

Profiel

Deze rubriek biedt een podium voor opmerkelijke personages en organisaties in ons vak.

In deze M&C Quarterly aandacht voor Kirkman Company.

VAN FINANCIIEEL NAAR MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT: OVER DE ROL VAN KIRKMAN COMPANY IN DEZE TRANSFORMATIE

Geen enkele organisatie staat stil. Iedereen wordt volcontinu uitgedaagd zijn of haar organisatie morgen beter te laten presteren. Of het nu gaat om de uitdagingen van vandaag, of de kansen van morgen. Binnen een afdeling of de organisatie als geheel. Omdat het altijd beter kan of omdat het soms écht anders moet. Organisatieadviseurs spelen hierbij een belangrijke rol. Door te streven naar 100% relevantie voor klanten, medewerkers, businesspartners, milieu, maatschappij en aandeelhouders, kunnen zij sociaal ondernemerschap versnellen.

Onderzoek toont aan dat organisaties die gericht zijn op het leveren van waarde voor ál hun stakeholders innovatiever zijn, minder verzuim en verloop kennen, loyalere klanten hebben én (dus) financieel beter presteren¹. Naast relevant zijn voor aandeelhouders, wordt er steeds meer aandacht besteed aan relevant zijn voor andere stakeholders, zoals milieu en maatschappij. Desondanks zijn organisaties vaak gedreven door financieel rendement. Dit is niet verwonderlijk. De waarde van een organisatie wordt primair gemeten aan de hand van financiële indicatoren. Indien je als organisatie écht meervoudige waarde wilt creëren, is een transformatie van je businessmodel noodzakelijk. Dan is er een businessmodel nodig dat niet alleen financiële waarde in ogenschouw neemt, maar één die de waarde voor ál je stakeholders centraal stelt, vooral voor milieu en maatschappij.

Transformeren naar sociaal ondernemerschap

Sociaal ondernemers zijn koplopers op het gebied van anders economisch denken. Deze ondernemers kunnen een belangrijke inspiratiebron zijn voor organisaties die hun relevantie voor alle stakeholders

willen vergroten. Een voorbeeld hiervan is Interface. Zij transformeerden van hun lineaire businessmodel naar de missie van uitsluitend olievrije en circulaire tapijttegels. Interface wordt nu gezien als een van de koplopers in de transitie naar de circulaire economie. Een andere manier voor organisaties om hun relevantie te vergroten is door intensieve samenwerkingen te starten met sociale ondernemingen. Unilever's recente overname van de Vegetarische Slager met als doel dit concept wereldwijd uit te rollen is daar een mooi voorbeeld van.

Public Private Ecosystems

Hoewel bedrijven waarde voor milieu en maatschappij steeds hoger op de agenda hebben staan, zien we dat zij deze transformatie naar sociaal ondernemerschap niet alleen kunnen realiseren. Deze transformaties zijn complex van aard. Het levert voor organisaties een vraagstuk op dat afdelingen en zelfs organisaties overstijgt. Daardoor vraagt het om nieuwe manieren van samenwerken: een inclusief netwerk van publieke en private partijen, gevestigde orde, innovatieve start-ups en alles ertussenin, die



samen innoveren, ondernemen en experimenteren met oplossingen voor het vraagstuk. Deze vorm van samenwerking, waarin 100%² relevantie voor milieu en maatschappij voorop staat, noemen wij 'Public Private Ecosystems'.

Deze ecosystemen onderscheiden zich op een aantal punten van meer traditionele samenwerkingen. Zo is er sprake van gedeeld commitment op een maatschappelijk vraagstuk, diversiteit van partners, inclusiviteit en een financieel belang voor de deelnemende partners. Daarnaast is er een partij nodig die als 'baken' fungeert; een organisatie die bereid is haar nek uit te steken voor een vraagstuk en partijen om zich heen verzamelt die nodig zijn om het ondernemend op te lossen. Tot slot is een goede facilitatie en organisatie van de samenwerking tussen de werelden van publiek en privaat essentieel om een ecosysteem te laten slagen. Dit is waar Kirkman Company zich met de practice Public Private Ecosystems in specialiseert.

Verbinding leggen tussen de werelden van publiek en privaat is een vak apart. Slechts het introduceren van de twee werelden aan elkaar is niet voldoende. Als 'verbinder' van het publiek-private ecosysteem heb je

ook de taak van de 'vertaler'. De publieke en private partijen spreken volledig verschillende talen. In die vertaling benoem je het gemeenschappelijke doel. Aan de hand van dat gemeenschappelijke doel zorg je als 'versneller' dat beide partijen actie ondernemen om het gemeenschappelijke doel te realiseren door creatieve processen, zoals Serious Games, Innovatie-labs of challenges, in te brengen. Ondersteuning als verbinder, vertaler en versneller is essentieel in een succesvol publiek-privaat ecosysteem.

Verbinden, vertalen, versnellen

Wij specialiseren ons in deze nieuwe vorm van samenwerken. Vanuit onze kernwaarden 'Eigen...wijs', 'No guts, no story', 'Non-ego', 'Ondernemend', 'Verbindend' en 'Gepassioneerd' wordt de rol van verbinder, vertaler en versneller vormgegeven, met oog voor het maatschappelijke doel, gedeeld commitment en mee-ondernemen in de oplossing.

Het eerste ecosysteem waar Kirkman Company aan de wieg stond is de Social Impact Factory, een publiek-privaat ecosysteem om sociaal ondernemerschap te versterken en versnellen. Daar bleef het niet bij.

SOCIAL IMPACT FACTORY

Kirkman Company heeft als een van de *founding fathers* en uitvoeringspartner van de Social Impact Factory een cruciale rol in het ontstane Public Private Ecosystem. Het startpunt voor dit ecosysteem kwam vanuit de samenwerking met de gemeente Utrecht. De uitdaging: Hoe kunnen ondernemende oplossingen worden gecreëerd voor sociaal maatschappelijke vraagstukken op lokaal niveau nu de overheid zich meer terugtrekt? De conclusie: door middel van een onafhankelijke stichting, gedragen door betrokken partners, die ondersteuning en versnelling creëren in de beweging naar sociaal ondernemerschap.

In 2014 werd gestart met het inrichten van een publiek–privaat ecosysteem met onder andere Gemeente Utrecht, EY, De Koekfabriek en Rabobank. Impact Challenges en de marktplaats Buy Social stimuleren het aangaan van samenwerkingen, verbindingen tussen gevestigde organisaties en sociaal ondernemers; samen creëren zij

hierdoor meer werkgelegenheid aan de onderkant van de arbeidsmarkt. De rol van verbinder, vertaler en versneller vanuit Kirkman Company zorgde voor het aanhaken van de juiste partners, het neerzetten van de praktische organisatie van de stichting en het ontwikkelen en testen van de dienstverlening. In slechts vier jaar tijd is de Social Impact Factory uitgegroeid tot een volwassen stichting met een werkend businessmodel, die ondertussen landelijk organisaties en gemeenten helpt om sociaal ondernemerschap te stimuleren. Zo zijn er reeds tientallen Impact Challenges georganiseerd die meerdere tonnen aan investeringsgeld voor sociaal ondernemers teweeg hebben gebracht. Daarnaast zijn ruim honderd 'inkoopmatches' gemaakt en worden er maandelijks kennissessies georganiseerd. Ook is er een fysieke plek in Utrecht waar impact ondernemers werkplekken vinden, organisaties *meeting spaces* kunnen huren en evenementen rondom sociaal ondernemerschap voor fysieke verbindingen zorgen.

Naast de Social Impact Factory is Kirkman Company samen met APG, PGGM en Eneco mede-oprichter van een publiek–privaat ecosysteem met het doel de transitie naar een duurzame economie te versnellen: Smart Climate Opportunities. Kirkman Company fungeert hierbij als kwartiermaker en faciliteert de samenwerking tussen de initiatiefnemers. Inmiddels heeft de stichting haar netwerk uitgebreid met diverse start-ups, kennisinstituten en overheidsinstellingen en zijn er diverse initiatieven gerealiseerd binnen de focusgebieden fotonica, waterstof, voeding en gezondheid, slimme duurzame energiesystemen en

gebouwde omgeving. Een ander groeiend ecosysteem is C-Creators en C-Béta, een publiek–privaat ecosysteem met onder andere de Gemeenten Haarlemmermeer en Amsterdam, de Rabobank, Schiphol en SADC om van de Metropool Regio Amsterdam een bakermat van de circulaire economie te maken. C-creators is grondlegger en uitvoerder van het Bouwprogramma MRA dat samen met ondertussen dertig organisaties via grootschalige projecten de bouwsector transformeert. C-Béta, gevestigd op een regelluwe zone in Hoofddorp, is de eerste circulaire business development hub ter wereld.



Kirkman Company zorgt voor succesvolle transformaties van publieke en private organisaties. Waar maatschappelijke vraagstukken zijn, zien wij kansen om deze op een innovatieve wijze echt aan te pakken. Dat doen wij door partijen te mobiliseren en hun competenties om te zetten in succesvolle samenwerkingsverbanden. Vanuit een gemeenschappelijk belang en op een ondernemende

manier. Wij helpen publieke partijen die de markt willen betrekken bij het oplossen van publieke vraagstukken. Wij creëren met marktpartijen ondernemende kansen met publieke vraagstukken. Wij bouwen succesvolle publiek-private ecosystemen vanuit diversiteit. Wij helpen bij het creëren van het vehikel (juridisch, financieel en fiscaal) en staan aan de lat voor het realiseren van succes.

Noten

1. Kim, S. (2017, 22 juni). Why Companies Are Becoming B Corporations. Geraadpleegd op 22 januari 2019, van <https://hbr.org/2016/06/why-companies-are-becoming-b-corporations>
Pfitzer, M. (2014, 22 augustus). Innovating for Shared Value. Geraadpleegd op 22 januari 2019, van <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>
Porter, M. (z.d.). Creating Shared Value. Geraadpleegd op 22 januari 2019, van <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
Stammer, R. (2016, 14 december). It Pays to Become a B Corporation. Geraadpleegd op 22 januari 2019, van <https://hbr.org/2016/12/it-pays-to-become-a-b-corporation>
2. Isenberg (2010) adviseert dat je vooral praktisch en lokaal moet beginnen en zowel publiek als privaat moet betrekken bij het creëren van een ecosysteem.

Marit Schouten (links) is consultant binnen de Practice Public Private Ecosystems van Kirkman Company. Vanuit haar rol is zij betrokken bij de Social Impact Factory als Chief Impact Designer en inspireert en verbindt zij organisaties om hun relevantie en impact te vergroten.

Lotte Loeber is consultant binnen de Practice Public Private Ecosystems van Kirkman Company en is vanuit deze rol vanaf het begin betrokken geweest bij het opzetten van het ecosysteem rondom Smart Climate Opportunities.


