

Podcast Leaving a legacy.

INLEIDING: Boeiende gesprekken over actuele thema's, relevante topics en te volgend trends. Welkom op de VLAIO-podcast waar ondernemers en hun netwerk een stem krijgen, hun plannen vorm en hun ambities een klankbord. To the point waar het kan, dieper gravend waar het moet, inspirerend, informerend, ondersteunend. Van artificial intelligence, blockchain en circulaire economie tot digitale zorg. Wij knopen het in jouw oren.

WERNER VAN HOREBEEK: Welkom in onze luchtige studio in Leuven, Kim. Vandaag bespreken we samen het boek Leaving a Legacy: Increase Your Social Impact van Kaat Peeters en Omar Mohout. Ik vermoed dat het een boeiend gesprek wordt met heel wat links naar andere boeken die eerder al in onze podcastserie voorbij kwamen. Dag Kim.

KIM SMETS: Dag Werner.

WERNER VAN HOREBEEK: Misschien eerst iets over de auteurs, Kim. Wie zijn Kaat Peeters en Omar Mohout?

KIM SMETS: Ja, Omar Mohout kennen we als bedrijfsadviseur bij VLAIO eigenlijk vrij goed. Hij heeft heel lang bij Sirris heel wat scale-ups en start-ups begeleid en is helemaal thuis in dat wereldje. En heeft ook heel wat ervaring op zijn teller. Kaat Peeters, die kan je kennen als manager van de Sociale InnovatieFabriek en momenteel geeft ze eigenlijk les aan de Erasmushogeschool in Brussel, het vak sociale innovatie.

WERNER VAN HOREBEEK: Oké. En in dit nieuwe boek willen ze organisaties en bedrijven aanleren om een legacy, een erfenis of blijvende herinnering zeg maar achter te laten. Het woord impact en meer bepaald sociale impact is daarbij belangrijk. Ik kan me niet van de indruk ontdoen dat dat een heel actueel woord is dat we met de coronacrisis wat beter hebben leren kennen.

KIM SMETS: Ja, niet alleen corona denk ik, maar ook bijvoorbeeld de klimaatopwarming zet een en ander op scherp. Impact is eigenlijk, denk ik, iets dat we allemaal als mens echt wel belangrijk vinden. Ertoe doen, er voor iemand zijn, iets voor iemand betekenen, dat is eigenlijk wel hetgeen dat het leven waard maakt voor ieder van ons. En de crisissen hebben dat gewoon nog duidelijker in de verf gezet. Impact hebben is voor mensen, maar ook voor bedrijven nog een tikje belangrijker geworden en het is daar waar het boek op inspeelt.

WERNER VAN HOREBEEK: Misschien is het om de discussie verder te kunnen volgen interessant dat we impact en legacy wat beter definiëren zoals de schrijvers dat doen. Wanneer spreken we over impact en hoe vullen ze het begrip legacy precies in?

KIM SMETS: Impact definiëren ze hier als een significante verandering die een sociale uitdaging aanpakt en daarbij merken ze op dat zo'n impact positief, maar ook negatief kan zijn. Kort- of langwerkend, direct of indirect en bewust maar soms ook onbewust. En dan legacy is eigenlijk de next step. Om een legacy na te laten als onderneming moet die impact wel degelijk bewust zijn, positief, significant en langdurig. De impact moet dus wel uzelf en ook je bedrijf kunnen overleven.

WERNER VAN HOREBEEK: Oké. Meer dan een theoretisch boek is het ook een praktisch handboek, werkboek. Hoe zou je het definiëren?

KIM SMETS: Ja, ook in dit boek is er een canvas, een legacy canvas. Het is een praktische tool om stapsgewijs je doelen te kunnen bepalen, je progressie te meten, je strategie te bepalen. En in het boek zelf is er een leeg canvas waarmee je dus echt aan de slag kan.

WERNER VAN HOREBEEK: Een eerste stap, begrijp ik, is keuzes maken. Daarbij verwijzen ze expliciet naar de Donuteconomie, een boek dat we eerder in deze podcastserie al bespraken. En de SDG's of Sustainable Development Goals, die kunnen helpen om jouw keuze te maken.

KIM SMETS: Ja, voor een canvas hebben ze de 17 duurzaamheidsdoelen gegroepeerd in 4 categorieën. People, planet, prosperity en cohesion. En daarbij vragen ze dan om je doelen te prioriteren.

WERNER VAN HOREBEEK: En op basis daarvan, als je die keuze gemaakt hebt op die prioriteitenlijst, kan je een legacy statement maken.

KIM SMETS: Klopt. Dus een kort statement dat beschrijft welke impact jij wil realiseren. Aantrekkelijk, ambitieus en dapper. Ze geven voorbeelden zoals Peerby, waarbij dat delen belangrijker is dan het kopen of van Fairphone, de manier veranderen waarop we producten gaan maken. En door zo'n legacy statement expliciet te gaan formuleren, is het ook wel makkelijker als organisatie om een zekere focus te houden en om ook keuzes te maken achteraf.

WERNER VAN HOREBEEK: En vervolgens ook je vooruitgang te meten en op te volgen. Want dat is ook belangrijk, begrijp ik?

KIM SMETS: Helemaal waar, Werner. Meten is weten. En ook voor die zaken die misschien op het eerste zicht wat minder tastbaar zijn zoals impact. Ook daar is het heel belangrijk om via een impact measurement plan aan te geven wat je wil meten en hoe dat je dat gaat doen. Want uiteindelijk wil je ook hier de ROI en hier definiëren ze dat als de return on impact goed in beeld te houden.

WERNER VAN HOREBEEK: Mooi. Je hebt een doel en je wil de wereld op een positieve manier veranderen, verbeteren. Maar hoe pak je dat dan van daaraf aan?

KIM SMETS: Stap één, het besef dat je het niet alleen kan. Je gaat samenwerkingen moeten aangaan. Ge gaat medestanders moeten vinden en dat zijn geen samenwerkingen in de zin die bedrijven echt gewoon zijn. Dus geen hiërarchische, contractuele samenwerkingen, maar eerder open win-winsituaties waarbij vertrouwen en transparante communicatie centraal staan.

WERNER VAN HOREBEEK: Ze adviseren trouwens ook om een advisory board op te richten. Iets wat we samen ook bij Jürgen Ingels gelezen hebben dat dat belangrijk is.

KIM SMETS: Inderdaad. En het verschil tussen een raad van bestuur en een raad van advies volgens Omar Mohout en Kaat Peeters is dat een raad van bestuur eerder je bedrijf gaat begeleiden waarbij een raad van advies jou als ondernemer gaat begeleiden. En als je dan zo'n raad van advies slim gaat samenstellen, dan kunnen die voor jou deuren openen, goede connecties leggen met mensen die je legacy statement effectief naar een hoger niveau kunnen tillen.

WERNER VAN HOREBEEK: De auteurs komen ook met nog iets nieuws op de proppen, de impact pentagram die eigenlijk een vervolgstap zou zijn op de triple en de quadruple helix. Wat is dat precies?

KIM SMETS: De triple helix die kennen we als de samenwerking tussen enerzijds overheid, bedrijven en kennisinstellingen om zinvolle veranderingen waar te maken. De quadruple helix voegt daar de maatschappij aan toe als vierde betrokken partij. En in dit boek komt er ook nog een vijfde partij bij en dat zijn de individuele burgers die vanuit hun ervaring, hun expertise een nuttige bijdrage kunnen leveren. En zo komen we eigenlijk tot een vijfpuntige ster, een pentagram for impact.

WERNER VAN HOREBEEK: Interessant. Ik luisterde recent een podcast van Simon Sinek, a bit of optimism. Zeker aan te raden en we zullen ook de link in de liner notes zetten. En daar heeft hij het over constellaties van samenwerkingen. In plaats van top-down of bottom-up, altijd een hiërarchie suggereren die, pleit hij voor gelijkwaardige samenwerkingen en die vormen die constellaties, vormen sterren, dus dat komt mooi overeen met wat je net vertelde. Leuk aan het boek vind ik trouwens de voorbeelden die aangehaald worden. Niet de usual suspects, de Apples en de Colruyts, maar eerder minder bekende of voor mij althans minder bekende voorbeelden. Nearly New Office Facilities bijvoorbeeld en BeCentral.

KIM SMETS: Klopt. Nearly New Office Facilities kwam recent nog aan bod in ons themadossier circulaire economie. Ze hebben eigenlijk de ambitie om circulair kantoormeubilair tot de standaard te maken en het is een heel interessant businessmodel omdat ze hun concurrenten nodig hebben om die markt mee helpen mogelijk te maken.

WERNER VAN HOREBEEK: Dat brengt ons quasi naadloos bij de verschillende strategieën die je als bedrijf kan gebruiken om je impact te vergroten. De auteurs hebben er vier gedetecteerd. Scale-up, scale-deep, scale-out en scale-down.

KIM SMETS: Het uitgangspunt van dit boek is als je sociale of ecologische impact werkelijk tot een legacy wil uitbouwen dat je dan ook zal moeten schalen en op jezelf kan je wel impact maken, maar het gaat zelden echt een legacy worden. En scale-up is allicht de meest bekende vorm voor bedrijven. Je bereikt daarmee meer klanten met hetzelfde of gelijkaardige producten of diensten. En je kan dat op verschillende manieren doen. Bijvoorbeeld van capaciteitsuitbreiding tot franchising. En dat vergt, zoals ook Jürgen Ingels vertelde, heel veel geld en heel veel tijd en houdt dus ook wel een beetje gevaren en risico's in.

WERNER VAN HOREBEEK: Over naar andere vormen van schalen. Eerst wordt deep scaling genoemd. Wat is dat precies?

KIM SMETS: Ik denk dat ik dat best kan toelichten met een voorbeeld. Greta Thunberg, dat is eigenlijk een naam die tot enige verbeelding spreekt, maar door zelf een heel duidelijk voorbeeld te stellen, wist een hele community rond haarzelf maar vooral rond haar principes en waarden te verzamelen. Walk the talk. En dat soort van impact bedoelen de schrijvers met scaling deep. Een beetje zoals een boom haar wortels stelselmatig uitbreidt.

WERNER VAN HOREBEEK: Scaling out, wat is dat precies?

KIM SMETS: Dat is wanneer dat je de impact die je wilt bereiken niet zelf in handen gaat houden zoals bij upscaling, maar dat je toch een stukje de controle gaat loslaten en aanvaardt dat anderen meebouwen aan jouw doel. En er dan soms ook wel de credits voor krijgen. Dus denk aan licensing of consultancy bijvoorbeeld. Daar geef je, weliswaar in meerdere of mindere mate, een stukje van je kennis en ervaring weg. En de meest extreme vorm van scaling out is open source, waarbij je jouw inzichten, ervaringen deelt met de wereld en toestaat dat anderen er ook effectief mee aan de slag gaan. En soms kan dat, net zoals bij Nearly New Office Facilities, net een noodzaak zijn om sneller je doel te bereiken.

WERNER VAN HOREBEEK: De laatste vorm van scaling is voor mij de meest fascinerende. Scaling down, hoe kan dat voor meer impact zorgen?

KIM SMETS: Dat vind ik zelf ook wel een interessante insteek, Werner. Scaling down is een manier van concentratie, van focus. Warren Buffet zei ooit dat really succesful people say no to almost everything. En door eigenlijk de distractors uit je verhaal te gaan halen, kan je dus in bepaalde

gevallen je impact vergroten. Het moet ook gezegd worden dat het zoals zo vaak geen echte keuze is tussen die verschillende vormen van schalen. Heel vaak is het net een mengelmoes en zoals het voorbeeld van Fairphone. Dat is eigenlijk een samenspel van scale-up, scale-deep en scale-out strategieën.

WERNER VAN HOREBEEK: Waarom moeten onze luisteraars dit boek ter hand nemen?

KIM SMETS: Ik denk dat impact creëren en de manier waarop dat je dat doet, dat dat echt- Veel mensen willen dat, maar er zijn nog heel weinig handvaten over hoe dat je dat dan eigenlijk op de beste manier aanpakt. We kennen allemaal een hele hoop andere canvassen die al heel lang in de markt staan. Ik denk hier willen ze eigenlijk ook echt een heel praktische tool, het legacy canvas, gaan aanreiken en ook die verschillende strategieën over hoe ga je daar dan eigenlijk als bedrijf mee aan de slag? En ik denk dat het echt een goed startpunt is, dit boek. Als je zegt als bedrijf willen we die next step, we willen echt gaan werken, we willen impact creëren, dat dit dan eigenlijk echt een goed aanknopingspunt is om een bepaalde strategie te helpen uitwerken. Maar ik denk net als vele andere dingen, het boek alleen gaat niet genoeg zijn. Dus laat me duidelijk zijn, het is een startpunt. En dan denk ik dat het wel goed is ofwel een raad van advies of ergens een of ander klankbord, mensen die u challengen, om eigenlijk echt in de diepte te gaan op die verschillende aspecten.

WERNER VAN HOREBEEK: Oké. Heel erg bedankt voor jouw bijdrage, Kim en ik kijk al uit naar een volgende podcast met jou.

KIM SMETS: Ik ook, Werner.