

EYE
CARE
FOUNDATION

Strategisch Plan
Van Stabiliteit naar Groei

2017 - 2021

Inhoudsopgave.

1.	INTRODUCTIE	4
1.1.	ECF in het kort	4
1.2.	Context	5
2.	MANDAAT	7
2.1.	Visie	7
2.2.	Missie	7
3.	ONZE FOCUS	10
3.1.	Geografisch	10
3.2.	Oogheelkundig	10
3.3.	Ontwikkelingsperspectief	10
3.4.	Duurzaamheid	11
3.5.	Actoren	12
3.5.1.	Overheid	12
3.5.2.	Private sector	12
3.5.3.	Civil Society	12
3.5.4.	Burgers	12
4.	ONZE FOCUS BINNEN DE SECTOR	13
4.1	Oogzorg	13
4.1.1.	Directe dienstverlening	13
4.1.2.	Capaciteitsversterking	13
4.1.3.	Infrastructuur	13
4.1.4.	Onderzoek	14
4.1.5.	Beleidsbeïnvloeding	14
5.	SAMENWERKING MET ANDERE ACTOREN	15
6.	FONDSENWERVING	16
6.1.	Algemeen	16
6.2.	Motivatie tot doneren	16
6.3.	Benutten van de bronnen	16
6.4.	Van nu naar de toekomst	17
6.4.1.	Ambitie	17
6.4.2.	Prioriteiten	17
6.4.3.	Doelstellingen	17
6.5.	Communicatie met de achterban	19
6.6.	Voorlichting en bewustmaking	20
7.	ORGANISATIE	22
7.1.	De ECF organisatie in het kort	22
7.2.	Hoofdkantoor versus veldkantoor	22
7.3.	HRM	22
7.4.	Processen	23
7.5.	Financieel beheer	23
7.6.	Bestuur	24
8.	DE BELANGRIJKSTE DOELEN SAMENGEVAT	25

ANNEX 1: ORGANOGRAM	27
ANNEX 2: FONDSENWERVING: SWOT ANALYSE	28
ANNEX 3: FONDSENWERVING: MATRIX DOELSTELLING PER DOELGROEP	29
ANNEX 4: AMBITIE BELEIDSPERIODE 2017 - 2021	30
ANNEX 5: LIJST MET AFKORTINGEN	31

1. Introductie

Bij de aanvang van de afgelopen strategische periode verkeerde Eye Care Foundation in een fase van relatieve onzekerheid. Deze fase heeft de organisatie goed doorstaan en is deze relatieve onzekerheid omgebouwd naar een stabiele (financiële) basis. Vanuit deze stabiele basis is ruimte ontstaan voor groei. Wij willen de komende tijd deze situatie dan ook benutten om, op basis van onze jarenlange ervaring en specialisatie in te zetten op een strategie van stabiele groei. Enerzijds door in de bestaande programmalanden hard te werken aan het bereiken van een volgende ontwikkelingsfase en anderzijds om gefundeerd te kiezen voor een aantal nieuwe programmalanden waar wij vanuit onze goed ontwikkelde expertise een bijdrage kunnen leveren aan het voorkomen en bestrijden van vermijdbare oogziekten.

Daartoe zullen wij een aantal keuzes maken op het gebied van:

- Intensivering van onze activiteiten in een aantal bestaande landen
- Ombuigen van onze activiteiten in een aantal bestaande landen
- Ontwikkelen van programma's in nieuwe landen
- Het aangaan van strategische samenwerkingsverbanden
- Het aangaan van tactische samenwerkingsverbanden in onze programmalanden
- Het diversifiëren van onze fondsenwerving
- Het verder professionaliseren van de ECF organisatie en staf, zowel in Amsterdam als in de landen.

In dit strategisch plan geven wij aan welke keuzes er voor handen zijn en op basis van welke criteria wij in de komende periode onze keuzes zullen maken.

1.1. ECF in het kort

Eye Care Foundation (ECF) is ontstaan uit de behoefte om ondersteuning te geven aan het opzetten en versterken van goede en betaalbare oogzorg in ontwikkelingslanden. In eerste instantie gebeurde dat vooral door het verrichten van staaroperaties door Nederlandse oogheekundige teams. De steun is ondertussen verschoven richting het versterken van de lokale capaciteit, verbeteren van de infrastructuur en de inbedding van de oogzorg in lokale structuren.

In deze 30 jaar heeft ECF het volgende bereikt:

- 4 oogziekenhuizen en klinieken gebouwd;
- 17 district oogcentra geopend;
- 113 oogartsen opgeleid;
- 1.244 oogheekundige professionals opgeleid;
- 30.000 trainingen basis oogzorg verzorgd;
- 300.000 staaroperaties uitgevoerd;
- 2.900.000 patiënten onderzocht en behandeld.

ECF is onderdeel van de wereldwijde beweging, die zich heeft verenigd onder VISION 2020. In deze context zien wij een sterk groeiende aandacht voor capaciteitsontwikkeling van lokale oogzorg structuren. Als onderdeel van deze beweging onderkennen wij deze noodzaak en zullen ook in de komende strategische periode op deze noodzaak inspelen.

In dit strategisch plan geven wij aan, hoe ECF op een toekomstbestendige manier invulling zal blijven geven aan haar Visie en Missie in relatie tot haar context en de voorziene ontwikkelingen de komende jaren.

1.2. Context

ECF draagt actief bij aan VISION 2020, een wereldwijd initiatief ondergebracht in het partnerschap van WHO en IAPB. Hiermee onderschrijven wij de doelstellingen van VISION 2020 en is onze werkwijze afgestemd op de strategische uitgangspunten van het Partnerschap.

fig. 1: Het partnerschap toegelicht¹

VISION 2020: The Right to Sight is the global initiative for the elimination of avoidable blindness, a joint programme of the World Health Organization (WHO) and the International Agency for the Prevention of Blindness (IAPB).

VISION 2020: The Right to Sight promotes:

“A world in which nobody is needlessly visually impaired, where those with unavoidable vision loss can achieve their full potential.”

The Global Initiative was set up to:

“Intensify and accelerate prevention of blindness activities so as to achieve **the goal of eliminating avoidable blindness by 2020.**”

It sought to do this by:

“Focussing initially on certain diseases which are the main causes of blindness and for which proven cost effective interventions are available.”

VISION 2020 is the global initiative for the elimination of avoidable blindness, launched in 1999, jointly by the World Health Organization (WHO) and the International Agency for the Prevention of Blindness (IAPB) with an international membership of NGOs, professional associations, eye care institutions and corporations.

Over two decades, it is hoped that VISION 2020 will prevent 100 million people from becoming blind.

VISION 2020, through WHO, IAPB and its member organisations, provides **technical support and advocacy** to prevention of blindness activities worldwide. At the national level, a strong partnership between Ministry of Health, national and international NGOs, professional organisations, and civil society groups – brought together in a national prevention of blindness or VISION 2020 committee – should **facilitate the development and implementation of effective and sustainable national eye care plans.**

VISION 2020 seeks to eliminate the main causes of avoidable blindness in the world.

The goal is to eliminate avoidable blindness. In the long term, the initiative seeks to ensure the best possible vision for all people, thereby improving their quality of life. **This goal should be achieved through the establishment of a sustainable, comprehensive eye care system as an integral part of every national health system.**

The strategy of VISION 2020 is built upon a foundation of community participation, with three essential components or elements:

1. cost-effective disease control interventions;
2. human resource development (training and motivation); and
3. infrastructure development (facilities, appropriate technology, consumables, funds)

The guiding principles are summarized in the acronym I SEE:

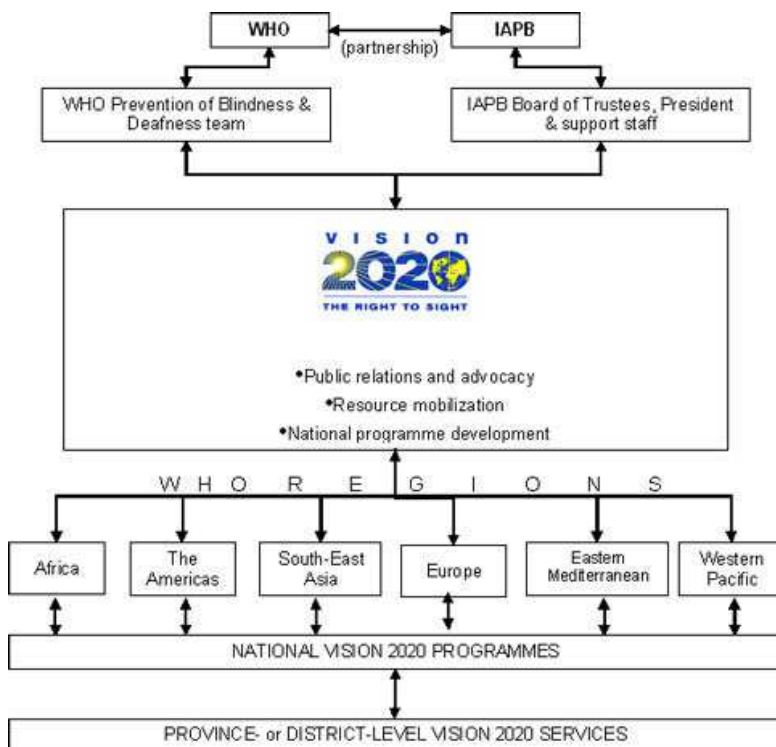
- **I**ntegrated into existing health care systems
- **S**ustainable in terms of money and other resources
- **E**quitable care and services available to all, not just the wealthy
- **E**xcellence – a high standard of care throughout

¹ uit: <https://www.iapb.org/home>

The VISION 2020 objectives are to:

1. increase awareness – among key audiences – of the causes of avoidable blindness and the solutions that could help eliminate the problem;
2. identify and secure the necessary resources around the world in order to provide an increased level of activity in prevention, treatment and rehabilitation programmes; and
3. facilitate the planning, development, and implementation of the three elements of the VISION 2020 strategic plan by national programmes

The VISION 2020 Structure



Met het onderschrijven van de uitgangspunten, doelstellingen en strategie van VISION 2020 (en het daaronder hangende uitvoeringsplan Global Action Plan 2014-2019), richt ECF zich steeds meer op het ondersteunen van nationale structuren, die zich tot doel hebben gesteld om "avoidable blindness" te bestrijden. Wij zijn gegroeid van een hulpverleningsorganisatie, die zich direct met oogzorg bezig hield naar een organisatie, die meer en meer gericht is op het versterken van de lokale oogzorg structuren. Wij doen dit ondersteund door dertig jaar ervaring in Zuid Oost Azië (en Afrika) en onze specialisatie op het gebied van Staar en Refractie. In hoofdstuk 4 werken wij dit verder uit.

Dit houdt in dat alle door ECF (vanuit onze missie en visie) gefinancierde, dan wel uitgevoerde programma's door ons getoetst worden aan de uitgangspunten van VISION 2020. Geleid door onze Visie en Missie richten wij ons op het bestrijden van onnodige blindheid en slechtziendheid in ontwikkelingslanden met een focus op de meest gemarginaliseerde bevolkingsgroepen in deze landen. Hieraan ontleen wij ons mandaat.

2. Mandaat

2.1. Visie

Onze visie is: Een wereld waarin onnodige blindheid en slechtheid niet langer de mogelijkheden van mensen beperkt. Een wereld waarin de ongelijkheid tussen mensen, op het punt van de toegang tot oogzorg, verdwenen is en er voor allen gelijkwaardige kansen bestaan om met een scherp zicht een toekomst op te bouwen.

2.2. Missie

ECF is een niet-gouvernementele organisatie, die zich ten doel stelt een bijdrage te leveren aan de strijd tegen onnodige blindheid en slechtheid bij vooral de minder draagkrachtige mensen in ontwikkelingslanden en het verbeteren van de bewustwording van de Nederlandse samenleving met betrekking tot deze problematiek.

Plaatsen wij onze visie en missie in de, in hoofdstuk 1 beschreven, context, dan zullen onze programmatische keuzes altijd worden getoetst aan het perspectief in de programmalanden om de lokale structuren zodanig te versterken dat de door hen geboden oogzorg ten goede komt aan de meest gemarginaliseerde groepen in de betreffende landen. Onze doelgroep is derhalve vooral het minder draagkrachtige deel van de bevolking in een land, zowel geografisch, economisch als cultureel. Ons uiteindelijke doel bij elk project is de oogzorg op een duurzame wijze te integreren in de lokale (nationale) gezondheidszorg.

ECF heeft hiertoe dan ook een set criteria ontwikkeld voor infasering en uitfasering in landen. Deze criteria zijn leidend voor onze landen en programma keuzes.

fig. 2: Phase In criteria countries

Ultimately the mission of Eye Care Foundation; supporting marginalized people in remote areas is the most important criteria for the organization. Besides there are more aspects that are considered

Requests to involve in new project countries may come from various directions and various stakeholders governmental, private sector or civil society.

Partners from the private sector should have a non-profit intention, which is stipulated, in the articles of the association.

To start activities in a new country, the country should comply with the phase-in criteria. The nature of the request has to fit with the policy as described by Eye Care Foundation. The capacity of the internal organization should be sufficient and taken into consideration before entering a new country.

The criteria to phase in are:

- *In General:*
We focus on LDC and lower middle income countries according to OESO/DAC criteria, it should be a member state of the WHO, (formal or informal) governmental authorization is a requirement and eye health indicators which are not met according to IAPB/WHO standards (see below).
- *Geographical location*
New countries should be located in the pre defined regions Himalaya, Mekong and Eastern Africa; The Himalaya region contains the countries bordering or in the vicinity of Nepal. In the past ECF has been involved in India, Tibet, Bhutan, Bangladesh and Pakistan. It is possible to return to those countries, as this is required.

The Mekong region covers countries bordering the Mekong river. In the past ECF operated in China, Vietnam, Laos and Cambodia. Eastern Africa region is defined as countries bordering or in the vicinity of Tanzania.

- *Stakeholders*
Another vital criteria is an enabling environment. Therefore partners / Member States of the WHO should have adopted VISION 2020 and the universal eye health global action plan 2014-2019. Considering the size of the organization it is not realistic to assume that significant results can be achieved in countries where Eye Care Foundation is the only NGO working in the field of eye care. The presence of more NGOs working in the field of eye care and the support of stakeholders is essential.
- *Preconditions*
Political: (formal or informal) government authorization
Social-economic status: low income country; % of people living in rural area; poverty ranking, % of health care spent as percentage of GDP, out of pocket contribution towards healthcare, GDP < 1.045\$
- *Health / Eye health indicators*
Prevalence of visual impairment: >0.3% for people >50yrs
Cataract Surgical Rate: <3.000 surgeries per million in southeast Asia and <2.000 per million in Sub Sahara Africa
Cataract Surgical Coverage: <80%
Cataract Surgical Outcome: lower than WHO standard of 80% vision with 6/18 PVA and 90% with best correction
Number of ophthalmologists/million population: <1:100.000
- The risks of operating in a country is acceptable, and does not seriously jeopardize a safe working environment (war, continuous conflicts).

Each of the criteria is important and not all criteria have an equal weight. Situation may differ and each time all criteria need to be carefully balanced before the decision to enter a new area can be taken.

fig. 3: Phase Out criteria countries

More or less the same type of criteria apply for the phase-out criteria as for the phase-in criteria. Eye Care Foundation mainly focuses on two aspects of eye delivery services; cataract and refractive error. She also restricts her services to low and middle care interventions. Once the epidemiological criteria are met, the organization should leave the area.

- In General:
A country with a too high GDP/capita >4.125\$, Eye health indicators according to IAPB/WHO are met, and a health care system which is (financially) sustainable
- Health / Eye health indicators
Prevalence of visual impairment <0.3% for people >50yrs
Cataract Surgical Rate: 2.000 for Africa to 3.000 for South East Asia
Cataract Surgical Coverage: WHO 80% vision with 6/18 PVA and 90% with best correction
Number of ophthalmologists/million population: => 1:100.000
- When the country has a health financing system including eye care services for poor and near-poor.
- When the eye health is sustainable
- When the eye health is integrated in the health system
- When there are enough stakeholders to cover the need of the country

- Social-economic status:
GDP 4.125\$ or more (lower or middle income country as per Worldbank)
- When the risks of operating in a country are extremely high, and do seriously jeopardize a safe working environment (war, continuous conflicts).

Each of the criteria is important and not all criteria have an equal weight. Situation may differ and each time all criteria need to be carefully balanced before the decision to leave an area can be taken.

3. Onze focus

3.1. Geografisch

De huidige geografische focus van ECF is vooral te verklaren uit de historie. Wij zijn een fusieorganisatie waarbij de regionale focus van de ene partner (OWW) vooral was gericht op Nepal en Africa; en de focus van de andere partner (MED) vooral op de landen in de Mekong. Na de fusie is de focus gecompriëerd tot 4 landen in Azië (Nepal, Cambodja, Laos en Vietnam) en Tanzania. Voor deze beleidsperiode staat overeind, dat wij ons in eerste instantie focussen op een effectieve programmering in de huidige landen; in tweede instantie ons richten op andere landen in Azië en als laatste ons richten op mogelijke uitbreiding in Oost Afrika. Bij de uitbreiding naar andere landen laten wij ons leiden door een projectmatige aanpak. Wij sluiten aan bij de kansen die ons in een bepaald land worden geboden en de voor de hand liggende partners, met wie wij programmatisch kunnen samenwerken. In elk programma land waar wij (zullen) werken blijft ook onze oogheeskundige focus overeind.

3.2. Oogheeskundig

Onze oogheeskundige focus is vooral ingegeven door het bereiken van hoge impact met relatief lage investeringen en "simpele" technieken. Met name staar en refractie zijn specialisaties waar met relatief eenvoudige hulpmiddelen, technieken en behandelingen goede en blijvende resultaten zijn te bereiken. Hierbij is onze aanname dat lokale overheden en andere oogzorg structuren gevoelig zijn voor het adopteren van "low cost-high impact" interventies. ECF zet dan ook in op het leveren van overtuigend bewijs dat structurele aanpak, door nationale overheden, van staar en refractie problematiek aanzienlijk bijdraagt aan de sociaaleconomische ontwikkeling van de bevolking en met name het armere deel hiervan.

3.3. Ontwikkelingsperspectief

Het derde element van de ECF focus is de aansluiting bij de ontwikkelingen in de programmalanden. Hierin zijn 5 fasen te onderscheiden:

1. De basale ondersteuning in gebieden waar geen structurele oogzorg is, bijvoorbeeld in de vorm van het houden van oogkampen.
2. De infrastructuur opzetten en inrichten van faciliteiten waar permanente oogzorg geleverd wordt, bijvoorbeeld door middel van training van staf en zorgverleners.
3. De organisatie van de oogzorg in het verzorgingsgebied opzetten, bijvoorbeeld door middel van het bouwen en onderhouden van primary eye care centres, het opzetten van netwerken op grassroot level, de bewustwording in de gemeenschap en het opzetten van een verwijsketen.
4. Het stabiliseren en professionaliseren van de oogzorg in het verzorgingsgebied, bijvoorbeeld door middel van het opzetten van vision centra of district eye centra, uitbouwen prioriteiten met betrekking tot staar en refractie, de verbetering van de kwaliteit op alle niveaus van oogzorg.
5. De inbedding in en overdracht naar de dienstverlening in lokaal en nationaal beleid.

Per land onderscheiden wij in welke fase het betreffende land zich bevindt en stemmen onze interventies (programma's) hierop af. De landenbeleidsplannen zullen dit nader inkleuren en concretiseren op basis van de meest recente lokale en IAPB gegevens.

fig. 4: De ontwikkelingsfasen, kort geschetst in onze programmalanden

In Nepal (fase 3 -> 4) is onze ondersteuning ook de komende jaren voor wat betreft de basis interventiestrategieën nodig in de periferie en bij de bouw van Primary Eye Care Centres (PECC's). Hierbij zal beoordeeld worden of nieuwe technologische toepassingen haalbaar en van toegevoegde waarde zijn.

In Cambodja (fase 4 ->5) zal na de bouw van de oogkliniek in Ratanakiri de nadruk komen te liggen op het stimuleren van de overdracht van de oogzorg naar de overheid. Andere activiteiten zullen stabiliseren.

In Vietnam (fase 4 ->5) is al veel bereikt. Het land ontwikkelt zich positief, is in tegenstelling tot de andere landen een lower middle income country en kan wellicht op termijn zelf de financiering van oogzorg regelen. Of de diensten van ECF op termijn nog nodig zijn valt te bezien.

In Laos (fase 3 -> 4) kunnen we onze activiteiten nog uitbreiden tot een hoger uitgavenniveau. Het land is verdeeld onder de aldaar actieve NGO's, maar er is nog veel te doen en samen met collega NGO's gaan we daar een bijdrage leveren. Voor Laos zal in meerdere mate ingezet moeten worden op de kwaliteit van de oogzorg en de versterking van de capaciteit. Nieuwe technologieën kunnen ons daarbij helpen.

In Tanzania (fase 3 -> 4) is recent een onderzoek naar de stand van zaken betreffende de oogzorg in de regio Morogoro uitgevoerd. De uitkomsten van het onderzoek worden in samenwerking met de regionale en lokale autoriteiten verder uitgewerkt met als doel te komen tot concrete projecten.

Onze landenbeleidsplannen (jaarplannen) zullen in deze strategische periode gebaseerd zijn op bovenstaande analyse. In elk van deze landenbeleidsplannen beschrijven wij uitgebreid de situatie ten aanzien van deze ontwikkelingsfasen.

Verder voorzien wij in de komende jaren mogelijkheden tot uitbreiding van onze programmalanden. In hoofdstuk 2 en dit hoofdstuk hebben wij de leidraden en criteria beschreven, die wij hanteren bij het maken van onze geografische en programmatische keuzes. In de komende strategische periode zullen wij onderzoeken in hoeverre uitbreiding van onze activiteiten naar Myanmar en Sikkim en andere omliggende landen past binnen ons strategisch kader. Daarna kijken wij ook naar de potentie in Tanzania. Om effectief te zijn in een land blijft ECF daar langjarig actief, dus zal een keuze om ergens te starten zorgvuldig (moeten) geschieden.

3.4. Duurzaamheid

De integratie van oogzorg in het nationale zorg-systeem (de nationale structuren) is een van de componenten om de dienstverlening duurzaam te maken. Dit is ook een van de, in hoofdstuk 1 beschreven uitgangspunten van VISION 2020 en daarmee van ECF. Het betaalbaar maken van de zorg en dus het zorgen voor een efficiënte en effectieve bekostiging is een belangrijke prioriteit. Dit geldt in ontwikkelingslanden nog meer dan in westerse landen als het onze. Het ontwikkelen van instrumenten als inclusieve verzekeringen zijn naast het verlenen van goede kwaliteit van de zorg een belangrijk aandachtspunt. In de wetenschap dat het armere deel van de bevolking in onze programmalanden deze zorg zelden of nooit geheel uit eigen zak zal kunnen financieren, ondersteunen wij een duurzaamheidsstrategie die gericht is op het ontwikkelen van een balans tussen volume, kost-efficiënte zorg en verantwoorde prijs. Wij zien het als onze taak om bij te dragen aan een overheidsbeleid dat gericht is op een duurzaam systeem van oogzorg-bekostiging. In dit streven naar duurzame oplossingen staat de nationale overheid in onze ogen niet alleen. Verschillende actoren hebben hierin een verantwoordelijkheid. ECF ondersteunt en werkt samen met deze actoren om tot een adequaat beleid te komen in de context van de IAPB strategie.

3.5. Actoren

3.5.1. Overheid

Overheden zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor het ontwikkelen en implementeren van een duurzaam oogzorgbeleid. En daarmee verantwoordelijk voor de integratie van oogzorg in het nationale gezondheidsbeleid. De overheid garandeert de toegang tot adequate oogzorg en in onze optiek met name de toegang voor het armere deel van haar bevolking.

In onze optiek zijn haar verantwoordelijkheden samen te vatten als:

- Verzekeren van de toegankelijkheid (incl. (zorg voor) financiering)
- Actief bijdragen aan het verbeteren van de professionele standaarden
- Versterken van de benodigde competenties in het zorgsysteem
- Garanderen van de beschikbaarheid van medicijnen en andere hulp(genees)middelen
- Monitoren van de kwaliteit van de zorg
- Promotie van onderzoek

In onze programma's zullen wij in de samenwerking met deze overheden aandringen op het nemen van deze verantwoordelijkheid.

3.5.2. Private sector

In veel landen opereert de private sector als parallel dienstverlener naast de overheid, met name in de meer welvarende gebieden. Oogzorg voor de meer kapitaalkrachtigen wordt geleverd door private klinieken. In deze competitieve markt vinden vaak innovatieve ontwikkelingen plaats. Dit biedt veel kansen om samen met de private sector op te treden om te ontdekken in hoeverre deze innovaties ten goede kunnen komen aan het armere deel van de bevolking. Daarnaast biedt de private sector vanuit het oogpunt van MVO interessante perspectieven om zorgproducten te leveren, die toegankelijk zijn voor mensen met laag of geen inkomen.

3.5.3. Civil Society

De strategie van IAPB is er ook duidelijk op gericht om de civil society te versterken in haar rol om de nationale overheden te beïnvloeden om hun verantwoordelijkheden, waar het gaat om de inbedding van oogzorg in het gezondheidssysteem, na te komen. Het Global Action Plan voorziet in het smeden van sterke coalities gericht op beleidsbeïnvloeding van deze overheden. Dit biedt kansen voor ECF om zich in haar programma landen te verbinden met deze coalities.

3.5.4. Burgers

Waar in westerse landen patiëntenverenigingen (als onderdeel van de civil society) een belangrijke rol vervullen in het organiseren van de zogenaamde "claim-making power", zien wij dat in onze programmalanden deze instituties niet of nauwelijks bestaan. Als ECF hebben wij wel oog voor mogelijke ontwikkelingen in deze en zullen waar mogelijk hier bij aansluiten, maar wij zien geen rol weggelegd om dit actief te promoten. Eerder zullen wij, daar waar opportuun, met en via civil society proberen een bijdrage te leveren aan de bestaande ontwikkelingen.

4. Onze focus binnen de sector

4.1 Oogzorg

285 miljoen mensen, wereldwijd zijn behept met gebrekkig zicht. Hiervan zijn er 39 miljoen blind. Ongeveer 80% van de visuele handicaps zijn te voorkomen. De twee belangrijkste oorzaken zijn caratact en refractieve onvolkomenheden. Daarnaast is glaucoom een derde oorzaak voor visuele beperking. Van deze drie zijn staar (cataract) en refractie relatief eenvoudig en goedkoop te bestrijden c.q. te voorkomen. ECF heeft daarom gekozen om in te zetten op het toegankelijk maken van oogzorg op het gebied van preventie en bestrijding van visuele beperkingen ten gevolge van staar en refractie. Afhankelijk van de situatie in de programmalanden zetten wij in op een aangepaste mix van opleiding, faciliteiten, instrumenten, geneesmiddelen en beleidsbeïnvloeding. Daarbij maken wij ook de keus om deze oogzorg, kwantitatief en kwalitatief te verbeteren in de meest afgelegen gebieden; daar waar onze doelgroep het sterkst is vertegenwoordigd. ECF biedt hulp en ondersteuning daar waar er vanaf het begin, uitzicht is op integratie van oogzorg in de algehele lokale gezondheidszorg. Deze uitgangspunten gelden bij de totstandkoming van onze landenbeleidsplannen.

Om onze doelstellingen per land te realiseren hanteren wij, afhankelijk van de lokale situatie vijf interventiestrategieën, waarbij bij elke strategie de nadruk ligt op de realisatie van dienstverlening voor de doelgroep:

1. Directe dienstverlening
2. Capaciteitsversterking
3. Infrastructuur opbouwen
4. Onderzoek
5. Beleidbeïnvloeding

4.1.1. Directe dienstverlening

Financiering van directe oogzorg wordt ingegeven door het motief dat in de gegeven situatie de doelgroep nagenoeg volledig verstoken is van enige vorm van oogzorg. Het lange termijn perspectief blijft altijd dat de lokale structuren deze zorg moeten kunnen bieden. Daarom staat onze directe dienstverlening als interventiestrategie nooit op zichzelf. Wij ondersteunen het leveren van oogzorg door publieke en/of non profit instituties gericht op het armste deel van de bevolking. Deze interventie is behalve gericht op het lenigen van directe nood ook bedoeld als brug naar het bijdragen aan de versterking van de lokale structuren, zodat deze uiteindelijk zelf deze verantwoordelijkheid kunnen dragen. Hierbij richten wij ons met name op de eerste en tweede-lijns zorg.

4.1.2. Capaciteitsversterking

Binnen de kaders van onze sectorale focus zien wij duidelijk het belang van het versterken van de oogzorg-professionals, direct of indirect. Hierbij sluiten wij aan bij de nationale programma's. Hierbij gaat het ons om:

- Ondersteunen van oogzorg professionals in het verkrijgen van toegang tot de doelgroep
- Het versterken van de professionele capaciteiten van oogzorg professionals
- Het versterken, uitdrukkelijk samen met andere professionele organisaties, van opleidings en trainings instituten op het gebied van oogzorg
- Het versterken van lobbygroepen die tot doel hebben de kwaliteit van oogzorg (speciaal voor de gemarginaliseerde groepen) te verbeteren

4.1.3. Infrastructuur

Verbetering van de infrastructuur behelst twee elementen:

- De fysieke ruimte waar oogzorg wordt geleverd
- De uitrusting en instrumentarium, benodigd voor het leveren van oogzorg

Het kan hier gaan om infrastructuur voor het leveren van oogzorg dan wel het opleiden van eerste en tweede lijns oogzorg-professionals. In de komende periode zal de digitale infrastructuur een steeds belangrijker rol gaan spelen (zie onder 4.1.4).

Uitgangspunt voor deze interventiestrategie is steeds dat de investeringen maximaal renderen (in termen van verbeterde oogzorg). Ook hier geldt wederom dat de focus ligt op eerste en tweede lijnszorg voor de meest gemarginaliseerden.

4.1.4. Onderzoek

Technische ontwikkelingen relevant voor oogzorg gaan razendsnel. Op dit gebied kan ECF geen trendsetter zijn vanwege haar geringe omvang. ECF wil echter wel onderdeel uitmaken van de “kopgroep” van NGO’s die deze nieuwe technieken ook toepassen.

Als voorbeeld kan de Arclight en de PEEK genoemd worden. De PEEK is een mobiele app met een lens adapter voor op de mobiele telefoon waarmee ogen getest kunnen worden. Vooral bij screenings in de periferie kan dit hulpmiddel vele voordelen opleveren. ECF volgt nauwgezet de verdere ontwikkeling en implementatie van de PEEK. Het doel is de PEEK zodra deze uit ontwikkeld is in te zetten voor screenings.

Naast de PEEK zijn er ook nog andere interessante ontwikkelingen die ECF volgt. Steeds met de intentie om deze ontwikkelingen zodra deze maar enigszins toepasbaar zijn in de projecten in te voeren.

Samenwerkingsverbanden met KIT en ROI maken het mogelijk om voor onze doelgroep relevante best practices te onderzoeken en toepasbaar te maken in onze programma's.

Naast het zoeken naar nieuwe toepassingstechnieken vinden wij het ook belangrijk om aan onderzoek bij te dragen dat de beleidsbeïnvloeding ondersteunt. Zo draagt de ondersteuning aan RAABs bij aan de publicatie van belangwekkende informatie aangaande de resultaten in de oogzorg.

4.1.5. Beleidsbeïnvloeding

Uiteindelijk is de meest duurzame oplossing voor oogzorg ten behoeve van de armste delen van de bevolking gelegen in het adequaat inbedden van kwantitatief en kwalitatief goede oogzorg in het lokale en nationale beleid - fase 5 van ons ontwikkelingsperspectief. In alle landen waar ECF opereert zal dit het ultieme doel zijn. Dat vereist naast de 4 reeds genoemde interventiestrategieën ook een effectieve beleidsbeïnvloeding. Daarin staan wij niet alleen. Juist ten aanzien van deze interventiestrategie vinden wij de leden van IAPB aan onze zijde. ECF kiest voor een strategie van pleiten en beïnvloeden, daar waar het ondersteunend is aan onze andere interventiestrategieën, door deel te nemen aan belangrijke fora en conventies die in dit kader worden gehouden. Ook ondersteunen wij mede gerichte lobby activiteiten om het belang van oogzorg voor onze doelgroep op de agenda te krijgen cq. te houden. In elk van onze programma landen is en blijft ECF een kleine speler. Wij zullen daarom de strategie van beleidsbeïnvloeding in samenwerking met anderen (IAPB - partners) gestalte geven en met name daar waar het onze bestaande programma's kan versterken.

In de huidige programmalanden en in de nieuwe programmalanden zullen wij steeds kiezen voor die combinatie van interventiestrategieën, die optimaal bijdraagt aan de meest duurzame oplossingen als het gaat om het verlenen van oogzorg aan de armste bevolkingsgroepen. Uitgangspunt hierbij is dat onze interventiestrategieën direct of (als het moet) indirect bijdragen aan duurzame inbedding van oogzorg voor de armsten in het nationale beleid.

5. Samenwerking met andere actoren

ECF is, en zal dat ook blijven, een relatief kleine speler in de niche van oogzorg, met een duidelijke focus op Staar en Refractie. Om effect voor onze doelgroep te bereiken zullen wij, in Nederland en in onze programmalanden moeten zoeken naar Strategische en Tactische samenwerkingsverbanden. Dat betekent een open blik naar buiten, waar het gaat om strategische samenwerking en het vormen van gelegenheidscombinaties in onze programmalanden. Door te streven naar excellentie in onze niche (staar en refractie) willen wij ons profileren als een samenwerkingspartner met een aantrekkelijke meerwaarde voor oogzorg en (mogelijk) andere gezondheidspartners.

Samenwerken met andere NGO's is essentieel om onze doelstellingen te bereiken. Enerzijds vanwege de noodzakelijke afstemming van activiteiten, anderzijds om samen projecten uit te voeren om daarmee de doelstellingen van VISION 2020 te bereiken. Samenwerken leidt tot een efficiëntere uitvoering van projecten omdat daarmee beter ingezet wordt op de aanwezige specifieke deskundigheid. Dergelijke vormen van samenwerking hebben zich tot op heden meerdere keren voorgedaan en zullen zich ook in de toekomst voordoen. ECF streeft er actief naar de samenwerking met andere NGO's te zoeken.

Onze strategische samenwerking heeft drie aspecten:

1. Als actief lid van het IAPB voelen wij ons natuurlijk verbonden met de andere leden. Overal waar relevant en opportuun zullen wij aansluiting zoeken bij onze medeleden, hetzij vanuit tactisch hetzij vanuit strategisch oogpunt.

2. In de landen waar wij actief zijn zullen wij altijd, IAPB lid of niet, medestanders treffen, die dezelfde doelen nastreven als wij en duidelijk complementair zijn aan ECF. ECF hanteert de Theory of Change (ToC), die in landenbeleidsplannen is uitgewerkt per land. Deze ToC biedt een uitstekend kader om per land complementaire partners, die eenzelfde veranderingsperspectief hebben, te vinden en mee samen te werken. Dit versterkt de slagkracht tot verandering voor onze landenkantoren.

Wij willen vooral onze landenkantoren stimuleren om actief gebruik te maken van dit type samenwerkingsrelaties.

3. Op strategisch niveau is het denkbaar dat ECF zich verbindt aan andere (internationale) NGO's ten einde toegang te verkrijgen tot institutionele fondsen (internationale grants). Vanwege onze hoge specialisatiegraad zowel regionaal als sectoraal zal het niet eenvoudig zijn om institutionele fondsen te verwerven puur voor de ECF programma's. Maar een intelligente koppeling met partner NGOs in een meer generieke (geïntegreerde) aanpak kan zeker aansluiten bij het beleid van (internationale) institutionele fondsen.

Deze laatste vorm van samenwerking zal vooral vanuit Amsterdam gestalte krijgen.

De bovenstaande uitgangspunten zullen wij aan het begin van deze beleidsperiode verder concretiseren in een ECF-Samenwerkingsbeleid.

6. Fondsenwerving

6.1. Algemeen

In fondsenwerving maken wij een onderscheid tussen verschillende financieringsbronnen. Uit elk van deze bronnen zal langs een andere strategie worden geput.

- Particulieren
 - Donateurs
 - Major Donors
 - Nalatenschappen
- Institutionele donoren - specifiek gericht op oogzorg en institutionele fondsen in de gezondheidszorg.
- Zakelijke Markt met name vanuit Corporate Social Responsibility (CSR)
- Lokale fondsenwerving in de programmalanden.

De eerste bron levert vooral ongelabelde financiering en de institutionele en de zakelijke markt vooral gelabeld geld. Lokale fondsenwerving is een categorie apart.

6.2. Motivatie tot doneren

Kenmerk van de eerste drie bronnen is vooral dat deze graag doneren aan concrete doelen: "Arme mensen kunnen weer zien". Veel onderzoeken tonen aan dat hoe concreter het doel, hoe meer mensen bereid zijn om daadwerkelijk bij te dragen.

Daarentegen is het kenmerk van veel (internationale) institutionele donoren dat hun ontwikkelingsdoelstellingen de focus en specialisatie van organisaties als ECF overstijgen, waardoor bij deze categorie donoren samenwerking in breder verband een vereiste is..

In de meeste gevallen zoekt de zakelijke markt aansluiting bij hun bedrijfsdoelstellingen en in het beste geval bij hun CSR doelstellingen op basis van een thematische of inhoudelijke match. Affiniteit van het topkader met oogzorg speelt hierbij vaak een cruciale rol.

6.3. Benutten van de bronnen

Het aanboren van deze bronnen vereist dus een gedifferentieerde communicatie en fondsenwervingstrategie.

Voor Donateurs is het profiel van ECF als hulporganisatie die het leed van arme mensen verlicht het aangrijpingspunt. Het blijkt dat deze bron voor ECF goed is aan te boren. De doelstelling van 20.000 donateurs uit de vorige beleidsperiode is gehaald en ECF zet in om deze verder te laten stijgen naar 35.000.

Voor Major Donors is naast het profiel van ECF ook de intrinsieke verbondenheid met de identiteit van ECF van belang

Voor nalatenschappen geldt dit evenzeer en speelt de verbondenheid met de landen waarin ECF opereert, mogelijk ook nog een belangrijke rol.

Voor de institutionele donoren is vooral de track record van ECF van belang. Wat zijn de interventiestrategieën van ECF en hebben deze bewezen gewerkt. En vooral hoe past de expertise van ECF binnen de doelstellingen van deze donoren en is deze expertise complementair aan die van andere subsidie ontvangers.

Voor de zakelijke markt is de propositie van belang. Wat is de toegevoegde waarde van een verbintenis met ECF voor de bedrijfsdoelstellingen.

In termen van strategisch handelen betekent dit dat wij ten aanzien van de donateurs de communicatie vooral inrichten op het goede werk voor de doelgroep. Voor de major donors moeten wij vooral inzetten op het zich verbonden voelen met ECF, hen kennis laten maken met onze mensen in de landen, hen betrekken bij onze successen. Hetgeen ook geldt voor de nalatenschappen.

Voor de institutionele donoren maken wij in eerste instantie een goede scan van die donoren die specifiek gericht zijn op oogzorg of oogzorg expliciet als onderdeel van hun financieringsbeleid hebben. Daarnaast is het van belang dat ECF de juiste partners vindt om gezamenlijk voorstellen te ontwikkelen voor institutionele financiering waarbij oogzorg deel uit maakt van het voorstel als onderdeel van een meer generiek doel gericht op armoedebestrijding.

Voor de Lokale fondsenwerving wordt in elk landenbeleidsplan een hoofdstuk opgenomen waarin wordt aangegeven wat de reële potentie is voor het aanboren van fondsen in de betreffende landen. De potentie voor lokale fondsenwerving wordt ook meegenomen in het keuzeproces voor de nieuwe programmalanden. Ten aanzien van lokale fondsenwerving richten wij ons met name op programmafinanciering in de landen zelf.

6.4. Van nu naar de toekomst

6.4.1. Ambitie

In de achterliggende beleidsperiode van ECF zijn de inkomsten gestegen van € 1,0 mln in 2010 naar ruim € 1,6 mln in 2015. De doelstelling voor fondsenwerving in deze beleidsperiode is door investeringen in donateurswerving een structurele groei te realiseren naar € 2,4 mln in 2021. ECF ambieert in de komende beleidsperiode een structurele groei van de bestedingen aan de doelstellingen te realiseren van ca. € 1,4 mln naar ca. € 1,9 mln, met een percentage besteed aan de doelstellingen van 80%, een kostenpercentage fondsenwerving van 15% en een kostenpercentage van beheer en administratie van 5%. Door de investeringen zullen deze percentages in de eerste jaren niet worden gehaald.

Met structurele groei wordt bedoeld dat ook in de jaren na deze beleidsperiode de bestedingen aan de doelstellingen op het bereikte niveau gehandhaafd kunnen worden.

6.4.2. Prioriteiten

Voor de komende beleidsperiode ligt de prioriteit bij het vergroten van het aantal donateurs, het versterken van de relaties met bestaande donateurs en het uitbouwen van de relaties met institutionele donoren. De aanpak van de doelgroepen donateurs, major donors, institutionele en zakelijke markt zal in het kader van de nagestreefde doelstellingen geïntensiveerd worden. Hierbij speelt inrichting van de fondsenwervingsmodules van Pluriform Goede Doelen vanaf 2017 een grote rol. Dit systeem ondersteunt onder meer bij het contact met donateurs tijdens hun donor-journey, het in kaart brengen van nalatenschappen en de informatievertrekking naar (institutionele) donoren. ECF zal zich in de Fondsenwervingsstrategie voor deze beleidsperiode nog meer richten op onderscheiden doelgroepen en deeldoelgroepen. Voor elk van de doelgroepen zullen aparte plannen ontwikkeld worden.

6.4.3. Doelstellingen

Onze doelstellingen voor de onderhavige beleidsperiode zijn:

- Toename van de inkomsten van donateurs uit mailingen naar ca. € 770.000 in 2021;
- Toename opbrengsten uit incasso's, periodieke en losse schenkingen naar ca. € 570.000 in 2021;
- Toename van het aantal donateurs van ca. 20.000 tot ca. 35.000;
- Toename van het aantal "Major donors" van ca. 100 tot ca. 300;
- Intensiveren inzet voor de werving van nalatenschappen;
- Toename van de inkomsten uit de institutionele markt met ca. € 300.000 tot ca. € 750.000;
- In samenwerking jaarlijks minimaal één Grants-aanvraag indienen;
- Waar mogelijk uitbouwen samenwerkingsverbanden met bestaande zakelijke partners;
- Fondsenwerving lokaal in de programma landen verder uitbouwen naar een jaarlijkse target.
- Gebruik maken van innovatieve betaalmethoden.

Donateurs

Voor het realiseren van de toename van het aantal donateurs is samen met Mindwize een plan, inclusief een kosten-baten analyse, opgesteld. De investering in de uitvoering van het plan moet leiden tot de als doel gestelde toename. Als resultaat van deze toename van het aantal donateurs streeft ECF naar een toename van de opbrengst uit mailingen van ca. € 465.000 in 2016 naar ca. € 770.000 in 2021 en de opbrengst uit incasso's, periodieke en losse schenkingen van ca. € 365.000 in 2016 naar ca. € 570.000 in 2021.

Major Donors

De "Major donors" zijn een belangrijke bron voor grotere structurele bijdragen in het algemeen en aan projecten in het bijzonder. Deze doelgroep krijgt persoonlijke aandacht. Hierbij kan gedacht worden aan periodiek, één- of tweemaal per jaar, telefonisch contact en huisbezoek (éénmaal per jaar). Jaarlijks wordt er één Major Donor-event georganiseerd.

Nalatenschappen

In 2017 is in samenwerking met Mindwize gestart met een nalatenschapsprogramma, waarbij actief ingezet wordt op uitbreiden en het in kaart brengen van het aantal nalatenschappen aan ECF. De groep van donateurs vormt de basis voor mogelijke vermelding in testamenten. Doel hiervan is op termijn inzicht te krijgen in de grootte en de mogelijke toekomstige inkomsten vanuit deze doelgroep. Hiervoor wordt in 2017 een nieuwe module van Pluriform Goede Doelen ingericht en in gebruik genomen. Ook neemt ECF deel aan de Nationale Campagne Nalaten 2017.

Institutionele Markt inclusief Internationale Grants

Voor de komende beleidsperiode is de doelstelling een toename van de inkomsten uit de institutionele markt inclusief internationale Grants met ca. € 300.000 tot € 750.000 in 2021. Hieronder vallen onder meer de (voornamelijk) Nederlandse fondsen en stichtingen, waarmee ECF langdurige relaties onderhoudt. De afgelopen jaren is een lichte terugloop te zien in het aantal stichtingen waar ECF een aanvraag in kan dienen. Vooralsnog heeft dit geen invloed gehad op de inkomsten, maar uitbreiding van deze doelgroep is een prioriteit voor fondsenwerving. Hiervoor is het noodzakelijk dat ECF toegang krijgt tot het netwerk van "leading" organisaties die "global calls" uitzetten. ECF ziet mogelijkheden voor financiering bij deze internationaal opererende fondsen, al dan niet in samenwerking met andere NGO's. Hiervoor zal in 2017 voorwerk worden gedaan (o.a. in kaart brengen mogelijke global calls, mogelijke partners, contacten leggen). In 2018/ 2019 wordt gestart met het (gezamenlijk) indienen van aanvragen. ECF zal per jaar minimaal één Grant-aanvraag indienen bij een internationale institutionele fondsenverstrekker.

Zakelijke Markt

Op basis van de ervaringen opgedaan in de achterliggende periode, waarbij gedane inspanningen op de zakelijke markt niet het verwachte resultaat gaven, is besloten de komende beleidsperiode het actief benaderen van de zakelijke markt geen prioriteit te geven. ECF kiest voorlopig voor een reactieve houding. ECF blijft wel de ontwikkelingen op deze markt nauwlettend volgen en in deze beleidsperiode wordt een actieplan voor de zakelijke markt ontwikkeld aan de hand van concrete ervaringen.. Aan het einde van de beleidsperiode krijgt ECF ondersteuning van drie zakelijke partners.

Fondsenwerving lokaal in programmalanden.

In Vietnam is in 2015 gestart met lokale fondsenwerving. De opzet en gedachte achter lokale fondsenweving is om voor de Vietnamese projecten een minder groot beroep te hoeven doen op fondsen geworven in Nederland. Na een jaar laat de markt ter plekke potentie zien. Voor de komende beleidsperiode is de doelstelling de inkomsten uit fondsenwerving lokaal zo te laten groeien, dat een eigen jaarlijkse financiële target gesteld kan worden.

Er wordt door het kantoor in Vietnam grotendeels zelfstandig aan de fondsenwerving lokaal gewerkt, met eigen jaarplannen toegespitst op de lokale situatie en de huidige donors in Vietnam.

Hoewel, tot nu toe de lokale fondsenwerving slechts in Vietnam enigszins van de grond is gekomen, willen wij in alle programmalanden de mogelijkheden tot programma- en projectfinanciering verder onderzoeken en concrete plannen realiseren.

6.5. Communicatie met de achterban

Analyse belanghebbenden

ECF hecht veel waarde aan goede contacten met haar belanghebbenden. In de loop der tijd is zo een aantal, voor de stichting zeer waardevolle, netwerken ontstaan met subsidiënten, donoren en andere belanghebbenden. ECF informeert haar donateurs via een nieuwsbrief, die tweemaal per jaar via de post en online verspreid wordt. Desgevraagd ontvangen donateurs informatie over specifieke projecten. Daarnaast wordt persoonlijk contact onderhouden met donoren die aandacht hebben voor speciale onderdelen van het werkterrein of die een specifieke donatiehistorie hebben. Met organisaties waarmee een subsidierelatie bestaat, onderhoudt ECF functionele en zakelijke contacten om de zuiverheid van beoordeling en evaluatie te kunnen garanderen. Daarnaast is het contact met en de input van de medisch adviseurs voor ECF van groot belang. De communicatie met de medisch vrijwilligers is georganiseerd in de Klankbord Groep. Dit is een platform waarin de, als vrijwilliger aan ECF verbonden, oogartsen en andere specialisten zitting hebben. Zij overleggen periodiek met het hoofd projecten over de invulling van de portfolio en de operationele strategie.

Op deze wijze wordt de oogheekundige expertise, behalve in de projecten zelf, ook beschikbaar voor de organisatie in brede zin.

In de afgelopen beleidsperiode is werving van particuliere donateurs via het netwerk van oogartsen (volgens de opzet van “Een Lens Voor Een Medemens”-actie) komen te vervallen. De wens de oogartsen op een ander – effectieve en minder arbeidsintensieve – wijze te betrekken bij ECF blijft bestaan. Dit wordt in de onderhavige beleidsperiode verder onderzocht.

Ook voor de nieuwe beleidsperiode zijn de contacten met alle belanghebbenden bij ECF van essentieel belang voor het realiseren van de doelstellingen. Er zal daarom onverminderd ingezet worden op het onderhouden van deze contacten en waar mogelijk een verdieping worden gerealiseerd. Dit betekent tevens een sterke en logische koppeling tussen de Communicatie strategie en de Fondsenwervingstrategie.

6.6. Voorlichting en bewustmaking

Algemeen

Voor de komende beleidsperiode stelt ECF groei van het aantal donateurs en fondsenverstrekkers voorop. De prioriteit ligt bij de bestaande achterban en prospects. Om de nieuwe relaties om te zetten in langdurige relaties en deze allen kwalitatief goed te bedienen is een toename van investeringen op het gebied van voorlichting en bewustmaking nodig.

De communicatie en marketingactiviteiten online en offline staan behalve ten dienste van de fondsenwerving ook ten dienste van de voorlichtende en bewustmakende doelstelling van ECF. ECF onderzoekt, binnen de beperkingen van de beschikbare capaciteit, op welke wijze communicatie en marketingactiviteiten voor de diverse doelgroepen op de beste manier ingezet kunnen worden.

ECF draagt een helder en expliciete boodschap uit. Het doel blijft de relevante doelgroepen binnen de Nederlandse bevolking bewust te maken van het feit dat iets vanzelfsprekends als goede oogzorg voor heel veel mensen op aarde niet aanwezig of bereikbaar is. Het vergroten van de bewustwording van de omvang van zowel het probleem én de oplossing van onnodige blindheid en slechthoortheid dient deze beleidsperiode aanzienlijk te worden vergroot. ECF neemt tijdens de beleidsperiode deel aan de Charibarometer om de naamsbekendheid onder het Nederlandse publiek te meten.

Doelgroepen

Bij de voorlichting van de diverse doelgroepen maakt ECF gebruik van zowel de "oude" als de "nieuwe" media.

ECF onderscheidt voor de voorlichting en bewustmaking de volgende doelgroepen. Zij worden elk op verschillende wijzen benaderd:

1. Doelgroepen binnen het Nederlands publiek
DRTV, website en social media, artikelen in lokale en regionale kranten, advertenties, persberichten en evenementen als Dam-tot-Damloop
2. Particuliere donateurs (ca. 20.000, waarvan ca. 100 "major" donors).
Nieuwsbrieven, evenementen als een Major Donor event, Dam-tot-Damloop, donateurreis, belactie
3. Particuliere actievoerders (ca. 120, inclusief Dam-tot-Dam lopers)
Website en social media, persoonlijk contact
4. Medisch adviseurs en medisch vrijwilligers (ca. 15);
Emailings, evenementen als bijeenkomsten, persoonlijk contact
5. Leden comité van aanbeveling, ambassadeurs en (oud) medewerkers en vrijwilligers (ca. 50).
Emailings, evenementen als bijeenkomsten, persoonlijk contact

Prioriteiten en doelstellingen

De doelgroepen worden allen in algemene zin periodiek geïnformeerd door middel van traditionele nieuwsbrieven. Daarnaast worden verschillende doelgroepen met ingang van deze beleidsperiode elk kwartaal door middel van een e-mailing geïnformeerd over de voortgang van de projecten en/of specifieke onderwerpen waarin de doelgroep interesse heeft getoond. De voorlichtingsdoelen, gekoppeld aan concrete voorlichtingsactiviteiten en kanalen, worden verder uitgewerkt in jaarplannen.

Prioriteit ligt ook bij de verdere implementatie van Pluriform Goede Doelen vanaf 2017. Dit systeem biedt op communicatie- en voorlichtingsgebied verdere ondersteuning bij specifieke acties voor doelgroepen, zoals bv een donateursreis en sportactiviteiten als de Dam-tot-Damloop.

7. Organisatie

7.1. De ECF organisatie in het kort

De ECF professionals zijn weliswaar klein in getal, maar op basis van hun expertise en ervaring in staat gebleken om aansprekende resultaten te boeken. Tegelijkertijd zijn wij ons ook bewust van het feit dat de kennis en ervaring gebundeld is in een relatief kleine groep mensen. De ambities, die wij uitspreken in dit strategisch plan vereisen dan ook een versteviging en mogelijke uitbreiding van het Amsterdamse team. Het succes van ECF hangt echter niet alleen af van de kwaliteiten van het hoofdkantoor in Amsterdam. Het op- en inrichten van onze veldkantoren in de meest omvangrijke programmalanden heeft structureel geholpen om, van nabij, een goede sturing te geven aan de implementatie van de ECF programma's en projecten. Het helpt ons ook om in Amsterdam de focus meer en meer op de strategie te leggen en de verantwoordelijkheden in de landen op tactische en operationele zaken. De groei van het professionele apparaat zal gelijke tred moeten houden met de geprognostiseerde groei van het totale budget. Een strategisch HRM beleid zal op korte termijn ontwikkeld worden. In dit hoofdstuk behandelen wij de noodzakelijke consequenties van onze strategische plannen voor de ECF organisatie.

7.2. Hoofdkantoor versus veldkantoor

De overkoepelende initiatie, aansturing en evaluatie van projecten vindt plaats vanuit ons kantoor in Amsterdam. In Nepal, Cambodja en Vietnam beschikt ECF over veldkantoren; deze veldkantoren hebben tot taak de projecten uit te voeren.

ECF heeft veldkantoren in die landen waar haar activiteiten een dusdanige omvang hebben (bereikt), waardoor een lokale aansturing vanuit een oogpunt van efficiency, effectiviteit en doelmatigheid vereist is. Zolang de omvang van de activiteiten beperkt is, kan worden volstaan met aansturing vanuit het kantoor in Amsterdam, dan wel door een lokale (parttime) vertegenwoordiger. Het streven is om in elk land waar ECF langjarig aanwezig is een veldkantoor te hebben.

Dus worden de taken betreffende de aansturing, uitvoering en evaluatie die nu nog in Amsterdam worden verricht, voor zover mogelijk ondergebracht in het takenpakket van het betreffende veldkantoor, c.q. worden nieuwe veldkantoren gevestigd, zodat het kantoor in Amsterdam zich nog meer dan nu bezig kan houden met de strategie en het beleid. Projecten die nu al onder verantwoordelijkheid van het kantoor in Amsterdam werden geïnitieerd, uitgevoerd en geëvalueerd blijven deze beleidsperiode ongewijzigd.

7.3. HRM

Het team, zowel op het hoofdkantoor als de veldkantoren, moet adequaat zijn samengesteld en geëquipeerd om haar taak deskundig en doelmatig uit te kunnen voeren. Dit vraagt continue aandacht en aanpassing, al naar gelang van de ontwikkeling van de organisatie. Uitgangspunt daarbij is dat het beleid, met input van de veldkantoren, onderdeel is van het takenpakket van de medewerkers van het hoofdkantoor. De voorbereiding, de uitvoering, het monitoren en het evalueren van de projecten is, onder supervisie van de medewerkers van het hoofdkantoor, onderdeel van het takenpakket van de medewerkers van de veldkantoren.

In de komende beleidsperiode zullen wij vooruitlopen op mogelijk natuurlijk verloop van onze meest ervaren professionals. De kwetsbaarheid van ECF is de bundeling van ervaring en kennis bij enkele personen binnen de professionele organisatie. Het is van groot belang hier op voor te sorteren. Wij willen op tijd beginnen met het ontwikkelen van een HRM beleid, dat er op gericht is om het huidige kennis en ervaringen niveau te borgen en tevens door te ontwikkelen naar wat de organisatie gezien deze strategische doorontwikkeling nodig heeft.

Dit HR beleid zal zowel de professionele ontwikkeling in Amsterdam als die op de veldkantoren behelzen. In het eerste jaar van deze beleidsperiode zal dit nieuwe HR beleid zijn ontwikkeld. Dit beleid moet een antwoord bieden op de belangrijkste uitdagingen van ECF; doorgroei in de huidige programmalanden; uitbreiding naar nieuwe programmalanden; intensivering van de fondsenwerving (ook institutioneel) en aansturing van de veldkantoren.

7.4. Processen

Verbetering van de beheersing van de administratieve en andere beheerprocessen, onder andere door automatisering, is in de voorgaande beleidsperiode reeds ingezet. In de onderhavige beleidsperiode zullen wij hierop blijven investeren omdat deze verbetering ons merkbaar in staat stelt om beter geïnformeerde management keuzes te maken. In dit kader zijn reeds goede stappen gezet ten aanzien van de implementatie van Pluriform Goede Doelen. Deze beleidsperiode zal het systeem verder ingevoerd en vervolmaakt worden. Zo zullen de volgende onderdelen worden gerealiseerd:

- De integratie van de financiële administratie van de veldkantoren in de financiële administratie van het hoofdkantoor;
- Het vastleggen van de projecten conform de aanpak van het "logisch kader";
- Het ontwikkelen van verschillende op de dagelijkse praktijk toegespitste overzichten voor projecten en fondsenwerving;
- Het koppelen van gelabelde inkomsten aan projecten.

Voor de organisatie betekent dit dat de inhoudelijke en financiële voortgang van de projecten en programma's veel sneller inzichtelijk wordt en de verantwoording naar donateurs en donoren efficiënter is ingericht.

7.5. Financieel beheer

Als "Goede Doelen Organisatie" (CBF erkend en ANBI geregistreerd) is het voor ECF van belang om aan te sluiten bij wat er in de sector als gezond financieel beheer wordt geacht. Hierbij gelden voor ons de volgende uitgangspunten²:

- I. Een percentage besteed aan de doelstellingen van gemiddeld 80%;
- II. Een verdeling van de bestedingen aan projecten, c.q. structurele hulp en voorlichting, c.q. bewustmaking in de verhouding van 80% : 20%;
- III. Een verdeling van de uitgaven aan projecten door middel van gelabelde en ongelabelde giften van (maximaal) 80% : 20%;
- IV. Een kostenpercentage fondsenwerving van gemiddeld 15%;
- V. Een kostenpercentage van beheer en administratie van gemiddeld 5%.

en met betrekking tot de balans:

- VI. Een continuïteitsreserve van minimaal 100% van de vaste kosten van een jaar;
- VII. Een bestemmingsreserve projecten van minimaal 50% van de doorlopende contractverplichtingen.

Een groei van de bestedingen naar het voor 2021 geprojecteerde niveau betekent dat ook de reserves navenant meegroeien.

Als bijlage 4 is opgenomen de voor 2021 als doelstelling geformuleerde begroting, waarin deze uitgangspunten zijn gereflecteerd.

² Wij baseren ons op de normen die in het kader van CBF en ANBI worden gehanteerd

7.6. Bestuur

ECF wordt strategisch begeleid door een ter zake kundig en gemotiveerd bestuur. Het bestuur vervult een toezichthoudende rol, een adviserende rol en heeft ook een rol als werkgever.

Het voorliggend strategisch plan is voor dit bestuur, in haar toezichthoudende rol een belangrijk sturingsinstrument. De van dit Strategisch plan afgeleide jaarplannen en landenbeleidsplannen worden voorgelegd aan het bestuur en in dit gremium getoetst aan het strategisch plan. Ditzelfde geldt voor de jaarrapportages. Gedurende het jaar wordt het bestuur tijdens haar periodieke overleggen geïnformeerd over de voortgang door het jaar heen. Hierbij wordt het bestuur in staat gesteld om deze voortgang te toetsen aan de voorliggende jaarplannen.

De rol van werkgever wordt langs de wettelijke lijnen van "Goed Werkgeverschap" ingevuld.

Hiernaast ziet ECF een andere even belangrijke rol voor de bestuursleden. Vanwege hun betrokkenheid bij de (oogzorg) sector en ontwikkelings samenwerking in het algemeen is de professionele organisatie gebaat bij advies op maat aangaande actuele onderwerpen en de mogelijke dilemma's die hier mee gepaard gaan. Individuele bestuursleden worden benaderd op hun specifieke competentie om de professionals met raad en daad terzijde te staan over onderwerpen die niet noodzakelijkerwijs bestuurlijke consequenties hebben.

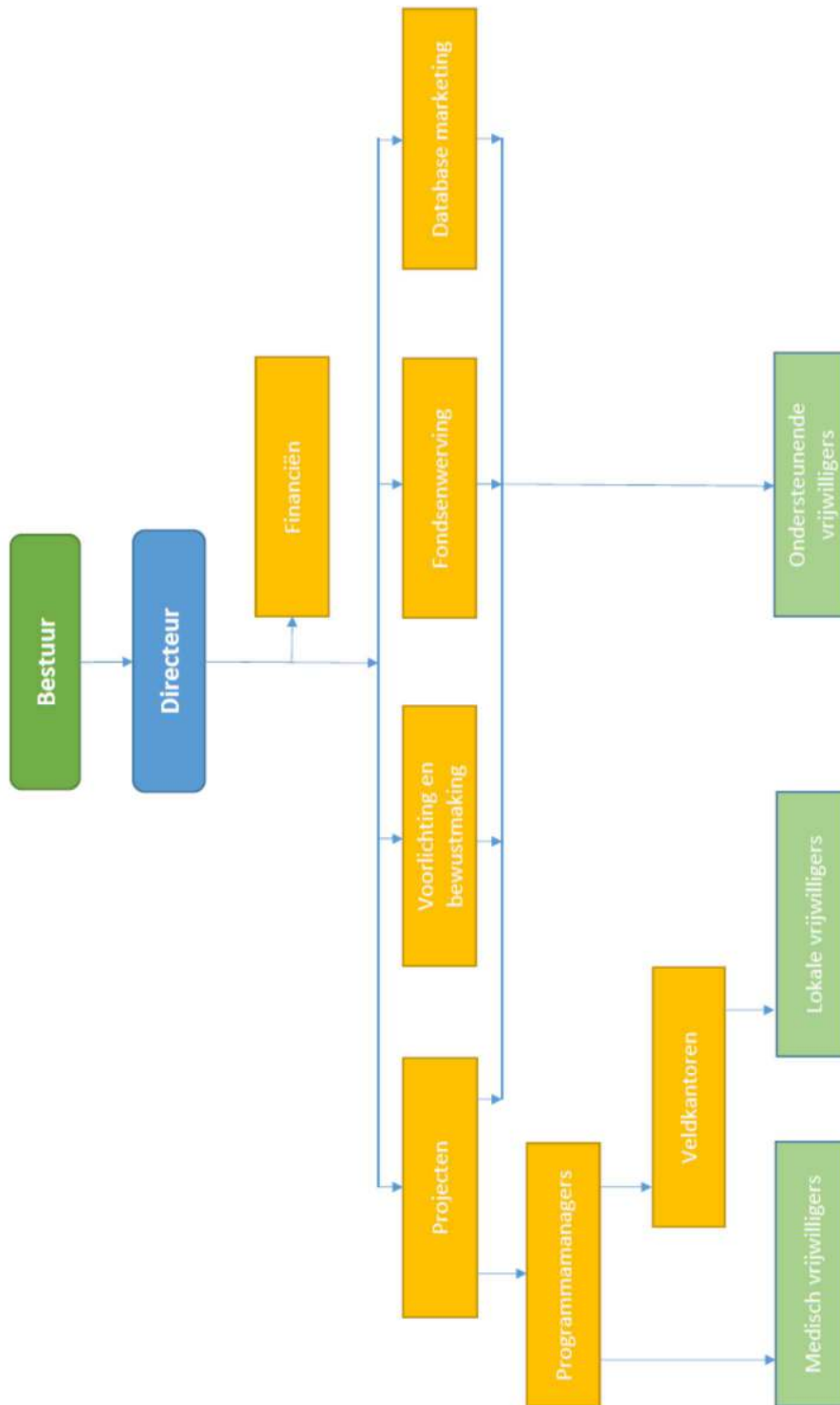
8. De Belangrijkste Doelen samengevat

Strategisch doel	Ten aanzien van projecten, structurele hulp
Doelstellingen	1. Zorgvuldig getoetste uitbreiding van activiteiten naar nieuwe landen in allereerste instantie Azië (2 landen) en mogelijk Afrika.
	2. Focus op activiteiten waar ECF goed in is, met meer nadruk op kwaliteit van de oogzorg en beleidsbeïnvloeding alleen daar waar het ondersteunend is aan onze bestaande programma's.
	3. Delegatie van meer taken naar de veldkantoren. Ook ten aanzien van het verwerven van programmafinanciering
	4. Actief zoeken naar mogelijkheden tot strategische samenwerking op het gebied van institutionele fondsenwerving - Indienen van minimaal 1 internationale Grant. Programmatische samenwerking in de programmalanden
	5. Nauwgezet volgen en waar mogelijk toepassen van nieuwe technologie
Strategisch doel	Ten aanzien van voorlichting en bewustmaking
Doelstellingen	1. Verhogen naamsbekendheid ondersteunend aan de nationale en lokale fondsenwervingsstrategie
	2. Ontwikkelen van een doelgroepgerichte communicatiestrategie gekoppeld aan fondsenwerving.
	3. Bewustmaking van oogzorg voor de allerarmsten vergroten ondersteunend aan de fondsenwervingsstrategie
Strategisch doel	Ten aanzien van fondsenwerving
Doelstellingen	1. Toename van het aantal trouwe donateurs; van 20.000 naar 35.000 in 2021
	2. Toename van de inkomsten van donateurs uit mailingen naar ca. € 770.000 in 2021
	3. Toename opbrengsten uit incasso's, periodieke en losse schenkingen naar ca. € 570.000 in 2021
	4. Toename van het aantal "Major donors". van 100 naar 300 in 2021
	5. Opstellen en uitvoeren van plan van aanpak voor nalatenschappen
	6. Bestendigen van samenwerking met zakelijke partners (laagste actieve prioriteit)

	7. Intensiveren programma financiering uit institutionele fondsen met € 300.000 tot € 750.000 in 2021
Strategisch doel	Ten aanzien van organisatie
Doelstellingen	1. Verdere optimalisatie van de processen. Met name op gebied van Pluriform Goede Doelen en Programmabeheer.
	2. Implementatie en naleving van geformuleerde financiële criteria.
	3. Verder professionalisering van het huidige apparaat in Amsterdam en op de veldkantoren - doorontwikkeling HR-Beleid

De geformuleerde doelstellingen worden nader in jaarplannen uitgewerkt waarbij de benodigde acties, de benodigde middelen, de gewenste resultaten (KPI's) en de planning gedetailleerd worden uitgewerkt.

Annex 1: Organogram



Annex 2: Fondsenwerving: SWOT analyse

SWOT-Analyse ECF Fondsenwerving

Strengths

1. ECF achterban is zeer trouw
2. ECF heeft een goede reputatie bij donateurs en partners
3. ECF is financieel gezond
4. ECF pitch en case for support zijn helder
5. De naam ECF is herkenbaar en rankt hoog in Google

Weaknesses

1. ECF is klein
2. Nichemarkt
3. Sterk vergrijzende achterban
4. ECF heeft een lage bekendheid bij het Nederlands publiek

Opportunities

1. Vergrijzing: De vergrijzing in Nederland is een trend die al jaren een grote rol speelt binnen de fondsenwerving. De verwachting voor 2040 is dat 26,3% van de bevolking 65 jaar of ouder is, ofwel 4,7 miljoen Nederlanders.
2. Nalatenschappen: Nalatenschappen worden derhalve een steeds belangrijker onderdeel van fondsenwerving.
3. Pluriform Goede Doelen zal groeiende ondersteuning beiden op bij Fondsenwerving en Communicatie
4. ECF wordt als partner gezien door internationale fondsenverstrekkers en multinationals
5. Eigen fondsenwerving is mogelijk in projectland Vietnam

Threats

1. Donateurs worden steeds minder loyaal
2. Donateur wordt steeds kritischer ten aanzien van transparantie over resultaten, kosten en baten
3. Terugloop institutionele stichtingen en fondsen in Nederland

Annex 3: Fondsenwerving: Matrix doelstelling per doelgroep

Doelgroep	Doelstelling	Kansen/ Bedreigingen	Voorwaarden	Investering ECF
Donateurs	Toename van het aantal donateurs van ca. 17.000 tot ca. 35.000. Opbrengsten mailingen € 770.000 in 2021. Opbrengsten incasso's, periodieke en losse schenkingen € 570.000 in 2021.	Loyaliteit Nlse donateur neemt af. Donateursbestand ECF veroudert jaarlijks. Sterke band ECF met bestaande achterban verder uitbouwen.	Planmatige en gerichte aanpak. Vastlegging in en ondersteuning vanuit Pluriform Goede Doelen.	Interne organisatie mee laten groeien met groei aantal donateurs. Om beoogde kwaliteit contact achterban te waarborgen.
Major Donors	Toename van het aantal "Major donors" van ca. 100 tot ca. 300. Onderhouden en uitbouwen bestaande relaties.	Investeren in Major Donors levert toename inkomsten op.	Planmatige en gerichte aanpak. Vastlegging in en ondersteuning vanuit Pluriform Goede Doelen.	Jaarlijks individueel persoonlijk contact en aandacht. Jaarlijks Major Donor-event. Groei betekent extra inspanning van organisatie.
Nalaten-schappen	Intensiveren van de aanpak voor opname van ECF in testamenten. Inzicht krijgen in de grootte van deze groep en de mogelijke toekomstige inkomsten	Profiel ECF donateur is zeer geschikt voor investering. Onzeker wat opbrengsten zullen zijn, en op welke termijn.	Planmatige aanpak en vastlegging in module Pluriform Goede Doelen.	Implementeren nieuwe werkwijze en vastlegging/verwerking/opvolging.
Institutionele Markt NL en Internationale Grants	Toename van de gezamenlijke inkomsten uit de institutionele markt en internationale grants met ca. € 300.000.	Licht teruglopende markt in NL. Op zoek naar nieuwe fondsenverstrekkers nationaal en internationaal.	Fondsenverstrekker s selecteren op mogelijkheid meerjarige relatie. Planmatige aanpak en vastlegging in module Pluriform Goede Doelen.	Extra inspanning organisatie.
Fondsen-werving lokaal	Fondsenwerving lokaal in projectland Vietnam verder uitbouwen naar een jaarlijkse target.	Bestaande contacten en samenwerkingen verder uitbouwen. Vietnam is 'zandbak' voor Fondsenwerving in projectland.	Afstemming met Fondsenwerving hoofdkantoor. Nauwe samenwerking met projecten afdeling.	Extra inspanning kantoor Vietnam.
Zakelijke Markt	Intensiveren en uitbouwen van huidige samenwerking met zakelijke partners. Openstaan voor kansen die zich aanmelden.	Geen prioriteit op actief zoeken nieuwe contacten. Investeringsafstemmen op resultaat.	Heldere proposities passend binnen doelstelling ECF. Tailormade samenwerking indien mogelijk. Nauwe samenwerking met projecten afdeling noodzakelijk	Extra inspanning mogelijk mits in overeenstemming met opbrengst.

Annex 4: Ambitie Beleidsperiode 2017 - 2021

		2017	2021
Baten	Baten uit eigen fondsenwerving	1.677.360	2.370.000
	Baten uit acties van derden	2.500	5.000
	Rentebaten	11.000	10.000
	Overige baten	0	0
	Som der baten	<u>1.690.860</u>	<u>2.385.000</u>
Lasten	Besteed aan de doelstellingen		
	Projecten, structurele hulp	948.485	1.583.640
	Voorlichting / Bewustmaking	332.695	324.360
		<u>1.281.180</u>	<u>1.908.000</u>
	Werving baten		
	Kosten eigen fondsenwerving	<u>322.587</u>	<u>355.500</u>
	Beheer en administratie		
	Kosten beheer en administratie	<u>87.093</u>	<u>121.500</u>
	Som der lasten	<u>1.690.860</u>	<u>2.385.000</u>
Resultaat		<u>0</u>	<u>0</u>
Bestedingspercentage (som der baten)		75,8%	80,0%
Bestedingspercentage (som der lasten)		75,8%	80,0%
Kostenpercentage fondsenwerving		19,2%	15,0%
Kostenpercentage beheer en administratie		5,2%	5,1%

Annex 5: Lijst met afkortingen

ANBI	Algemeen Nut Beogende Instelling
CBF	Centraal Bureau Fondsenwerving
CSR	Corporate Social Responsibility
DRTV	Direct response Radio en Televisie
ECF	Eye Care Foundation
GDP	Groos Domestic Product
HR/HRM	Human Resource Management
IAPB	International Agency for the Prevention of Blindness
KIT	Koninklijk Instituut voor de Tropen
KPI	Key Performance Indicator
LDC	Lower Developing Countries
MED	Mekong Eye Doctors
NGO	Non Governmental Organization
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
OWW	Oogzorg Wereld Wijd
PECC	Primaty Eye Care Centre
PVA	Prevalence Visual Aquity
RAAB	Rapid Assessment Avoidable Blindness
ROI	Rotterdams Oogheelkunig Instituut
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
ToC	Theory of Change
WHO	World Health Organization