

Hoe Philips en UNICEF samenwerken tegen kindersterfte

 www.oneworld.nl/business/partnerships/hoefilips-en-unicef-samenwerken-tegen-kindersterfte

Interview –

In Kenia zijn de sterftcijfers onder moeders, pasgeborenen en kinderen onnodig hoog. Deels omdat er geen (of geen geschikte) medische apparatuur en technologie is om zelfs maar de meest basale ingrepen te verrichten, deels omdat mensen geen toegang hebben tot zorg. Het doel van [UNICEF](#) en de [Philips Foundation](#) is om tussen 2015 en 2018 samen met partnerorganisaties, lokale innovatiecentra en de Keniaanse overheid te werken aan de ontwikkeling van innovatieve gezondheidstechnologie. Innovatief, betaalbaar, opschaalbaar en lokaal ontworpen. Uiteindelijk moet dit ertoe leiden dat minder zwangere vrouwen, baby's en kinderen overlijden.

Nisha Bakker, senior partnerships manager bij UNICEF Nederland

Sarah Schaeffer, program manager bij de Philips Foundation

Anderhalf jaar praten

Nisha Bakker, senior partnerships manager bij UNICEF Nederland: "Het kostte ons ruim anderhalf jaar om te komen van het eerste verkennende gesprek tot de uiteindelijke start van het programma in september 2015. Die tijd hadden we niet alleen nodig om de samenwerkings-overeenkomst op te stellen, maar ook om vertrouwen te bouwen en te bepalen hoe en waar we zouden gaan samenwerken."

Sarah Schaeffer, program manager bij de Philips Foundation: "We moesten elkaar leren begrijpen en bepalen welke projecten we samen het beste kunnen doen, gebaseerd op de expertise binnen onze organisaties."

Op zoek naar *change agents*

Bakker: "Bedrijven praten over *market share*, NGOs over *budget share*. Je kunt zeggen dat dat maar woorden zijn, maar het gaat over meer dan woorden. Die woorden raken aan de doelstellingen, aan de redenen voor samenwerking. Traditioneel werken veel bedrijven samen met NGOs om redenen van reputatie en omdat ze toegang willen tot nieuwe markten. En veel NGOs zitten erin omdat ze geld nodig hebben om hun maatschappelijke doelen te bereiken. Wij proberen dat te veranderen: samenwerking tussen bedrijven en NGOs is echt meer dan dat. Met de ambitieuze doelstellingen die zijn neergelegd in de [Sustainable Development Goals](#) volstaat het oude model van samenwerking niet meer. Geld vragen om je eigen programma's te draaien is niet genoeg. Zelfs miljarden gaan het probleem niet oplossen. Geld is niet het probleem, het gaat om de bundeling van kennis en ervaring. Dat betekent een andere vorm van samenwerking, waarbij NGO's en bedrijven veel meer in elkaar verstrengeld raken. Dat is nieuw voor de wereldwijde UNICEF organisatie. Dus die eerste anderhalf jaar was niet alleen nodig om elkaar te leren kennen maar ook voor het voorbereiden van de eigen UNICEF organisatie. Ik moest op zoek naar *change agents* binnen UNICEF. Mensen die zich kwetsbaar durven opstellen, samen iets nieuws durven uitproberen. Dat valt voor veel mensen buiten de comfort zone."

De juiste mensen bij elkaar brengen, dat is waar co-creatie begint

Schaeffer: "Dat geldt ook voor Philips. Ook voor ons is het nieuw. Nisha en ik zijn echt de *matchmakers*. We zoeken



binnen Philips en binnen UNICEF naar de mensen die graag willen, die samen in het diepe durven te duiken. De juiste mensen bij elkaar brengen, dat is waar co-creatie begint."

Bedrukt verpleegstersschort

Co-creatie, hoe werkt dat in de praktijk van UNICEF en Philips? De co-creation workshop designers van Philips maken een opzet voor een workshop en nodigen experts van beide organisaties uit, plus een aantal gebruikers (in Philips-termen) en/of mensen uit de doelgroep (in UNICEF-termen). Dat kan oplopen tot een groep van circa 60 mensen, die 1 of 2 dagen samen werken aan een vraag uit de praktijk. Bijvoorbeeld: hoe zorgen we dat relevante informatie de patient bereikt? Een co-creatie sessie leidt niet noodzakelijkerwijs tot – door Philips te ontwikkelen – hightech producten. Soms komt de groep uit op een door anderen te ontwikkelen, lowtech product, zoals een met voorlichtingsicoontjes bedrukt verpleegstersschort.



Andere tijdlijn

De samenwerking is dus inmiddels op stoom gekomen. Maar nog altijd besteden Bakker en Schaeffer allebei zo'n tweederde van hun tijd aan interne contacten. En dan gaat het niet alleen om het bij elkaar brengen van de juiste mensen, de *matchmaking*. Het gaat ook om het goed houden van de samenwerkingsrelatie. Bakker en Schaeffer houden grip op de onderlinge verhoudingen tussen de mensen van alle betrokken partijen. En grijpen in als die verhoudingen onder druk komen te staan. Schaeffer: "We zijn zowel koppelaar als relatietherapeut."

Daarnaast gaat er veel tijd zitten in het bouwen en behouden van intern draagvlak voor de samenwerking. Bakker: "Mensen aan boord krijgen, uitleggen waarom we samenwerken met Philips, wantrouwen over gezamenlijke productontwikkeling wegnemen." Ook Schaeffer bouwt aan intern draagvlak, maar heeft een andere boodschap: het verschil in tijdlijn. Schaeffer: "Binnen Philips willen veel collega's graag meewerken aan ons partnership met UNICEF, maar ik moet hen vertellen dat je niet naar binnen moet rennen met je corporate mindset van sales en targets. Je hebt geen onmiddellijk resultaat. In ontwikkelingssamenwerking moet je een langere adem hebben, het gaat om jaren en soms zelfs om decennia."

Transformatie

In haar interne contacten hamert Bakker op de noodzaak tot samenwerken om de Sustainable Development Goals te behalen. Bakker: "Het idee van transformatieve partnerschappen zoemt: samenwerkingsverbanden waarin bedrijven, maatschappelijke organisaties, overheid en kennisinstellingen op voet van gelijkheid werken aan gezamenlijke doelen. Daar moeten we wel naartoe, anders halen we de Sustainable Development Goals nooit. Maar de overstap van de nu gangbare manier van samenwerken naar transformatieve partnerschappen – dat is een gigantische sprong, op meerdere fronten. De realiteit is dat de meeste partnerschappen nu transactioneel van aard zijn: bedrijven en maatschappelijke organisaties wisselen geld, kennis of diensten uit. Voor wat hoort wat. En dat is logisch. Het verdienmodel en de hele bedrijfsvoering van zowel bedrijven als maatschappelijke organisaties zijn gebaseerd op transactioneel denken. Als we de sprong naar transformatieve partnerschappen willen maken, ligt de uitdaging op drie vlakken:

Ten eerste: transformatieve samenwerking stelt andere eisen aan mensen. Je moet bijvoorbeeld transparant durven zijn, ook over mislukkingen.

Ten tweede: de bedrijfsprocessen. Die zijn transactiegericht, zeker bij NGOs. Donaties moeten worden gekwantificeerd, hokjes moeten worden aangevinkt. Maar hoe kwantificeer je de technische kennis die Philips inbrengt in een gesprek over luchtvervuiling?

Ten derde: het organisatiemodel. Maatschappelijke organisaties zouden meer naar een business model toe moeten.

Maar hoe beweeg je van een huidig organisatiemodel naar een nieuwe, zonder alles wat je hebt op het spel te zetten? Bij UNICEF werken wereldwijd 15.000 mensen, in duizenden programma's in 192 landen. Hun banen en al ons werk wordt gefinancierd door het huidige organisatiemodel, dat kun je niet lichtzinnig omdraaien. Dat moet dus langzaam en weloverwogen gebeuren."

De meeste partnerschappen zijn transactioneel van aard

Schaeffer beaamt: "Dat is een gigantische taak. Er zijn vele mensen die het enorme potentieel van partnerschappen zien – en heel veel mensen die we nog moeten winnen voor het idee dat we gezamenlijk meer impact kunnen realiseren."

Impact

Wat is die mogelijke impact dan – in de zin van de maatschappelijke waarde, het totale effect onder de streep, inclusief alle bedoelde en onbedoelde effecten, positieve en negatieve effecten op mensen en organisaties, op de omgeving en op sociale systemen en instituties? Wat heeft de wereld eraan dat UNICEF en Philips samenwerken? En waaraan zie je dat, hoe meet je dat?

Impact is iets dat we beogen maar niet kunnen beloven

Bakker: "Wij worstelen nog met impactmeting. Outcomes meten, dat is makkelijk. De directe resultaten van je werk kun je wel inzichtelijk maken. Maar impact is niet makkelijk te meten en al helemaal niet makkelijk toe te rekenen. En de impact van een innovatieve samenwerking zoals de onze vooraf vaststellen, dat gaat gewoon niet. Soms moet je gewoon durven te beginnen, samen op weg gaan. Omdat je weet dat er iets in zit. Impact is iets dat we beogen maar niet kunnen beloven."