# John Johansson, oprichter

Je weet niet precies wat je jezelf op dit moment zou noemen. Waar je ooit professioneel was opgeleid als bioloog, heb je dat snel moeten loslaten toen het nieuws kwam. Dat ene moment staat nog in je geheugen gegrift: de tafel waaraan je zat, de net niet comfortabele stoel waaraan je zat, het ongeloof nadat je hoorde dat het degeneratief was en er dus niets meer aan te doen viel…

In die periode ging er iets bloeien in je. Je wist dat je leven sterk zou gaan veranderen. Immers: jouw wereld ging een stuk kleiner worden, maar je trad ook een wereld binnen… die van de blinden, maar ook die van ondernemer. Het idee: gebruik welwillende mensen om jou te helpen via een videoverbinding. Mobiele telefoons voor blinden bestonden al, maar dit niet.

Overigens ben jij een van de weinigen die aan het einde nog slechts 10% kan zien. Verreweg de meeste blinden zijn slechtziend en kunnen dus nog wat zien (zo’n 70%), zo’n 20% valt in jouw categorie en slechts 10% kan helemaal niets zien. Maar voor die hele doelgroep biedt dit mogelijkheden.

Natuurlijk heb je gezien hoe het verliep met jouw kindje LookOut. En jullie hebben ook het aangedurft om flinke stappen te maken door een aantal buitenstaanders erbij te halen om de boel op orde te maken. Maar daar zitten wel wat risico’s bij naar je eigen gevoel.

Tegelijk heb je, om je te informeren, al wat lotgenoten horen praten. Als er een ding belangrijk is, is het wel dat dit hele nieuwe traject van business innovation nooit ten koste mag gaan van de blinden en slechtzienden! Dit zijn mensen die aan de rand van het bestaansminimum leven en worden straks dubbel bestraft voor hun blind zijn: de arbeidsmarkt heeft een afstand tot hen en ze kunnen geen gebruik maken van faciliteiten omdat ze geen resources hebben. Ervoor zorgen dat blinden en slechtzienden altijd gratis gebruik kunnen blijven maken is jouw eerste prioriteit.

Als we moeten innoveren, is dat voor op een manier die deze groep verder helpt. Claims van Helen en Dan zijn hierin over heilige huisjes zijn hierin niet helpend. Als we innoveren, moet het uiteindelijk hen gaan helpen en de vrijwilligers zijn daarin een hulpvaardig middel. Natuurlijk bieden we hen de mogelijkheid om er voor de wereld te zijn, maar het mag niet zo zijn dat de vrijwilligers onze belangrijkste klant worden. Dit is jouw tweede prioriteit; andere doelgroepen benaderen is alleen een oplossing wanneer we hen helpen. Daarbij ben je bang dat de vrijwilligers juist met een reden gekozen hebben om blinden en slechtzienden te helpen.

Dan over het gepraat over Gamification, waar Michael het vooral over heeft. Natuurlijk kunnen dat mooie oplossingen zijn, maar het is een slippery slope om het uiteindelijk een game-achtige ervaring te maken. Wat voor mensen ga je dan lokken om hieraan mee te doen? Worden blinden en slechtzienden dan speeltjes? Ben je plotseling een slechte blinde wanneer je voor je zaak blijft staan? Dit is jouw derde prioriteit.

# Dick Eriksson (CEO)

Het was 2013 toen je op een startup meeting als ervaren rot in het vak John tegenkwam. Het was niet moeilijk om verliefd te worden op de drive die hij tentoonstelde. Wat een passie heeft die man! Als ondernemer pur sang zag je daar wel wat in. Je kunt mensen een goed gevoel geven (de vrijwilligers) en een steentje bijdragen aan mensen in nood. Oorspronkelijk waren jullie nog een NGO, maar door tanende aandacht moesten jullie overschakelen op een for profit organisatie, een sociale onderneming.

Je merkt soms dat John terug wilt naar het oude idee. Dat kan de boel wel een beetje tegenhouden. Uiteindelijk gaat het om impact maken, dat begrijp je goed. Maar er is gewoon echt radicale innovatie nodig van het business model. Als dit zo doorgaat, zo stelt Dan, is het binnenkort echt over, dus daarvoor moeten wellicht wat heilige huisjes voor wijken. Dit is jouw eerste prioriteit.

Een van de eerste dingen die dan natuurlijk geroepen wordt is Gamification. Wat jouw betreft is dat aardig, maar vooral een technische oplossing voor het probleem dat de aandacht verlegt van het echte probleem. Je krijgt simpelweg niet meer taken te doen voor vrijwilligers door gewoon er een spel van te maken. Je begrijpt het belang van je community manager Michael hier goed in, maar staart hij zich niet blind daarop?

Tegelijk zie je wel het belang van de vrijwilligers. John doet soms wat te gemakkelijk over die schakel, maar ze zijn wel de belangrijkste resource om die je hebt. Hen koesteren, maar dan mogelijk op andere of meer manieren dan alleen Gamification, is jouw tweede prioriteit.

Dan de blinden. Je realiseert je natuurlijk terdege dat zij degenen zijn voor wie je het ooit bent gaan doen. Maar je bent ondernemer genoeg om te weten dat er ook een boterham mee verdiend moet worden. Nu geloof je wel dat, wanneer jullie echt durven te innoveren, het geld vanzelf wel komt. Alleen is het sociale doel om specifiek blinden en slechtzienden hierin te helpen niet onbespreekbaar, want dat leidt uiteindelijk alleen maar af van de mogelijkheid om een nog groter verschil te maken. Dit is jouw derde prioriteit.

# Michael Sorenson (Partnership / Business Development)

Oorspronkelijk ben jij binnengekomen bij LookOut als een business developer voor de B2B markt. Dat was voor jou een grote stap, want oorspronkelijk was je een community manager in een buurthuis. Maar Dick was een goede kennis en jouw kracht om mensen te verbinden had hij goed ingeschat. LookOut was op dat moment net in de de transitie van Non-Profit naar For Profit en uiteraard vraagt dat andersoortige samenwerkingen. In die tijd zijn ook jullie gedachten ontstaan om te kijken naar nieuwe partners om geld mee te verdienen. Zo is het idee van het helpen updaten van websites ontstaan, maar in een brainstormsessie heb je ook weleens gesteld dat jullie de kennis van de vrijwilligers veel effectiever kunnen gebruiken. Immers, waar het zelflerende vermogen van een AI steeds sneller gaat, is het inzetten van mensen die dingen herkennen een mooi alternatief. Wat nu wanneer die vrijwilligers uiteindelijk ook zouden meehelpen om AI bots te trainen met herkennen?

Dat stadium zijn jullie nu overigens allang gepasseerd. De afgelopen tijd was een rollercoaster met het aannemen van nieuwe mensen, een grotere focus op technologie en uiteindelijk de stap naar verdere innovatie. Als een van de weinigen vond je het belangrijk om ook echt het gesprek aan te gaan met de vrijwilligers. Uiteindelijk moeten we juist hen dankbaar zijn dat ze helpen en ze zijn een van de belangrijkste resources. Wat je merkte in de gesprekken is dat er echt een sterke intrinsieke motivatie zit om mensen te helpen. Dat is een kracht die voor jouw gevoel soms nogal onderschat wordt door Dick en John. Zij zien de vrijwilligers liever als een “resource”, alsof je ze zomaar kunt lokken. Nee, ze leveren geen geld op, maar wel indirect, omdat ze een hoop kosten bij je weghalen.

Die kracht die in de community zit, daar zouden we veel meer aandacht aan moeten besteden. Voor jouw gevoel zijn de vrijwilligers de eerste prioriteit en zou innovatie zich vooral op hen moeten focussen.

Een van de meest eenvoudige manieren om dit te doen zou het invoeren van Gamification zijn. Er is als een netwerk opgezet en er kan al feedback gegeven worden aan vrijwilligers. Wat nu wanneer je daar leaderboards aan koppelt? Dan krijg je past echte innovatie. Laat vrijwilligers strijden door datgene te laten doen wat ze het liefste doen, helpen, en geef ze daar dan ook de credits voor. Het invoeren van zo’n platform is daarmee erg belangrijk om de vrijwilligers gebonden te houden aan LookOut. Dit is jouw tweede prioriteit. En nee, dat is niet bedoeld om een slaatje eruit te slaan. Geen monetization via in-app purchases of iets dergelijks. Financiën zijn een middel om impact te maken, niet meer en niet minder.

De community dus. Dat is jouw belangrijkste streven. En innovatie moet zich ook daarop richten. Je realiseert jezelf uit gesprekken dat, ook al denken Dick, Helen en Dan daar anders over, dat blinden wel degelijk een belangrijk onderdeel zijn van het ecosysteem. Het gaat niet zomaar om hulpbehoevenden, omdat de vrijwilligers met een reden ervoor kiezen om blinden en slechtzienden te helpen. Dit noemen zij ook nadrukkelijk in de gesprekken die je gehad hebt. Blinden en slechtzienden moeten we wat dat betreft blijven omarmen. Dit is jouw derde prioriteit.

# Helen Åberg (Marketing)

Net als een ieder werd je aangetrokken door het ideaal van John en Dick. Je kwam binnen in 2016 samen met Dan, eigenlijk als reddende engel van het in zwaar water verkerende LookOut. Dat wat je aantrof was je niet erg van onder de indruk: waar ze natuurlijk een interne drive en de techneuten hebben om aan de slag te gaan, heb je soms het gevoel dat de oprichters soms het willen innoveren een beetje uit het oog zijn verloren.

Voor jou als marketeer is het redelijk simpel. Dit is een platform dat twee partijen aan elkaar verbindt. Daarvoor heb je van beiden veel nodig. Op dit moment hebben we veel vrijwilligers die voor ons klaar staan. Dat is toch een enorme kans?

Je bent wat dat betreft ook kritisch op het functioneren van Michael. Dit zou een makkelijk te sluiten deal moeten zijn. De kracht van 500.000 vrijwilligers verdeeld over verschillende landen. Daar zitten echt mogelijkheden. Zorgverzekeraars die ongelukken kunnen voorkomen door de hulp te laten inschakelen, websites die beter toegankelijk zijn en toegang krijgen tot een markt. Maar Michael lijkt het niet voor elkaar te krijgen. En de aandacht voor het thema blinden en slechtzienden is ook sterk aan het dalen. Het zijn niet meer die hoogtijdagen toen je John en Dick regelmatig terugzag in interviews. Dus hoe lang is dit concept nog houdbaar? Filantropische organisaties zijn al een tijdje uitgestapt.

Zoals gezegd: uiteindelijk is het een platform dat hulpbehoevenden aan vrijwilligers verbindt. Zijn vrijwlligers dan niet eerder een klant? Als we echt op die manier durven te kijken, zouden we echt ons business model kunnen innoveren. Dit is jouw eerste prioriteit. En daarin zijn blinden natuurlijk de mensen voor wie je het doet en ook nog eens een prachtig onderdeel van de brand story, maar hier gaat niet de innovatie vandaan komen.

Dat terwijl rigoureuze business model innovatie wel nodig is. Het is echt een illusie dat we stappen verder gaan maken zonder een totaal andere markt op te gaan. Dan behouden we nog steeds het basis concept (hulpbehoevenden ⬄ vrijwilligers), maar zijn we wel toekomstgericht. Dat is jouw tweede prioriteit.

En ja, daar is geld voor nodig. Je kunt sterk merken dat dit ooit een NGO was, waarin het richten op geld verdienen niet belangrijk was en zelfs niet mocht. Je irriteert je soms aan vooral John en Michael die beiden claimen dat geld een middel is. Natuurlijk is het dat, maar je maakt zeker geen impact wanneer je failliet bent. Hoe nobel het ook is, in deze wereld is geld een noodzakelijk middel om ergens te kunnen komen. En dan is het blijven behouden van heilige huisjes niet zo handig. Misschien moeten blinden we een kleine bijdrage gaan leveren? Dit is jouw derde prioriteit.

# Dan Holmqvist (CFO)

Je bent relatief laat aangehaakt bij LookOut, een leuke club mensen die een paar ton binnenhaalden om een gave app met een nobel doel te maken. Maar toen jij kwam binnenzetten als ervaren rot in het vak schrok je wel. Je wilde bewust iets nieuws en het idee om op 55 jarige leeftijd te werken aan een project dat meer doet dan sec geld verdienen stond je wel aan. Jouw werkzaamheden bij Ernst & Young en een aantal MKB’ers zou je daar voldoende voor moeten wapenen. Maar ook al zijn ze dan in naam een sociale onderneming, je kunt nog steeds voelen hoe de organisatie van oorsprong een non-profit was, waarbij geld niet alleen niet op de eerste plaats kwam, maar door sommigen gewoon vies gevonden wordt. Dat is een andere tak van sport dan de commerciële toko’s waar je hiervoor in opereerden.

Bij jouw binnenkomst werd al verteld dat het er niet florissant voor stond. Dat was zacht uitgedrukt. De solvabiliteit (het eigen vermogen gedeeld door totaal vermogen x 100%) kwam uit op 18%. Maar vooral het liquiditeitsratio, het vermogen van de onderneming om de korte termijn schulden te kunnen voldoen, is 0,85, waar 1,2wordt gezien als voldoende om ook nog klappen op te kunnen vangen. Dat betekent dat LookOut gewoon continu schulden aan het maken is. Dit zegt wat over het vermogen om te innoveren en de ruimte die hiervoor is. Dat betekent dat we gewoon hele harde besluiten moeten maken. Je loopt je alternatieven na. Snijden in personeel is mogelijk aan de technische kant (developers), maar dat zorgt wel voor minder innovatie. Vaste assets heb je niet echt. Dus wellicht zullen heilige huisjes moeten wijken, zoals het niet doorrekenen van kosten aan de hulpbehoevenden. Dat is jouw eerste prioriteit.

 Als er dan dus innovaties komen, zullen die zich moeten richten op het snel kunnen terugverdienen en weer in de positieve kant te komen. Dit is jouw tweede prioriteit. Dat kan in de vorm van partnerschappen, maar ook in het kader van premium services zoals de meeste concurrenten dit doen. Maar ook sociale impactmeting om charity te overtuigen kan een manier zijn. Je weet niet zeker of Michael daar wel het onderste uit de kan heeft weten te halen.

Met betrekking tot Michael: het idee van gamification kan interessant zijn wanneer het leidt tot een nieuwe inkomstenstroom (monetarization zoals in-app purchases). Daar zitten interessante verdienmodellen achter, maar er zijn meer opties. Het volledig richten op vrijwilligers lijkt je niet echt noodzakelijk. De organisatie is gebleken zeer goed te zijn in het aantrekken van nieuwe vrijwilligers. Dat is een belangrijke resource, maar niet een waarvan je verwacht snel tekort te hebben. Daarentegen is er ook nog de focus op blinden en slechtzienden.

Tja, je begrijpt het belang daarvan terdege. De focus die er was op blinden en slechtzienden heeft veel gebracht voor LookOut. Tegelijk is dit ook beperkend, want daardoor worden er geen alternatieven overwogen. Dit is daarmee jouw derde prioriteit.

Dat we in actie moeten schieten mag duidelijk zijn. En in dit geval is geld het allerbelangrijkste middel om de organisatie voort te laten bestaan.