

# Gezondheid beschermen: een taak van iedereen

Strategisch plan 2016–2020



maart 2016

# Inhoudsopgave

## Inleiding 1

<b>1. Wemos vanaf 2016</b>	<b>3</b>
<b>2. Mondiale ontwikkelingen</b>	<b>5</b>
<b>3. Thematisch kader</b>	<b>7</b>
3.1. Grenzeloos Gezond als paraplu	7
3.2. Strategisch Partnerschap Health Systems Advocacy for Africa (HSA4A)	9
3.3. Medicijnen	9
3.4. Schadelijke stoffen	9
3.5. Nieuwe thema's	10
<b>4. Positionering</b>	<b>11</b>
4.1. Visie	11
4.2. Missie	11
4.3. Kernwaarden	11
4.4. Doelgroepen	11
4.5. Onderscheidend vermogen	11
4.6. Bondgenoten	12
4.7. Concurrenten	13
4.8. Imago: een steekproef	14
<b>5. Specifieke aandachtsgebieden</b>	<b>15</b>
5.1. Werving van subsidies en fondsen	15
5.2. Versterken van communicatie	16
5.3. Wemos als kennismakelaar	16
<b>6. Communicatie</b>	<b>18</b>
<b>7. Financiering</b>	<b>19</b>
7.1. Vermogensfondsen, loterijen en particuliere gevers	21
7.1.1. Vermogensfondsen	21
7.1.2. Nationale Postcode Loterij en Vriendenloterij	21
7.1.3. Particuliere gevers	22
7.2. Nederlandse overheid en de Europese Unie	22
<b>8. De organisatie</b>	<b>24</b>
8.1. Structuur	24
8.2. Personeelsbeleid	24
8.3. Kennismanagement en leren in de organisatie	25
8.4. Risicomanagement	26
8.5. Planning, monitoring, evaluatie	26
8.5.1. Projecten	26

8.5.2.	Organisatiebreed	26
8.5.3.	Huisvesting en ict	27
8.5.4.	MVO-beleid	27
<b>9.</b>	<b>Begroting 2016–2020</b>	<b>1</b>

# Inleiding

Voor u ligt het strategiedocument van Wemos voor de periode 2016 – 2020: 'Gezondheid beschermen: een taak van iedereen'. Dit document bouwt voort op ons meerjarig beleidsplan 2013-2015, 'Gezondheid gaat over Grenzen!' Een van de uitgangspunten toen en nu is de onderlinge samenhang van gezondheidsuitdagingen dichtbij huis en elders. Mondiale interdependentie is een feit. Zo ook op het gebied van gezondheid. We kunnen wat zich ver afspeelt niet langer los zien van onze eigen gezondheid - denk bijvoorbeeld aan een uitbraak van een infectieziekte ergens - en andersom: wat zich hier afspeelt heeft consequenties voor daar. We moeten bijvoorbeeld geen zorgpersoneel aantrekken uit landen waar verplegers, verloskundigen en artsen schaars zijn. Wemos kijkt met een mondiale blik naar actuele volksgezondheidsdilemma's.

Er verandert veel in de wereld om ons heen. We ervaren op veel fronten verschuiving in bestaande denkkaders en systemen. Dat vraagt van een organisatie omgevingssensitiviteit en veerkracht. Wemos beweegt met trends mee, maar maakt ook keuzes. We willen onze toekomst zelf vormgeven en richten ons op datgene waar we goed in zijn: beleidsbeïnvloeding voor mondiale gezondheid.

Op (inter)nationaal niveau wordt door overheden en institutionele instanties op verschillende vlakken bezuinigd. Ook voor het maatschappelijk middenveld is er minder geld beschikbaar. Dit betekent dat we na 2020 minder kansen op financiering van de Nederlandse overheid verwachten. Na jaren van grotendeels overheidsfinanciering voor onze kernfunctie, willen en moeten we komende jaren onze financieringsbronnen diversifiëren.

Wemos heeft zich eind 2009 als Global Health Advocate gepositioneerd. De focus op lobby en *advocacy* (beleidsbeïnvloeding) heeft ons helemaal teruggebracht bij onze *roots*. Onze oprichters zeiden ruim 35 jaar geleden al: gezondheid is politiek. Als de wil er is, kan de politiek prioriteit geven aan volksgezondheid. Dit is nog steeds een belangrijk uitgangspunt voor Wemos. Er is ook iets veranderd. Het woord 'ontwikkelingslanden' is verdwenen uit onze visie en missie<sup>1</sup> en vervangen door het woord 'wereldwijd'. Samen met een focus op het beïnvloeden van beleid verschaft dat ons een duidelijke positie. Zodoende is Wemos zich in de afgelopen jaren nadrukkelijker gaan profileren als *pleitbezorger voor gezondheid wereldwijd*. Wij komen op voor het respecteren, beschermen en implementeren van het recht op gezondheid. Ook pleiten we ervoor dat volksgezondheid wordt gewaarborgd vanuit alle beleidsterreinen opdat iedere burger gezond kan leven, overal ter wereld.

Het is hard nodig om als organisatie te anticiperen op trends en de toekomst te verkennen. Flexibiliteit, veerkracht en aanpassingsvermogen zijn waardevolle eigenschappen van organisaties die stand houden in een wereld waarin van alles in beweging is. Het is noodzakelijk om rekening te houden met financiële en andere onzekerheden en vanuit eigen kracht nieuwe wegen in te slaan. Daarom stellen we in de komende periode scenario's op

<sup>1</sup> Daar waar het nog wel relevant is om een onderscheid te maken tussen hier en daar - zoals in de statuten van de organisatie - is ervoor gekozen om het woord 'ontwikkelingslanden' te vervangen door de meer actuele aanduiding 'lage- en middeninkomenslanden'.

voor vervolgstappen. Het nadenken over veranderingen zal ons helpen om strategieën, beleid en innovaties te bedenken waarmee we flexibel zijn en beter voorbereid op verandering. Zo voorkomen we verspilling van geld, tijd en energie.

Bij het schrijven van deze strategie hanteren we twee uitgangspunten: 1) Wemos kan haar kernfunctie als pleitbezorger blijven uitoefenen en 2) de onafhankelijkheid van Wemos gewaarborgd blijft.

In dit strategieplan voor 2016-2020 geven we eerst een schets van onze organisatie in de komende periode. Daarna bespreken we een aantal mondiale ontwikkelingen en benoemen we diverse gezondheidsuitdagingen (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 3 gaan we in op ons werkkader. Het parapluconcept Grenzeloos Gezond blijft bepalend voor ons werk. In de komende jaren vormt onze rol als ervaren beleidsbeïnvloeder de basis voor onze bijdrage in het strategische partnerschap Health Systems Advocacy for Africa met het ministerie van Buitenlandse Zaken, Stichting Amref Nederland/ Amref Health, HAI en ACHEST. Daarnaast werken we op de thema's Schadelijke stoffen en Medicijnen.

In hoofdstuk 4 leest u meer over onze positionering. Voor het waarborgen van onze kernfunctie als pleitbezorger hebben we drie aandachtsgebieden bepaald waarop we extra willen inzetten. Dit dient ook om onze positionering aan te scherpen. Deze komen aan de orde in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 belicht onze versterkte inzet op communicatie en in hoofdstuk 7 lichten we de wens tot diversificatie van onze financiële basis toe. In hoofdstuk 8 gaan we in op onze interne organisatie; de begroting voor de komende jaren sluit dit plan af.

# 1. Wemos vanaf 2016

Onze kernfunctie als pleitbezorger voor gezondheid wereldwijd blijft ongewijzigd. Daarbij richten we ons vooral op het beleid van overheden en internationale instellingen. Ook reiken we andere actoren (bijvoorbeeld bedrijven, zorgactoren en individuen die beroepsmatig met gezondheid te maken hebben) een handelingsperspectief aan. Met onze boodschap en uitingen bedienen we een voorhoede: een groep sympathisanten die onze boodschap oppakt en uitdraagt binnen de eigen invloedssfeer. Dit draagt bij aan onze zichtbaarheid. Ook in de toekomst heeft Wemos bestaansrecht voor het uitvoeren van haar kernfunctie. Immers, door globalisering zijn gezondheidsuitdagingen veelal grensoverschrijdend en is mondiale 'sturing' ter bescherming van de volksgezondheid belangrijk.

Het is essentieel dat Wemos haar reputatie en gedegen kennis en opinie op het gebied van internationale gezondheidsvraagstukken behoudt. Kennisverwerving is voor Wemos van cruciaal belang om ervaren (inter)nationaal pleitbezorger te blijven. Naar verwachting zijn hiervoor net als nu per thema minimaal twee medewerkers met dossierkennis nodig. Wemos ontleent haar legitimiteit aan haar gedegen kennis van mondiale gezondheidsvraagstukken. Sinds haar oprichting in 1981 werkt Wemos samen met andere organisaties en is ze lid van internationale netwerken. Die worden steeds belangrijker voor als bondgenoot en lobbypartners. Wemos blijft ook in de toekomst haar activiteiten uitvoeren in samenwerking met andere organisaties en werkt vaak als onderdeel van een flexibel netwerk. Onze (inter)nationale samenwerkingsverbanden en netwerk zijn cruciaal voor het op effectieve en succesvolle wijze behalen van duurzame beleidsveranderingen op nationaal en internationaal niveau.

Wemos volgt en analyseert discussies die in de mondiale gezondheidsarena worden gevoerd. Denk aan de bedreiging die uitgaat van ebola en het zikavirus, maar ook toename in obesitas. Of het probleem van toenemende resistentie van bacteriën en de nadelen van private geldstromen voor eenzijdige ziektebestrijding die de broodnodige investeringen in zorgstelsels versluiert. Aan de hand van deze analyses identificeren we potentiële nieuwe thema's waarop pleitbezorging zinvol zal worden (zie 3.5).

Wemos maakt zich de komende jaren klaar voor een periode met minder Nederlandse overheidsfinanciering. Voor financiering van onze kernfunctie in de periode tot 2020 zal Wemos inzetten op het aantrekken van financiering vanuit de Europese Unie en het zoeken naar (voor ons) nieuwe private (vermogens)fondsen. Ook gaat Wemos door met haar profilering op de (semi-)publieke markt. Naast het zoeken naar geschikte projectfinanciering (uit subsidies en private fondsen) ontplooit Wemos daarom initiatieven om haar kennis aan te bieden en over te dragen. Bijvoorbeeld door mogelijke 'diensten' te ontwikkelen en aan te bieden aan nieuwe partijen/afnemers. We gaan de mogelijkheden verkennen en staan open voor het opzetten van nieuwe vormen van dienstverlening en sluiten het aangaan van nieuwe, misschien zelfs onvoorziene, manieren van samenwerking met derden niet uit (zie 5.3). Sponsoring en particuliere donaties zullen ook na 2015 naar verwachting een relatief klein deel vormen van de inkomsten. Onze functie en ons streven naar langetermijn oplossingen voor gezondheidsuitdagingen lenen zich niet direct voor grote hulpacties,

campagnes of het ophalen van grote bedragen aan sponsorgelden via burgeracties. In de periode 2016-2020 zal Wemos vanuit een stevige financiële basis zichzelf alvast voorbereiden op veranderende financieringsmodaliteiten en nieuwe thema's.

Wemos streeft ernaar een goede en flexibele werkgever te zijn met voldoende ruimte voor positieve teamdynamiek. Persoonlijk leiderschap van ieder teamlid wordt gewaardeerd en gestimuleerd. Wemos legt de nadruk op het werken met en/of inhuren van medewerkers die allen in hun eigen functie een toegevoegde waarde hebben voor de organisatie en elkaars competenties goed aanvullen.

De stichting staat open voor nieuwe vormen van organiseren. Als onderdeel daarvan zullen we ons huidige kantoor verruilen voor een bedrijfsverzamelgebouw waar kruisbestuivingsmogelijkheden kunnen ontstaan. Het nieuwe werken en nieuwe samenwerkingsverbanden kunnen leiden tot een lossere organisatiestructuur en werken met gelegenheidsallianties.

## 2. Mondiale ontwikkelingen

Nog meer dan een aantal jaren geleden vervagen landen- en handelsgrenzen. Er is van alles in beweging; crises elders zijn ook bij ons voelbaar en zichtbaar. Dat geldt niet alleen voor de manifestatie van de vluchtelingenstroom maar zeker ook voor de voedsel-, energie, klimaat- en financiële crises. Wat ooit ver weg was, komt steeds dichterbij en daarmee krijgen wij ook – meer dan ooit - een rol in het voorkomen en het oplossen ervan. Waar we voorheen nog konden wegduiken voor de consequenties van ons eigen handelen, is dat niet langer moreel verantwoord. *'In a world of growing interdependence, no country can be immune from another's problem'* (Graduate Institute, 2012).

Er is sprake van verschuivingen in de mondiale (gezondheids)veiligheid (*global (health) security*). Tegelijk tekent zich een bestuurscrisis af. Er zijn wereldwijde sturingsmechanismen nodig om mondiale problemen adequaat op te lossen. Meer nog dan in de periode van ons vorige strategieplan, kunnen we constateren dat de respons van veel overheden gericht is op nationale stabiliteit en oplossingen. Terwijl puur nationale oplossingen ontoereikend zijn en verre van duurzaam. Denk bijvoorbeeld aan oprukkende infectieziekten zoals ebola en het zikavirus. Effectieve bestrijding kan geen enkel land op puur nationaal niveau bereiken. Dat geldt ook de toenemende uitdaging die welvaartsziekten met zich meebrengen. De dubbele ziektelast van zowel infectieziekten als hart- en vaatziekten wordt zichtbaar in veel lage- en middeninkomenslanden.

En omgekeerd: wat wij in Nederland doen of laten, raakt mensen elders. Een voorbeeld; door onze belastingconstructies voor internationale ondernemingen lopen overheden in veel Afrikaanse landen grote hoeveelheden belastinggeld mis. Geld waarmee ze onder andere hun zorgstelsels zouden kunnen financieren.

In het huidige tijdperk lijken grote bedrijven en vermogenden steeds vaker een rol te krijgen aan de beleidstafel. Dat leidt tot onnodige belangenverstrengeling en beïnvloeding van prioriteiten. Zo zijn de bijdragen van bijvoorbeeld Bill & Melinda Gates foundation aan de WHO veelal geormerkt voor bepaalde ziekten. Daarmee kan de WHO haar kerntaken niet uitvoeren. Dit betekent onder meer dat de implementatie van de International Health Regulations in veel lage inkomenslanden niet goed kan worden ondersteund. De IHR is het WHO-verdrag om kerncapaciteit te garanderen bij iedere lidstaat om uitbraken van infectieziekten te monitoren en voor vroegtijdige detectie te zorgen. Ebola laat zien dat bezuinigen op dergelijke kernfuncties van de WHO een slechte zaak is. Er wordt momenteel gesproken over het uitbreiden van de uitvoerende taken van de WHO op het gebied van *emergency preparedness and response*. De millenniumdoelen hebben geholpen bij het mobiliseren van veel geld en politieke aandacht voor bijvoorbeeld aidsslachtoffers en moeder- en kindersterfte. Maar tegelijkertijd heeft dat gezorgd voor onnodige competitie tussen doelen en fragmentatie van ziektespecifieke zorginterventies ten koste van investeringen in de basisgezondheidszorg. Maar dat tij kan met behulp van de nieuwe duurzame ontwikkelingsdoelen mogelijk gekeerd worden.



De verzwakte positie van de WHO als standaard- en normzettende VN organisatie voor gezondheid is in de afgelopen jaren regelmatig onderwerp van discussie geweest. Er is veel kritiek op de WHO, omdat het niet adequaat heeft gereageerd op deze ebola-uitbraak. De bezuinigingen bij de WHO zijn hier zeker debet aan. Maar de lidstaten, dus ook Nederland, zijn medeplichtig aan die bezuinigingen. Zij keuren de begroting van de WHO en dus ook de bezuinigingen goed. Bovendien hebben de rijkere landen de WHO al jaren geleden op een zijspoor gezet. Veel lidstaten hebben hun bijdrage aan de vaste begroting van de WHO verlaagd en zijn deze zodanig gaan oormerken dat ze er zelf voordeel van hadden. Die geormerkte bijdragen leidden ertoe dat de WHO over drie vierde van haar budget geen controle meer heeft.

Ook zien we dat maatschappelijke organisaties en bedrijven zoekende zijn naar nieuwe manieren van werken om een zinvolle bijdrage te leveren aan het bestrijden van de huidige crises, die een veelal grens-overstijgende aanpak vereisen. Individuen, actoren uit alle sectoren en overheden dragen een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor elkaar en voor het welzijn van toekomstige generaties. Zelfs onze overheid lijkt zo zachtjes aan het pleidooi<sup>2</sup> van Wemos voor een Nederlandse mondiale gezondheidsstrategie te omarmen. Gezondheid is gebaat bij interventies in alle landen, vanuit alle sectoren en opgepakt door uiteenlopende beleidsterreinen (zie hoofdstuk 3).

Op het gebied van mondiale gezondheid zijn drie onderscheidende politieke ruimtes voor sturing (*governance*) voor gezondheid die voor Wemos van belang zijn. Dat zijn de 'plekken' waar Wemos haar invloed uitoefent:

- 1) **Global health governance** refereert aan instituties en sturingsprocessen vanuit een expliciet gezondheidsmandaat, zoals de Wereldgezondheidsorganisatie;
- 2) **Global governance for health** gaat over instituten en mondiaal beleid met een (positieve of negatieve) impact op gezondheid, zoals de WTO en internationale handelsverdragen;
- 3) **Governance for global health** gaat over de sturingsmechanismen die op nationaal niveau kunnen bijdragen aan mondiale gezondheid<sup>3</sup>. Denk bijvoorbeeld aan nationale regelgeving en maatregelen ten aanzien van schadelijke stoffen, nationale Global Health Strategieën of interventies om antibiotica beschikbaar te houden voor onszelf en toekomstige generaties.

Goede *governance* is cruciaal voor het bevorderen en beschermen van duurzame mondiale gezondheid. Er is een snel groeiende kritische massa van organisaties en actoren die bedrijven en overheden ter verantwoording roept als zij onverantwoord en onethisch handelen. Dat is nodig om huidige generaties te beschermen, maar zal ook voor toekomstige generaties gezondheidswinst opleveren. Misleiding en schade berokkenen is moreel verwerpelijk en het principe van '*do no harm*' wint aan terrein. De vraag die Wemos stelt bij haar pleitbezorging is: wat is de impact van bepaald beleid (of praktijken/maatregelen) op gezondheid? Met deze impactvraag is ook de brug te slaan naar ons Grenzeloos Gezond-gedachtengoed waarover u in het volgende hoofdstuk kunt lezen.

<sup>2</sup> We zijn in 2012 gestart met een oproep om een overheidsbrede Nederlandse strategie op te stellen over Mondiale Gezondheid.

<sup>3</sup> Kickbusch, I., & Szabo, M.M. (2014). A new governance space for health. *Global Health Action*, 7. Doi:10.3402/gha.v7.23507

## 3. Thematisch kader

**Thematisch** maken we keuzes om ons te blijven onderscheiden van andere organisaties.

- We selecteren gezondheidsthema's die passen bij de kernfunctie van Wemos en waarop actie door overheden opportuun is;
- In ons thematische werk zijn we een kritische pleitbezorger en gaan we uit van het gelijkheidsprincipe en het recht op gezondheid;
- We erkennen de politieke dimensie van gezondheid en benadrukken het belang van ethisch verantwoord gedrag;
- We zoeken steeds naar een koppeling tussen nationaal, Europees en mondiaal beleid en kwesties die de mondiale interdependentie van gezondheid illustreren.

Additionele criteria voor onze themakeuze:

- Raakt de gezondheid van iedereen (rijk/arm, jong/oud, hier/daar);
- Mondiale dimensie voor de aanpak/oplossing nodig;
- Onderbouwde bedreiging/schadelijkheid voor de volksgezondheid;
- Er is een duidelijke rol weggelegd voor een overheid (op nationaal, regionaal of supranationaal niveau);
- Het probleem/de uitdaging is vertaalbaar naar een beleidsverandering/beleidswijziging;
- Er is een duidelijke toegevoegde waarde (USP/niche) door onze werkwijze en rol te pakken op het thema – wij kunnen het verschil maken door onze aanpak;
- Er is (na onze interne analyse) een concrete en haalbare beleids/gedragsverandering op te formuleren richting onze doelgroep;
- Thema's zijn onderling samenhangend;
- Kunnen vinden van bondgenoten op het thema;
- Er zijn financiële middelen voor te vinden;

Uitsluitingscriterium:

- Thema's die alleen in Nederland spelen.

### 3.1. Grenzeloos Gezond als paraplu

Grenzeloos Gezond is de term die we in 2011 lanceerden voor het overkoepelende gedachtengoed achter ons werk. Een belangrijk uitgangspunt van ons denken is mondiaal verantwoord en ethisch handelen: hoe we dichtbij huis omgaan met gezondheidsuitdagingen heeft invloed op gezondheid van mensen in andere delen van de wereld. En vice versa: wat elders een gezondheidsuitdaging vormt, is niet langer los te koppelen van onze realiteit. De uitbraak van ebola en, recent, het zika virus heeft dat opnieuw bevestigd.

Ook het principe van gelijkheid (*equity*) is voor ons leidend: het bekende drieluik '*respect – protect – fulfill*' horend bij het universele recht op gezondheid, laat de reikwijdte van ons pleidooi voor gezondheid wereldwijd zien. Wij gaan uit van gezondheid als een voorwaarde voor, een uitkomst van en een indicator voor een duurzame samenleving.

Wemos gelooft in overheidsmaatregelen om de gezondheid van burgers te respecteren, te beschermen en te realiseren. Wij pleiten voor het opnemen van gezondheidsonderwerpen in

alle beleidsterreinen: *Health in All Policies*. Een succesvolle implementatie van deze benadering vraagt om een brede visie op gezondheid in alle sectoren en het bijdragen aan gezondheid vanuit alle sectoren en ministeries. Het implementeren van het recht op gezondheid, inclusief de voorwaarden voor een gezond leven, is een opdracht van alle ministeries.

Wemos is voorstander van het toepassen van het verzorgingsprincipe. Een voorbeeld: als er onduidelijkheid bestaat over mogelijke gezondheidsschade door ontbrekende of te zwakke regelgeving ten aanzien van bijvoorbeeld schadelijke stoffen, pleit Wemos ervoor dat de overheid haar burgers hiertegen beschermt. Zolang er geen overtuigend bewijs is van onschadelijkheid, hoort een overheid te handelen uit voorzorg. Naast het aandragen van beleidsalternatieven en -oplossingen voor de huidige bevolking, hebben we oog voor de belangen van toekomstige generaties.

Onze pleitbezorging vindt plaats op drie niveaus: nationaal (Den Haag), regionaal (Brussel) en mondiaal (onder andere in Genève). Wij roepen politici en beleidsmakers op volksgezondheid te beschermen op alle drie niveaus door interventies vanuit alle sectoren aan te moedigen. Wemos heeft haar *roots* in beleidsbeïnvloeding en richt zich in haar pleitbezorging op overheden. We geloven dat er via beleidswijzigingen structurele verbeteringen mogelijk zijn voor de volksgezondheid. We gaan in gesprek met bedrijven waar dat opportuun is; dan reiken we suggesties aan. Ook proberen we hen als mogelijke bondgenoten te betrekken bij onze pleitbezorging. Onze activiteiten zijn niet primair gericht op veranderingen bij hen bewerkstelligen. De belangrijkste doelgroep voor onze veranderingsvoorstellen bestaat uit beleidsmakers en politici.

Tachtig procent van de gezondheidswinst is te behalen buiten de zorgsector. Sociale en economische determinanten van gezondheid, zoals onder andere verdeling van inkomen, onderwijsniveau, milieueffecten en volkshuisvesting hebben invloed op de gezondheidssituatie van mensen wereldwijd. Het is van belang dat interventies en wet- en regelgeving in andere sectoren op positieve wijze bijdragen aan de volksgezondheid. De Duurzame Gezondheidsdoelen (Sustainable Development Goals - SDGs)<sup>4</sup> bieden daartoe een geschikt kader: gezondheid (doel nummer 3) heeft een belangrijke relatie met de andere 17 SDGs. De 17 doelen hebben allemaal verband met de voorwaarden voor een gezond leven en vragen actie van uiteenlopende actoren. Ook in Nederland ligt een gezondheidstaak voor alle ministeries en niet slechts voor het ministerie van Buitenlandse Zaken. Dat onderscheidt de SDGs van haar voorgangers, de millenniumdoelen.

Iedereen heeft recht op gezondheid. Voor ons staat als een paal boven water dat volksgezondheid voorrang heeft boven gevestigde (politieke en commerciële) belangen. In het huidige tijdsbestel schort het daar regelmatig aan. Denk bijvoorbeeld aan de buitenlandse werving van zorgpersoneel om onze tekorten op te lossen. Als we de nodige zorgprofessionals werven uit landen met fragiele gezondheidszorgsystemen, tasten we die systemen nog verder aan. Een ander voorbeeld is geneesmiddelenonderzoek op kwetsbare proefpersonen in lage- en middeninkomenslanden die uitgevoerd worden door westerse

<sup>4</sup> In 2015 hebben de 193 lidstaten van de Verenigde Naties een nieuwe lange termijn ontwikkelingsagenda vastgesteld met 17 ambitieuze lange termijn doelen. Deze 'Sustainable Development Goals' (SDG's), met daaronder 169 subdoelen, moeten ertoe leiden dat in 2030 de wereld vrij is van armoede, honger en ziektes. Tevens moeten oplossingen zijn gevonden voor problemen op het gebied van o.a. water, sanitatie, klimaat en energie. Vrede en veiligheid, duurzame economische ontwikkeling, gelijkheid en partnerships zijn belangrijke middelen om deze doelen te bereiken.

farmaceutische bedrijven. Ook bij het afsluiten van nieuwe internationale handelsverdragen lijkt gezondheid gemakkelijk het onderspit te delven. Bescherming van de volksgezondheid mag door winstbejag niet in de verdrinking komen.

## 3.2. Strategisch Partnerschap Health Systems Advocacy for Africa (HSA4A)

Na vijf jaar samenwerking binnen het subsidiekader van Buitenlandse Zaken (MFS2) met penvoerder Cordaid is het evident dat Wemos goed is in en bekend staat als organisatie die beleidsprocessen<sup>5</sup> kan beïnvloeden met als doel volksgezondheid wereldwijd beschermen. We continueren in de komende vijf jaren het uitvoeren van die kernfunctie. Hiertoe gaan we nauw samenwerken met Amref Health, Health Action International en Achest binnen het Strategisch Partnerschap met Buitenlandse Zaken. Het Partnerschap is ondertekend door het Ministerie van Buitenlandse Zaken en penvoerder Amref op 12 november 2015 in bijzijn van de partners. Officiële startdatum is 1 januari 2016 en de einddatum is 31 december 2020.

Binnen het strategisch partnerschap streeft Wemos naar beleidsbeïnvloeding op drie niveaus (in Nederland, in Europa en op internationaal niveau). Daarnaast werken we met de andere partners aan het versterken van de capaciteit van zuidelijke organisaties op het gebied van beleidsbeïnvloeding (lobby en *advocacy*). Binnen het partnerschap zullen wij een centrale rol spelen in het betrekken (*training on the job*) van zuidelijke partners bij internationale pleitbezorgingsactiviteiten, zoals in Genève bij de Wereldgezondheidsorganisatie.

## 3.3. Medicijnen

Het thema medicijnen bestaat uit twee onderdelen: ethisch testen van medicijnen en de toegevoegde therapeutische waarde van nieuwe medicatie. De financiering van dit project is loopt tot eind 2016. In 2016 zal opnieuw een aanvraag worden ingediend bij een vermogensfonds. Ook zal worden ingezet op het zoeken naar een nieuwe financieringsstroom.

## 3.4. Schadelijke stoffen

Onze pleitbezorgingssuccessen op het thema Schadelijke stoffen zijn zichtbaar geworden bij een vermogensfonds dat ons eind 2015 uitnodigde om een projectaanvraag op te stellen. Begin 2016 heeft dit fonds een donatie toegezegd voor de driejarige periode 2016-2018 voor pleitbezorgingsactiviteiten in Nederland en Europa. Aan de hand van een *mapping exercise* in Oeganda en Kenia zal Wemos bekijken of ze na 2016 op dit thema parallel hieraan op internationaal niveau haar pleitbezorging kan uitbreiden.

<sup>5</sup> Op nationaal, regionaal en internationaal niveau.

## 3.5. Nieuwe thema's

Gedurende de jaren 2016-2020 zal Wemos zich oriënteren op het opstarten van **nieuwe thema's**. Dit doen we door de actualiteit te volgen via o.a. vakbladen. Ook onze deelname aan WHO vergaderingen en conferenties biedt ons volop gelegenheid om hiermee aan de slag te gaan. We maken tijd vrij om analyses te maken van nieuwe onderwerpen. Vanuit zo'n analyse bepalen we met het team of er een passende niche is voor Wemos binnen een thema.

We denken onder meer aan:

- Duurzame en gezonde voedselconsumptie en aanbod / preventie van welvaartsziekten
- Klimaatverandering, milieu & gezondheid (onder meer luchtkwaliteit)
- Sociaal-economische gezondheidsverschillen
- Migratie en gezondheid / *cross border health security*
- Handelsverdragen en gezondheidsbescherming

## 4. Positionering

Wij positioneren ons als Pleitbezorger Mondiale Gezondheid / Global Health Advocate.

### 4.1. Visie

Wemos streeft naar een wereld waarin het recht op gezondheid<sup>6\*</sup> van ieder mens is gewaarborgd. Een wereld waarin de voorwaarden voor een gezond leven aanwezig zijn en iedereen daar in gelijke mate van profiteert. Een wereld waarin overheden hun verplichtingen nakomen om het recht op gezondheid te respecteren, beschermen en implementeren/verwezenlijken.

### 4.2. Missie

Wemos pleit voor de bescherming van de volksgezondheid wereldwijd en doet voorstellen voor beleidsverbeteringen waarin gezondheid voorop staat.

### 4.3. Kernwaarden

Wij zien onszelf als: vasthoudend, deskundig, stoer en autonoom

### 4.4. Doelgroepen

Onze primaire doelgroep bestaat uit:

- Politici en beleidsmakers ('Den Haag');
- Bondgenoten (bij andere ngo's, netwerken en in de (medische) wetenschap, waaronder medisch studenten);
- Journalisten bij media in de sectoren zorg en ontwikkelingssamenwerking, opiniebladen voor mondiale kwesties en kwaliteitskranten;
- Financiers, zowel overheden als vermogensfondsen en loterijen.

Onze secundaire doelgroep bestaat uit:

- Lezers van vak- en opiniebladen;
- Geïnteresseerde medewerkers en studenten in de sectoren zorg en ontwikkelingssamenwerking;
- Overige sympathisanten en geïnteresseerden in mondiale gezondheidsthema's.

### 4.5. Onderscheidend vermogen

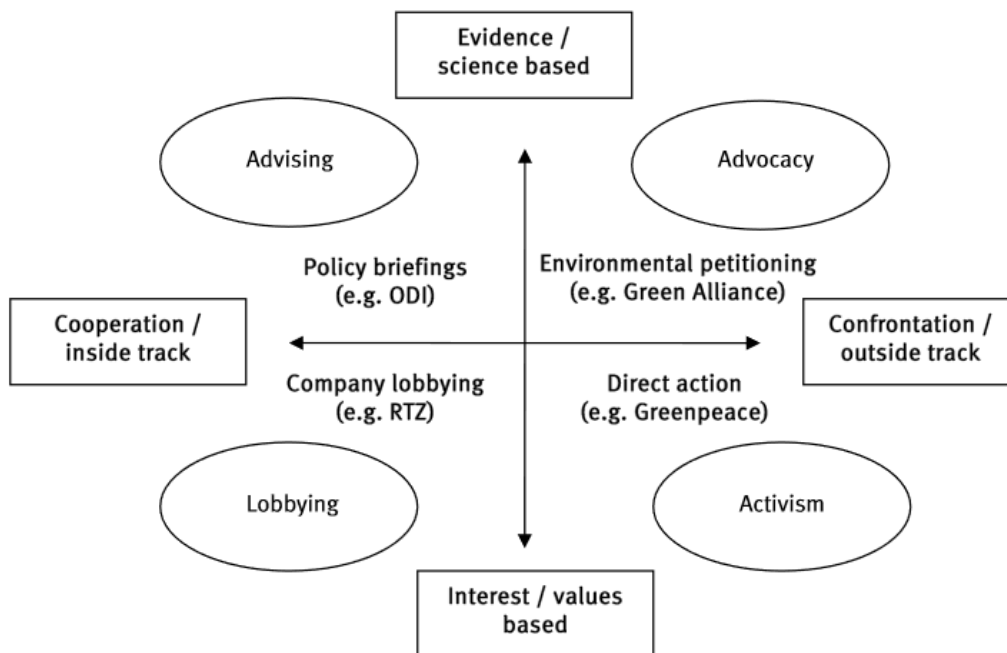
Wij onderscheiden ons van andere organisaties door de volgende drie kenmerken:

- Wemos brengt de politieke dimensie van gezondheid voor het voetlicht;
- Wemos wijst op risico's voor volksgezondheid door toedoen van andere beleidsterreinen;

<sup>6</sup> vastgelegd in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens.

- Wemos ziet gezondheid als onderdeel van een groter systeem (systemische benadering) en plaatst volksgezondheidsbelangen in de context van en in relatie tot andere beleidsterreinen (multisectorale en sectoroverstijgende aanpak).

De aanpak van onze pleitbezorgingsactiviteiten kenmerkt zich door laveren tussen drie van de vier *approaches* uit onderstaande figuur: *lobbying*, *advocacy* en *advising*. De laatste jaren is door Wemos de aanpak van activisme niet gebruikt. Onze meest gebruikte strategie kenmerkt zich door het opzoeken van samenwerking met onze primaire doelgroep. We pleiten op grond van zowel onze waarden en ideologie als met behulp van wetenschappelijk bewijs. In de meeste gevallen zijn onze pleitbezorgingsboodschappen gebaseerd op een mix van deze twee. De legitimiteit voor ons werk ontleen we grotendeels aan onze waarden, expertise en analyses (*value/knowledge-based constituency*). We baseren ons grotendeels op academisch onderzoek door derden. Daarnaast maken we zelf beleidsanalyses. Onze legitimiteit wordt versterkt door onze aansluiting bij netwerken en samenwerkingspartners. We komen niet op of spreken namens een specifieke achterban (*people-based constituency*). Onze standpunten zijn wel gericht op het verbeteren van de gezondheid van iedereen.



Bron: Tools for Policy Impact, a Handbook for Researchers, Daniel Start and Ingje Hovland

## 4.6. Bondgenoten

Wij trekken op met verschillende organisaties en maken deel uit (inter)nationale koepels: Medicus Mundi International, European Public Health Alliance, Health Action International, Health and Environment Alliance, EDC Free Europe, Bukopharma en Bern Declaration. Ook werken we samen met individuele vakspecialisten en wetenschappers. Er zijn ook Nederlandse en Europese organisaties waar we mee optrekken en die we als complementair aan Wemos beschouwen: Foodwatch, Amref, Stichting Onderzoek Multinationale

Ondernemingen, Both ENDS, Rutgers, Cordaid, Koninklijk Instituut voor de Tropen, Women in Europe for a Common Future, Pesticide Action Network en Greenpeace.

De hiervoor genoemde organisaties zijn voornamelijk werkzaam in de Ontwikkelingssamenwerkingssector. Onze bondgenoten in de Nederlandse zorgsector zijn de leden van de Nederlandse Public Health Federatie (NPHF) en de Gezamenlijke Gezondheidsfondsen (SGF). We zien ook de Consumentenbond en het Instituut voor Verantwoord Medicijngebruik (IVM) als een bondgenoot waar we mee op kunnen trekken. Op diverse inhoudelijke thema's beschouwen we ook het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) en sommige ziekenhuizen en universiteiten (waaronder het Academisch Medisch centrum (AMC), Radboudumc, Radboud Universiteit en Tilburg universiteit) als bondgenoot; we hebben voornamelijk contact met de mensen die een internationaal perspectief hebben. We hebben ook contacten met de Nederlandse studenten actief binnen de International Federation of Medical Students Associations (IFMSA) en stemmen in Geneve onze standpunten af met de IFMSA delegatie die deelneemt aan WHO vergaderingen. Ook zijn er contacten met (de zorgwerkgroep van) MVO Nederland; deze connecties zijn ontstaan bij het lanceren van ons Grenzeloos Gezond gedachtengoed. Door dergelijke samenwerkingen wordt ons profiel als pleitbezorger zichtbaar en springt onze meerwaarde op het realiseren van beleidsveranderingen bewerkstelligen, in het oog. Over het algemeen ontstaat synergie met andere organisaties doordat we gezamenlijk diverse doelgroepen kunnen bereiken. De 'massa' die daardoor ontstaat, zorgt voor een hefboom die nodig is om de voorgestelde veranderingen te realiseren.

Daarnaast hebben wij een goede band met media die onze thema's vaak oppikken: De Correspondent, Follow the Money en Medisch Contact. OneWorld is onze samenwerkingspartner om de secundaire doelgroep te bereiken.

## 4.7. Concurrenten

Wemos identificeert als concurrenten die organisaties en netwerken die in dezelfde vijver vissen naar financiering. Verder kunnen organisaties en netwerken die aandacht zoeken op dezelfde onderwerpen als wij maar niet volledig handelen in overeenstemming met onze visie, in ons vaarwater komen. Dat kan schadelijk zijn voor onze pleitbezorgingsboodschap. We zorgen daarom dat we onze *power-mapping* van stakeholders en hun belangen voortdurend bijwerken. Met betrekking tot de positionering en zichtbaarheid van Wemos kunnen onze bondgenoten soms ook als concurrenten te werk gaan. Door gedegen relatiebeheer en transparantie over werkwijze en doelen proberen we hier zo min mogelijk hinder van te ondervinden. Het helpt daarbij dat we vanuit onze toegevoegde waarde/ vanuit onze niche blijven werken op (deel)onderwerpen. We dragen daarbij zorg voor het niet onnodig oppakken van onze rol als andere organisaties en netwerken zich al gepositioneerd hebben.



## 4.8. Imago: een steekproef

Een steekproef<sup>7</sup> onder onze primaire doelgroepen laat zien dat onze imago overeen komt met onze identiteit. Ook de partnerorganisaties, beleidsmakers en vertegenwoordigers van media zien ons als pleitbezorger en onderzoeker. Zij associëren ons thematisch met 'global health', 'health workforce', 'geneesmiddelen' en 'gezondheidssystemen' en vinden dat wij goed bekend zijn binnen hun branche. Volgens hen wijzen we op uitdagingen voor de volksgezondheid en kennen we de mondiale ontwikkelingen goed. Zichtbaar zijn we voor de respondenten vooral op Twitter en in online magazines.

<sup>7</sup> Enquête, december 2015. Werd verstuurd aan 40 relaties en leverde een ruim voldoende *response rate* van 15% op.

## 5. Specifieke aandachtsgebieden

De komende jaren blijft Wemos haar kernfunctie ongewijzigd uitoefenen. Om de toekomst van Wemos te kunnen waarborgen of mogelijk zelfs haar capaciteit te kunnen uitbreiden, zet Wemos in op diverse activiteiten die allemaal ten dienste staan van onze beleidsbeïnvloeding. Dit is opgestart naar aanleiding van de uitkomsten van een marktpositioneringsonderzoek dat in 2014 is uitgevoerd door twee externe consultants. We formuleerden hiervoor drie aandachtsgebieden:



### 5.1. Werving van subsidies en fondsen

In aanvulling op de financiering van het ministerie van Buitenlandse Zaken voor de periode 2016 tot en met 2020 willen we additionele inkomsten genereren via subsidies en fondsen. Daarbij is goed relatiebeheer essentieel. We verstevigen onze band met de particuliere fondsen en vermogensfondsen waarmee we een relatie hebben. Waar mogelijk vragen we meerjarige financiering aan en proberen om bedragen op te hogen. We gaan op zoek naar nieuwe fondsen en starten het relatiebeheer daarmee op. Ook dienen we subsidieaanvragen aan bij de Loterijen (eenmalige financiering of extra trekking) en de Europese Commissie (*calls/tenders*). Verder leggen we contacten met andere ministeries en gaan we via onze contacten bij universiteiten na of er geschikte geldstromen te traceren zijn voor een gezamenlijke aanvraag voor onderzoek en pleitbezorging.

## 5.2. Versterken van communicatie

We streven naar versterking van onze communicatie<sup>8</sup>. We willen zichtbaar zijn en in de media (h)erkend worden als autoriteit binnen ons werkterrein. Communicatie verdient een centrale plaats in ons Wemos' werk: onderzoek en beleidsanalyse – pleitbezorging – communicatie. Het belangrijkste corporate doel voor communicatie is het vergroten van de naamsbekendheid van de organisatie. Dat versterkt onze beleidsbeïnvloedingsactiviteiten en vereist meer zichtbaarheid. Meer naamsbekendheid zal Wemos meer invloed geven op het veranderen van beleid en daarnaast ook meer kansen bieden op het aantrekken van andere financieringsbronnen. Politici en beleidsmakers zijn immers sneller geneigd de mening en aanbevelingen van een organisatie serieus te nemen als ze al vaker van de organisatie gehoord hebben en een positief beeld hebben van diens contributie aan beleidsdiscussies. Nieuwe potentiële financiers zullen sneller geneigd zijn een organisatie te ondersteunen als deze enige naamsbekendheid heeft in het werkveld waar deze financiers in opereren.

We hebben secundaire doelgroepen (sympathisanten) als een middel om ons punt bij de primaire doelgroep nog steviger te kunnen maken. Bredere zichtbaarheid helpt ons bij het realiseren van meer naamsbekendheid en komt ten goede van onze geloofwaardigheid bij onze primaire doelgroep. Het uitgangspunt voor onze communicatie is de dialoog aangaan: om zichtbaar te zijn betrekken we onze doelgroepen bij onze communicatieactiviteiten. Werken met sociale media leent zich hier goed voor. Meer over onze communicatie leest u in hoofdstuk 6.

## 5.3. Wemos als kennismakelaar

We hebben een schat aan kennis in huis die we de komende jaren willen ontsluiten en beschikbaar stellen voor anderen.

Vanwege onze ideologische basis zien wij Wemos niet zozeer als een (neutrale) regisseur maar eerder als een 'kwartiermaker' op gekozen thema's. Via de gekozen onderwerpen verbinden wij de nationale en mondiale agenda's en diverse actoren met elkaar. We doen analyses en onderzoek en gebruiken die nu voornamelijk voor onze eigen lobbyuitingen. Dat kan verbreed worden door het onderzoek/analyses ook beschikbaar te stellen voor anderen. Als **kwartiermaker** kunnen we als het ware de keten van onderzoek en beleidsanalyse - pleitbezorging – communicatie aanjagen en coördineren. Samenwerking met organisaties die nauwelijks eigen capaciteit voor lobbyen hebben, verstevigt onze positie. Wellicht biedt deze rol ons ook nieuwe financieringsmogelijkheden.

Daarnaast gaan we na of het ontwikkelen van nieuwe **producten en diensten** (analyses, onderzoek) voor (semi-)publieke organisaties zinvol is.

<sup>8</sup> Deze aanbeveling is geformuleerd naar aanleiding van een marktpositioneringsonderzoek dat in 2014 is uitgevoerd door twee externe consultants. Wemos is in 2015 hiermee aan de slag gegaan en heeft een communicatiestrategie opgesteld, meer uitingen in de media gerealiseerd en een communicatieadviseur aangesteld.

In 2014 heeft Wemos met behulp van externe consultants een eerste marktanalyse laten uitvoeren. Met de markt bedoelen we alle externe partijen (publiek en privaat) waar we een relatie mee aangaan en waar we direct of indirect een financieringsband mee zouden kunnen initiëren. Het doel was om een eerste inventarisatie van potentiële nieuwe samenwerkingspartners en klanten te verkrijgen en na te denken over mogelijkheden om onze kennis en vaardigheden aan te bieden. We borduren in de periode 2016-2020 voort op hun bevindingen:

1. Het bedrijfsleven is momenteel geen natuurlijke partner voor Wemos.
2. Een aantal semi-publieke gezondheidspartijen en andere maatschappelijke organisaties zou mogelijk geïnteresseerd kunnen worden voor de dossierkennis, opinie en internationale invalshoek van thema's waar Wemos op werkt. De vraag is of zij op termijn voor dergelijke diensten zouden willen betalen.
3. De keten van onderzoek/analyse – lobby – communicatie maakt helder waar de ontwikkelingskansen liggen voor Wemos om haar werkwijze iets te verbreden en naast beleidsmakers een andere doelgroep aan te spreken. Deze verbreding hoeft niet perse binnenshuis te worden georganiseerd.
4. Door het Grenzeloos Gezond-verhaal informeert Wemos op heldere wijze haar verhaal richting een geïnteresseerde doelgroep. Ingrediënten: actie *hier*, ook goed voor *daar*; interdependentie.
5. De naamsbekendheid van Wemos is - buiten de eigen cirkel - beperkt.
6. Wemos richt zich op systemische verandering en kiest daardoor thema's die voor anderen niet voor de hand liggen. De vraag naar beleidsanalyses/onderzoek en onze kennis daarop is nihil; een Wemos academie lijkt geen zinvolle investering.
7. De stellingname/opinie en 'kleur' van Wemos is voor diverse partijen ingewikkeld te verenigen met hun rol. Het ministerie van Buitenlandse Zaken organiseert en financiert haar eigen tegenspraak, maar er zijn weinig andere partijen die dat doen.
8. Sensibilisatie en mobilisatie (activering) van een achterban kan goed worden gecombineerd met de lobbyactiviteiten van Wemos. Hier ligt een concrete verbredingskans voor Wemos die in samenwerking kan worden opgestart met partijen die een achterban (in de vorm van lezers, leden, klanten) hebben. Voor financiering kan ook worden nagedacht over innovatie door middel van *gaming/apps* of andere tools.
9. Samenwerken met voorlichtingspartijen of zelf voorlichting gaan geven aan consumenten om eetgedrag te veranderen, wordt gesuggereerd als iets om samen met anderen op te pakken.
10. Naast huidige samenwerkingspartijen in het buitenland en de vele netwerken waarin Wemos actief is, zouden wij weer nauwer kunnen samenwerken met organisaties in andere landen en/of andere OS organisaties die dat doen. Wemos 'faciliteert' dan de gezamenlijke lobby op internationaal niveau.

Het gaat hierbij om deskundigheidsbevordering van potentiële klanten en afnemers; met kennisoverdracht en opiniëren als doel. Onze internationale lobbymonitor is een stap in deze richting. We zullen het werkveld verkennen en de behoeften en wensen van potentiële afnemers inventariseren. Daarna is het nodig om een daadwerkelijke behoefte te creëren en e.e.a. aan te bieden. Dit aandachtsgebied staat ten dienste van onze *core business* en uitgangspunt is dat we geen concessies hoeven doen aan onze onafhankelijkheid.

## 6. Communicatie

Communicatie neemt een centrale plaats in de keten van Wemos' werk voor de komende jaren. Het belangrijkste *corporate* doel voor communicatie is het vergroten van de zichtbaarheid van de organisatie. Dit draagt bij aan de bekendheid en legitimiteit van Wemos. Een grotere naamsbekendheid zal Wemos meer invloed geven op het veranderen van beleid en daarnaast ook meer kansen bieden op het aantrekken van andere financieringsbronnen.

Politici en beleidsmakers zijn immers sneller geneigd de mening en aanbevelingen van een organisatie serieus te nemen als ze al vaker van de organisatie gehoord hebben en een positief beeld hebben van diens contributie aan beleidsdiscussies. Nieuwe potentiële financiers zullen sneller geneigd zijn een organisatie te willen ondersteunen als deze enige naamsbekendheid heeft in het werkveld waar deze financiers in opereren. We benutten onze secundaire doelgroepen (sympathisanten) als een middel om ons punt bij de primaire doelgroep nog beter te maken. Brede zichtbaarheid helpt ons bij het genereren van een grotere naamsbekendheid en draagt bij aan onze geloofwaardigheid bij politici en beleidsmakers.

Voor meer naamsbekendheid is het nodig dat we zowel de primaire als secundaire doelgroep aan ons *binden*. Hiervoor reiken we handelingsperspectieven aan: in al onze communicatie spreken we de lezer aan, stellen vragen, roepen hem op om zijn eigen positie ten opzichte van een vraagstuk te bepalen. Sociale media (Facebook, Twitter) en onze eigen nieuwsbrief zijn voor ons middelen om het draagvlak van onze boodschappen te peilen.

Onze *tone of voice* is kritisch en constructief. We richten ons op de kansen om een bepaalde situatie te verbeteren. Ook zijn we betrokken en bekennen we kleur, maar we zijn niet activistisch. We komen op voor de gezondheidsbelangen van burgers en zien daarin een (regulerende) rol voor de overheid. Dit is zichtbaar in onze uitingen.

We communiceren *crossmediaal*. Dat wil zeggen dat onze communicatie-uitingen op elkaar aangrijpen. Niet de middelen staan centraal maar dat wat we met onze doelgroepen willen delen om onze doelen te bereiken. Politici, beleidsmakers en sympathisanten zijn deelnemers aan onze communicatie. Wij praten met hen, zij praten met ons of reageren op onze uitingen. Iedere medewerker is *ambassadeur* voor Wemos en draagt bij aan onze communicatie-uitingen.

Onze communicatie is ook *lenig*: we passen onze aanpak en middelen gaandeweg aan. Communicatie is een integraal deel van ons werk dat zich kenmerkt door een procesmatige aanpak. Als pleitbezorger zijn we altijd in beweging en voeren we doorlopend een dialoog met onze doelgroepen; onze communicatie-uitingen bewegen mee. We vertellen verhalen over ons werk en tonen en maken zichtbaar wat we bedoelen. Door middel van *storytelling* zorgen we voor *storysharing*: we delen visies, opinies en verhalen, met als doel dat mensen erop reageren en ze doorvertellen aan anderen. Blogs, films, foto's, infographics en citaten zijn een vertaling van onze analyses en beleidsbeïnvloedingsactiviteiten voor het publiek.

## 7. Financiering

Vanaf 2016 ontvangt Wemos financiering van het ministerie van Buitenlandse Zaken binnen het Strategisch Partnerschap met Amref Health/Flying Doctors, HAI en Achest (uit Oeganda). Het vijfjarige programma Health Systems Advocacy for Africa (HSA4A) richt zich op het versterken van de lobby- en advocacy capaciteit van het maatschappelijk middenveld in diverse Afrikaanse landen. Deze institutionele financieringsstroom bevat voor Wemos de benodigde financiële dekking om de huidige organisatie naar behoren te laten draaien. Stafleden die in 2015 in dienst waren kunnen vrijwel allen meewerken aan de uitvoering van dit programma. Twee medewerkers zijn werkzaam in de projecten die gefinancierd worden door vermogensfondsen.

In de afgelopen jaren is helder geworden dat er minder subsidiegelden beschikbaar zijn voor het maatschappelijk middenveld in Nederland. De verwachting is dat hier vanaf het jaar 2016 geen verandering in zal komen. Dit geldt zowel voor financiering vanuit de ministeries van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en Buitenlandse Zaken, als vanuit de Europese Unie. Wemos heeft in de afgelopen vijf jaar vooral financiering ontvangen vanuit het ministerie van Buitenlandse Zaken en de Europese Unie, maar zal zich in de komende jaren ook moeten voorbereiden op een periode (na 2020) waarin die geldstroom terugloopt. Diversificatie van financieringsstromen is zodoende in de komende jaren nodig. We realiseren ons dat de concurrentie voor het vinden van financiering groot is. Veel maatschappelijke organisaties kampen nu al met teruglopende financiering en zijn stevig aan het reorganiseren. We zijn blij dat Wemos aan een reorganisatie is ontkomen.

De komende jaren zal het belang van sluiten van slimme allianties met andere organisaties steeds belangrijker voor ons worden. Deelname aan nationale en internationale netwerken zoals Medicus Mundi International, European Public Health Alliance en NPHF Federatie voor gezondheid is voor ons belangrijk: zo zijn we zichtbaar en verstevigen onze pleitbezorging. Dit draagt indirect bij aan onze fondsenwervingskansen. Daarnaast willen we vanaf 2016 als kennismakelaar bekijken of we bepaalde (betaalde) diensten kunnen ontwikkelen (zie beleidslijnen in hoofdstuk 4).

Wemos heeft zich in 2013 voorgenomen om voor een groter deel van haar projectfinanciering dekking te zoeken uit de markt en van (vermogens)fondsen. De terugloop in geldstromen uit overheidssubsidies was toen al te verwachten. We stelden ons als doel om met ingang van 2016 maximaal 50% van onze inkomsten vanuit één financierer te ontvangen. Bij het schrijven van dit strategiedocument is dat doel niet gehaald. De jaarbegroting 2016 laat zien dat 77% van de inkomsten afkomstig is uit subsidie van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Gezien de hoogte van het bedrag dat we de komende vijf jaar van dit ministerie mogen ontvangen voor ons werk, is het niet aannemelijk dat we in 2017 ons eerder gestelde doel (max. 50% van één financierer) kunnen behalen. We zullen in 2016 en 2017 tijd investeren in het schrijven van aanvragen voor de jaren 2018-2020 bij zowel (voor ons) nieuwe als bestaande fondsen en overheidsinstanties. Ook onderzoeken we diensten die Wemos tegen vergoeding kan leveren aan derden.

Uitgaand van de huidige situatie, het financieringsveld en onze keuzes, werken we toe naar een jaarbegroting van € 1.500.000 in 2020. We streven ernaar dat hiervan rond de € 400.000 per jaar afkomstig is uit andere bronnen dan het ministerie van Buitenlandse Zaken en Handel.

Om deze doelstelling te bereiken ondernemen we de volgende stappen:

- Wemos stelt in 2016 een fondsenwervingsplan op voor het aantrekken van nieuwe fondsen of *tenders* en het opbouwen van relaties met geselecteerde fondsen. Een *contact management tool* zal inzicht geven in de contacten die de diverse medewerkers al hebben of kunnen aanboren. Dat is nuttig voor zowel fondsenwervingsactiviteiten en kan ook communicatie met de doelgroepen versterken;
- We monitoren systematisch de financieringsmogelijkheden bij geïdentificeerde gevers en maken een *mapping* van mogelijke nieuwe projectpartners;
- We schrijven nieuwe projectvoorstellen en ontwikkelen bestaande projectideeën verder door;
- We werken aan het vergroten van de naamsbekendheid van Wemos bij partners en binnen coalities. Alle medewerkers zijn ambassadeurs voor Wemos, terwijl de verantwoordelijkheid voor activiteiten die hieraan bijdragen bij het communicatieteam ligt;
- We verkennen onze kansen als kennismakelaar en aanbieder van diensten. In 2015 hebben we geëxperimenteerd met een zogenaamde internationale lobbymonitor. Dit zetten we in 2016 voort. Ook bieden we onze inhoudelijke kennis over mondiale gezondheidsdiscussies proactief aan gerespecteerde media (zie hoofdstuk 6). Daarnaast overwegen we om een brainstormsessie hierover te organiseren met geïnteresseerde leden van onze raad van toezicht en potentiële klanten.<sup>9</sup>

We stellen in 2016 een medewerker aan die ondersteuning biedt bij bovenstaande stappen.

Uiteraard kijken we bij het zoeken naar potentiële financiers naar hun duurzaamheid en de herkomst van het vermogen. Daartoe hebben we een lijst opgesteld van organisaties waarmee we niet samenwerken en waar we geen financiering van accepteren.

General criteria	Type of company		
	Multinational Corporations	Dutch SME <sup>10</sup>	Southern SME
	E = exclusion criterion; FI = need for further investigation.		
Companies that do not comply with ILO regulations, a.o.: absence of safe and healthy working conditions	E	E	E
Companies that do not comply with environmental codes developed for the sector or threaten the biodiversity	E	E	FI
Companies that are involved in production of or trade in arms	E	E	E
Companies that are involved in sex industry and sex tourism, and/or women and children trafficking	E	E	E

<sup>9</sup> Hierin nemen we de uitkomsten van het Marktpositioneringsonderzoek uit 2014 mee.

<sup>10</sup> Small or medium enterprise

Companies using gen technology on animal or plants in the food and non food sector	FI	FI	FI
<b>Wemos specific</b>			
Companies that do not respect basic human rights in the countries where they are operating	E	E	FI
Companies involved in production or trade of alcohol and tobacco	E	E	E
Pharmaceutical industries	E	E	E
Food industry	E	E	FI
Companies that have (had) negative publicity in general	FI	FI	FI
Companies against which Wemos has campaigned against	E	FI	FI

## 7.1. Vermogensfondsen, loterijen en particuliere gevers

Om het voortbestaan van Wemos te verzekeren en om te kunnen innoveren zoeken we nieuwe bronnen van financiering bij vermogensfondsen en loterijen. Hoewel we niet actief fondsen werven bij particulieren, zijn individuele giften een middel tot het verbinden van onze secundaire doelgroepen aan ons.

### 7.1.1. Vermogensfondsen

Onder vermogensfondsen verstaan we alle filantropische stichtingen in Nederland en daarbuiten die financiële donaties geven aan projecten van goede doelen. De uitdaging is om de projectaanvragen goed af te bakenen en te laten aansluiten op de prioriteiten van de vermogensfondsen. Een tweede uitdaging is zorgvuldige en tijdige communicatie over de behaalde resultaten. Het relatiebeheer (door de directie, met ondersteuning van medewerkers en communicatie) is van cruciaal belang.

Wemos kiest ervoor alleen geld te ontvangen van vermogensfondsen die hun vermogen op eerlijke en ethische wijze hebben verkregen. Dit betekent dat wanneer een vermogensfonds belegt in aandelen van bijvoorbeeld Coca Cola of de farmaceutische industrie, Wemos uit principe geen financiering wil aannemen van dit vermogensfonds. In 2015 is een inventarisatie gedaan van nationale en internationale vermogensfondsen die aansluiten bij bovengenoemde criteria.

We willen ieder jaar 1-2 nieuwe potentiële geldschietters traceren en starten dan het relatiebeheer met als doel om na ongeveer 2-3 jaar een projectaanvraag in te kunnen dienen. Ook zullen we de relaties met de huidige fondsen moeten vasthouden (bijvoorbeeld Dioraphte, Triodos foundation, enzovoorts).

### 7.1.2. Nationale Postcode Loterij en Vriendenloterij

Wemos streeft ernaar om gefinancierd te worden door de Nationale Postcode Loterij voor haar internationale werk en door de Vriendenloterij voor haar nationale werk. Eerdere



aanvragen voor beneficiëntschap bij de Nationale Postcode Loterij zijn afgewezen. Ook aanvragen voor een 'Extra Project' zijn afgewezen, omdat het voorgestelde project onvoldoende aansloot bij de prioriteiten van de Postcode Loterij. In 2015 heeft de Postcode Loterij geadviseerd om in te dienen bij de Vriendenloterij, omdat Wemos' werk in Nederland aan zou kunnen sluiten bij de prioriteiten van deze loterij.

In 2016 ontwikkelen we een plan van aanpak om ons succes bij de aanvragen te vergroten. Relatiemanagement speelt daarin een belangrijke rol: als de loterijen ons beter kennen, zijn ze mogelijk eerder geneigd om onze projectaanvragen te honoreren. Wel lijkt het reëel om te erkennen dat onze thema's en werkwijze niet 1 op 1 aansluiten bij de prioriteiten van de loterijen. Meedingen naar beneficiëntschap heeft voor ons geen voorrang, maar samenwerking met beneficiënten van NPL (onder andere Amref) maakt het voor ons mogelijk om mee te doen aan de jaarlijkse 13e (extra) trekking. Als Wemos ontwikkelen we plannen voor de jaarlijkse eenmalige schenking en benaderen we ook de Vriendenloterij voor projectfinanciering. Na een afwijzing volgen we dit op met de contactpersoon zodat we er lering uit kunnen trekken.

### 7.1.3. Particuliere gevers

In voorgaande beleidstermijn werd gekeken naar werven bij het bedrijfsleven en inzetten op groei bij particuliere donateurs. Uit het marktpositioneringsonderzoek is gebleken dat het voor Wemos niet loont om in te zetten op deze twee manieren van fondsenwerving. Toch biedt eenmalig of periodiek schenken een interessant handelingsperspectief aan onze sympathisanten (secundaire doelgroep). Daarom is het de moeite waard om eenvoudige geefproposities te ontwikkelen en te promoten op onze website, nieuwsbrief en sociale media. Fondsenwervende campagnes doet Wemos niet.

## 7.2. Nederlandse overheid en de Europese Unie

Wemos neemt deel aan het Health Systems Advocacy for Africa-partnership (HS4A). Hoe de financiering na 2020 door het ministerie van Buitenlandse Zaken eruit komt te zien zal in de loop van de komende vijf jaar duidelijk worden. Deze ontwikkelingen worden door de directeur van Wemos in de gaten gehouden.

Duidelijk is dat de overheid voorkeur geeft aan het ondersteunen van partnerschappen en niet meer aan individuele organisaties. Samenwerking tussen organisaties die elkaar aanvullen wordt steeds belangrijker. De kans op financiering is voor Wemos dus groter wanneer zij participeren in een partnerschap (als penvoerder of als partner). Dit zal voornamelijk voor afgebakende activiteiten zijn. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het oppakken van het *advocacy* werk op internationaal niveau binnen verschillende allianties, ter ondersteuning en aanvulling van het werk van partners. Hiervoor is het van belang om de contacten met huidige partners goed te onderhouden én om nieuwe partijen te vinden. Daarnaast is het van belang om financieringsmogelijkheden bij overheden in de gaten te houden. De contacten die Wemos heeft met (inter)nationale beleidsmakers kunnen bijdragen aan het verkrijgen van vroegtijdige informatie over nieuwe calls of tenders.

Via connecties met gezondheidsfondsen en ons lidmaatschap van de NPHF exploreren we de financieringsmogelijkheden bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en

ZonMW (gezondheidsonderzoek en zorginnovatie). Waar mogelijk, vragen we onze leden van de raad van toezicht ons hierbij te assisteren.

Tot en met februari 2016 ontvangt Wemos financiering van EuropeAid voor het project Health Workers for All. Vanaf 2016 zal Wemos op dit thema in alliantieverband aanvragen gaan doen bij de Europese Unie en internationale instanties en fondsen. We zoeken daarvoor samenwerking met andere Europese organisaties. Ook wordt met zuidelijke partners naar financieringsmogelijkheden onderzocht. Hierbij is goed relatiebeheer door alle medewerkers van groot belang.

Om te werven bij de EU is het van belang de calls in de gaten te houden en goed op de hoogte te zijn van de financieringsmogelijkheden van internationale instellingen en de EU. Wemos zal haar kennis moeten ontwikkelen om effectieve fondsenwerving op deze doelgroep te realiseren. Het ontwikkelen van goede inhoudelijke programma's met de juiste strategische allianties heeft prioriteit.

## 8. De organisatie

### 8.1. Structuur

Bij de start van 2016 bestaat het team uit een directeur bestuurder, drie gezondheidslobbyisten, twee beleidsonderzoekers, een communicatieadviseur en een bureaucoördinator. Een van de medewerkers is coördinator van de projecten. De bureaucoördinator heeft een ondersteunende rol in de projecten en heeft daarnaast staftaken die de projecten overstijgen, zoals het intern beheer. De directeur is verantwoordelijk voor personeelsmanagement, strategieontwikkeling, fondsenwerving en relatiebeheer ten behoeve van het Grenzeloos Gezond gedachtengoed en de positionering van Wemos. Met ingang van januari 2016 stelt de directeur bestuurder een Management Team in dat eens per kwartaal bijeenkomt. Wemos werkt daarnaast met stagiairs en soms met vrijwilligers.

In 2015 heeft het bestuur besloten over te stappen naar een raad van toezichtmodel. Deze wijziging is in januari 2016 ingevoerd. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht houden en goedkeuren van meerjarenbeleidsplannen, meerjarenramingen, jaarplannen en jaarbegrotingen. Daarnaast is ook het aanstellen van de externe accountant een taak van de raad van toezicht. De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en uitvoeren van het beleid en de dagelijkse gang van zaken in de organisatie.

### 8.2. Personeelsbeleid

Wemos streeft ernaar om zo goed mogelijk gebruik te maken van de individuele kwaliteiten en competenties van medewerkers en synergie tussen medewerkers te vergroten. Wij moedigen medewerkers aan om hun kwaliteiten bij het werk te benutten en persoonlijk leiderschap te tonen. Ieder teamlid draagt bij aan de kernfunctie van Wemos.

Wemos werkt met standaard functieprofielen waarin gewenste competenties per functie benoemd worden. We voeren projecten uit in teams van minimaal twee medewerkers met elkaar aanvullende competenties. Als nodig, vervangen de teamleden elkaar. Ook fungeren zij als *sparring partner* voor elkaar. Ons uitgangspunt is dat het in het belang is van zowel de medewerkers als van de organisatie dat alle medewerkers hun tijd zo goed als mogelijk gebruiken voor wat zij/hij goed en graag doet.

In 2016 zal Wemos haar team uitbreiden met een part-time financieel-administratief medewerker. Ook gaan we op zoek naar extra ondersteuning voor het realiseren van onze fondsenwervings- en communicatie-doelen. In de afgelopen jaren maakten medewerkers veel overuren. Daarom hebben sommige medewerkers met ingang van 2016 hun contract minimaal mogen uitbreiden. Als het team kan worden uitgebreid, geven we de voorkeur aan versterking door junior of medior medewerker(s).

De functioneringsgesprekken vinden jaarlijks plaats. De agenda voor het gesprek wordt in overleg tussen de medewerker en de leidinggevende bepaald. Hiervoor blikken we terug op

het bereiken van projectdoelen. Ook bespreken we hoe de competenties van medewerkers bijdragen aan het uitvoeren van de kernfunctie van Wemos. In de gesprekken is ook aandacht voor de organisatorische context en ontwikkelings- en leerbehoeften. De directeur stelt jaarlijks het trainingsbudget vast. Een deel van het budget wordt individueel (naar aanleiding van de inventarisatie tijdens de functioneringsgesprekken) aangewend en een ander deel is bestemd voor gezamenlijke trainingen. Eens in twee of drie jaar vindt er een herhalingstraining plaats voor het gehele team over de ins en outs van beleidsbeïnvloeding zodat ons niveau van pleitbezorging hoog blijft. In 2016 volgen we een schrijf- en *social media* opfrustraining.

### 8.3. Kennismanagement en leren in de organisatie

Wemos zorgt voor zichtbaarheid op haar thema's. Daarvoor bouwen we thematische (dossier)kennis op die we extern delen via media-uitingen, opiniestukken en blogs. Deze gedegen kennis verleent ons de legitimiteit voor onze beleidsbeïnvloedingsactiviteiten. Daarin onderscheiden we ons van andere maatschappelijke organisaties die hun legitimiteit meestal ontleen aan het spreken namens een bepaalde achterban of een kwetsbare groep.

Voor Wemos is het erg belangrijk om te investeren in kennisverwerving. Ook zorgen we ervoor dat de aanwezige kennis goed toegankelijk is en op allerlei manier wordt ingezet en benut. Door middel van onze communicatiestrategie willen we onze kennis in de komende jaren extra ventileren richting onze doelgroepen.

Het is nodig dat onze inhoudelijke kennis van de thema's voortdurend door de medewerkers wordt vergaard. Collega's delen deze kennis vervolgens met elkaar. In de projectbudgetten is ruimte voor onderzoek en externe expertise.

Medewerkers delen informatie en kennis met elkaar door:

- Een wekelijks lunchrondje op dinsdag, waarbij teamleden elkaar informeren over externe contacten, (geplande) activiteiten en bezoeken;
- Een regelmatige thematische kennisbijeenkomst, waarin we gezondheidsonderwerpen bespreken. Per project geven medewerkers minimaal een keer per jaar een inhoudelijke presentatie. De projectcoördinator is verantwoordelijk voor de planning van deze bijeenkomsten.

Wemos onderhoudt nauwe banden met andere kennisintensieve organisaties en netwerken in binnen- en buitenland, waaronder kennis- en onderzoeksinstituten. Dit doen we om enerzijds op de hoogte te blijven van nieuwe inzichten en anderzijds om onze vragen in te brengen en op die manier bij te dragen aan de totstandkoming van beleidsrelevant onderzoek. Ook merken we dat Wemos steeds vaker een faciliterende rol oppakt om ongebruikelijke actoren bij elkaar te brengen en uitwisseling van standpunten te realiseren. Zoals hiervoor beschreven, willen we die kwartiermakersrol de komende jaren verder ontwikkelen.

Ook beogen we om gezamenlijke activiteiten met deze instanties te ontwikkelen om waar mogelijk gezamenlijk (financierings)voorstellen te schrijven. Dit biedt ons toegang tot een onderzoeksgeldstroom waartoe Wemos in haar eentje geen toegang heeft. Op deze wijze

kunnen we de meerwaarde en mogelijkheden inventariseren van nauwere samenwerking met één of meerdere kennis- of onderzoeksinstituten. In de afgelopen jaren werkten we op deze wijze samen met de Universiteit van Maastricht en het tropeninstituut in Antwerpen.

## 8.4. Risicomanagement

Er is een risicoanalyse opgesteld die besproken wordt met de raad van toezicht. De voornaamste risico's liggen voor Wemos op het terrein van financiering, reputatie en personeel. De geïdentificeerde risico's worden periodiek gemonitord. Tijdens het opstellen van de jaarplannen wordt de risicoanalyse zo nodig aangevuld en/of bijgesteld.

## 8.5. Planning, monitoring, evaluatie

### 8.5.1. Projecten

Wemos maakt sinds begin 2011 voor het plannen, monitoren en evalueren van projecten (PME) gebruik van 'Outcome mapping' (OM). De keuze voor OM komt voort uit de aard en complexiteit van een *advocacy* proces. In 2015 zijn we gestart met een verdiepingsslag om de methodiek in de komende vijf jaar nauwgezet te benutten voor het maken van werkplannen en de kwartaalmonitoring van onze activiteiten.

Het werken met OM bevalt goed omdat de methodiek de procesmatige aanpak van *advocacy* erkent en ondersteunt. In de projectteams is er – naast doorlopende afstemming en uitwisseling – minimaal eens per kwartaal strategisch en inhoudelijk monitoringoverleg waarin de context (*actoren/boundary partners*, stand van zaken betreffende beleid, nieuwe inzichten en machtsverhoudingen, gedragsveranderingen, e.d.) wordt geanalyseerd en geactualiseerd om op basis daarvan zo nodig onze pleitbezorgingsplannen aan te passen. Verslagen worden binnen de organisatie toegankelijk gemaakt door schriftelijke en – op hoofdpunten – mondelinge verspreiding en opslag op de gemeenschappelijke server. Per kwartaal maken de projectcoördinator en de bureaucoördinator een monitoringoverzicht over de voortgang (inhoudelijk en financieel).

In de eerste helft van 2016 verwachten we de resultaten van een evaluatie van het driejarige EU project 'Human Resources for Health' dat is uitgevoerd door externe evaluatoren. Er is gebruik gemaakt van video-interviews met stakeholders bij aanvang, halverwege en aan het einde van het project. Tijdens de uitvoering van het vijfjarenplan met de MFS-2 alliantie is met penvoerder Cordaid besloten dat de evaluatie van onze beleidsbeïnvloedingstrajecten zal plaatsvinden als onderdeel van de totale MFS-2 alliantie.

### 8.5.2. Organisatiebreed

Op organisatieniveau monitoren we ons werk periodiek op basis van de uitkomsten van de projectmonitoring, aangevuld met enkele organisatie-brede indicatoren op het gebied van fondsenwerving en corporate communicatie. Daarnaast maken ook de geïdentificeerde risico's uit de risicoanalyse deel uit van de jaarlijkse monitoring. De RvT krijgt halfjaarlijks tijdens de vergadering met de directeur bestuurder een update van de gang van zaken.

Wemos maakt projectrapportages voor individuele financiers en een organisatiebreed jaarrapport, waarin het jaarverslag en de jaarrekening opgenomen zijn. We streven er naar om in deze rapportages zo transparant en concreet mogelijk verslag te doen van de activiteiten en de behaalde resultaten. Daarnaast wordt in rapportages ook ingegaan op het proces en de context van de lobbyactiviteiten. In 2016 publiceren we de hoogtepunten uit het verslagjaar 2015 in een infographic die we op onze website en in sociale media delen. Voor het verslagjaar 2016 stellen we een nieuw, meer publieksgericht concept op en breiden de visuele presentatie uit. Een aantrekkelijke presentatie van verslagen draagt bij aan onze zichtbaarheid en vergroot onze legitimiteit als organisatie.

### 8.5.3. Huisvesting en ict

Wemos heeft al een aantal jaren de wens om naar een andere kantoorruimte te verhuizen. Daarbij hechten we waarde aan een inspirerende omgeving die tevens mogelijkheden biedt tot kruisbestuiving met een of meer inspirerende organisatie(s). We zijn actief op zoek sinds eind 2015 en bekijken in de eerste helft van 2016 diverse bedrijfsverzamelgebouwen. Het doel is in 2016 te verhuizen. De verhuizing kan extra kosten met zich meebrengen.

De organisatie hecht waarde aan het waarborgen van kennisuitwisseling tussen medewerkers en een goede teamdynamiek. Thuiswerken behoort tot de mogelijkheden en afspraken hierover staan in het arbeidsvoorwaardenreglement. Alle medewerkers werken dinsdags en donderdags op kantoor. Flexplekken kunnen onze huisvestingskosten verlagen.

De ict-werkomgeving is volledig uitgerust om extern (thuis of elders) te kunnen werken. In de afgelopen periode hebben we een nieuwe server aangeschaft. In de komende periode werken we aan een sneller en betrouwbaarder systeem. Afhankelijk van de nieuwe huisvesting kan het noodzakelijk zijn om over te gaan naar werken met laptops in plaats van desktopcomputers waarmee de meeste medewerkers nu werken. Dit kan tot extra kosten leiden.

### 8.5.4. MVO-beleid

Wemos koopt zoveel mogelijk verantwoord in en let daarbij op keurmerken zoals bijvoorbeeld biologisch en Fair Trade. We printen zo weinig mogelijk om papier uit te sparen. Het papier dat we gebruiken heeft uiteraard het FSC-keurmerk. Het schoonmaakbedrijf dat onze kantoorruimte onderhoudt, maakt gebruik van milieuvriendelijke producten. Ook bij het zoeken naar nieuwe kantoorruimte kijken we naar duurzaamheidsaspecten en MVO. We bankieren bij verantwoorde banken en zullen ieder jaar de Bankenwijzer *screenen*. In verband met risicospreiding achten we het onverstandig om volledig over te stappen naar ASN bank en Triodos; we houden daarom ING ook aan. Alle medewerkers reizen met het openbaar vervoer naar kantoor. Voor onze vliegreizen compenseren we onze CO2 uitstoot via Trees for Travel.

## 9. Begroting 2016-2020

In de huidige raming 2017-2020 zijn alleen de inkomsten opgenomen waarvoor we begin 2016 overeenkomsten of toezeggingen voor hebben. In de begroting 2016 is nog een post 'nog te werven' opgenomen, dit betreft verplichte co-financiering voor een lopend contract. Wanneer onze fondsenwervingsinspanning (zoals beschreven in hoofdstuk 7) succesvol zijn, zal deze meerjarenbegroting telkens worden aangepast.

	2016	2017	2018	2019	2020	Total	
	€	€	€	€	€	€	
<b>INCOME</b>							
Current contracts	152.800	14.000	14.000	14.000	14.000	208.800	3,5%
Current government grants	990.600	1.107.400	1.117.100	1.128.000	1.003.400	5.346.500	90,2%
Pending proposals	120.400	95.700	79.800	-	-	295.900	5,0%
Funds to raise	16.800	-	-	23.800	33.000	73.600	1,2%
<b>TOTAL INCOME</b>	<b>1.280.600</b>	<b>1.217.100</b>	<b>1.210.900</b>	<b>1.165.800</b>	<b>1.050.400</b>	<b>5.924.800</b>	<b>100,0%</b>
<b>EXPENDITURES PER COST CATEGORY</b>							
<b>Staff costs</b>							
Salaries	605.200	592.200	593.400	563.500	513.400	2.867.700	
Social security	90.800	88.900	89.100	84.600	77.000	430.400	
Pension	55.200	54.400	54.700	52.100	47.700	264.100	
Other employee related costs	21.800	26.800	26.800	23.000	19.400	117.800	
<b>Total staff costs</b>	<b>773.000</b>	<b>762.300</b>	<b>764.000</b>	<b>723.200</b>	<b>657.500</b>	<b>3.680.000</b>	<b>62,1%</b>
<b>Overhead costs</b>							
Housing	81.500	78.300	79.500	81.100	82.800	403.200	
Office	51.700	44.100	44.900	45.900	46.700	233.300	
Other overhead costs	34.000	34.600	35.400	36.100	36.800	176.900	
Depreciation and interest	7.000	7.100	7.300	7.400	7.600	36.400	
<b>Total overhead costs</b>	<b>174.200</b>	<b>164.100</b>	<b>167.100</b>	<b>170.500</b>	<b>173.900</b>	<b>849.800</b>	<b>14,3%</b>
Project activities	333.400	290.700	279.800	272.100	219.000	1.395.000	23,5%
<b>TOTAL EXPENDITURES</b>	<b>1.280.600</b>	<b>1.217.100</b>	<b>1.210.900</b>	<b>1.165.800</b>	<b>1.050.400</b>	<b>5.924.800</b>	<b>100,0%</b>

	2016	2017	2018	2019	2020	Total	
	€	€	€	€	€	€	
<b>EXPENDITURES PER COST CENTRE</b>							
<b>EXPENDITURES FOR OBJECTIVE</b>							
Staff costs	724.000	702.700	704.700	681.200	615.500	3.428.100	
Activity costs	308.300	267.300	256.400	248.700	195.600	1.276.300	
Overhead costs	163.300	151.200	154.200	160.700	162.800	792.200	
	1.195.600	1.121.200	1.115.300	1.090.600	973.900	5.496.600	92,8%
<b>INCOME RAISING EXPENSES</b>							
Staff costs	11.400	21.200	21.500	4.100	4.100	62.300	
Activity costs	25.100	23.400	23.400	23.400	23.400	118.700	
Overhead costs	2.500	4.600	4.700	900	1.100	13.800	
	39.000	49.200	49.600	28.400	28.600	194.800	3,3%
<b>MANAGEMENT AND ADMINISTRATION</b>							
Staff costs	37.600	38.400	37.800	37.900	37.900	189.600	
Overhead costs	8.400	8.300	8.200	8.900	10.000	43.800	
	46.000	46.700	46.000	46.800	47.900	233.400	3,9%
<b>TOTAL EXPENDITURES</b>	<b>1.280.600</b>	<b>1.217.100</b>	<b>1.210.900</b>	<b>1.165.800</b>	<b>1.050.400</b>	<b>5.924.800</b>	<b>100,0%</b>
<b>RESULT</b>	-	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL INCOME PER PROJECT</b>							
raised	1.143.400	1.121.400	1.131.100	1.142.000	1.017.400	5.555.300	93,8%
pending proposals	120.400	95.700	79.800	-	-	295.900	
to raise	16.800	-	-	23.800	33.000	73.600	
total to raise	137.200	95.700	79.800	23.800	33.000	369.500	6,2%
	1.280.600	1.217.100	1.210.900	1.165.800	1.050.400	5.924.800	100,0%



# wemos

## Colofon

Titel: Gezondheid beschermen: een taak van iedereen, Strategisch plan  
2016-2020  
Document: SP2016-2020 v2  
Auteur: Wemos  
Datum: maart 2016

Stichting Wemos  
Postbus 1693  
1000 BR Amsterdam

T +31 20 435 20 50  
F +31 20 468 60 08  
E [info@wemos.nl](mailto:info@wemos.nl)  
[www.wemos.nl](http://www.wemos.nl)