



STRATEGIE- EN BELEIDSPLAN 2017-2021



Versie: 1.0.
Vastgesteld dd. 2 november 2016
Door: Bestuur 3xM

Voorwoord

'Zoek eerst Gods koninkrijk en zijn gerechtigheid, dan krijgt u al het andere erbij'. Matt. 6:33.

3xM (*More Message in the Media*) is in 1980 opgericht om het evangelie via de media te verspreiden, buiten Nederland. In 1991 is duidelijk geworden dat weinig christelijke organisaties televisie als middel inzetten. Het is daarom dat wij ons al meer dan 25 jaar richten op het steunen van christelijke televisie, de laatste jaren zijn hier sociale media en internet bijgekomen. We werken met buitenlandse lokale partners omdat die dicht bij de kijker staan en weten hoe zij hun eigen mensen, cultureel gezien, het beste kunnen benaderen. We werken vooral in landen waar veel niet-christenen wonen en het moeilijker is iets over Christus en het christelijk geloof te weten te komen. De door ons gebruikte media zijn daarvoor zeer geschikt. God opent deuren en geeft mogelijkheden in landen waar wij dat niet verwachten. Geïnspireerd door Gods liefde vervullen we met plezier onze missie om Hem bekend te maken!

Voor u ligt het Beleidsplan 2017-2021. Het Beleidsplan 2012-2016 loopt ten einde. In april 2015 is een eerste aanzet gegeven voor het Strategie- en Beleidsplan 2017-2021. Daarna is een planning uitgerold met evaluatiemomenten van het Beleidsplan 2012-2016, heisessies en een bestuursbeleidsdag. Dit alles heeft uiteindelijk geleid tot dit ambitieuze Strategie- en Beleidsplan voor de komende jaren.

Het worden weer boeiende jaren. In Azië en Franstalig West Afrika wonen miljoenen mensen (letterlijk!) die het evangelie van Jezus Christus niet gehoord hebben. Er zijn nog vele sociale taboe onderwerpen waarover we programma's willen maken tot genezing van mens en maatschappij. Er zijn nog vele misstanden die aangekaart kunnen worden om tot een rechtvaardiger samenleving te komen. Maar dan moet iemand wel in actie komen. We willen ons werk flink uitbreiden want de miljoenen die Jezus Christus nog niet kennen gaan ons aan het hart! We schatten dat we daar jaarlijks 3,0 miljoen euro aan inkomsten voor nodig hebben per eind 2026. Dat is geen kleine ambitie voor een zendingsorganisatie. Maar zoals ik hierboven al schreef: God opent deuren. Hij opent harten, niet alleen van kijkers maar ook van gevers.

Martien Timmer
directeur

Inhoudsopgave

Inleiding	pag. 04
Zes Punten Strategie voor 2017-2021	pag. 05
Beleid afdeling Partners & Projecten	pag. 06
Beleid afdeling Fondsenwerving & Communicatie	pag. 09
Beleid afdeling Bedrijfsvoering	pag. 11
Samenwerking	pag. 12
SWOT analyse	pag. 14
Omgevingsanalyses	pag. 15
Risicobeheersing	pag. 17

Inleiding

Missie en Visie

De wereldbevolking neemt snel toe. Velen van hen kennen Jezus Christus nog niet. Dat motiveert ons tot krachtig nieuw beleid voor de komende jaren!

De Missie van 3xM is het bevorderen van de verkondiging van het Woord van God via televisie, sociale media en internet. De Visie van 3xM:

(wat): het door partners realiseren van aansprekende programma's

(wie): om zoveel mogelijk niet-christenen met het evangelie te bereiken

(waar): in landen binnen het 10/40 Window, het gebied waar de meeste niet-christenen wonen. Daarbij kijken we naar de landen waar ons werk het meeste nodig is, we willen complementair zijn. Daarmee bedoelen we dat we het liefst werken in die landen waar geen evangelie op televisie is, of zo gering of anders ingevuld dat we aanvullend bezig zijn. We sluiten aan bij de woorden van Paulus in Romeinen 15:20 *“maar ik heb er een eer in gesteld het niet op plaatsen te verkondigen waar Christus al bekend was. Ik wilde niet op het fundament van een ander bouwen.”* Uit ons onderzoek blijken dat landen in West Afrika en Azië te zijn, in het Midden Oosten komt bijvoorbeeld een redelijke presentie van christelijke televisie voor.

(waarom): omdat miljoenen mensen verloren gaan als zij het evangelie van Jezus Christus niet horen en samenlevingen ontwricht zijn door grote sociale problemen. Het is urgent dat hier wat aan gedaan wordt, ons werk heeft eeuwigheidswaarde!

Positionering

We zien het als ons voorrecht om overal in een chaotische wereld het evangelie van Jezus Christus te laten klinken: de boodschap van hoop en bevrijding. Het is echter niet gemakkelijk om gehoord te worden in dat deel van de wereld waar niet-christelijke godsdiensten de boventoon voeren. Waar armoede en geweld van alledag zijn. waar vijandigheid bestaat tegen het christelijk geloof. In die wereld liggen de doellanden van 3xM. We hebben de ambitie om daar waar het moeilijk en nodig is mensen uitzicht en hoop te bieden. Overwegend zijn de christenen daar een kleine minderheid. Vanuit een kleine en kundige, krachtige en bevlogen organisatie brengen we impactvolle programma's samen met een groeiend aantal lokale partners. Ons werk wordt mogelijk gemaakt door vrijwilligers en donaties in Nederland en daarbuiten. We werken vanuit waarden die we ook delen met onze partners, vrijwilligers, donoren en andere betrokkenen. Naast ambitie en kundigheid zijn dat: eerlijk, creatief en moedig.

3xM is een organisatie met een missie: verspreiden van het evangelie van Jezus Christus via TV en sociale media. 3xM richt zich vooral op landen waar het moeilijk is het evangelie te vertellen. (10/40 window). Door onze lange ervaring kunnen we die landen bereiken waar anderen niet kunnen gaan. Uniek in de aanpak van 3xM is het samenbrengen van kerkleiders, de combinatie van TV programma's en sociale media en het combineren van sociale problematiek en het evangelie.

3xM kiest ervoor via drama de christelijke boodschap te integreren in maatschappelijke thema's die actueel zijn in de landen van uitzending (waaronder hiv aids, huiselijk geweld, drugsgebruik, misbruik vrouwen). We streven naar een rechtvaardiger wereld waarin Gods Woord richting geeft.

3xM wil programma's (laten) maken die een groot bereik hebben, waarmee we onze boodschap effectief communiceren en die impact hebben. Ook willen we via nazorg de mogelijkheid bieden om hulp te bieden aan kijkers of/en hen helpen om Christus te leren kennen.

Leeswijzer

In dit stuk zijn eerst de speerpunten opgenomen, daarna het voorgenomen beleid per afdeling en tenslotte enkele interne en externe analyses.

Zes Punten Strategie 2017-2021

In de komende vijf jaar willen we:

1. Het verspreidingsgebied in West-Afrika consolideren, dat betekent in 10-12 landen uitzendingen realiseren. Ook consolideren in Bangladesh, Pakistan en Centraal Azië.
2. In twee landen in Azië nieuwe partnerrelaties aangaan c.q. uitzendingen realiseren. Afhankelijk van openingen en mogelijkheden willen we ons richten op Centraal Azië, Japan en Zuid Oost Azië.
3. Gezien de grotere impact die we met televisie kunnen bereiken ons daarop blijven concentreren. Vanwege de groei van sociale media in de landen waar we werken daar meer accent op leggen ter versterking van het bereik van de televisie programma's en de nazorg. Doel is dat alle partners van 3xM hebben een strategisch 'social media' plan ontwikkelen en implementeren in de praktijk. Ook willen we sociale media meer inzetten voor communicatie en fondsenwerving.
4. De effectiviteit van onze partners vergroten. Dit betekent enerzijds de kosten voor het maken van nieuwe programma's in de hand houden of reduceren. Anderzijds betekent het dat de partners naast de programma's ook nazorg en discipleship goed geborgd hebben.
5. Om bovenstaande doelen te bereiken is het nodig om de inkomsten van 3xM te vergroten van 1,1 in 2016 naar 1,6 in 2021 naar jaarlijks 3,0 miljoen vanaf 2026:
 - De inkomsten uit fondsenwerving laten de afgelopen jaren een dalende tendens zien. Dus zal er flink geïnvesteerd moeten worden om niet alleen op peil te blijven maar te groeien (kosten gaan voor de baten uit). Dat doen we door onder andere tijdelijk geld te lenen van investeerders.
 - Fondsenwerving richten op Nederland en in toenemende mate in USA, Canada, Azië en Scandinavië.
6. Vanuit het oogpunt van bedrijfsvoering accenten leggen bij kwaliteit, flexibiliteit en verduurzaming van de 3xM kantoororganisatie.

Beleid afdeling Partners & Projecten

Algemeen

Hieronder gaan we in detail in wat we de komende 5 jaar willen bereiken. De speerpunten 1 tot 4 van de Zes Punten strategie 2017 – 2021 hebben betrekking op Partners & Projecten. Wat wil de 3xM in de komende jaren bereiken en verbeteren met de bestaande partners en waar ziet 3xM mogelijkheden om te starten met nieuwe partners.

Nieuwe partners

In deze beleidsperiode willen we starten met twee nieuwe partners. Door onze keuze om in moeilijker toegankelijke landen te werken hebben we gezien dat het langer duurt voordat we tot uitzendingen kunnen komen. Daarom kiezen we ervoor om een driesporen beleid te volgen en richten we ons op Centraal Azië, Japan en Zuid Oost Azië om te komen tot twee nieuwe partners. De landen waar de meeste vooruitgang in geboekt gaat worden zullen de meeste voorrang krijgen. Onze eerdere keuze voor China komt hiermee te vervallen, tenzij we een vrijwilliger vinden die het onderzoek door kan laten gaan. We komen tot deze keuze omdat er al een grote missionaire beweging in China zelf bestaat, terwijl dit in de andere hier genoemde landen niet het geval is.

We menen dat het belangrijk is dat we met een nieuwe partner naar buiten komen in 2018. Mocht er geen zicht zijn op een nieuwe partner tegen die tijd dan is het mogelijk om met reeds bestaande organisaties een stap te maken. Hiervoor trekken we een bedrag uit van maximaal € 20.000 te financieren uit een overschot uit het voorliggende jaar.

West- Afrika

Onze partner PEMA zendt uit in 10 landen in Franstalig West Afrika. De meeste van deze landen liggen in gebieden waar de christenen een kleine minderheid zijn, er wonen miljoenen mensen waarvan de meesten nog nooit over Jezus gehoord hebben! Onze partner in West Afrika is op dit moment de partner die het grootste bereik heeft; de meeste reacties oplevert en de meeste impact. In 2015 kwamen er zelfs 600.000 responses! De programma's van PEMA hebben veel mensen aangezet hun gedrag te veranderen en/of zich tot Jezus Christus te bekeren en zich bij een kerk aan te sluiten. Het is daarom van belang dat de 3xM de relatie met West Afrika consolideert. Opvallend is dat de financiering steeds moeilijker wordt, grote donoren zijn steeds minder geneigd om zich te verbinden aan de laatst gekozen programma serie over familielevens en we kunnen ons niet onttrekken aan een zekere Afrika-moeheid. De reeds uitgevoerde bezuinigingen van vorig jaar hebben als gevolg dat de productie is gehalveerd en de kosten per productie vallen nog hoger uit. Vandaar dat we de komende twee jaar naar de mogelijkheden voor een structurele reorganisatie onderzoeken.

Azië

We zijn in Bangladesh begonnen omdat ook daar een kleine minderheid van 1% christen is, er 190 miljoen mensen wonen waarvan velen niet eerder met het evangelie in aanraking zijn geweest en er geen christelijke televisie uitzendingen plaatsvonden. Dat willen we continueren, omdat onze missie daar nog lang niet afgerond is. Een wekelijks programma op een top 5 TV kanaal is meer dan nodig om iets van onze Boodschap door te geven.

Onze partner in Centraal Azië heeft aangegeven dat er mogelijkheden zijn om op de nationale televisie uit te zenden. Mensen die de regio kennen beschrijven dit als een groot wonder! Maar daarvoor zijn wel extra financiën nodig want men met professioneel drama gaan maken.

Onze partner in Pakistan heeft aangegeven dat het uitzenden van christelijke programma's op televisie niet mogelijk is. Daarom heeft men programma's gemaakt voor vertoning in dorpen. Programma's die mensen werkelijk aanraken en impact hebben.

Effectiviteit televisie en sociale media

Door uitzendingen te realiseren op top TV kanalen in een land of gebied bereiken we het grootste aantal kijkers. Daar hangt mee samen dat er tv programma's gemaakt moeten worden die geaccepteerd worden door deze top TV kanalen. Als 3xM stimuleren we meer en meer dat partners dergelijke programma's maken. Onze partners voelen zich meer en meer aangesproken door deze visie en zijn goed in staat gebleken deze programma's te maken. Wel duurt het langer om een plaatsje op dergelijke top tv kanalen te krijgen. Ook dan is het effectiever om toch op een top TV kanaal uit te zenden. Uit impactonderzoeken die we met enige regelmaat uitvoeren zien we dat onze partners met het televisiewerk impact maken en dat bemoedigd ons hiermee door te gaan.

Door de toename van het gebruik van sociale media in het westen hebben we een onderzoek over toepassing van sociale media bij enkele van onze partners laten uitvoeren door dr. Jan van der Stoep (CHE) in 2015. De conclusie van dit onderzoek is dat we een veel groter bereik hebben met televisie dan met sociale media. Omdat sociale media in onze doellanden wel groeit is het aan te bevelen dat we daar meer mee gaan doen. Partners van 3xM hebben daar de afgelopen jaren al ervaring mee opgedaan, maar dat kan nog uitgebouwd worden. In eerste instantie kan sociale media (afgeleid van tv programma's) zorgen voor een groter verspreiding van de boodschap. Hiervoor zal een extra coördinator, extra productie (korte clips etc.) en extra tijd van team en achterban nodig zijn. Het is duidelijk dat hiervoor extra fondsen voor nodig zijn om dit te realiseren.

Bevorderen kosten bewustheid bij partners

In de komende jaren willen we met die partners die per programma meer kosten maken het gesprek aangaan om te bezien of de kosten verminderd kunnen worden. Gezien de druk op onze inkomsten bestaat is dit een urgent onderwerp. Voordat we tot reorganisatie over kunnen gaan dienen we voor onszelf goed te weten of in die delen van de wereld werkelijk tot vermindering over gegaan kan worden. Daar hebben we nu te weinig zicht op. Als dat niet kan betekent dat wellicht het beëindigen van de partner relatie of verplaatsing naar een ander land waar wel goedkoper geproduceerd kan worden, zoals bijvoorbeeld in West Afrika. Voor ons en de partners een goed motief om er hard aan te werken.

Nazorg en discipleship

Nazorg en discipleship zijn altijd belangrijk geweest voor 3xM. Nazorg zien we als de opvang van responses waarin we indien mogelijk spreken over Jezus, discipleship als het samen optrekken met mensen nadat zij Jezus hebben aangenomen.

Het is belangrijk dat mensen met vragen verder geholpen kunnen worden. Daarvoor zijn er verschillende manieren. Degenen die via telefoon, email of brief reageren willen we zo goed mogelijk beantwoorden. Of dat nu een vraag is over Jezus, ons christelijk geloof of over de sociale taboe onderwerpen is. Niet alle vragen hoeven we zelf te beantwoorden, dat mag ook door anderen zoals kerken, pastors en organisaties gespecialiseerd in de sociale onderwerpen waar onze programma's over gaan. Maar niet iedereen kan lezen en schrijven in de landen waar we werken. Daarom kijken we ook naar samenwerking met organisaties die op lokaal niveau jeugd- en tienerclubs leiden en daar deze jongeren opvangen. Aan de andere kant zien we vanuit het werkveld dat sociale media steeds meer een plaats krijgt in de nazorg. We willen de komende jaren gebruiken om dit met onze partners te verbeteren en samenwerking te onderzoeken met organisaties die hierin verder zijn dan wij. Denk daarbij aan het via internet aanbieden van speciale websites waar zoekers terecht kunnen, e-coaching, bijbelcursussen e.d.

3xM is als media organisatie niet ingericht op een lang traject van discipleship, maar vindt dit vanuit het zendingsbevel van Jezus wel heel belangrijk. Discipleship zal daarom uitgevoerd worden door de lokale kerken en organisaties waar 3xM en onze partners samenwerkingsverbanden mee sluiten. Het doel hiervan is dat mensen nadat zij Jezus hebben aangenomen verder groeien en als Zijn discipelen hun leven vormgeven!

Beleid afdeling Fondsenwerving & Communicatie

Visie

Het realiseren van onze strategische doelen door voldoende (vaste) inkomsten te verwerven en onze achterban bewust te maken van de mogelijkheden die christelijke televisie, social media en internet bieden voor de verbreiding van het evangelie. We zullen de komende jaren meer campagnematig werven door maatschappelijke thema's centraal te stellen vanuit de landen waar we uitzenden (vb kwetsbare vrouwen in Bangladesh). Doel de urgentie en actualiteit van ons werk benadrukken en van daaruit verbinding zoeken met bestaande en nieuwe doelgroepen.

Onze voorlichting en bewustwording is erop gericht dat christenen in Nederland (particulieren, kerken, fondsen, kerkelijke instellingen) zich meer bewust zijn van de misstanden die spelen in verschillende landen waar wij uitzenden. Ook meer doordrongen zijn van wat de impact is van de hoopvolle Bijbelse boodschap via tv juist in deze landen (bereik miljoenen kijkers) en in beweging komen (gebed, tijd, geld) door het appel dat zij ervaren.

Strategie

- We groeien in 10 jaar toe naar in totaal 3 miljoen aan inkomsten vanuit NL en Internationaal (eind 2026). Dat betekent forse investeringen op gebied van fondsenwerving en stijging van het percentage kosten eigen fondsenwerving (zie meerjarenbegroting). 3xM trekt investeerders aan die in 2018 200.000 euro en in 2019 100.000 euro door middel van een rentedragende lening zullen investeren in de fondsenwerving. In de periode 2022-2026 zal nog eens 200.000 euro aan investeringen worden aangetrokken. Met de investeerders wordt afgesproken dat zij de lening jaarlijks wordt afgelost. Voor zover geen inkomsten zijn ontvangen over het geïnvesteerde, zet de investeerder de lening om in een gift.
- We groeien toe naar meer inzet van gekwalificeerde vrijwilligers voor ondersteuning op gebied van communicatie/ fondsenwerving (en geleidelijke groei aantal betaalde FTE's)
- We investeren in behoud van bestaande donateurs (door deelname events en zichtbaarheid 3xM) en in werving van nieuwe relaties (testen) via diverse fondsenwervingsmethodes (via prospectmailing, deelname events en inserts) en daarbij richten we ons vooral op de leeftijdsgroep 40 plus. Ook willen we via telemarketing groei realiseren van machtigingshouders.
- We investeren meer in het bouwen van relaties en werving vermogende particulieren via één op één contact (friendraising) in NL en USA, Azië, Canada en Scandinavië.
- We zetten meer planmatig in op vergroten naamsbekendheid en zichtbaarheid van 3xM (campagnes offline en online)
- De komende 2 jaar moet uit onderzoek blijken welke landen voor ons het meest geschikt/vruchtbaar zijn voor relationele fondsenwerving. Van daaruit plannen bijstellen/aanpassen
- Contacten met kerken, kerkelijke instellingen en fondsen consolideren en uitbouwen

Criteria voor alle externe communicatie van 3xM

1. 3xM is een internationale televisie- zendingsorganisatie. Onze missie is gebaseerd op Matth. 28 (zo onderscheiden wij ons van ontwikkelingshulp en zorg en welzijn).
2. De basis van onze boodschap is verkondiging van het evangelie. Actuele sociale thema's (in verschillende landen) en parabelen worden gebruikt als insteek.
3. In onze communicatie komen de volgende begrippen terug :gebed, eenheid van christenen, geloven, impact.
4. We roepen op tot partnership (samenwerking om te komen tot verwezenlijking van ons doel).
5. Levens veranderende verhalen waarbij bekering en sociale veranderingen centraal staan
6. We willen dat er op een open, transparante manier wordt gecommuniceerd.
7. De communicatie van 3xM voldoet aan vastgestelde veiligheidseisen

8. Afzender; we communiceren vanuit 3xM (wij, ons) en daarbij wordt niet expliciet de naam van de partner genoemd. More Message in the Media wordt altijd toegevoegd.
9. De Tone of voice in alle communicatie is positief (wat is bereikt), helder (niet omfloerst) en met emotioneel appel. Oproep tot steun is appellerend maar laat ook ruimte.

Het doel van deze criteria is het volgende:

- toetsbare regels als handvat voor alle corporate communicatie van 3xM
- Richting voor onze communicatie in relatievorming, voorlichting, attitude en werving
- Ruimte aangeven waarbinnen we ons kunnen bewegen, sturing aan wat we beogen

Belanghebbenden

3xM definieert als belanghebbenden: donateurs, partners in het buitenland, bestuur, Comité van Aanbeveling, vrijwilligers, medewerkers, kijkers van de programma's en de christelijke achterban in Nederland en daarbuiten, voor zover die zich verenigt met de visie, missie en doelstelling van 3xM, en daarnaast de christelijke media en de fiscus.

Toerekening voorlichting en fondsenwerving

Bij het opmaken van de begroting worden de doorberekenningsfactoren per activiteit vastgesteld. Gebruikelijk zijn de verhoudingen 60/40, 50/50 of 100/0 al naar gelang de activiteit meer voorlichting dan fondsenwerving betreft en vice versa.

Begripsomschrijvingen

Communicatie, voorlichting en fondsenwerving behoren in lijn te zijn met de doelstelling van de organisatie. De ethische grenzen zijn aangegeven in het Protocol Fondsenwerving, Voorlichting en Communicatie.

Onder voorlichting verstaat 3xM het werken aan attitudeverandering bij de achterban. Dat maakt voorlichting tot een doelstellingsactiviteit. Fondsenwerving betreft activiteiten die erop gericht zijn giften te verkrijgen van de achterban en is daarom een afgeleide doelstelling. Onder communicatie verstaat 3xM alle contacten met de achterban en media.

Beleid afdeling Bedrijfsvoering

Hoofdpunten

De afgelopen jaren is er een solide basis gelegd voor de beheersmatige kant van 3xM. Op die basis wordt nu verder gewerkt. Afdeling Bedrijfsvoering richt zich de komende vijf jaar op de volgende drie hoofdpunten:

1. Kwaliteit
2. Flexibilisering
3. Duurzaamheid

Ad 1. Kwaliteit

De beoogde groei heeft gevolgen voor de organisatie. De komende vijf jaar zal de bestaande organisatiestructuur worden gehandhaafd en zullen de essentiële processen verder worden geborgd in een kwaliteitshuis. Daarin hebben onder andere jaarplan, jaarplanrapportages, begroting, jaarrekening, administratieve organisatie en management review een plaats. Afdeling Bedrijfsvoering zal een belangrijke bijdrage leveren aan een efficiënte en effectieve werkorganisatie. Daartoe zullen regelmatig de processen worden doorgenomen met de overige afdelingen.

Daarnaast blijft het punt veiligheid blijvend aandacht vragen. Dienstreizigers dienen zich te conformeren aan het veiligheidsbeleid en moeten een veiligheidstraining gevolgd hebben voordat ze voor 3xM naar landen met een hoger dan gemiddeld risicoprofiel gaan. Een dienstreiziger is iedere functionaris die voor 3xM naar het buitenland gaat.

Ad 2. Flexibilisering

In de periode 2017-2026 zal er 5,59 FTE extra worden ingezet om de beoogde groei te kunnen realiseren. Het totaal komt daarmee per eind 2026 op 11 FTE. Die is als volgt opgebouwd: Directie gaat van 1,82 naar 2 FTE. Bedrijfsvoering van 0,92 naar 1,23. Partners & Projecten van 1,03 naar 2,44. Fondsenwerving & Communicatie van 1,64 naar 5,33 FTE. Uiteraard zal deze beoogde uitbreiding van FTE's met de nodige zorgvuldigheid gepaard gaan, zodat de uitbreiding van personeel altijd in lijn ligt met de feitelijke groei van inkomsten.

Daarnaast staat de organisatie voor de boeiende maar ook complexe opdracht om meer te flexibiliseren. Dat betekent enerzijds dat medewerkers oog zullen moeten hebben voor meer dan hun eigen afdeling, zodat ze breder inzetbaar zijn. Anderzijds betekent dit dat door de groei in vrijwilligers, die de afgelopen jaren in gang is gezet, medewerkers in loondienst meer vrijwilligers zullen gaan aansturen. Beide facetten vragen om bewustwording en toerusting. Afdeling Bedrijfsvoering zal deze processen faciliteren en ondersteunen.

Ad 3. Duurzaamheid

3xM richt zich op de verkondiging van Gods Woord. Dat geeft ook een verantwoordelijkheid voor de manier waarop wij de organisatie leiden en omgaan met mensen en middelen. We willen op een Bijbelse manier Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

Het duurzaamheidsbeleid strekt zich uit over de drie terreinen People (duurzaam omgaan met mensen), Planet (duurzaam omgaan met de aarde) en Profit (binnen onze organisatie op te vatten als duurzaam omgaan met partners en kijkers en het realiseren van een gezonde financiële huishouding). Voor het onderdeel Planet wordt een plan opgesteld dat beoogt om zoveel mogelijk energieneutraal te gaan opereren. Specifiek voor deze investering in duurzaamheidsmaatregelen wordt naar donoren gezocht bij wie dit na aan het hart ligt.

Samenwerking

3xM heeft de unieke werkwijze om met kerkleiders in de projectlanden te werken. Voordat we een project beginnen nemen we contact met hen op om te zien of zij gezamenlijk verantwoordelijkheid voor een christelijk televisieproject in hun land willen nemen. Vaak is het de eerste keer dat deze leiders elkaar ontmoeten. Doordat men gezamenlijk naar het verkondigen van het evangelie kijkt herkent men het verlangen Christus te dienen. Daardoor ontstaan ook verbanden die buiten het televisieproject samenwerking in onze projectlanden brengen. Maar voor ons is het belangrijkste hierin het gebed van Jezus in Johannes 17:21-22, Dat zij allen één zijn Opdat de wereld zal geloven. De eenheid dient dus iets, namelijk anderen tot geloof brengen en dat is wat we zien gebeuren. Trouw zijn aan Jezus beloften is vaak niet makkelijk, maar daarin volharden geeft goede vrucht! Zo geldt ook dat het bij elkaar brengen van kerkleiders een tijdrovende zaak is, maar uiteindelijk een verenigd front geeft van de christenen in het land, dat als vertegenwoordiger optreedt naar de televisiekanalen, de overheid en het publiek toe. Daarom hebben we dat er graag voor over. En we horen terug dat kerkleiders elkaar zo leren vertrouwen en dat er zelfs op lokaal niveau meer wordt samengewerkt! Een mooi bijproduct van ons werk.

Naar aanleiding van het samengestelde team overleg tussen Bestuur en MO van 24 februari 2016 werd het volgende genoteerd over andere vormen van samenwerking: *'Samenwerking is één van de mogelijkheden om tot groei te komen. Echter, in de praktijk blijkt samenwerking erg weerbarstig en zelden te leiden tot de beoogde groeidoelstelling. De suggestie is daarom om terughoudend te zijn met het onderzoeken van samenwerkingsmogelijkheden. De complementariteit moet dan wel heel duidelijk aanwezig zijn'*.

We leven in een tijd waarin het woord 'verbinding' vaak gebruikt wordt als tegenkracht van doorgeslagen verzuiling, gevolgd door doorgeslagen individualisme. Donateurs spreken regelmatig uit dat de goede doelen wereld te versnipperd is. Waarom wordt er niet meer samengewerkt, meer gezocht naar verbinding? 3xM wil samenwerken waar dat kan, maar ook realistisch zijn door alleen samen te werken als samenwerking een duidelijke meerwaarde belooft. 3xM criteria:

1. De samenwerking is echt nodig.
2. De samenwerking heeft een duidelijk doel
3. Bij de samenwerking is het geheel is meer dan de som der delen

Organisatorische samenwerking

Kostenbesparing en bundeling van krachten zijn belangrijke redenen om een organisatorische samenwerking aan te gaan. Regelmatig komt het voor dat organisaties een gezamenlijke back-office vormen die voor elk van de organisaties administratieve werkzaamheden verricht. Toch valt dat vaak tegen. Te bewerkelijk, te verschillende cultuur en inzichten.

De enige vorm die wellicht kansrijk is betreft overname van de gehele organisatie onder de voorwaarde dat dit leidt tot een betere verwezenlijking van de eigen doelstellingen.

Voor 3xM ligt een insteek op organisatorische samenwerking gevoelig vanwege de eerdere negatieve ervaringen. Gezien de ervaringen in de markt is het sterk de vraag of eventuele gegadigden aan de genoemde criteria zullen voldoen. 'Groeï in eigen kracht' zal daarom prioriteit krijgen.

Projectmatige samenwerking

De kern van projectmatige samenwerking is dat alle betrokken partijen door de samenwerking in hun kracht staan. Dat van elk het beste naar boven komt. Overname van projecten komt regelmatig voor. Met name als de uitvoering van een project bij een zelfstandige projectpartner ligt en de projectactiviteiten niet één op één verbonden zijn aan donateurs is zo'n overgang vrij eenvoudig te

realiseren. Binnen ons veld is het goed denkbaar dat TV-programma's van anderen worden overgenomen en voortgezet of dat 3xM TV-programma's of onderdelen daarvan afstoot aan andere christelijke partijen. Ook de samenwerking in de verschillende facetten van de keten (samenbrengen kerkleiders > partners & programma's > nazorg) biedt tal van mogelijkheden. Projectmatige samenwerking is kansrijk binnen 3xM. We willen doorgaan met onze unieke werkmethode waarbij we lokaal samenwerken met (top) kerkleiders in de projectlanden. En we willen nog meer samen gaan werken met andere christelijke media organisaties in onze projectlanden. En met Nederlandse christelijke organisaties die een stuk van de keten voor hun rekening willen nemen.

Samenwerking in de fondsenwerving

In de fondsenwerving ligt samenwerking heel gevoelig. De ervaring leert dat samenwerking het beste slaagt als ze als voorwaarde geldt voor te ontvangen fondsen/subsidie. Voor 3xM is gezamenlijke fondsenwerving een kans. Gezamenlijke spotjes of advertenties met andere organisaties. Belangrijk is dat deze organisaties elkaar vinden rond een gezamenlijk doel.

SWOT analyse

Procedure

In het kader van het Beleidsplan 2017-2021 werd eind 2015 een vragenlijst voor een SWOT analyse opgesteld. Deze vragenlijst werd aan alle medewerkers en vrijwilligers toegezonden met de mogelijkheid tot anoniem respons. Aan deze interne SWOT deden zeven personen mee. Daarna werd de vragenlijst in een iets aangepaste vorm aangeboden aan twintig relaties, te weten vijf relaties uit de USA, vijf relaties in Partnerlanden, vijf relaties rond Fondsenwerving en Communicatie en vijf relaties rond Bedrijfsvoering. Op deze externe SWOT kwam een vijftal reacties.

Waarnemingen

- a. Uit de SWOT komt naar voren dat 3xM een sterk gemotiveerde organisatie is, maar dit warme beeld wordt niet altijd duidelijk als men van buiten naar de website van 3xM kijkt want dan ziet men nogal eens een wat zakelijke/afstandelijke uitstraling.
- b. We zien een afname van het aantal christenen in de westerse wereld en een sterkere nadruk op diaconaat dichtbij.
- c. 3xM speelt goed in op de plaatselijke cultuur in Afrika en Azië om projecten te realiseren, en weet dat ondanks dat uitzendingen gevoelig liggen met Godsvertrouwen te verwezenlijken.
- d. We werken in het gebied dat door de internationale politiek onder de aandacht wordt gebracht, en dat betekent ook dat er veiligheidsrisico's zijn voor onze dienstreizigers.
- e. Impact wordt professioneel gemeten, maar worden verhalen/getuigenissen wel goed genoeg benut in onze communicatie.
- f. We hebben een sterk concept van werken, maar een geringe naamsbekendheid. (Verklaring: er is altijd veel aandacht gegaan naar het ontwikkelen van onze werkmethode)
- g. Er is kwetsbaarheid in continuïteit door de vele vrijwilligers, maar o.a. door overheidsbeleid komen er steeds meer fitte, capabele vrijwilligers.
- h. Door de economische crisis hebben donateurs minder te besteden, daarnaast geven christenen in toenemende mate aan seculiere doelen – daar staat tegenover dat 3xM trouwe gevers kent vanuit diverse kerkelijke achtergronden.

Conclusies

3xM is een enthousiaste club, die een goed product heeft. Groei is mogelijk door gebed en met een uitgekende fondsenwervingsstrategie, waarbij middelen worden geworven en onze naamsbekendheid wordt vergroot. Daarom willen we de komende jaren naar de communicatie kant meer budgetten vrij te maken om meer inkomsten te werven zodat we onze doelstelling beter kunnen behalen. In onze communicatie willen we de verbinding leggen van het evangelie met het sociale, onze communicatie warmer te maken om zo ons enthousiasme meer te delen met onze achterban en wat meer opiniërend bezig te zijn om de aandacht op ons te vestigen. Kortom onze externe communicatie in lijn te brengen met wat er werkelijk bij ons gebeurt. En we willen de sterke werkmethode die we hebben, uitrollen naar twee nieuwe landen (we onderzoeken momenteel Japan en Centraal Azië) om zo God nog meer groot te maken en mensen bereiken die Christus nog niet kennen.

Omgevingsanalyses

Procedure

Omdat 3xM in diverse culturen werkt en werft is het belangrijk om goed de vinger aan de pols te houden als het gaat om de politieke, economische, sociale en technologische ontwikkelingen. Dit bedrijfskundige model heet ook wel de 'PEST analyse'.

Waarnemingen Projectlanden

- a. Er zijn voldoende mogelijkheden voor TV uitzendingen in de projectlanden. Tegelijkertijd zien we in het werkveld dat er in toenemende mate restrictieve wetgeving wordt ingevoerd. Dat kan in ons werk beperkingen opleveren. Wij zien bijvoorbeeld in Afrika dat nationale TV stations uitzendingen van PEMA/ACT weigeren of in de programma's minder de christelijke boodschap willen zien.
- b. In de projectlanden is de algemene tendens dat de armen armer worden en de rijken rijker. Slechts een beperkt deel van de mensen profiteert van de economische groei, de rest heeft daar door prijsstijging juist last van. Dit kan mensen juist ook naar onze programma's van hoop drijven.
- c. De ontwikkelingen in het gebruik van digitale middelen gaat snel, ook in projectlanden.
- d. Opvallend is dat de meeste van onze partnerorganisaties zich richten op jongeren. Onafhankelijk kozen ze voor onderwerpen die de jongeren hard raken en de toekomst van het land scheppen.

Waarnemingen Nederland

- a. De overheid stelt meer eisen door de maatschappelijke roep om verantwoording en transparantie
- b. Door de (naweeën van de) economische crisis zijn de geefmogelijkheden van veel particulieren en vermogensfondsen beperkt. Anderzijds zijn wel meer nalatenschappen te verwachten.
- c. De meeste donateurs van 3xM zijn 40+. Dat is een groeiende groep. Particulieren zijn minder trouw aan goede doelen, maar geven steeds meer op basis van warme plaatselijke initiatieven. Vriendschap en relationele dichtbijheid is belangrijk en zal steeds meer onze communicatie bepalen.
- d. Sociale media is in opmars, werving via sociale media valt niet mee en maakt hooguit 1,5% van de inkomsten in de goede doelensector uit. Voor fondsenwerving is de brief op de mat nog steeds het belangrijkste en zal dat ook de komende jaren blijven.

Waarnemingen Fondsenwerving Internationaal

- a. In de USA worden de verschillen tussen rijk en arm steeds groter. Er zijn veel rijke christenen.
- b. Het land in Azië waar we werven kent een vrije markt economie. Eén van de weinige in het 10/40 window. Het percentage christenen ligt op 17,1%, verhoudingsgewijs hoog voor de regio. Ook is er economische groei.
- c. Canada behoort tot de meest welvarende landen ter wereld. Er wonen veel christenen en een flink aantal immigranten uit Nederland.
- d. Noorwegen is een rijk land, met name door bezit van gas- en olievelden. Er zijn historische banden tussen kerk en staat en er is een hoge materiele levensstandaard.

Conclusies

Gezien de weerstand tegen christelijke programma's is het een wonder dat we in zoveel landen kunnen uitzenden. We zien ook mogelijkheden om in nieuwe landen uit te zenden, maar ervaren druk op onze inkomsten. Dat betekent dat 3xM wijs om moet gaan met de mogelijkheden, zonder in te boeten op haar doelstelling. In het hoofdstuk 'Beleid afdeling Partners & Projecten' wordt een nadere uitwerking gegeven van de te volgen strategie.

De kansen voor fondsenwerving zijn zowel in Nederland als internationaal nog volop aanwezig. De wereld verandert snel en ook de fondsenwervingswereld. Warm persoonlijk contact is steeds meer voorwaarde voor geefbereidheid. Dat betekent dat tijd en energie geïnvesteerd moet worden in relaties. Zie hoofdstuk 'Beleid afdeling Fondsenwerving & Communicatie'.

Risicobeheersing

Last but not least. De beheersing van risico's neemt een steeds prominentere plaats in bij de strategie- en beleidsontwikkeling. Bedrijven werken in toenemende mate met een systeem van Enterprise Risk Management. Ook binnen 3xM is er aandacht voor risico's. Geanalyseerd is welke onderkende risico's er zijn, wat de kans is dat ze optreden, wat de mate van beheersbaarheid is en welke preventieve maatregelen er genomen zijn. Op basis van die analyse verdienen de volgende vijf risico's de komende jaren extra aandacht:

1. De kwaliteit van de (uitvoering van de) programma's door de lokale partnerorganisaties. Preventieve maatregelen: Procedurebeschrijving, inclusief monitoring en controleprocedures om toe te zien op de kwaliteit van de (uitvoering van de) programma's. Monitoring hoe partner omgaat met veranderende omstandigheden. Daarbij gelden gemeten ervaringen, onder meer bij andere partners, als leidend. Protocol financieel beheer.
2. De keuze van en de relatie met de lokale partnerorganisaties. Preventieve maatregelen: Criteria voor keuze van partnerorganisaties. Partnerschap gestalte geven door voldoende tijd en aandacht te besteden aan de relatie. Door die relatie hopen we kwalitatief betere uitwisseling van gedachten en informatie te krijgen.
3. Imago 3xM. Preventieve maatregelen: Protocol met uitgangspunten voor communicatie.
4. Donateursbehoud en afhankelijkheid van enkele donateurs. Preventieve maatregelen: Regelmatige communicatie met achterban. Donateursreizen. Werven van nieuwe donateurs via investeringsplan. Goede mix van kleinere en grotere donateurs en fondsen.
5. Veiligheid bij buitenlandse reizen. Preventieve maatregelen: Veiligheidsbeleid buitenlandse reizen. Contact Ministerie Buitenlandse zaken. Oefening in crisismanagement.