie) steekt ons land met kop en schouders boven de rest uit als het gaat om duurzame mode. Toonaangevende modeontwerpers als Duran Lantink, Ronald van der Kemp, Mohamed Benchellal en Tess van Zalinge – allen met duurzaamheid in hun ontwerp-DNA – dragen daar sterk aan bij. En dan zijn er modeactivisten als Sara Dubbeldam en model Kiki Boreel die veel jonge mensen aanspreken met hun alternatieve geluid op Instagram, acties in winkelstraten en rechtszaken tegen *greenwashing* door modeketens.

Ook buiten die modebubbel ben ik veel impactondernemers tegengekomen die een blijvende indruk op mij hebben achtergelaten, maar niet allemaal in dit boek passen. Zoals Amy Klein, die samen met haar broer Connor het familiebedrijf overnam. Onder hun leiding maakt chocolatier De Bonte Koe nu ambachtelijke, biologische en eerlijke chocola. Hun Dubai-reep werd een virale hit. Of Mariah Mansvelt Beck, die met haar bedrijf Yoni niet alleen tampons en maandverband zonder plastic, parfum en andere synthetische troep maakt, maar ook het taboe rond het praten over menstruatie probeert te doorbreken. Ik kijk ook vol bewondering naar het internationaal succesvolle Secrid van de familie Van Geer, dat al jaren portemonnees, pasjeshouders en andere kleine lederwaren duurzaam produceert in Nederland. Hoogwaardige producten die worden geassembleerd in sociale ontwikkelbedrijven.

Het is mijn missie om de verhalen van deze ondernemers – mensen met lef én geweten – te vertellen. Die verhalen staan namelijk voor de grote uitdagingen in onze maatschappij. Ik had wat tijd en bevestiging nodig om tot deze missie te komen. En ik moest hard werken om in de positie te komen dat ik die verhalen mag vertellen. Maar het loont. Ik haal iedere dag zoveel plezier en betekenis uit mijn werk. Dat gun ik jou ook.

Het is een beetje als de tekst die ik op tasjes zag staan bij de Amsterdamse kledingbibliotheek Lena Library: *Once you care, you're fucked*. Want ja, ergens om geven is waarom je dit boek in handen hebt. En het betekent waarschijnlijk dat je iets wil veranderen in je loopbaan – of dat je in ieder geval nieuwsgierig bent naar hoe sociaal ondernemers doen wat ze doen. Het starten als impactondernemer is pittig, maar ook superopwindend. Je zult er altijd wel iets voor moeten laten, en toch kun je er prima geld mee verdienen. Een bijdrage leveren aan een mooiere wereld kan beter uitpakken dan je ooit gedacht had.

Hoe helpt dit boek je concreet op weg?

Als je het erop wil wagen een carrièrepad te bewandelen dat meer voldoening geeft, kan dit boek een handleiding zijn om die ontdekkingstocht te beginnen. De focus ligt op ondernemerschap met een missie, in alle vormen. Als zzp'er, als *creative* of als oprichter van de eerste sociale *unicorn*.

In het boek komen zeventien sociaal ondernemers aan het woord die je al zijn voorgedaan. In de portretten die ik van ze gemaakt heb lees je hoe zij tot hun missie gekomen zijn, waarom die bij ze past en hoe ze hun bedrijf rond die missie hebben opgebouwd. Ze vertellen heel concreet over hoe ze begonnen zijn en waar ze het geld vandaan haalden om die stap te maken. Ook gaat het over de uitdagingen die ze tegenkomen, de concessies die ze moeten doen en over hun toekomstdromen. Ze geven daarnaast een indicatie van wat ze financieel nu eigenlijk overhouden aan hun werk. Dat doen ze met eurotekens op een schaal van 1 tot 5, waarbij € betekent dat ze er nauwelijks iets mee verdienen (omdat het financieel nog niet uit kan of omdat ze de winst in het bedrijf herinvesteren) en €€€€€ betekent dat ze er riant van kunnen leven. Lees de portretten als een kennismaking met deze ondernemers en hun sociale bedrijven. In de hoofdstukken van dit boek komen de ervaringen van de ondernemers regelmatig terug. En ze geven zelf advies over de thema's die besproken worden.

Het boek telt zeven hoofdstukken. Die gaan over het proces dat je doorloopt als je een bedrijf met een missie wil starten. In de hoofdstukken lees je niet alleen toelichting van de zeventien sociaal ondernemers, maar ook van allerhande deskundigen, investeerders en ondernemers die ik door de jaren heen sprak. Zij scheppen een beeld van de wereld waar je in terechtkomt als je in Nederland gaat ondernemen met een missie.

Hoofdstuk 1, ‘Waarheen, waarvoor?’, onderzoekt waarom (jonge) werkenden op zoek zijn naar betekenis in hun loopbaan. Waar komt dat gevoel vandaan en hoe ga je ermee aan de slag? Moet je meteen de wereld redden? Het nodigt uit om na te denken over jouw talenten en je eventuele missie. Je leest ook over hoe Nederlandse impactbedrijven eruitzien en waarom het sociaal ondernemerschap zo nodig is.

Hoofdstuk 2, ‘Van beveliging naar bedrijf’, gaat over het bedenken en ontwikkelen van een idee om impact mee te maken. Waar doe je inspiratie op? En wanneer weet je of iets een goed idee is? We zoeken uit waar goede businessideeën doorgaans aan voldoen. We hebben het ook over het toetsen van je idee. Hoe doe je dat precies (met weinig budget)? En wanneer besluit je je idee aan te passen? Vervolgens gaat het over het formuleren van een passende missie voor je bedrijf en het uitzoeken van een sprankelende bedrijfsnaam die bij iedereen blijft hangen.

In hoofdstuk 3, ‘Waag de sprong’, lees je alles over de basis van je bedrijf. Welke vormen van ondernemerschap zijn er eigenlijk en welke past bij je? Hoeveel risico ben je bereid om te nemen? Doe je het alleen of ga je met een compagnon ondernemen? En waar moet een goede co-founder aan voldoen? Als je zover bent om je bedrijf bij de Kamer van Koophandel te registreren, moet je met heel wat administratieve zaken rekening houden. En wat is wijsheid: een bedrijfsplan schrijven, of gewoon beginnen, zoals de start-upgoeroes propageren?

Hoofdstuk 4, ‘Money talks’, gaat over de financiering. Zonder geld begin je niets. Hoe vind je startkapitaal voor je onderneming als je nog nooit een bedrijf gehad hebt en ook al geen nepo-baby bent? Geld aantrekken voor een bedrijf met een duurzame of sociale missie is bovendien moeilijker dan voor een regulier bedrijf. We bespreken de opties die er zijn, elk met hun eigen voor- en nadelen. Ook gaat het over het kiezen van het juiste verdienmodel

om zoveel mogelijk impact te maken en tegelijk winstgevend te zijn (want zonder zicht op winst ben je een goed doel, geen bedrijf). Winst maken is hoe dan ook geen sinecure. Je zult ontdekken dat sociaal ondernemers er haast altijd iets voor moeten laten.

Hoofdstuk 5, 'Je relaties zijn je kapitaal', onderzoekt het belang van een sterk netwerk. Juist omdat je bedrijf bestaat om goed te doen heb je de gunst van anderen nodig. Van mensen die zien dat er waarde in zit, anders dan alleen harde knaken. Hoe bouw je een netwerk op zonder dat het te *awkward* wordt? En hoe zet je dat netwerk effectief in? Wat is het belang van samenwerking voor sociale ondernemingen? Leer de kunst van de perfecte pitch, lees hoe je pr inzet om je bedrijf tot grote hoogte te stuwen en behoed jezelf voor greenwashing of *social washing* in je communicatie.

In hoofdstuk 6, 'We zullen doorgaan', staan adviezen voor mindere tijden. Iedere ondernemer krijgt namelijk te maken met tegenslag. Niet een keertje, soms jarenlang. En zeker als je dingen probeert waar reguliere bedrijven zich niet aan wagen. Hoe ga je met kleine en grote tegenslagen om? Hoe navigeer je spanningen met investeerders, fuck-ups met klanten of ruzie met je compagnon? Dit soort situaties kunnen zijn tol eisen. Veel ondernemers kampen weleens met mentale klachten. Des te meer als niet alleen hun ego maar ook een grotere missie op het spel staat. Soms is tegenslag ook een teken dat er iets moet veranderen. Hoe maak je een succesvolle pivot?

Hoofdstuk 7, 'Bouw aan blijvende impact', is het laatste hoofdstuk. Daarin komt het laten groeien van je onderneming aan bod. Waar moet je op letten als je gaat opschalen? Veel bedrijven gaan in deze fase (bijna) onderuit door hun ambitie. Voor sociale ondernemingen is het cruciaal dat hun groei in balans blijft met hun missie. Je wil niet groter en groter worden als dat betekent dat jij mensen of het milieu schade berokkent. En hoe moet het eigenlijk als je zelf vooruit wil kijken naar een nieuwe missie? Kan het

bedrijf succesvol impact blijven maken zonder jou als oprichter?

Zoals je ziet benadert dit boek het impactondernemen praktisch. Er komt de nodige theorie voorbij, maar je leest ook hoe die theorie in de praktijk soms niets waard is. Je moet het gewoon gaan doen, zegt eigenlijk iedere ondernemer die aan het woord komt. En zij bewijzen stuk voor stuk dat er in het bedrijfsleven veel kan dat eerder onmogelijk leek. Laat dat ook jouw leidraad zijn.