



# JAARVERSLAG 2021 ...

**3xM**  
more message in the media

<b>VOORWOORD</b>	<b>3</b>	<b>6 - BESTUURSVERSLAG EN VERANTWOORDINGSVERKLARING</b>	<b>28</b>
<b>1 - IMPACT</b>	<b>4</b>	6.1 Bestuur	28
1.1 Verandering van levens	4	6.2 Functioneren van de scheiding tussen uitvoeren, besturen en toezicht houden	29
1.2 Impact overview	5	6.3 Effectiviteit van de bestedingen	30
1.3 Korte highlights per land	7	6.4 Risicoanalyse en beheersing	30
1.4 Impactonderzoek	13	6.5 Slotwoord bestuur	30
<b>2 - ONZE ROEPING</b>	<b>14</b>	<b>7 - FINANCIËN</b>	<b>33</b>
2.1 40 jaar 3xM	14	7.1 Balans, staat van baten en lasten en kasstroomoverzicht	33
2.2 Onze passie en onze missie in deze wereld	14	7.2 Analyse van het financiële resultaat	33
2.3 Beknopte evaluatie visieplan 2017-2021	16	7.3 Toelichting op de jaarrekening	34
2.4 Visieplan 2022-2026	17	7.4 Begroting	39
2.5 Omgang met belanghebbenden	18	<b>BIJLAGEN</b>	<b>41</b>
2.6 Integriteit en veiligheid	18	1 Uittreksel van de statuten en gedragscode	41
2.7 Coronapandemie	18	2 Model toelichting bestedingen	44
<b>3 - PARTNERS EN PROJECTEN</b>	<b>19</b>		
3.1 Partners	19		
3.2 Kwaliteitsbewaking	19		
3.3 Terugkoppeling doelen 2021 en plannen 2022	20		
<b>4 - COMMUNICATIE EN FONDSENWERVING</b>	<b>21</b>		
4.1 Strategie, beleid en inkomsten	21		
4.2 Nederland	22		
4.3 Internationaal	24		
<b>5 - PERSONEEL EN ORGANISATIE</b>	<b>25</b>		
5.1 Organisatie	25		
5.2 Personeel en vrijwilligers	25		
5.3 Duurzaamheid	27		
5.4 Samenwerkingsverbanden	27		





# CIJFERS DIE *indruk* MAKEN

Er wordt vaak gezegd: “Het is niet belangrijk hoe je begint, maar hoe je eindigt”. Ondanks dit adagium kan ik niet anders dan mij verheugen over de geweldige resultaten die God ons heeft geschonken in dit eerste jaar van onze tienjarige droom en ambitie om in 2030 1.000.000 discipelen geestelijk thuis te laten komen. Als ik naar 2021 kijk, heb ik er alle vertrouwen in dat we met de voortdurende genade van God niet zullen falen in deze missie.

Hoewel we in de landen waar we werken ook in 2021 tegen de beperkingen rond Covid-19 aan liepen, heeft dit uitdagende seizoen ons de vasthoudendheid, veerkracht en vindingrijkheid van onze partners in de verspreiding van het Evangelie laten zien. Door hun onvermoeibare inspanningen, de voortdurende steun van onze donateurs en Gods leiding hebben we aanzienlijke vooruitgang geboekt in onze missie om het Evangelie te delen met onbereikte bevolkingsgroepen in het 10/40 window. We zien bijvoorbeeld dat onze video's meer dan 53 miljoen keer bekeken zijn en onze social media pagina's inmiddels meer dan 700.000 volgers hebben.

We horen van onze partners dat bijna 7.100 mensen hun leven aan Jezus Christus hebben gegeven dit jaar. Er zijn maar liefst 95.000 'betekenisvolle' gesprekken gevoerd.

Prachtige cijfers, die echter nog meer indruk maken als je nadenkt over de omvang van het geloof die deze cijfers vertegenwoordigen voor mensen in gebieden waar het belijden van je geloof in Jezus Christus kan leiden tot de dood. Als ik lees over een gelovige Afghaan die, na drie jaar zijn geloof te hebben verborgen, de moed heeft gevonden om zijn vrouw de Bijbel voor te lezen - en haar daaropvolgende bekering - dan zie ik de ware impact en bevrijding die onze missie brengt aan hen die gebonden zijn.

We zijn ook gezegend om te zien dat een tien jaar lange inspanning om in Japan te gaan werken, tot bloei komt nu we ons pilot project in Japan in november hebben gelanceerd. We zijn dankbaar voor deze mijlpaal in het brengen van het Evangelie naar weer een ander land in de wereld als een getuigenis van Gods liefde, barmhartigheid en genade voor de mensheid.

Het is een fenomenaal jaar geweest en met zo'n positieve start van onze tien jaar lange ambitie, verwachten we alleen maar grotere dingen die komen gaan.

**Martien Timmer**  
Directeur/CEO



“Ga dus op weg en  
maak alle volken  
tot Mijn leerlingen”

..... *Mattheüs 28:19 (NBV)*



# 1 • IMPACT

## 1.1 Verandering van levens

Een Afghaanse vrouw belde en vertelde:

*“Ik heb naar uw programma gekeken en herhaalde de woorden na de voorganger, en ik geloofde in Jezus. Toen vond ik Hem in mijn hart en voelde me kalm. Wijs mij de weg hoe ik een christen moet zijn. Christus gaf me hoop, vrede en genezing.”*

Deze en vele andere getuigenissen, de kijkcijfers en nazorgrapporten laten zien dat de programma's van 3xM veel impact hebben. Omdat onze social media berichten, programma's en filmvoorstellingen gaan over actuele onderwerpen in de samenleving, raken ze aan de levens van mensen. Het Woord van God wordt heel praktisch gekoppeld aan het leven van alledag. Dat zet kijkers aan het denken, stimuleert hen tot contact met ons nazorgteam en verandert hun leven.



## 1.2 Impact overview

Figuur 1 • Impact Overview



### TEAM

**8,13 fte stafmedewerkers**  
op ons hoofdkantoor

**2 fte vrijwilligers**  
ingevuld door 22 mensen

**37 fte werkgelegenheid**  
bij onze partners



### BEREIK

**10 partners**  
lokaal

**14 talen**  
waarin we communiceren

**24 bevolkingsgroepen**  
waar we onder werken



### PRODUCTIE

**476 programma's**  
en video's

**737.163 volgers**  
op social media

**€ 290.490,- zendtijd**  
die we gratis verkregen



### MEDIA BEREIK

**148.369.643 mensen**  
die een bericht van 3xM zagen

**53.594.808 views**  
totaal via social media en YouTube

**11.828.222 video views**  
op YouTube

**720 filmvoorstellingen**

**139.476 mensen**  
bereikt via filmvoorstellingen



### RESPONS

**5.538.827 reacties**  
op onze berichten en video's

**96.709 reacties**  
op onze filmvoorstellingen

**7.093 mensen** besloten  
om Jezus Christus te volgen

**94.004 gesprekken**  
van betekenis

**258 mensen** hebben zich  
aangesloten bij een lokale kerk



**10 partners in 2021**  
(2020: 8)

In 2021 hebben we ons werk uitgebreid met twee nieuwe partners. 10 jaar geleden kreeg directeur Martien Timmer Japan op zijn hart. Het zou 10 jaar duren. Die belofte kwam in 2021 uit, toen we na al die tijd gezocht te hebben, een lokale partner vonden die met ons wil samenwerken om de Japanners het Evangelie te brengen.



We werken al jaren onder de Pakistaanse bevolking met onze lokale partner. Via filmvoorstellingen en social media brengen wij het Evangelie in dit land met de op één na grootste moslimbevolking ter wereld. We doen dit in het Engels en Urdu. Saraiki is de taal van 25,9 miljoen andere Pakistani, voornamelijk moslims. Ook hen brengen we graag een boodschap van hoop en liefde door Jezus Christus. Daarom zijn we met een andere, nieuwe partner een pilot gestart om ook deze mensen via social media te bereiken.



**24 bevolkingsgroepen in 2021**  
(2020: 21)

Wij willen mensen bereiken in de taal van hun hart en op een manier die cultureel passend is. Gedeelde taal en cultuur gaan vaak samen met etniciteit en worden niet beperkt door geografische grenzen. Het gebruik van moderne media maakt het mogelijk precies dit te doen. Bij veel projecten werken we vanuit één land, maar bereiken we dezelfde bevolkingsgroep die in de buurlanden woont. Door deze aanpak bereiken we ook bijvoorbeeld de Afghanen en Somaliërs in de diaspora. Op deze manier bereiken we tegelijkertijd mensen in deze landen en hun vrienden en hele families die door grenzen zijn verdeeld. In 2021 startten we met projecten onder de Japanners, de Saraiki in Pakistan en de Pashto in Afghanistan.



**14 talen in 2021**  
(2020: 12)

We willen ons meer en meer richten op het uitbreiden van ons werk – eerst in de officiële talen maar vervolgens ook in regionale en lokale talen. Wij geloven dat het bereiken van mensen in hun moedertaal (de taal van hun hart) de beste manier is om hun harten te bereiken met de boodschap van het Evangelie.



**720 filmvoorstellingen in 2021** (2020: 439)  
**139.476 bezoekers in 2021** (2020: 79.938)  
**96.709 reacties in 2021** (2020: 163.393)

Twee van onze partners (in Pakistan en West-Afrika) organiseren filmvoorstellingen. In totaal zijn er 720 filmvoorstellingen gehouden met in totaal 139.476 bezoekers. Er kwamen bijna 100.000 reacties op binnen. Het mooie van de filmvoorstellingen is dat deze reacties direct worden opgevolgd door lokale nazorgteams die bij de voorstellingen aanwezig zijn. Dat maakt dit tot een hele effectieve en efficiënte manier van het brengen van het Evangelie, het geven van nazorg en het begeleiden in de eerste stappen op weg naar discipelschap.



**148.369.643 mensen die een bericht van 3xM hebben gezien in 2021**  
(2020: 18.359.268)

**5.538.827 respons op onze berichten in 2021**  
(2020: 1.029.241)

Een enorme toename zien we in zowel het aantal mensen dat een bericht van ons heeft gezien, als de respons op deze berichten. Van bijna 18,5 miljoen naar 148,5 miljoen keer gezien en van ruim 1 miljoen respons naar meer dan 5,5 miljoen. Ongelofelijke aantallen, waar we ontzettend dankbaar voor zijn. Het bevestigt de kracht van social media en het inzetten hiervan in de verspreiding van het Evangelie.



**Discipelschap**

Waar we vorig jaar zo'n 22.000 online berichten telden, hebben we in 2021 weer een stap gezet in ons discipelschapstraject, waardoor we betekenisvolle gesprekken hebben geregistreerd in plaats van alleen gesprekken. Dat waren er maar liefst

94.004. Iets meer dan 7.000 mensen hebben ervoor gekozen om Jezus Christus te gaan volgen, en bijna 260 hebben zich aangesloten bij een lokale kerk of een geestelijk huis. Dit zijn echter alleen de gegevens die via ons eigen discipelschapssysteem zijn geregistreerd. Het werkelijke aantal ligt nog veel hoger, maar is moeilijk te meten door onze partners.



**312 uur 3xM training in 2021**  
(2020: 210,5 uur)

Onze social media en discipelschapsexperts hebben ook in 2021 lokale partners getraind en gecoacht. De training is opgebouwd uit regelmatige online trainingen waar strategieën worden ontwikkeld en vaardigheden en technieken worden aangeleerd. Met onze partners zijn we begonnen om dit ook te doen op het gebied van discipelschap.





### 1.3 Korte highlights per land

#### ... Somaliërs

Somalië is één van de twee landen waar we werken waar de doodstraf staat op het belijden van het christelijk geloof. Ook in 2021 werd een aantal keer een groep christenen opgepakt en vastgezet. Na de pilot in 2020 onder deze bevolkingsgroep hebben we besloten om hier een permanent project van te maken. Geen andere groep bereiken we zoveel buiten de landsgrenzen van het land zelf als de Somaliërs, vandaar de naam 'Somaliërs' in plaats van de naam van het land.

Het team van onze partner werkt onder extreem lastige omstandigheden. Gebed is hiervoor hard nodig. Het is een zeer toegewijd team. Zo bidden zij zelf elke week voor een lijst van zo'n 80 mensen waarmee zij contact hebben. Het team heeft social media training gehad en is hierin

zeer succesvol. In 2021 begon een nieuwe nazorgmedewerker die zeer toegewijd zijn werk doet. Een groot project in 2021 was het updaten van de website en ervoor zorgen dat deze perfect werkt op mobiele apparaten. 80% van de bezoekers van de website van onze partner doet dit namelijk via een mobiel. Na twee jaar werk door vrijwilligers is dit eind 2021 afgerond.

Onze partner produceert programma's die via een satellietzender worden uitgezonden. Deze worden ook via YouTube en Facebook verspreid. Daarnaast onderhouden we drie verschillende Facebook kanalen waarop content wordt geplaatst. Zoals een social media serie die begin 2021 is gestart waarbij Somalische spreekwoorden vanuit een Bijbels perspectief worden bekeken. Hier kwamen veel reacties op vanuit de hele wereld. Het aantal volgers van de drie Facebook kanalen is 119.153. Eén daarvan richt zich speciaal op Somalische vrouwen.

In totaal hebben we in dit project in 2021 117.458.912 unieke mensen bereikt. Er kwamen 1.213.454 reacties, likes en shares. Meer dan een miljoen mensen om met mensen in gesprek te gaan over het Evangelie.

De islam is de belangrijkste godsdienst in Somalië (ca. 99,9%). Er zijn slechts een paar honderd christenen op een totale bevolking van ongeveer 16,5 miljoen in de Somalische regio en 24,1 miljoen wereldwijd. Angst en achterdocht spelen een grote rol voor de door oorlog en conflict getraumatiseerde bevolking. Wanneer ontdekt wordt dat iemand christen is, volgen zware straffen van zijn clan of familie. Kinderen worden verplicht islamitisch onderwijs te volgen. Vrouwen krijgen huisarrest, worden uitgehuwelijkt, krijgen geen voedsel of gezondheidszorg meer of worden mishandeld door hun familie of echtgenoten. Mannen worden aangevallen, bedreigd, hun bedrijven worden overgenomen, ze worden doodgeschoten of levend verbrand. Dit gebeurt alleen op grond van een vermoeden dat zij christen zijn geworden.

*Vroeger kende ik enkele jongeren die een christelijke ondergrondse kerk in Somalië bezochten. Eén daarvan werd niet lang daarna vermoord. Toch bleef ik erover nadenken. Ik lees en luister veel op uw Facebook pagina. Ik geloof dat de islam niet het echte geloof is en ik wil mijn kinderen over de echte God onderwijzen. Wilt u me in contact brengen met Somalische christenen? Ik ben op zoek naar de ware God van barmhartigheid, wiens volgelingen vrede liefhebben.*

... Een Somalische man uit Europa



## ... Pakistan

Ook in 2021 werd ons werk in Pakistan gehinderd door Covid-19. Vooral in de eerste helft van het jaar was er een langdurige lockdown waardoor de projecten in het veld, zoals de filmvoorstellingen en de andere activiteiten in de dorpen, stil lagen. Gelukkig kwam daar in de tweede helft van het jaar verandering in. Het Pakistaanse team heeft ontzettend hard gewerkt om de doelen voor 2021 te behalen en dat is ook grotendeels gelukt.

In Pakistan werken we offline met filmvoorstellingen en online via social media. De filmvoorstellingen zijn zeer populair doordat de christelijke lessen die verweven zijn door de film, slaan op het dagelijkse leven van de Pakistani. Mensen hebben veel problemen maar leren daarover door de films. Daarnaast werkt het in deze cultuur goed om de films collectief te bekijken, dus in groter verband.

Voorgangers van lokale kerken rapporteren een significante groei in kerkbezoek na de filmvoorstellingen, zelfs tijdens Covid-19. Ook hoorden we dat mensen meer tijd doorbrengen in gebed en dat gebroken gezinnen zich verzoenen door de films. Ook krijgen vrouwen steeds meer verantwoordelijkheden, iets wat lastig is in deze cultuur.

Er zijn in totaal 459 filmvoorstellingen gehouden met 14.363 bezoekers. In 2020 waren dat 372 voorstellingen met 5.977 bezoekers. Een grote toename die vooral verklaard kan worden door de invloed van Covid-19 in 2020 en de wil van ons team om in de tweede helft van 2021 toch de doelen te halen.

Onze social media activiteiten behaalden ook in 2021 veel resultaat. Er zijn drie verschillende Facebook kanalen die wij beheren. De pagina die de filmvoorstellingen ondersteunt is daarvan de grootste. In totaal sloten de drie kanalen het jaar af met 94.983 volgers. Maar liefst 863.308 unieke mensen zagen onze berichten voorbijkomen op hun Facebook of instagram tijdlijn. In totaal is er 28.383 keer een like, share of reactie gegeven.

*Ik ben Nimra, ik ben 15 jaar en ik kom uit een arm gezin in Pakistan. Ik kende God wel, maar Hij deed me niet zoveel. Ik las de Bijbel ook niet. Totdat ik uw film 'De verloren zoon' zag in ons dorp. Ik leerde voor het eerst over een God die van Zijn volk houdt en iedereen, ook mij, accepteert ondanks mijn zonden en zwakheid. Hij vergeeft mijn zonden als ik vraag om vergeving. Mijn leven is veranderd sindsdien. Ik probeer God en mijn ouders te gehoorzamen en ik bid veel. Mijn relatie met God is zoveel verbeterd! Dank u wel.*





### ... West-Afrika

Het project in West-Afrika is ons langst bestaande partnerschap, met meer dan 30 jaar succesvolle televisie-uitzendingen, filmvoorstellingen en social media. Opererend vanuit Ivoorkust worden televisieprogramma's geproduceerd en gedistribueerd, filmvoorstellingen georganiseerd en social media ingezet in 13 landen in West-Afrika: Benin, Burkina Faso, Kameroen, Centraal Afrikaanse Republiek, Tsjaad, Ivoorkust, Democratische Republiek Congo, Guinea Conakry, Mali, Niger, Togo, Burundi en Senegal. Deze gecentraliseerde aanpak werkte goed, al is ons doel een gedifferentieerde

*Ik discussieer vaak met mijn kinderen en ik heb de neiging ze een beetje te dwingen omwille van hun toekomst. Toen ik uw film zag en u belde, deed u me beseffen dat de toekomst van mijn kinderen aan God toebehoort en dat alleen God echt kan beslissen wat goed is voor elk van hen. U stelde me voor om Jezus Christus de basis van mijn gezin te maken. Ik heb dus besloten om mijn vertrouwen op God te stellen en mijn kinderen aan Hem over te laten.*

### ... Kwaame uit Kameroen

aanpak per taalgroep. Nazorg organiseren we binnen elk land. Social media stelt ons in staat om land- en cultuurspecifieke berichten te maken en ons in te zetten voor discipelschap.

2021 was een pittig jaar voor onze partner in West-Afrika. Onze partner miste bezoeken van ondersteunende partijen. In Ivoorkust is in april, mei en juni de stroom veelvuldig uitgevallen. Daardoor was het onmogelijk om de computer te gebruiken en de mobiele telefoon kon ook niet meer opgeladen worden. Dat was een grote hinder voor het werk in die maanden. Zowel in Tsjaad als in Senegal hebben contactpersonen familieleden verloren. Dit geldt ook voor één van de bestuursleden van onze partner die met zijn gezin in het ziekenhuis belandde door Covid-19. Hij verloor hierbij zijn vrouw. Er was een staatsgreep in Guinea Conakry in september 2021.

Er zijn ook positieve ontwikkelingen te melden. De impact van social media is toegenomen. Onze contactpersoon in Burkina Faso kreeg een Amerikaanse award voor het gebruik van onze uitzendingen tegen HIV in dit land. En ons werk heeft nog steeds heel veel impact. Het aantal reacties op onze televisie-uitzendingen (via nationale televisiezenders en de website DieuTV, operationeel vanuit Zwitserland) is met 48% toegenomen: van 158.363 naar 233.678. Een enorme toename waar we heel blij mee zijn.

Het aantal bezoekers van de 216 filmvoorstellingen in kerken, scholen en ziekenhuizen is bijna verdubbeld: 125.113 (2020: 73.961). Van deze bezoekers gaven er bijna 7.000 aan naar aanleiding van de film hun leven aan Jezus Christus te geven of terug te keren naar God. Meer dan 1.800 mensen gaven aan een HIV-test te gaan doen. In totaal kregen we via de filmvoorstellingen 96.709 reacties.

Er is ook hard gewerkt aan de productie van 26 nieuwe afleveringen voor onze succesvolle series. Omdat de series sociaal-maatschappelijke problemen aankaarten in een christelijke setting, spreken ze veel mensen aan. We zien in



de reacties dat mensen zich aangesproken voelen en hun gedrag willen veranderen. We werken voornamelijk in de Franse taal, maar ook dit jaar hebben we zes producties nagesynchroniseerd in het Wolof en Bambara, de lokale talen van onder andere Mali en Senegal. Wij weten immers dat de boodschap het beste overkomt in de moedertaal. Daarnaast hebben 71 nieuwe berichten geproduceerd voor onze social media pagina's.

De nazorg in deze regio is goed georganiseerd. In ieder land waar wordt uitgezonden, is nazorg aanwezig. De meeste reacties komen telefonisch (telefoongesprekken, whatsapp- en sms-berichten) binnen via contactpersonen, maar er wordt ook steeds meer gereageerd via internet en social media.

Dat zien we ook aan de resultaten op social media. De drie kanalen (Frans, Wolof en Bambara) hebben gezamenlijk nu 146.446 volgers. In 2019 was dat 20.706. Dat zijn er meer dan zeven keer zoveel.

De berichten zijn bij 10 miljoen mensen (2019: 1.666.563) op hun tijdlijn voorbijgekomen. Iets meer dan 4 miljoen keer is er een like, share of bericht gegeven (2019: 246.298). Dat is 16 keer zoveel.

### ... Centraal-Azië

Het werk van onze partner in Centraal-Azië richt zich vooral op het brengen van het Evangelie via YouTube en social media. Ook in dit land, waarvan we vanwege de veiligheid de naam niet mogen noemen, maken we berichten en uitzendingen die gericht zijn op sociaal-maatschappelijke problemen zoals zuurgooien, zelfmoord en discriminatie.

We zien een enorme groei in de abonnees. Eind 2021 had het YouTube kanaal 141.000 abonnees, wat een stijging van 28% inhoudt ten opzichte van 2020. Daarnaast zien we een toename van 40% in Instagram volgers ten opzichte van 2020. De gecombineerde social media inspanningen hebben geleid tot 340.133 interacties en 10.991.310 videoweergaven op sociale media.

Een deel van de successen op het gebied van social media kan worden toegeschreven aan de groei van ons lokale team in de regio, met de toevoeging van twee nieuwe zeer ervaren leden die als projectbegeleider en content creator fungeren.



*Ik ben Diina uit Centraal-Azië. Dank u wel voor ons contact. Ik twijfel zoveel en uw huisgroepen en ons contact helpt me mijn gedachten ordenen over het geloof. Ik wil graag in Jezus Christus geloven en Hem aanvaarden, maar ik ben zo bang dat mijn islamitische man dat niet accepteert. Bid voor mij.*

### ... Afghanistan

Het jaar 2021 is tumultueus geweest voor het Afghaanse volk en onze partner in Afghanistan. Sinds het militaire offensief van de Taliban in augustus 2021 zijn meer dan een half miljoen mensen op de vlucht geslagen, waaronder zeer veel vrouwen en kinderen. Het strenge Taliban regime heeft nog meer verregaande consequenties voor de christenen in Afghanistan. Er is nog meer vervolging voor christenen, nog meer mishandeling en dreiging voor de Afghanen die ervoor uitkomen in Jezus Christus te geloven.

Onze partner kreeg in 2021 dan ook steeds meer verzoeken om te helpen het land te ontvluchten, vragen om voedsel of andere hulp. Tegelijkertijd zien we ook een grote toename van het verlangen onder de Afghanen naar het Evangelie. Meer dan 12.000 keer konden we een digitale Bijbel of andere christelijke media versturen naar Afghanen die via social media aangaven meer over het christelijk geloof te willen weten.

Bijzonder aan onze Afghaanse partner is hun drive om continu nieuwe manieren te ontdekken om het Woord van God te brengen. In 2021 startten zij daarom met berichten en filmpjes op TikTok. De respons was enorm. Soms werd er in een live 'uitzending' uren achtereen gepreekt en met mensen gebeden. Een andere keer werd er in de reacties een heftige discussie gevoerd over het christelijk geloof, waarbij Afghanen het ook opnamen voor onze partner en het Evangelie.

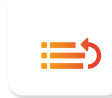


In 2021 groeide het gecombineerde totaal van volgers op Facebook, Instagram, TikTok en YouTube naar 110.725. Seizoen 1 van een in 2021 gelanceerde Afghaanse dramaserie had 22.000 unieke views in minder dan één maand na de lancering op Facebook.

Bovenal zijn we dankbaar voor de getuigenissen die ons elke maand uit Afghanistan bereiken, waarvan het verhaal hieronder er slechts één van velen is. Ze belichamen wat wij met ons discipelschapsproces willen bereiken.

*Ik volg uw programma's en ik hou ervan om ernaar te kijken. Mijn vrouw was verlamd na de geboorte van ons vijfde kind. Ik ben met haar naar de dokter geweest, maar ik kan de medicijnen niet betalen. Wilt u voor mijn vrouw bidden?" Onze Afghaanse collega bad in de naam van Jezus Christus. Een week later belde hij op en zei: "Nadat u gebeden had, begon uw God mijn vrouw te genezen. Ze kan zich nu een beetje bewegen, en ik wil u bedanken voor uw krachtige gebed." Onze medewerker deelde meer over Jezus, en hij antwoordde: "Dank U, Jezus!"*





### ... Bangladesh

In 2020 hebben we met onze Bengaalse partner een nieuwe strategie ontwikkeld waarmee we in 2021 zijn gestart. Het is één van de armste en dichtstbevolkte landen ter wereld, met problemen zoals kinderarbeid, gebrek aan schoon drinkwater, corruptie, zuurgooien en geweld. Daar refereren wij aan in onze programma's. We hebben ons allereerst gericht op het geven van social media- en discipelschapstrainingen aan onze lokale partner. Ook gaven we training op het gebied van het aangaan van relaties met lokale kerken. Hieruit kwam een initiatief waarin twaalf kerken samen kwamen om hun ervaringen te delen in het social media- en discipelschapstraject en hoe de verschillende organisaties samen konden werken om het Koninkrijk te laten groeien in Bangladesh. Daarnaast hebben we onze social media activiteiten gecontinueerd. We hebben een nieuwe Facebook pagina gelanceerd, die in de eerste drie maanden al 288.000 mensen wist te bereiken en 21.723 volgers kreeg.

In de jubileum editie van In Beeld, die in september 2021 uitkwam, vroegen we aandacht voor een kerstfilm voor de Bengalen. Hier kregen we veel respons op, waar we heel dankbaar voor zijn. Daarom konden we deze film en een aantal andere korte films, produceren en uitzenden rond kerst.

*Mijn naam is Mitu, ik kom uit het zuiden van Bangladesh. Ik zag jullie advertentie en heb jullie programma bekeken. Het was zo herkenbaar! In onze cultuur is er een grote scheiding tussen rijk en arm, maar jullie lieten zien dat Jezus Christus van iedereen houdt. Mensen die Hem volgen, kunnen Zijn liefde weer aan anderen laten zien. Ik was echt onder de indruk. Deze uitzending heeft me gemotiveerd om op mijn beurt ook onvoorwaardelijke liefde te laten zien aan kwetsbare mensen om mij heen.*

### ... Thailand

Begin 2020 maakten we een verkennende reis naar onder andere Thailand om de cultuur te leren kennen en te zien wat wij in dit land zouden kunnen betekenen. We hebben kennisgemaakt met een bestaande missieorganisatie die mensen bereikt met het Evangelie in dorpen op het platteland van Thailand. We besloten een gezamenlijk pilot project op te zetten, waarbij zij zogezegd de 'landmacht' zijn en wij hen als 'luchtmacht' via social media ondersteunen en aanvullen. Zo kunnen we gezamenlijk nog meer Thai bereiken met een boodschap van hoop en liefde door Jezus Christus. In 2021 is deze pilot geëvalueerd en is besloten om er een permanent project van te maken.

Juist in tijden van Covid-19 was de social media- en discipelschapsstrategie precies wat nodig was in dit project. Geconfronteerd met beperkingen in de face to face strategie, pasten we onze bereikstrategie aan om via social media nog meer mensen te bereiken. Dit leidde onder andere tot een enorme stijging van het aantal volgers op Facebook: van 10.359 in 2020 tot 35.586 in 2021.

Een integraal onderdeel van het proces van discipelen maken is de bekering van zogeheten 'zoekers' tot gelovigen. De stap die daarmee gepaard gaat is het zoeken en vinden van een kerkgemeenschap waarin zij tot wasdom kunnen komen. In 2021 hebben 1.046 mensen aangegeven Jezus Christus aan te willen nemen als Redder. 10% daarvan heeft een lokale huiskerk gevonden.

*Ik zag uw Facebook pagina. Dit sprak me aan dus ik nam contact met u op. Pratend over mijn problemen, vertelde ik u dat ik nooit echte liefde heb ervaren. Dank u wel dat u naar mij luisterde, daardoor voelde ik me beter. Ik besloot in Jezus Christus te gaan geloven. Ik kreeg een gebedsboekje mee van u en heb u ontmoet in de kerk. Ik heb nu meer vrede en ben dankbaar voor de broeders en zusters in de kerk waar ik mee kan praten. Dat heb ik nooit eerder gehad. Dank u.*

### ... Solada uit Thailand





### ... Japan

Tien jaar geleden kreeg 3xM directeur Martien Timmer een Woord van God. Het ging over Japan en dat het tien jaar zou duren. Inmiddels zijn we inderdaad tien jaar van proberen verder en is er inderdaad in 2021 contact gekomen met een geschikte Japanse partner. Ook in dit land is het moeilijk om het Woord van God te verkondigen. Het principe van 'Eén God' is voor Japanners vanuit hun cultuur moeilijk te vatten. Daarom is het, zoals in al onze projecten, van groot belang om het Evangelie zoveel mogelijk op een cultuur-eigen manier te brengen. Sinds november 2021 zijn we samen met onze Japanse partner aan het onderzoeken hoe we dit het beste via social media doen. De eerste resultaten worden halverwege 2022 verwacht.



### ... Boeddhistische landen

In 2020 kwamen we in aanraking met een lokale partner in een regio die we 'Boeddhistische landen' noemen. Net zoals in Centraal-Azië kunnen we vanwege de veiligheid de exacte naam van deze regio niet noemen. Het is een regio waar men onder andere gelooft in animisme. Concepten als zonde en verlossing door God zijn hier niet te vinden. Het lastige is dat dit soort woorden heel anders overkomen dan dat wij ze, vanuit onze Westerse context, bedoelen. Kortom: een bijzonder lastige wereld om in te werken, ook omdat na verloop van tijd naar schatting 50% van de mensen die zich in eerste bekeerden, weer terugkeert in hun oude geloof en gewoontes.

Ons pilot project was in die zin succesvol, dat er veel reacties kwamen op onze social media campagnes. Helaas echter niet uit de door ons beoogde taalgroep, maar uit een taalgroep uit een ander deel van de regio. Door onze huidige partner is deze taalgroep echter niet te bedienen. Daarnaast bleek dat het een kleine bevolkingsgroep is met weinig sprekers in de betreffende taal. Daarom hebben we de samenwerking met deze partner stopgezet en zijn we op dit moment op zoek naar een nieuwe partner om de social media campagnes voort te zetten.



## 1.4 Impactonderzoek

3xM laat minimaal eens per drie jaar een onafhankelijk onderzoek uitvoeren bij een van onze partners, zodat we goed in beeld krijgen wat de uitwerking is van de programma's in het leven van de kijker en de maatschappij. Sinds 2005 is dergelijk onderzoek uitgevoerd in Mali, Ivoorkust, Togo, Centraal-Azië, Bulgarije en Indonesië. Er is het afgelopen jaar geen impactonderzoek uitgevoerd, vanwege de coronapandemie. Vorig jaar zijn we begonnen met de voorbereiding van de impactonderzoeken. Voor 2022 staan vier impact onderzoeken gepland in 2 landen in West-Afrika, in Centraal-Azië en in Bangladesh.

### **Methodologie onderzoek**

Dr. Brown en dr. Fraser, twee senior onderzoekers van Regent University hebben de afgelopen jaren onderzoek gedaan naar de effectiviteit van de methoden van 3xM. Het betrof uitgebreid kwalitatief onderzoek in Ivoorkust, Niger, Centraal Azië, Pakistan en Afghanistan. De resultaten zijn buitengewoon bemoedigend. De onderzoekers concludeerden het volgende:

- 3xM heeft een bewezen effectieve entertainment-educatieve communicatie strategie. We leren onze kijkers nieuwe waarden- en geloofssystemen.
- Met onze aanpak stellen we christenen in een goed licht en helpen we moslims hun negatieve houding te overkomen.
- Onze multimedia aanpak verzekert een groot bereik onder niet christenen.
- Resultaat van ons werk is dat er wordt geëvangeliiseerd en discipelen worden gemaakt onder moslims en cultuurchristenen.

Daarnaast hebben de onderzoeker ook onderzocht hoe 3xM het doet ten opzichte van de vele andere christelijke media



organisaties die zij de afgelopen tientallen jaren hebben onderzocht. Daarbij kwamen ze tot de volgende uitspraken over 3xM:

- *Flexibel en innovatief.*
- *Unieke participerende bottom up benadering.*
- *Uitzonderlijke financiële efficiëntie.*
- *Bouwen op lokaal leiderschap en expertise.*
- *Cultureel sensitief, waardoor kijkers ontvankelijker zijn.*
- *Veel organisaties houden het bij praten over discipelschap; 3xM gaat er ook actief mee aan de slag.*

# 2 • ONZE roeping

## 2.1 40 jaar 3xM

3xM is de afkorting van More Message in the Media: wij vertellen het Evangelie van Jezus Christus via moderne media in moeilijk bereikbare landen. De 'M' staat voor 'meer'. 3xM wil meer programma's maken, meer van Jezus Christus laten zien, zodat meer mensen tot geloof komen en discipel van Hem worden. 3xM is opgericht in 1980 vanuit de Evangelische Omroep om ook buiten Nederland het Evangelie te verkondigen. Het werd in 1983 een zelfstandige stichting en heeft haar hoofdkantoor in Nederland.

Omdat we door de Covid-19 maatregelen het jubileum niet volledig hebben kunnen vormgeven zoals we hadden gewild, hebben we besloten om tot en met juli 2021 dit thema vast te houden. Dit resulteerde in een prachtige jubileum uitgave van ons magazine In Beeld, die we aan velen hebben toegestuurd.

## 2.2 Onze passie en onze missie in deze wereld

Inspiratie voor onze missie vinden wij in de opdracht van Jezus Christus: *"Ga dan heen, onderwijs al de volken, hen dopend in de Naam van de Vader en van de Zoon en van de Heilige Geest, hun lerend alles wat Ik u geboden heb, in acht te nemen."* • **Mattheüs 28:19.**

*Onze droom, ambitie, verlangen en commitment is om 1.000.000 mensen met de boodschap van Jezus Christus via moderne media geestelijk thuis brengen voor 2030.*

Waarom is dit relevant? 3 miljard mensen hebben nog niet van het Evangelie van Jezus Christus gehoord. Wij verlangen er naar dat mensen behouden worden en Gods Koninkrijk zichtbaar wordt op aarde. Dit motiveert ons om in navolging van Jezus Christus zoveel mogelijk van hen discipel te maken.

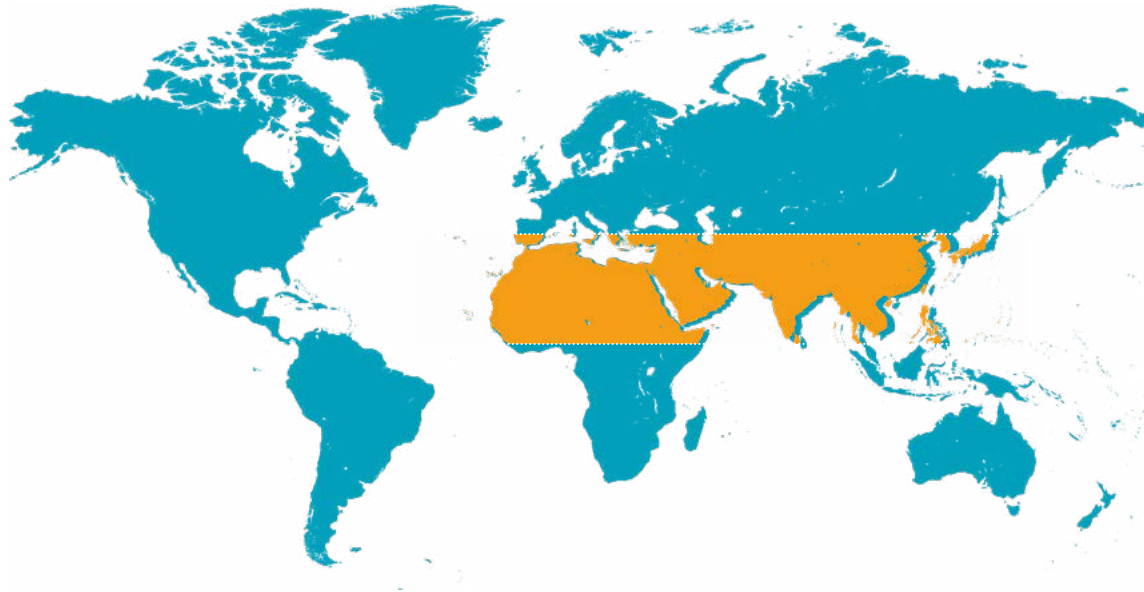
Onze werkwijze is als volgt: het maken van discipelen (naar aanleiding van Mattheüs 28:19) door samen met lokale partners visuele programma's te maken die passen bij de lokale cultuur en taal en uitdagen tot reageren. Via social media, internet en televisie vertellen wij inspirerende verhalen zoals Jezus Christus dat onder meer deed in gelijkenissen. Dat doen wij in landen die moeilijk bereikbaar zijn in het 10/40 window: de landen tussen de 10° en 40° breedtegraad op het noordelijk halfrond: Afghanistan, Pakistan, Bangladesh, Somalië, Thailand, Japan en landen in Centraal-Azië en West-Afrika. Landen waar zeer weinig mensen christen zijn, en waar in sommige gevallen de doodstraf staat op het belijden van het christelijk geloof (zie figuur 2).

Wij willen dáár actief zijn waar nog geen christelijke televisie of social media is. Zoals Paulus schrijft in **Romeinen 15:20**: *"Maar ik heb er een eer in gesteld het Evangelie niet op plaatsen te verkondigen waar Christus al bekend was. Ik wilde niet op het fundament van een ander bouwen."*





**Figuur 2 • 10/40 window**



Het unieke aan het werk van 3xM is de samenwerking met lokale partners in de landen waar we werken. Met hen kiezen wij belangrijke sociale onderwerpen die we in de programma's centraal stellen. Via onze programma's en nazorg rusten wij onze kijkers verder toe in het navolgen van Jezus Christus en het vinden van een geestelijk thuis bij een lokale kerk of digitale gemeenschap.

In ons werk vinden wij het bevorderen van eenheid belangrijk. Dat baseren wij op het gebed van Jezus Christus in **Johannes 17:21-22**: “*Dat zij allen één zijn .... opdat de wereld zal geloven.*” De eenheid dient dus iets, namelijk mensen tot geloof brengen en dat is wat wij zien gebeuren. In de landen

waar wij werken brengen we kerkleiders samen om samen dit project aan te gaan en uit te voeren. Dat geeft een betere representatie naar het televisiestation en de overheid toe – en heeft vaak deuren geopend die anders gesloten bleven. Voor social media is dat een minder urgente reden, maar spannen we ons in om eenheid te bevorderen. Een ander aspect is dat wij op deze manier breed kunnen samenwerken voor nazorg en discipelschap.

Vanuit de missie zijn een viertal kernwaarden benoemd die bepalend zijn voor het organisatiegedrag dat wij willen tonen. Met de kernwaarden worden woorden gegeven die passen in het hier en nu van medewerkers en de werkzaamheden:

### **1. Moedig:**

Wij zijn geroepen om met een unieke en innovatieve werkwijze te gaan naar gebieden waar anderen niet gaan, ook bij tegenslag.

### **2. Liefde:**

In alles wat wij doen zijn wij gedreven door Gods liefde en delen wij daarvan uit.

### **3. Avontuurlijk:**

Wij dagen iedereen uit om samen met ons en met God een heilig avontuur aan te gaan in de vervulling van onze missie.

### **4. Integer:**

Wij zeggen wat wij doen, maar doen ook wat wij zeggen. Ons denken en handelen zijn in lijn met Gods Woord.

Vanuit de kernwaarden zijn twee merkwaarden benoemd die met name tot uitdrukking brengen wat wij als organisatie willen dat anderen over ons zeggen.

### **A. Volhardend:**

3xM gaat gedreven door God, denkt out of the box en geeft niet op om mensen te bereiken.

### **B. Zendingsspionier:**

Door met moderne visuele media en nieuwe technologieën het Evangelie en de boodschap van hoop te brengen op moeilijk bereikbare plaatsen, gaat 3xM waar bijna niemand gaat en doet wat bijna niemand doet. Pionieren gebeurt met nieuwe systemen en technologie (zoals social media), met nieuwe methoden (wijze van programma maken), en in nieuwe werkgebieden.

## 2.3 Beknopte evaluatie visieplan 2017-2021

1

**Doel:** Uitzendingen realiseren in 10-12 landen in West-Afrika en consolideren in Bangladesh, Pakistan en Centraal-Azië.

**Resultaat:** *we hebben in 15 landen uitgezonden. In Bangladesh is het bereik verdrievoudigd, het programma in Centraal-Azië heeft miljoenen kijkers getrokken en in Pakistan zijn voor het eerst programma's op nationale televisie gebracht.*

2

**Doel:** In twee nieuwe landen partnerrelaties aangaan.

**Resultaat:** *Dit doel is ver overtroffen. We zijn gestart in Japan en hebben tal van programma's gemaakt in Afghanistan, Somalië en Thailand.*

3

**Doel:** Social media plan ontwikkelen en implementeren.

**Resultaat:** *Ook dit doel is ver overtroffen. De afgelopen jaren hebben we een enorm mogen investeren in sociale media, waardoor onze impact in tal van landen exponentieel is gegroeid. Alleen al in 2021 zagen we meer dan 6 miljoen responses op sociale media. Zie ook hoofdstuk 1.*

4

**Doel:** Impact van de partners vergroten.

**Resultaat:** *Ook hier overtreffen we ons doel. We hebben onze partners door training meegenomen op het gebied van sociale media en discipelschap. Er zijn veel nieuwe medewerkers aangesteld. Ons methodologie onderzoek in vijf landen laat zien dat onze partners zeer effectief zijn en effectiever dan vergelijkbare organisaties.*

5

**Doel:** Verhogen van inkomsten naar 1,6 miljoen in 2021.

**Resultaat:** *Met ruim 1,9 miljoen aan inkomsten zijn we erg dankbaar dat ook dit doel ruimschoots gehaald is.*

6

**Doel:** Kwaliteit, flexibiliteit en verduurzaming van de 3xM organisatie.

**Resultaat:** *We hebben op tal van terreinen winst geboekt. Te noemen is de prominentere plaats van gebed, de overgang op Office 365, de toename en facilitering van thuiswerk en het aanscherpen van duurzaamheidsbeleid.*







## 2.4 Visieplan 2022-2026

### 1 ...

**Eind 2026 willen we 300.000 discipelen hebben gemaakt/ mensen geestelijk hebben thuisgebracht**

*“Hierin is Mijn Vader verheerlijkt, dat gij veel vrucht draagt en gij zult Mijn discipelen zijn.” • Johannes 15:8.* Onze droom is om voor eind 2030 1.000.000 mensen met de boodschap van Jezus Christus via moderne media geestelijk thuis te brengen. We denken dat dit in de loop van de tijd sneller zal gaan, vandaar dat we uitkomen op een lager aantal van 300.000 in deze eerste vijf jaar. Bij deze 300.000 mensen zijn degenen inbegrepen die onderweg zijn in het proces naar een geestelijk thuis. Aan het aantal mensen hangt een getal vast, maar tegelijkertijd willen we erkennen dat al ons inspannen vergeefs is als de Heer niet werkt.

### 2 ...

**Ontwikkeling van cultureel passende discipelschapsmodellen**

*“Omdat ik met inzicht te werk ga, heb ik u ook met inzicht voor Christus gewonnen.” • 2 Korinthiërs 12:16.* Samen met onze partners in het veld gaan we op zoek naar manieren van discipelschap die bij hun cultuur en achtergrond passen. Net zoals we op visuele media gebied een andere strategie samen met onze partners in het veld ontwikkeld hebben met oog voor de context waarin zij leven, gaan we met hen op ontdekkingstocht naar wat past in hun situatie. Daarbij zoeken we naar niet westerse toepassingen die vaak uitgaan van lineair denken, terwijl in de landen waar we werken non lineair/circulair gedacht wordt.

### 3 ...

**Ontwikkelen van regio strategie voor tenminste drie regio's**

*“maar ik heb er een eer in gesteld het Evangelie niet op plaatsen te verkondigen waar Christus al bekend was. Ik wilde niet op het fundament van een ander bouwen.” • Romeinen 15:20.* Het grote aantal onbereikten in het 10/40 window zet ons aan om in kaart te brengen welke bevolkingsgroepen nog niet bereikt worden. Omdat we ook werken met social media beperken we ons niet meer tot landsgrenzen zoals bij televisie het geval is en kunnen we bevolkingsgroepen wereldwijd aanspreken. Vervolgens brengen we in kaart wie er al werken op het gebied van social media waarbij we ernaar streven dat we een bevolkingsgroep benaderen waaronder nog niet gewerkt wordt met visuele media. In samenwerking met strategische partners geven we invulling aan deze regio strategie.

### 4 ...

**Blijvend innoveren**

*“En niemand giet jonge wijn in oude leren zakken, want dan scheuren de zakken door de jonge wijn en wordt de wijn verspild, terwijl de zakken verloren gaan. Jonge wijn moet in nieuwe zakken worden gedaan. Maar niemand die oude wijn gedronken heeft, wil jonge; hij zegt immers: “De oude wijn is goed!”” • Lukas 5:37-39, NBV.* Bij het ontwikkelen van onze social media strategie hebben we gezien dat dit een andere aanpak vergt dan het maken van televisie. Social media geeft goede mogelijkheden om mensen persoonlijk aan te spreken. Daardoor kunnen we onze droom om discipelen te maken beter in vervulling laten gaan. De komende vijf jaren blijft het maken van discipelen via visuele media de focus. Maar het is van belang om te zien welke ontwikkelingen er zijn. We denken dan bijvoorbeeld aan virtual reality, augmented reality, artificial intelligence, gaming, robotica.

## 2.5 Omgang met belanghebbenden

Belanghebbenden zijn (potentiële) donateurs, buitenlandse partners in ons werkveld, bestuur, vrijwilligers, medewerkers, kijkers van de programma's, de christelijke achterban in Nederland en daarbuiten en de (christelijke) media. In het beleidsplan zijn de volgende afspraken opgenomen:

- Beleidsmatige keuzes worden via het 3xM-magazine 'In Beeld' bekend gemaakt;
- Als er op het werkveld beleidsmatig of financieel nieuwswaardige ontwikkelingen zijn, sturen wij een persbericht;
- Door bestuurszetels bij voorkeur in te vullen op basis van een kerkelijke verdeling, wordt aan breed protestants-christelijk Nederland een stem gegeven in de besluitvorming van 3xM;
- Grote gevers krijgen desgewenst een uitgebreide rapportage en worden tussendoor op de hoogte gesteld van relevante ontwikkelingen;
- Partners worden nauw betrokken bij beleidsmatige keuzes die hen betreffen;
- Reacties van kijkers zijn meestal positief, maar soms zijn er dreigementen. Bij werkbezoeken interviewen wij ook een aantal kijkers om reacties uit de eerste hand te horen. Door middel van maandelijkse rapportages is er inzicht in de reacties die binnenkomen.
- Dienstreizigers delen na hun reis hun ervaringen. Via onze website en social media, zoals Twitter en Facebook bericht 3xM alle belanghebbenden met relevante informatie;
- In ons 'Protocol fondsenwerving, voorlichting en communicatie' is de manier van communiceren vastgelegd.

### Klachtenbehandeling

Voor de afhandeling van klachten geldt het 3xM klachtenprotocol. Elke klacht wordt binnen 14 dagen behandeld. In 2021 kregen we één klacht (2020: 1) omdat

er post werd ontvangen terwijl aangegeven was niets meer te willen ontvangen. De instellingen van de database zijn gecontroleerd, zodat dit niet nogmaals zal gebeuren.

## 2.6 Integriteit en veiligheid

De laatste jaren is er zowel binnen en buiten 3xM steeds meer aandacht voor integriteit en veiligheid.

### Integriteit

Voor 3xM is integriteit erg belangrijk. 'Integer' is één van de vier kernwaarden van 3xM. Wij hebben een interne vertrouwenspersoon en zijn bovendien al jarenlang aangesloten bij Stichting Evangelisch Meldpunt ([www.wijzijnsem.nl](http://www.wijzijnsem.nl)). In ons Arbo reglement wordt uitgebreid beschreven hoe wij omgaan met geweld en ongewenste intimiteiten. Daarnaast hanteert 3xM een eenvoudige en duidelijke gedragscode die leidend is voor alle werknemers en vrijwilligers. In het data- en ICT-veiligheidsbeleid staat verwoord hoe 3xM omgaat met (persoonlijke) gegevens en hoe de AVG wetgeving wordt vormgegeven en nageleefd. Tenslotte heeft 3xM een Fraudeprotocol. Al deze elementen worden jaarlijks met werknemers en vrijwilligers besproken. Gelukkig zijn er geen aanwijzingen dat het afgelopen jaar de integriteit van 3xM geschonden is.

### Veiligheid

3xM wil (dienst-)reizigers zoveel mogelijk veiligheid bieden. Er is uitgebreid beleid rond 'Veiligheid Buitenlandse Reizen' en 'Crisismanagement'. Wij zijn dankbaar dat wij net voor de coronapandemie over zijn gegaan op het Office 365 systeem, zodat ook de veiligheid van extern inloggen kon worden geoptimaliseerd. Rond de veiligheid van werkomstandigheden wordt de RI&E jaarlijks doorgenomen. Afgelopen jaar is er extra geïnvesteerd in voorzieningen voor thuiswerk, zodat alle werknemers en vrijwilligers op een ergonomisch verantwoorde wijze thuis konden werken.

## 2.7 Coronapandemie

De pandemie raakt veel facetten van het werk van 3xM, maar leidt per saldo vooralsnog niet tot een lager financieel resultaat en evenmin tot een onwerkbaar situatie binnen de organisatie. Sinds het ontstaan van de pandemie zijn enkele medewerkers kortdurend uitgevallen vanwege Covid-19. In verschillende landen hebben de projecten wel merkbaar effect gehad van de pandemie, maar het leidde tot nu toe niet tot grote problemen. Partnerorganisaties bleken inventief en vasthoudend. De effecten van de pandemie zijn wat voelbaar in de fondsenwerving. Dat zien we vooral bij kerken, fondsen en bedrijven in Nederland. Gelukkig werd dit gecompenseerd door hogere inkomsten uit nalatenschappen. De internationale fondsenwerving werd vooral gehinderd doordat er niet kon worden gereisd. Dat is een tijdje vol te houden, maar op termijn wil een donor je toch weer in de ogen kunnen kijken. We hopen en verwachten dat we vanaf 2022 weer kunnen reizen. Blijvend effect van de pandemie lijkt wel te zijn dat werknemers en vrijwilligers meer vanuit huis gaan werken.







# 3 • PARTNERS *en projecten*

## 3.1 Partners

Om ons doel om 1.000.000 discipelen te maken te verwezenlijken, maakt 3xM christelijke programma's voor social media, internet en televisie in moeilijk bereikbare landen. Landen waar het moeilijk is om openlijk christen te zijn, je geloof te delen en als christenen samen te komen. Het gaat vooral om landen in het zogeheten 10/40 window: de regio tussen de 10° en 40° breedtegraad op het noordelijk halfrond, van Senegal tot aan Japan..

In een keuze voor een land laat 3xM zich door gebed leiden. In het land zelf zoeken wij vervolgens partners die dat verlangen delen, maar de eventuele kennis, apparatuur en financiën missen.

### Wat is voor ons een partner?

- De partner is voor ons een organisatie waar wij ons voor meerdere jaren aan kunnen verbinden.
- De partner heeft de verkondiging van het Evangelie van Jezus Christus en het maken van discipelen als doelstelling.
- De partner heeft een onafhankelijk bestuur dat verantwoordelijk is voor het produceren en uitzenden van programma's, voor het personeel en het realiseren van de doelen die we samen overeengekomen zijn.
- De partner functioneert zelfstandig als het gaat om management, nazorg, beheer van apparatuur, administratie en boekhouding, en levert daarin eigen bijdragen.

- De partner levert een bewezen, complementair product/werk, idem dito markt/werkgebied.
- Hij/zij heeft een goede reputatie.
- De partner werkt samen met andere organisaties.
- De partner kan de betrokkenheid van christenen uit verschillende kerken aantonen.

3xM brengt in het projectland graag lokale kerken bij elkaar, zodat we een groot draagvlak creëren. Wij streven ernaar dat vertegenwoordigers van verschillende lokale kerkgenootschappen plaatsnemen in (een adviesraad van) het bestuur van onze partnerorganisaties.

Voor social media is er minder noodzaak om al deze criteria in te vullen. Daarbij zien we dat het vormgeven van discipelschap nog weer andere eisen aan het werk en daardoor ook aan onze partner stelt. We zijn via pilots bezig om te zien wat goed werkt en zullen later deze in goed functionerende criteria opnemen.

## 3.2 Kwaliteitsbewaking

In alle landen waar 3xM uitzendt, kiezen wij voor sociaal-maatschappelijke programma's en berichten die een breed publiek aanspreken. De programma's en berichten moeten voldoen van diverse criteria en aan iedere partner geeft 3xM doelstellingen mee. Door middel van rapportages bewaken we de kwaliteit en de effectiviteit.



### Onze criteria voor 3xM programma's en berichten:

- De programma's en berichten laten het belang zien van en nodigen uit tot een persoonlijke relatie met Jezus Christus. Per land wegen we af of we dat via drama's en verhalen gebaseerd op de Bijbel doen, of op een meer directe manier van verkondiging zoals een getuigenis. Een getuigenis is ook weer een verhaal.
- De sociaal-maatschappelijke onderwerpen adresseren de meest urgente noden waar mensen mee worstelen in hun culturele context.
- Een bekend televisiestation in het land moet bereid zijn het programma uit te zenden, zo mogelijk via één van de vijf topkanalen van het land; of als er sprake is van een gesloten land, via een satellietkanaal/internet based platform.
- Kijkers hebben de mogelijkheid om te reageren.
- Het programma is gemaakt volgens de regels van het betreffende medium: social media, internet of televisie.
- Het programma is technisch van hoogstaande kwaliteit.
- Het programma draagt bij aan de eenheid onder christenen.
- Het programma draagt bij aan een rechtvaardige samenleving.
- Het programma draagt bij een keus tot het volgen van Jezus Christus.
- Het programma draagt bij aan discipelschap / geloofs-onderwijs.

Ten aanzien van de punten 3 en 5 zien we dat we onderscheid kunnen maken ten aanzien van de toepassingen voor televisie en social media. Voor social media kunnen technisch minder ontwikkelde programma's soms heel goed scoren en zijn we niet gebonden aan de voorwaarden van een televisiezender.

### Storytelling

Onze programma's gaan over sociaal-maatschappelijke problemen, aangepast op de lokale taal en cultuur van het land waar het programma wordt uitgezonden. Het bevat vaak drama – dit blijkt een uitstekend middel om de boodschap door te geven. Het gaat om verhalen over lokale sociale misstanden, waarbij christelijke normen en waarden aan de orde komen. Net zoals Jezus Christus deed in Zijn gelijkenissen. Aan het eind van elk programma roepen wij mensen op om te reageren, per telefoon, e-mail of social media. We zien dat social media meer mogelijkheden biedt om het Evangelie directer te presenteren. Onze partners maken daar gebruik van en we zien dat daar ook goede respons op komt.

## 3.3 Terugkoppeling doelen 2021 en plannen voor 2022

### Terugkoppeling doelen 2021

De samenwerkingsverbanden met onze partners in West-Afrika, Centraal-Azië, Afghanistan, Pakistan, Bangladesh, Somalië en Thailand zijn gecontinueerd in 2021. De impact is verhoogd ten opzichte van 2020. Meer hierover leest u in hoofdstuk 1. We hebben een kleine pilot gedaan in een regio die we 'Boeddhistische landen' noemen. We bereikten echter niet de doelgroep die we op het oog hadden, maar kregen wel veel reacties van een andere taalgroep. Daarom zoeken we door naar een nieuwe geschikte partner.

Na tien jaar van voorbereiding hebben we halverwege 2021 een partner in Japan gevonden, waarmee we een pilot project zijn gestart. Op dit moment ontwikkelen we daarmee een outreach strategie. Het aantal nazorgers in Afghanistan, Somalië en Centraal-Azië is uitgebreid. Helaas is dit nog steeds te weinig om de grote hoeveelheid vragen te kunnen behandelen. Daarom is in de toekomst een speerpunt van ons beleid het train-de-trainer-programma. Dit blijft een punt van gebed en aandacht.

De toerusting en training van onze partner verloopt goed. De effectiviteit per partner neemt toe, zowel op het gebied van (online) follow up met behulp van onze platforms. Hierdoor kan een hoger aantal reacties worden opgevolgd en is het mogelijk om zoekers toe te rusten met de inhoud van het discipelschapsprogramma (bijvoorbeeld in audio en print, Bijbelstudies, Bijbels, cursussen en gespreksgroepen).

### Plannen 2022

Het belangrijkste doel en onze focus in de komende vijf jaar was en is, in het licht van de 2030-ambitie, discipelschap. In de komende jaren willen wij onze impact verdubbelen en meer en meer discipelen geestelijk thuis brengen in een (online) kerk of gemeenschap. Onderdeel daarvan is het testen en implementeren van nieuwe concepten die bijdragen aan de vergroting van onze impact, zoals de inzet van de mediamiddelen-mix in de verschillende landen, alsook de best passende discipelschapsstrategie per land. De training die we nu daarvoor gebruiken, werkt met name goed bij de zoekers uit een moslim context. Daarnaast is er een online Bijbelschool ontwikkeld voor Afghanistan, Somalië en Pakistan. We gebruiken een apart programma gericht op boeddhistische groepen voor de rurale gebieden in Thailand. De komende vijf jaar zullen we al deze programma's en strategieën verder ontwikkelen en uitwerken voor elke taalgroep.





# 4 • COMMUNICATIE en fondsenwerving

## 4.1 Strategie, beleid en inkomsten

### Strategie

In ons strategieplan voor 2017-2021 legden we het volgende vast:

1. Voor uitbreiding van ons werk in moeilijk te bereiken landen groeien we in 10 jaar toe naar in totaal drie miljoen aan inkomsten vanuit Nederland en internationaal (eind 2026). Dat betekent een **forse investering op het gebied van fondsenwerving** en stijging van het percentage kosten eigen fondsenwerving.
2. 3xM groeit toe naar **meer inzet van gekwalificeerde vrijwilligers** voor ondersteuning op gebied van communicatie en fondsenwerving.
3. 3xM investeert in behoud van bestaande donateurs en werving van nieuwe relaties. Daarbij richten we ons vooral op **de leeftijdsgroep van 40+**. Ook willen we door middel van telemarketing de gemiddelde gift van jaarincasso's verhogen.
4. 3xM investeert in het bouwen van relaties met en werving van vermogende particulieren **via één op één contact (friendraising)** in Nederland en Amerika, Singapore, Canada en Noorwegen.

5. We zetten meer planmatig, via **campagnes**, in op het vergroten van naamsbekendheid en zichtbaarheid van 3xM.

6. De komende twee jaar moet uit onderzoek blijken welke landen voor ons het meest geschikt/vruchtbaar zijn voor **relationele fondsenwerving**.

7. Contacten met kerken, kerkelijke instellingen en fondsen willen we **consolideren** en **uitbouwen**.

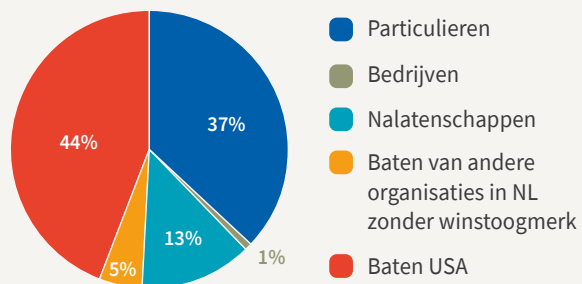
### Beleid

In het protocol 'Fondsenwerving, voorlichting en communicatie' zijn de ethische grenzen voor onze communicatie aangegeven. Voorlichting is een doelstellingsactiviteit, fondsenwerving een afgeleide doelstelling. Alle communicatiekosten (inclusief de kosten voor fondsenwerving) worden – via een door het bestuur goedgekeurde verdeelsleutel – toegerekend aan Communicatie en Fondsenwerving. Onze partners en donateurs zijn ervan op de hoogte dat wij eventuele meeropbrengsten toevoegen aan ons vrij besteedbaar vermogen. Op die manier is het mogelijk (kleinere) projecten te realiseren, zonder daarvoor afzonderlijk te werven. 3xM heeft het CBF-keur en de ANBI-erkenning.

### Inkomsten 2021

3xM heeft in 2021 verschillende inkomstenbronnen gehad:

**Figuur 3 • Bronnen inkomsten**



De totale baten in 2021 bedragen €1.927.091. Een kleine stijging ten opzichte van de totale baten van € 1.885.138 in 2020. In 2019 waren de inkomsten aanzienlijk hoger vanwege een groot legaat wat was ontvangen. De inkomsten 2020 en 2021 zijn ondanks de coronapandemie nagenoeg gelijk gebleven terwijl er grote invloeden van de pandemie te zien zijn op diverse segmenten in binnen- en buitenland, zoals bij kerken, bedrijven en fondsen.

### Gebed

Gebed is voor 3xM van groot belang. We komen elke maandagochtend bij elkaar om te bidden en elkaar te bemoedigen vanuit Gods Woord. Helaas ook in 2021 vanwege de coronapandemie online vanuit huis. We bidden voor alle projecten, partners, donateurs en vrijwilligers.

Maandelijks wordt er een gebedsbrief aan 64 betrokkenen per post verstuurd. Daarnaast zijn we in 2021 gestart met een wekelijkse digitale gebedsbrief, waarin per week een aantal gebedspunten wordt gedeeld. In totaal ontvangen 79 mensen de gebedspunten wekelijks in hun mailbox. Ook via de digitale nieuwsbrief, ons magazine In Beeld en via onze social media roepen we op tot gebed. Dankbaar zijn we voor de groep betrokken donateurs, die ons trouw steunt en voor ons bidt.

### Vrijwilligers

In 2021 hebben in totaal 12 vrijwilligers zich op het kantoor in Amersfoort ingezet voor de afdeling communicatie en fondsenwerving in binnen- en buitenland. Eén van deze vrijwilligers is in 2021 gestart. Per 31 december 2021 zullen wij afscheid nemen van drie van de vrijwilligers omdat zij elders aan de slag gaan als vrijwilliger of omdat zij vanwege werk geen tijd meer beschikbaar hebben. We zijn blij met en dankbaar voor onze kantoorvrijwilligers, de vrijwilligers die af en toe een stand bemannen en het team internationale fondsenwerfers dat zich verbonden heeft met 3xM.

## 4.2 Nederland

### Donateurs

Net als in 2020 hebben wij in 2021 met steun van donateurs diverse projecten kunnen continueren, initiëren en realiseren. De donateurs zijn zeer betrokken bij ons werk en we zien hun betrokkenheid groeien, waarvoor 3xM enorm dankbaar is. Het aantal actieve gevers is in tegenstelling tot in 2020 licht gedaald (iets meer dan 2%). Vanwege de coronapandemie zijn de evenementen waar we normaalgesproken op aanwezig zijn, zoals Opwekking, Zoeklicht-dag en Nederland Zingt, niet doorgegaan. Daarnaast hebben wij in 2021 ervaren dat de pandemie invloed heeft op de inkomens van onze achterban en de keuze die zij op basis daarvan hebben moeten maken.

Om het aantal betrokken en donateurs te blijven vergroten hebben we een aantal (puzzel)acties geplaatst in de zomer- en winterbijlage van het Nederlands Dagblad, Sestra en Elisabethbode. Dat leverde 318 nieuwe adressen op. Helaas is het aantal iets lager dan vorig jaar. Dit is voornamelijk te wijten aan het uitblijven van evenementen zoals Nederland Zingt en de beperkte mogelijkheden om op andere manieren adressen te werven. Deze potentiële donateurs zijn binnen de grenzen van de wet AVG benaderd om een relatie aan te gaan met 3xM. Als vervolg hierop hebben we deze groep telefonisch benaderd om het werk van 3xM ook financieel en met gebed te ondersteunen.

Om de bestaande relaties te continueren en te verstevigen hebben we gerichte acties ondernomen, zoals gesegmenteerde mailingen en het sturen van persoonlijke verjaardagskaarten en kerstkaarten naar onze donateurs.





**Figuur 4 • Samenstelling donateursbestand per 31 december 2021**

	2021	%	2020	%	2019	%	2018	%	2017	%
Donateurs met losse giften	5.790	48,8	5.764	46,7	6.125	48,6	5.366	43,1	5.858	44,2
Donateurs met vaste toezegging	6.079	51,2	6.673	53,3	6.475	51,4	7.094	56,9	7.401	55,8
<b>Totaal</b>	<b>11.869</b>	<b>100</b>	<b>12.527</b>	<b>100</b>	<b>12.600</b>	<b>100</b>	<b>12.460</b>	<b>100</b>	<b>13.259</b>	<b>100</b>

Ruim 11.000 donateurs steunen ons werk financieel. Onder een donateur verstaan wij iemand die in 2020-2021 gedoneerd heeft. Het donateursbestand is per 31 december 2021 samengesteld als in figuur 4.

Het aantal giften daalde licht van 36.510 (2020) naar 35.009: een daling van 4%. De gemiddelde gift per actieve gever, maar exclusief ondernemers, grote gevers, fondsen, stichtingen en kerken lag in 2021 op € 16,48. Het gemiddeld giftbedrag onder alle actieve gevers, maar exclusief nalatenschappen lag in 2021 op € 22,24. In 2020 was dat € 19,80. Er is in totaal in 2021 aan nalatenschappen € 242.725 ontvangen. We zien dat er dus door minder mensen, meer wordt gegeven.

### Nalatenschappen

We zien dat nalatenschappen steeds belangrijker worden voor 3xM. In 2021 hebben wij een bedrag van € 242.725 aan nalatenschappen mogen ontvangen. Hier zijn we zeer dankbaar voor.

### Komende jaren

Het belangrijkste doel voor het komende jaar blijft stabilisering en groei van de inkomsten van particuliere gevers door meer contact op maat en groei via online campagnes, aanvragen bij fondsen, kerken, christelijke organisaties en via internationale fondsenwerving. Dat willen we aan de ene kant bereiken door het (verder) intensiveren

van de relatie met onze bestaande donateurs en nieuwe relaties. Daarnaast blijven we werken aan het vergroten van onze naamsbekendheid, ook onder nieuwe, jongere doelgroepen. We blijven telkens zoeken naar nieuwe wegen om aan adresgegevens te komen, waaronder puzzelacties in advertentiecampaagnes, prijsvragen via stands en andere acties. Ook het uitbreiden van ons ondernemersnetwerk en de verbondenheid van kerken aan ons werk zal een essentieel onderdeel zijn in 2022.

### (Tele)marketing

In 2021 zijn er een aantal regels en wetgevingen verandert rond telemarketing. Om op de juiste manier om te gaan met deze nieuwe regels zijn een aantal veranderingen hebben we onze database op sommige punten aangepast. Om die reden zijn er in 2021 geen telemarketing campagnes gedaan. In 2022 zullen wij dit weer oppakken. In 2021 hebben we 8 direct mailings (DM's) verstuurd naar de groepen die in ons administratiebestand in 2021 aldus gespecificeerd zijn: functionarissen, zakelijke contacten, stichtingen en vermogensfondsen, kerken, drie groepen incassogevers, nieuwe gevers, major donors, diverse groepen losse gevers en een algemene groep. De DM's zijn in sommige gevallen samen met het magazine In Beeld verstuurd. Waar mogelijk hebben we de brief toegespitst op de doelgroep.



### Ondernemers

Lange tijd zag het er naar uit dat het vanwege de pandemie niet mogelijk zou zijn om ondernemersavonden te organiseren. In de eerste helft van 2021 heeft 3xM het goede contact met een groep ondernemers proberen vast te houden door middel van persoonlijke berichten, een appeltaartactie en gebedsbijeenkomsten. De betrokkenheid van deze groep ondernemers uit met name Midden-Nederland is bijzonder groot. In de tweede helft is een zzp-er gestart om ondersteuning te bieden op het gebied van relatiemanagement onder ondernemers.

### Social media

Berichten verspreiden via social media wordt ingezet ter ondersteuning van de naamsbekendheid, het opbouwen van relaties en om te verwijzen naar de website. Voor het gebruik van social media in Nederland heeft 3xM de volgende doelstellingen geformuleerd:

- Laten zien van de impact van het werk 3xM.
- Creëren van bewustwording voor het werk van 3xM.

Omdat de invloed van social media steeds groter wordt, heeft 3xM in 2021 geïnvesteerd in de ontwikkeling van de website en online strategie. Samen met een extern bureau is een analyse van de huidige situatie en de kansen die er liggen gemaakt. In 2021 is een start gemaakt met het ontwikkelen van een plan van aanpak en de strategie met bijbehorende activiteiten van start gegaan. Ter ondersteuning van alle social media activiteiten is ook een start gemaakt met het vernieuwen van zowel de content als look-and-feel van de website. In 2022 zal dit een vervolg krijgen met de ontwikkelingen van diverse persona's zodat er beter aangesloten kan worden op de wensen, verwachtingen en behoeften van onze doelgroepen.

## 4.3 Internationaal

In 2013 is besloten om naast Amerika ook in andere landen fondsen te gaan werven voor 3xM. We kozen voor Noorwegen, Canada en Azië (Singapore). De afgelopen jaren heeft 3xM veel tijd en aandacht besteed aan de uitbouw van ons netwerk en contacten gelegd met mogelijke sponsors. Vanaf januari 2015 is een team van internationale fondsenwerfers op vrijwillige basis aan de slag gegaan om bovengenoemde landen relaties en netwerken op te bouwen.

### USA

3xM-USA is in 2004 opgericht met als doel het werk van 3xM in Nederland te ondersteunen. 3xM-USA werft fondsen en werkt

aan bewustwording onder private fondsen en heeft daarvoor de vereiste non-profit status van 501(c)3 organisatie. Omdat 3xM-USA zelf besluiten neemt en financieel zelfstandig opereert, is geen consolidatie van de jaarrekening toegepast. Het bestuur bestaat uit: Reginald Hanegraaff, Mark Fackler PhD, Max E. Smith CPA, Janet Blakely Evanski PhD en Kristen Roeters.

In de USA zien we sinds een aantal jaren een stabiele steun onder major donors om social media, discipelschap en onderzoek te bekostigen. Daar zijn we heel dankbaar voor. Helaas hebben we ook in 2021 moeten zien dat fondsen en donors getroffen zijn door de pandemie en daardoor minder of niet bij konden dragen in 2021. Net als in 2019 en 2020 hebben we gezien dat de fondsen uit Nederland hard nodig zijn om alles goed te kunnen blijven financieren.

### Bestedingen van in de USA geworven fondsen

3xM-USA informeert ons zodra een donatie is ontvangen. 3xM in Nederland legt over de betreffende donatie schriftelijk verantwoording af aan de gever, met een kopie aan 3xM-USA.

### Betrouwbaarheid

Door vergelijking van onze eigen financiële administratie met de boekhouding van 3xM-USA, inclusief de belastingaangiften in Amerika, sluiten we de cijfers op elkaar aan. Trends komen uit Amerikaanse bestuursvergaderingen met 3xM-USA.

### Communicatie

In de tweede helft van 2021 heeft de internationale communicatie een nieuwe impuls gekregen. Nieuwe processen, structuren en plannen zijn gemaakt om alle internationale communicatie zoals website, digitale nieuwsbrief, social media, folders en projectvoorstellen naar een volgend niveau te tillen. Dit proces zal met name in 2022 doorgezet en in de praktijk uitgerold worden.





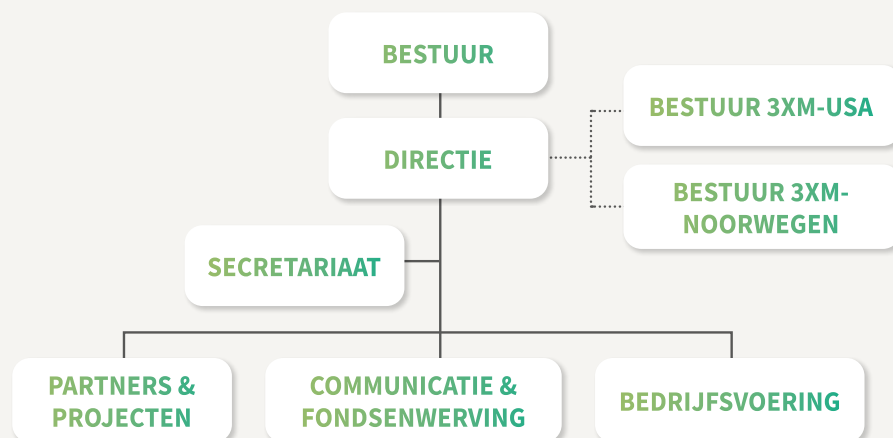
# 5 • PERSONEEL *en organisatie*

## 5.1 Organisatie

Hieronder is het organigram weergegeven van 3xM. Het bestuur is eindverantwoordelijk. De dagelijkse uitvoering van de activiteiten is in handen van directeur, personeel en vrijwilligers. De organisatie telt drie afdelingen: Partners & Projecten, Communicatie & Fondsenwerving en Bedrijfsvoering.

De organisatie is op hoofdlijnen beschreven in het kwaliteitsbeleid. Het kwaliteitsbeleid voorzien wij eens per twee jaar van een update en de onderliggende protocollen eens per vijf jaar. De belangrijkste stukken worden aan het bestuur voorgelegd ter goedkeuring, waaronder de arbeidsvoorwaarden en het bestuurs- en directiereglement.

**Figuur 5 • Organigram**



## 5.2 Personeel en vrijwilligers

### Personeel

De personeelsformatie was eind 2021 8,13 fte (eind 2020 7,92). De toename van fte's heeft vooral te maken met de autonome groei van 3xM. Het ziekteverzuim (excl. WAZO/ZW) was afgelopen jaar met 0,66% lager dan de 2,0% in 2020 en we zijn dankbaar dat dat percentage al jarenlang ver onder het landelijke gemiddelde van 5% ligt. Ook dit jaar is er met ieder personeelslid een functionerings-, een plannings- en een beoordelingsgesprek gevoerd. De managers krijgen jaarlijks 360 graden feedback van zowel directeur als collega-managers, een medewerker en een vrijwilliger. Voor de salariering wordt 90% van de CAO Rijk salarisschalen gehanteerd. Voor alle functies zijn functieprofielen vastgesteld en heeft inschaling plaatsgevonden. 3xM houdt zich aan de Regeling beloning directeuren van goede doelen organisaties. Het CBF heeft onze berekening van de directiekosten op basis van deze regeling getoetst en akkoord bevonden.

3xM hanteert eigen algemene arbeidsvoorwaarden vanwege het ontbreken van een CAO. Functie-inschaling en arbeidsvoorwaarden zijn getoetst door de RMU. Voor het personeel geldt een middelloon pensioenregeling bij PFZW. Medewerkers dragen voor 25% bij in de premie. Daarnaast biedt 3xM haar medewerkers een ANW-hiaat verzekering aan, waaraan deelnemende medewerkers 50% premie bijdragen.

**Figuur 6 • Toelichting kosten directie**

Naam	<b>M. Timmer</b>	
Functie	<b>Directeur</b>	
<b>Dienstverband</b>		
Aard	Onbepaald	Onbepaald
Uren	39	39
Percentage dienstverband	100%	100%
Periode	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Bezoldiging</b>		
Bruto jaarsalaris	69.678	68.832
Vakantiegeld	5.516	5.500
Eenmalige uitkering	300	225
Eindejaarsuitkering	5.783	5.706
<b>Totaal jaarinkomen</b>	<b>81.278</b>	<b>80.263</b>
Pensioenlasten (werkgeversdeel)	13.245	12.409
Onbelaste vergoedingen	430	363
Fiscale bijtelling auto	1.366	1.366
<b>Totaal overige lasten en vergoedingen</b>	<b>15.040</b>	<b>14.138</b>
<b>Totaal bezoldiging (incl. werkgeverslasten)</b>	<b>96.318</b>	<b>94.401</b>

**Nevenfuncties:**

- Lid van het comité van aanbeveling van ArabVision, NL
- Voorzitter Netwerk Bezinning Profetie MissieNederland
- Lid van het comité van aanbeveling (Board of Reference) van DEO Recordings, Polen
- Founder van Master Media Foundation, Roemenië



3xM biedt haar medewerkers eens per vier jaar een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) aan.

Onze internationale partnerorganisaties zijn met name zelfstandige rechtspersonen met ieder hun eigen personeel in dienst. 3xM financiert (grotendeels) hun salariskosten.

**Vrijwilligers en zzp'ers**

3xM streeft naar een stevige inzet van vrijwilligers op alle afdelingen binnen 3xM. Dat is gelukt. Per eind 2021 waren er 22 vrijwilligers bij 3xM betrokken, waarvan drie alleen actief worden in crisissituaties. We mogen ons gezegend weten met deze trouwe vrijwilligers. Al jarenlang ligt het aantal betrokken vrijwilligers tussen de 20 en 25. Zij dragen in totaal voor 1,5 à 2,5 fte bij aan de werkzaamheden. Het beleid rond vrijwilligers is vastgelegd in het vrijwilligersreglement. Ook is

met elke vrijwilliger een vrijwilligersovereenkomst gesloten en wordt jaarlijks met elke vrijwilliger een evaluatiegesprek gevoerd.

Vrijwilligers zijn welkom bij de eindejaarsbijeenkomsten, op de personeelsvergaderingen, bij de weekopeningen en het jaarlijkse uitje. Op veel manieren laten we merken hoezeer wij de inzet van vrijwilligers waarderen. Ze zijn van onschatbare waarde voor het werk van 3xM. Per eind 2021 waren vier freelancers aan 3xM verbonden voor de technische ondersteuning van het CRM pakket, voor de internationale implementatie van social media en discipelschap en één op tijdelijke basis in verband met de vacature voor Relatiemanager. Ook in 2022 hopen zij zich voor 3xM in te zetten.



## 5.3 Duurzaamheid

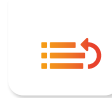
3xM kent een eigen duurzaamheidsbeleid. In de loop van de jaren heeft 3xM diverse maatregelen genomen op weg naar een klimaat neutrale organisatie. De keuze voor een kantoor direct naast het station is daar één van. 3xM gebruikt ook al langer groene stroom, beschikt over een 100% elektrische bedrijfsauto en heeft een maximaal aantal zonnepanelen op het dak geplaatst. De informatiestroom gebeurt vrijwel geheel digitaal. Het beleid is om zo weinig mogelijk te printen. Afval zamelen we gescheiden in, papier heeft het FSC-keurmerk en er worden LED spaarlampen, bewegingsmelders en oplaadbare batterijen gebruikt. Ook schenken we fairtrade koffie en thee. Noodzakelijke vlieg mijlen compenseren we via Climate Stewards. Zij gebruiken die bijdrage voor kleinschalige boomaanplantprojecten, duurzaam bosbeheer en het verspreiden van waterfilters en energiezuinige houtovens.

Naast het milieu gaat duurzaamheid ook over duurzaam personeelsbeleid en over een duurzame ontwikkeling van onze activiteiten in projectlanden. Onze doelstellingen moeten op een ethisch verantwoorde manier worden uitgevoerd. Dat betekent dat we een eerlijke prijs betalen en hechten aan een gezonde bedrijfsvoering, ook bij onze partners. Ook voor al deze zaken is duurzaamheidsbeleid ontwikkeld.

## 5.4 Samenwerkingsverbanden

3xM heeft een achttal criteria ontwikkeld voor het aangaan van lidmaatschappen. Naast ad hoc samenwerkingsverbanden voor de financiering van projecten is 3xM lid van de volgende organisaties: Nederlandse Zendingsraad (NZR), Centraal Bureau voor de Fondsenwerving (CBF), World Association of Christian Communication (WACC), Federation of European Broadcasters (FEB), de Stichting Stichting Evangelisch Meldpunt (SEM) en de Reformatorische Maatschappelijke Unie (RMU). Lidmaatschap van de Evangelical Council for Financial Accountability (ECFA) is in voorbereiding. 3xM participeert binnen de Vereniging van Eigenaren (VvE) in verband met ons pand aan de Zielhorsterweg. Ook neemt 3xM deel aan de nationale campagne No Choice, een gezamenlijk initiatief van verschillende zendingsorganisaties om aandacht te vragen voor de 3 miljard mensen die nog niet bereikt zijn in de wereld.





# 6 • BESTUURSVERSLAG

## en verantwoordingsverklaring

Stichting 3xM kent een platte organisatiestructuur, zoals weergegeven in figuur 6 op pagina 25. Het bestuur is eindverantwoordelijk. In dit hoofdstuk wordt eerst nader ingegaan op het bestuur zelf. Daarna volgt vanaf paragraaf 6.2 de verantwoordingsverklaring. Het onderdeel ‘omgang met belanghebbenden’ is opgenomen in paragraaf 2.4 op pagina 18.

### 6.1 Bestuur

Het bestuur heeft op hoofdlijnen de volgende statutaire taken en verantwoordelijkheden:

- Waken over de handhaving van de grondslag en het doel van de stichting;
- Benoemen, schorsen en ontslaan van bestuursleden;
- Beheer voeren over het vermogen van de stichting;
- Vaststellen van het (meerjaren)beleidsplan, het jaarplan, de begroting, het jaarverslag, de jaarrekening en belangrijke reglementen;
- Maken van een jaarlijkse zelfevaluatie, waarvan de uitkomsten en afspraken worden vastgelegd;
- Vaststellen van het bestuurs- en directiereglement, waarin bestuurlijke zaken worden geregeld en nadere invulling wordt gegeven aan de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de directeur.

#### Samenstelling en benoeming bestuur

Conform de statuten bestaat het bestuur uit minimaal vijf en maximaal negen leden. Per 1 januari 2022 zijn er vier leden en één vacature. Bestuursleden hebben een zittingstermijn van maximaal twee keer vier jaar. We hebben na zeer veel jaren trouwe dienst afscheid genomen van de heer Taute. In zijn plaats is de heer Looijenga aangesteld als penningmeester. Daarnaast is de heer Bomhof (weer) benoemd als vicevoorzitter en secretaris. De benoeming van de heer Bomhof is in principe tijdelijk. Hij vervangt mevrouw Van den Toren, die interim directeur is geworden bij de NZR. Als en zodra mevrouw Van den Toren herintreedt als bestuurslid zal de heer Bomhof weer aftreden. Tenslotte is in 2021 ook de heer Ashworth aangetreden als algemeen bestuurslid. Bestuursleden stemmen in met en ondertekenen de statuten, het huishoudelijk reglement, het bestuurs- en directiereglement, de gedragscode en het protocol ‘Fondsenwerving, voorlichting en communicatie’. Er mogen geen familierelaties of vergelijkbare relaties tussen bestuurders onderling of met medewerkers bestaan. Zij mogen niet in loondienst zijn van de stichting en er mag geen relatie zijn met één van de partners.

#### Zelfevaluatie bestuur

Het bestuur heeft tijdens de jaarlijkse bezinningsdag in augustus uitgebreid met de directie en managers gesproken over discipelschap. Daarbij werden vier invalshoeken

genomen, waarbij voor elk van die invalshoeken een interne of externe spreker was uitgenodigd.









### Bestuursvergaderingen en vergoedingen

Het bestuur vergaderde in 2021 vijf maal. Het stelde naast de gebruikelijke stukken ook het visieplan 2022-2026 vast. Bestuursleden ontvangen geen bezoldiging. Wel hebben zij recht op reiskostenvergoeding van € 0,28 per kilometer en vergoeding voor communicatie- en printkosten van maximaal € 150 per jaar. In totaal werd € 3.864 uitgegeven aan bestuurskosten (2020: € 3.663).

**Figuur 7 • Samenstelling bestuur**

				
<b>LEDEN BESTUUR</b>	Drs. W.A. van Ginkel RA <b>Voorzitter</b>	J. Bomhof <b>Secretaris en interim Vicevoorzitter</b>	Dhr. M. Looijenga Msc RA <b>Penningmeester</b>	Dhr. S.A. Ashworth CPA
<b>PERIODE</b>	2	1	1	1
<b>AFTREDEND</b>	17/05/2024	31/12/2024	27/09/2025	22/06/2025
<b>FUNCTIES</b>	Directeur Bedrijfsvoering Leger des Heils Amsterdam	Gepensioneerd	Director ESG Reporting and Assurance bij PwC	Directie Jeugd met een Opdracht National co-leader YWAM Netherlands
<b>NEVEN-FUNCTIES</b>	Lid bestuur St. Gipsy Mission Lid bestuur SDOK Lid ChristenUnie Renswoude Lid RvT Stichting Profila		Universitair Docent Auditing en ESG Assurance Rijksuniversiteit Groningen	

## 6.2 Functioneren van de scheiding tussen uitvoeren, besturen en toezicht houden

Conform het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) hanteren wij de volgende begrippen:

- **Uitvoeren:** het uitvoeren van projecten en activiteiten, toekennen en besteden van middelen, monitoren en evalueren en voeren van de administratie.
- **Besturen:** richting geven aan de organisatie, zorgen voor het verwerven, besteden en beheren van de nodige middelen en voor het adequaat functioneren van de organisatie.
- **Toezicht houden:** vooraf plannen vaststellen of goedkeuren en achteraf het functioneren van de organisatie kritisch volgen naar resultaten.

### Uitvoeren, besturen en toezicht houden bij 3xM

De dagelijkse uitvoering is de primaire verantwoordelijkheid van de managers van de afdelingen en de opererende medewerkers, vrijwilligers en freelancers op deze afdelingen. De lokale partnerorganisaties worden bestuurd door hun lokale directeuren. De programma's die onder hun verantwoordelijkheid worden gemaakt, worden uitgevoerd door de programmamedewerkers.

De directeur van 3xM is verantwoordelijk voor het leiding geven aan de gehele organisatie. Het bestuur houdt toezicht op de organisatie. De directeur belegt zo'n acht keer per jaar een managementoverleg. Daarnaast beleggen directeur en managers minimaal eens per jaar een heidag. Het bestuur vergadert minimaal viermaal per jaar met de directeur. Bij die vergadering zijn waar nodig ook de managers van de afdelingen.



### 6.3 Effectiviteit van de bestedingen

De effectiviteit van de bestedingen en de impact van het werk van 3xM worden in verschillende hoofdstukken beschreven. In paragraaf 7.4 staat meer over bestedingen in de projectlanden en hoofdstuk 4 gaat over de besteding aan communicatie en fondsenwerving.

### 6.4 Risicoanalyse en beheersing

De beheersing van risico's neemt een steeds prominentere plaats in bij de strategie- en beleidsontwikkeling. Ook binnen 3xM. Dat 3xM ook in gesloten landen werkt, maakt een gedegen risicoanalyse alleen maar belangrijker. Het dwingt ons ertoe om de risico's te onderkennen, in kaart te brengen en maatregelen te nemen om ze zo goed mogelijk te beheersen. Daarom heeft 3xM een Risicobeleid geformuleerd. Aan het einde van dit hoofdstuk zijn alle onderkende belangrijkste risico's per aandachtsgebied en bijbehorende maatregelen kort benoemd. De risicoklasse geeft aan wat de kans is dat het risico bewaarheid wordt. In het risicobeleid zijn alle middelmatige en hoge risico's uitvoerig beschreven en zijn specifieke maatregelen per punt opgenomen. Risicobeleid is nodig, maar meer nog brengt dit ons tot gebed, in het vertrouwen dat God ons beschermt.

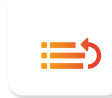
### 6.5 Slotwoord bestuur

Op het moment dat ik deze tekst schrijf, is de oorlog in Oekraïne twee weken aan de gang met onvoorstelbaar menselijk leed en grote vluchtelingenstromen. Als we wereldwijd kijken dan is al vele jaren in veel landen waar wij werken sprake van een oorlogssituatie of van dreiging van geweld en vervolging. Als 3xM zijn we in toenemende mate werkzaam in landen waar mensen met vervolging te maken hebben als ze tot geloof in Jezus Christus komen. We zijn opnieuw verrast door de sterke groei van het aantal reacties die onze projectpartners gekregen hebben. Als we terugkijken op 2021 dan kunnen we alleen maar vol dankbaarheid naar de resultaten kijken. We bereiken steeds meer mensen in steeds meer landen. We zien zegen op de strategische keuze om focus te leggen op het maken van discipelen en meer gebruik te maken van social media. We zien hoopvol uit naar wat God ons komend jaar gaat geven. Als bestuur zijn we verwonderd. We bedanken alle 3xM medewerkers en projectpartners die zich met hart en ziel ingezet hebben. God zet mensen in om zijn plan te realiseren. We zijn blij en dankbaar voor de toewijding, passie en professionaliteit die het team iedere keer weer laat zien.

We blijven trouw aan Zijn belofte en opdracht uit **Mattheus 28**: *“Ga dus op weg en maak alle volken tot mijn leerlingen (discipelen), door hen te dopen in de naam van de Vader en de Zoon en de heilige Geest, en hun te leren dat ze zich moeten houden aan alles wat ik jullie opgedragen heb. En houd dit voor ogen: ik ben met jullie, alle dagen, tot aan de voltooiing van deze wereld.”* Vanuit deze belofte en onder Zijn zegen gaan we vol vertrouwen 2022 in.

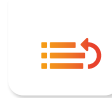
**Wim van Ginkel**  
Voorzitter





**Figuur 8 • Beschrijving van de voornaamste risico's**

WERKVELD	RISICOGEBIED	RISICO KLASSE	MATE VAN BEHEERSBAARHEID	PREVENTIEVE MAATREGELEN
Doel, strategie & visie	Relevantie als organisatie	Laag	Goed	In Strategie- en Beleidsplan 2017-2021 focus op christelijke televisie/nieuwe media in gebieden waar anderen niet uitzenden. Gebedsbrief, weekopening, gebedsbijeenkomsten. Risicobeleid en SWOT analyse. Statuten. Focus op werkgebied waar de minste christenen wonen en er geen of weinig christelijke visuele media is, voor een goede inzet van de wereldwijd beperkte middelen voor onze doelstelling. Strategie- en Beleidsplan 2017-2021. Jaarlijkse bezinningsdag, zelfevaluatie bestuur, bestuur- en directiereglement.
	Doelstelling	Laag	Goed	
	Visie en daadkracht	Laag	Goed	
Overall	Coronapandemie	Middel	Voldoende	<b>Fondsenwerving:</b> spreiding van inkomsten, waar nodig nieuwe donoren in winstgevende sectoren benaderen. <b>Projectuitvoering:</b> aansturing op afstand, (meer) gebruik van sociale media en internet. <b>Bedrijfsvoering:</b> Passende maatregelen ter bescherming (ontsmettingsmiddelen op kantoor, thuiswerk), Ondersteuning thuis (kantoormiddelen, vergoeding). Verbondenheid (Teams meetings, onderlinge bemoediging).
Partners & Projecten	Relevantie televisieprogramma's	Laag	Voldoende	Regelmatig gesprek met de partners over onze invulling van (sociaal maatschappelijke) christelijke moderne media. Elkaar aanscherpen en vormen. Impactonderzoek om te zien of de boodschap door de kijkers begrepen en ontvangen wordt. Kijkcijfers. Getuigenissen. Research naar de effectiviteit van onze methodologie.
	Implementatiekracht	Middel	Voldoende	Bemensing en training van zowel kantoor- als partnerorganisatie, inhuur van gekwalificeerde instanties.
	Christelijk profiel partners	Middel	Goed	Door constante monitoring bij (video)overleg, werkbezoeken en meting van de output (programma's) kunnen signalen snel opgepakt worden. Verder is er crisismanagement en gebed.
	Kwaliteit en/of beleid bij partner	Middel	Voldoende	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.
	Keuze van en relatie met partner	Middel	Voldoende	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.
	Financiën partner	Laag	Goed	Met partners worden geen lange termijn verplichtingen aangegaan. Toezeggingen worden in euro's gedaan i.v.m. tegengaan valutarisico's.
	Veiligheid buitenlandse reizen	Middel	Voldoende	Veiligheidsbeleid buitenlandse reizen. Contact Ministerie Buitenlandse Zaken. Oefening in crisis management.



WERKVELD	RISICOGEBIED	RISICO KLASSE	MATE VAN BEHEERS- BAARHEID	PREVENTIEVE MAATREGELEN
Communicatie & Fondsenwerving	Reputatie en imago	Laag	Matig	Protocol met uitgangspunten voor communicatie. Klachtenbeleid.
	Donateursbehoud	Hoog	Matig	Fondsenwerving nieuwe en bestaande donateurs in Nederland en buitenland. Regelmatige communicatie met achterban. Donateursreizen.
	Tevreden donateurs	Laag	Voldoende	Normstelling voor klachten binnen ons donateursbestand en voor werving van nieuwe donateurs. De invloed van ons werk voorop blijven stellen in onze communicatie.
	Afhankelijk van donateurs	Middel	Voldoende	Goede mix van kleinere en grotere donateurs en fondsen.
Bedrijfsvoering	Betrokken en gezond personeel	Laag	Voldoende	Arbeidsvoorwaarden. Formele en informele gesprekken. Weekopening. Jaarlijkse vrijwilligersdag. Preventief Medisch Onderzoek. Arbobeleid (incl. ziekteverzuimbeleid), RI&E en BHV beleid. Werknemerstevredenheid- en betrokkenheid.
	Duurzaamheid	Laag	Voldoende	Duurzaamheidsbeleid ten aanzien van milieu, mensen en bedrijfsvoering.
	Valuta en banken	Laag	Voldoende	Jaarlijkse pledge, tussentijd opzegbaar. Spreiding van gelden over de systeembanken ivm garantiestelsel DNB. Jaarlijkse vaststelling en wekelijkse monitoring van valutakoersen.
	Compliance	Laag	Goed	Wet- en regelgeving worden bijgehouden en geborgd. Abonnement op vaktijdschriften. Informatie van accountants. Jaarlijkse verslaggeving. Transparantie door publicatie op 3xM website. ANBI. CBF.
	Financieel vertrouwen	Laag	Goed	Functiescheiding bij betalingen. Jaarlijkse interne controle. Fraudebeleid. Maandrapportage. Jaarrekening. Managementreview.
	Duidelijk en veilig werk	Laag	Goed	Kwaliteitsbeleid, 3xM gedragscode, arbeidsvoorwaarden, Arbo reglement, BHV plan.
	Kwaliteit personeel	Laag	Goed	Plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken en indien van toepassing exitgesprekken met medewerkers en vrijwilligers. Training en opleiding.
	Kosten organisatie	Laag	Goed	Jaarlijkse begroting als normstelling. Maandrapportage. Bijsturing in het managementoverleg.
	Verkoopbaar gebouw	Laag	Matig	Continuïteitsreserve.
	Schade en incidenten	Laag	Voldoende	Verzekeringen zijn afgesloten voor bestuur, personeel, vrijwilligers en bedrijfsmiddelen. ICT Veiligheidsbeleid.
Sanctie en corruptie	Laag	Voldoende	Protocol Financieel beleid, General Agreement Partners, Fraude Protocol	





# 7 • FINANCIËN

## 7.1 Balans, staat van baten en lasten en kasstroomoverzicht

We presenteren in dit jaarverslag een verkorte versie van de cijfers. Voor een goed begrip van de cijfers voegen we een uitgebreide analyse en toelichting toe. De weergegeven cijfers zijn ontleend aan de jaarrekening 2021 en zijn hieronder afgegrond op duizendtallen. De volledige jaarrekening kan worden gedownload op onze website.

## 7.2 Analyse van het financiële resultaat

Ten opzichte van de begroting 2021 werd:

- € 618.000 minder ontvangen. Daarvoor zijn drie grote oorzaken aan te wijzen. In de eerste plaats werd in de begroting over 2021 een extra challenge van € 300.000 opgenomen. Deze is niet gerealiseerd. In de tweede plaats werd het project in Japan pas eind 2021 gestart, zodat daarvoor € 177.000 minder is onttrokken aan Vooruitontvangen. Hetzelfde geldt voor de vier impact onderzoeken, waarvoor € 104.000 op de balans is blijven staan.
- € 901.000 minder besteed aan de doelstelling. Naast de hierboven genoemde oorzaken komt dat doordat we ruim € 100.000 bespaarden op kosten voor een internationaal ICT platform, we door Covid-19 € 70.000 minder hebben

uitgegeven aan ons 40-jarig jubileum, we scherp hebben kunnen inkopen zodat de voorlichtingskosten aanzienlijk lager uitvielen en doordat we door Covid-19 geen internationale reizen hebben gemaakt.

### Toelichting op de baten

We ontvingen in 2021 € 941.000 (2020: € 879.000) van particuliere donateurs. Dat verschil wordt met name veroorzaakt door meer nalatenschappen.

€ 19.000 (2020: € 3.000) van bedrijven en € 967.000 (2020: € 972.000) van andere organisaties zonder winststreven. Van de totale baten kwam € 886.000 (2020: € 932.000) uit de USA.

### Overige toelichting

In 2021 lagen de bestedingsratio's net als in 2020 boven de norm die we als 3xM gesteld hebben. De wervingskosten en kosten beheer en administratie bleven ook binnen de norm.

### Invloed van het resultaat op de reserves en fondsen

Het negatieve resultaat van € 17.000 was gunstiger dan het negatieve resultaat van € 65.000 waarmee we rekening hadden gehouden in de Begroting voor 2022. Daardoor konden we wel de bestemmingsreserve voor internationale fondsenwerving en communicatie conform begroting verhogen naar € 195.000, maar hoefden we aanzienlijk minder te onttrekken aan de andere bestemmingsreserves. Het totaal van de reserves en fondsen is op 31 december 2021 € 1.337.000 en bestaat uit continuïteitsreserve € 525.000, bestemmingsreserves € 620.000 en bestemmingsfondsen € 192.000.

## 7.3 Toelichting op de jaarrekening

### Algemeen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Richtlijn Verslaggeving Fondsenwervende Organisaties (RJ650, publicatie: oktober 2016).

### Toelichting op de balans

#### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen aanschafwaarde verminderd met afschrijvingen gebaseerd op de (verwachte) economische levensduur. De materiële vaste activa hebben een waarde van € 258.000. De investeringen en afschrijvingen betreffen met name de automatisering.

#### Vorderingen

De totale vorderingen bedragen € 29.000, waaronder € 11.000 aan nog te ontvangen bedragen vanuit 3xM USA.

#### Liquide middelen

De liquide middelen zijn totaal € 1.658.000. We hebben deze middelen verspreid over rekeningen bij alle vier Nederlandse grootbanken, zodat we maximaal gebruik maken van het garantiestelsel van de Nederlandse overheid. Ons beleid is wel om goede spreiding te hebben over de rekeningen omdat de banken bij rekeningen met te hoge saldi debetrente rekenen. De liquide middelen zijn met name nodig voor het financieren van de kortlopende schulden van € 608.000 en voor opvang van calamiteiten.

#### Beleggingen

We beleggen donateurs gelden niet in aandelen of obligaties. We vinden het belangrijk dat onze middelen verspreid zijn over verschillende banken, in verband met risicospreiding.

Figuur 10 • Balans per 31 december 2021 na bestemming van het saldo van baten en lasten

ACTIVA	31 december 2021	31 december 2020	PASSIVA	31 december 2021	31 december 2020
<b>MATERIËLE VASTE ACTIVA</b>			<b>RESERVES EN FONDSSEN</b>		
Gebouwen	189.004	198.152	<b>Reserves</b>		
Verbouwing	23.374	33.136	Continuïteitsreserve	525.000	525.000
Inventaris	5.184	6.053	Bestemmingsreserves	620.451	624.835
Automatisering	26.644	36.333		1.145.451	1.149.835
Bedrijfsauto's	14.000	20.015	<b>Fondsen</b>		
	258.205	293.689	Bestemmingsfondsen gebouw	191.635	204.483
<b>VORDERINGEN</b>				191.635	204.483
Vorderingen en vooruitbetaalde bedragen	28.785	125.845	<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>		
<b>LIQUIDE MIDDELEN</b>			Toezeggingen aan projecten	85.500	52.028
Rekeningen-courant	860.598	937.634	Crediteuren	1.709	17.998
Spaarrekeningen	796.239	906.830	Vooruitontvangen bedragen inzake projecten	423.055	757.069
Kas	1.298	818	Overige schulden	97.777	83.402
	1.658.136	1.845.282		608.041	910.497
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>1.945.126</b>	<b>2.264.815</b>	<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>1.945.126</b>	<b>2.264.815</b>

Binnen dit beleid zetten we de beschikbare middelen weg tegen een zo hoog mogelijk risicovrij rendement op spaarrekeningen. Helaas levert dat momenteel niets op.

#### Reserves en fondsen

We hebben als beleid alleen hoogst noodzakelijke reserves aan te houden.

Als interne eigen normen zijn gesteld: bestedingsratio lasten: > 85%, bestedingsratio baten: >85%, wervingskosten t.o.v. totale baten: < 15% en kosten beheer en administratie t.o.v. totale lasten: < 7%. We zijn in 2021 dus binnen de intern gestelde normen gebleven.



**Figuur 11 • Staat van baten en lasten 2021**

<b>BATEN</b>	<b>Exploitatie 2021</b>	<b>Begroting 2021</b>	<b>Exploitatie 2020</b>	<b>LASTEN</b>	<b>Exploitatie 2021</b>	<b>Begroting 2021</b>	<b>Exploitatie 2020</b>
<b>BATEN VAN PARTICULIEREN</b>				<b>BESTEED AAN DOELSTELLINGEN</b>			
Donaties en giften	698.586	821.000	682.556	Projecten Afrika	427.471	482.368	427.080
Nalatenschappen	242.725	100.000	196.220	Projecten Azië	926.683	1.142.072	927.736
	<b>941.311</b>	<b>921.000</b>	<b>878.776</b>	Voorlichting	268.740	457.953	233.005
<b>BATEN VAN BEDRIJVEN</b>	19.164	15.000	2.794	Nieuwe projecten incl. ICT infrastructuur	19.654	188.238	
<b>BATEN VAN SUBSIDIES VAN OVERHEDEN</b>	-	-	31.910	Extra challenge	-	300.000	
<b>BATEN VAN ANDERE ORGANISATIES ZONDER WINSTSTREVEN</b>				Onderzoek Methodologie	65.129	38.480	39.888
Kerken	22.480	36.000	14.524		<b>1.707.676</b>	<b>2.609.110</b>	<b>1.627.709</b>
Kerkelijke organisaties	25.000	25.000	25.000	<b>WERVINGSKOSTEN</b>	125.128	171.691	137.350
Fondsen, stichtingen, verenigingen Nederland	44.520	70.000	22.826	<b>KOSTEN BEHEER EN ADMINISTRATIE</b>	104.347	97.455	128.469
Fondsen USA	874.616	1.463.173	905.554				
Fondsen overig buitenland	-	15.000	3.754	<b>SOM VAN DE LASTEN</b>	<b>1.937.151</b>	<b>2.878.256</b>	<b>1.893.528</b>
	<b>966.616</b>	<b>1.609.173</b>	<b>971.658</b>	Saldo voor financiële baten en lasten	-10.060	-333.083	-8.389
<b>SOM VAN DE BATEN</b>	<b>1.927.091</b>	<b>2.545.173</b>	<b>1.885.138</b>	<b>SALDO FINANCIËLE BATEN EN LASTEN</b>	<b>-7.172</b>	<b>-11.000</b>	<b>81.911</b>
				<b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>	<b>-17.232</b>	<b>-344.083</b>	<b>73.522</b>





**Figuur 11 • Staat van baten en lasten 2021** *vervolg*

BESTEMMING SALDO VAN BATEN EN LASTEN	Exploitatie 2021	Begroting 2021	Exploitatie 2020
<b>MUTATIE BESTEMMINGSFONDSEN</b>			
Bestemmingsfonds gebouw	-8.719	-8.719	-8.719
Bestemmingsfonds herinrichting gebouw	-4.129	-4.129	-4.129
Totaal mutatie bestemmingsfondsen	-12.848	-12.848	-12.848
<b>TE VERDELEN NA MUTATIE BESTEMMINGSFONDSEN</b>	-4.384	-331.235	86.370
<b>MUTATIE BESTEMMINGRESERVES</b>			
Bestemmingsreserve NL fondsenwerving en communicatie	-25.000	-150.000	-21.566
Bestemmingsreserve bestaande en nieuwe projecten	-15.784	-316.235	9.336
Bestemmingsreserve uitbreiding NL en nieuwe projecten	-	-60.000	-60.000
Bestemmingsreserve INTL fondsenwerving en communicatie	36.400	195.000	158.600
Mutatie continuïteitsreserve	-	-	-
Totaal mutatie bestemmingsreserves	-4.384	-331.235	86.370
<b>Totaal mutatie bestemmingsfondsen en -reserves</b>	<b>-17.232</b>	<b>-344.083</b>	<b>73.522</b>
<b>BEREKENING DIVERSE KOSTENPERCENTAGES:</b>			
Bestedingsratio lasten (besteed aan doelstelling/lasten)	88%	91%	86%
Bestedingsratio baten (besteed aan doelstelling/baten)	89%	103%	86%
Wervingskosten t.o.v. totale baten	6%	7%	7%
Kosten beheer en administratie t.o.v. totale lasten	5%	3%	7%

#### **Bestemmingsreserves**

Per eind 2019 zijn er diverse bestemmingsreserves gevormd uit een in december 2019 ontvangen legaat van € 800.000. Die reserves zijn deels besteed in 2020 en 2021. Voor de overige reserves is een bestedingsplan 2022 opgesteld, vooral voor het starten van nieuwe projecten. De bestemmingsreserve Internationale fondsenwerving is opgezet voor een driejarige arbeidsovereenkomst en zal de komende jaren daaraan besteed worden.

#### **Bestemmingsfondsen**

Een deel van het vermogen is ondergebracht in bestemmingsfondsen ten bedrage van € 192.000, te weten een bestemmingsfonds van € 182.000 voor het gebouw en een bestemmingsfonds van € 10.000 voor de herinrichting van het gebouw.

Deze fondsen zijn opgenomen met betrekking tot de aankoop en herinrichting van een bedrijfspand. In 2013 is van twee donateurs in de USA een totaalbedrag ontvangen van € 293.477. Beide donateurs hebben dit volledige bedrag bestemd voor de aankoop en herinrichting van een pand. Het aankoopbedrag van het pand bedraagt € 249.378, hierin is tevens de waarde van de bijbehorende grond ad € 75.000 opgenomen waarover niet wordt afgeschreven. Het resterende bedrag na aankoop van het pand is besteed aan verbouwing en inrichting en is opgenomen in het bestemmingsfonds herinrichting gebouw.

#### **Continuïteitsreserve**

Het doel van de continuïteitsreserve van € 525.000 is om in financieel mindere tijden de activiteiten gedurende een overbruggingsperiode te kunnen voortzetten en om eventuele calamiteiten te kunnen opvangen. Bij de bepaling van de hoogte van dit bedrag is rekening gehouden met tijdelijk doorlopende kosten bij stopzetting of gedeeltelijke

inkrimping van projecten, kosten bij ziekte of overlijden van medewerkers van partnerorganisaties en het (gedeeltelijk) verloren gaan van apparatuur of andere calamiteiten bij partnerorganisaties. Daarnaast kan met deze reserve een tijdelijke terugval in de inkomensstroom of andere bijzondere omstandigheden binnen de eigen organisatie gedurende een periode van drie maanden worden opgevangen.

#### **Kortlopende schulden**

De kortlopende schulden van totaal € 608.000 bestaan voor € 86.000 uit toezeggingen aan projecten en voor € 423.000 uit vooruitontvangen bedragen vanuit 3xM USA.

Van een toezegging is pas sprake nadat het bestuur een besluit ter zake heeft genomen en deze schriftelijk kenbaar is gemaakt aan de ontvanger. Deze verplichting wordt op de balans als schuld opgenomen. In verband met de wisselende omstandigheden en veiligheid in diverse landen zijn de geplande uitgaven en werkzaamheden niet altijd te realiseren. Hierdoor is het mogelijk dat een toezegging meerdere jaren op de balans staat (zie figuur 12 'Toezeggingen aan projecten').

De post 'vooruitontvangen bedragen' bestaat uit de volgende elementen: € 177.000 voor Japan, € 104.000 voor impactonderzoek, € 19.000 voor Centraal-Azië, € 17.000 voor Pakistan, € 22.000 voor Afghanistan en € 98.000 voor West-Afrika. Dit niet-bestede deel van de in 2021 ontvangen bedragen van 3xM USA en EO Metterdaad staat op de balans als vooruitontvangen en valt vrij wanneer de bestedingen worden gedaan.

#### **Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen**

Er zijn twee dienstverlenende partijen in de USA aan wie 3xM in 2022 geld verschuldigd is. De ene partij jaarlijks € 65.000 voor sociale media. De andere partij jaarlijks € 38.000 voor discipelschap.

**Figuur 12 • Toezeggingen aan projecten (kortlopend) in euro**

Datum	Betreft	Saldo per 01-01	Besteed 2021	Nieuw 2021	Saldo per 31-12
31-12-17	Japan	15.000	-	-	15.000
31-12-18	Afghanistan	30.000	-	-	30.000
31-12-20	Thailand	7.028	7.028	-	-
31-12-2021	Centraal Azië			8.000	8.000
31-12-2021	Discipleship Conference			32.500	32.500
	<b>Totaal</b>	<b>52.028</b>	<b>7.028</b>	<b>40.500</b>	<b>85.500</b>

#### **Toelichting op de baten en lasten**

Baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop ze betrekking hebben en worden verantwoord in de staat van baten en lasten. Voor bestedingen aan de doelstelling verwijzen we naar paragraaf 7.3, voor inkomsten en kosten fondsenwerving en voorlichting naar bijlage 3 en voor 3xM-USA naar paragraaf 4.6.

#### **Baten van particulieren**

Donaties en giften afkomstig van (vermogende) particulieren, worden verantwoord als baten van particulieren. Tevens worden baten uit nalatenschappen verantwoord als baten van particulieren. Baten uit nalatenschappen worden verantwoord in het jaar waarin de akte van verdeling ontvangen is. Voorlopige betalingen in de vorm van voorschotten worden in het jaar van ontvangst verantwoord als baten. In 2021 is € 242.725 uit nalatenschappen ontvangen.

#### **Uitvoeringskosten eigen organisatie en toerekening**

Onder uitvoeringskosten verstaan we de kosten van bestuur, personeel, huisvesting, afschrijving en algemene kosten. Ze zijn verbijzonderd naar de hoofdactiviteiten van 3xM, te weten projecten buitenland, voorlichting, fondsenwerving en beheer en administratie. De toerekening van de uitvoeringskosten aan deze hoofdactiviteiten vindt plaats op basis van een schatting van de tijdsbesteding.

#### **Toerekening kosten fondsenwerving en voorlichting**

De communicatiekosten worden via een door het bestuur goedgekeurde verdeelsleutel toegerekend aan fondsenwerving en voorlichting.

#### **Verstreckte ondersteuning aan partners.**

De verstreckte ondersteuning zijn toezeggingen voor diverse bestemmingen aan partners. Ze worden schriftelijk kenbaar gemaakt aan de ontvanger. Op de verstreckte ondersteuning worden de vrijgevallen toezeggingen van de desbetreffende organisatie in mindering gebracht



**Figuur 13 • Kasstroomoverzicht per 31 december 2021**

	2021	2020
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten (A)</b>		
<b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>	-17.231	73.522
Afschrijvingen op materiële vaste activa	46.485	43.916
Mutaties vorderingen	97.059	-107.868
Mutaties kortlopende schulden	-302.456	157.841
	-176.142	167.411
<b>KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN (B)</b>		
Investerings in materiële vaste activa	-11.001	-34.991
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	-
	-11.001	-34.991
<b>KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN (C)</b>	-	-
<b>MUTATIE GELDMIDDELEN (A+B+C)</b>	<b>-187.144</b>	<b>132.422</b>
Liquide middelen per 1 januari	1.845.281	1.712.860
Liquide middelen per 31 december	1.658.136	1.845.282
<b>MUTATIE GELDMIDDELEN</b>	<b>-187.145</b>	<b>132.422</b>

**Toelichting overzicht**

Het kasstroomoverzicht is een overzicht van alle werkelijke geldstromen die hebben plaatsgevonden in 2021. Het betreffende overzicht (zie figuur 13) bestaat uit de volgende onderdelen:

- Kasstroom uit operationele activiteiten. Dit deel begint met het resultaat zoals berekend in de staat van baten en lasten. Vervolgens wordt dit bedrag gewijzigd door mutaties. Ook het bedrag aan afschrijvingen wordt hier meegenomen.
- Kasstroom uit investeringsactiviteiten. Hier wordt de aankoop vermeld van investeringen. Ook de verkoopopbrengst van materiële vaste activa valt hieronder.
- Kasstroom uit financieringsactiviteiten. Het kasstroomoverzicht van 3xM is opgesteld volgens de indirecte methode. De liquide middelen zijn in 2021 per saldo afgenomen met € 187.000. Dit wordt met name veroorzaakt doordat de post vooruitontvangen bedragen voor projecten verlaagd is ten opzichte van 2020.



## 7.4 Begroting

### Algemeen

De begroting over 2022 is eind 2021 goedgekeurd door het bestuur.

### Baten

3xM wil graag haar werk in de projectlanden fors uitbreiden, met name op het gebied van social media en discipelschap. Daarnaast willen we een 3xM Academy op gaan zetten, zodat we via een 'train de trainer' principe onze doelstelling voor 2030 kunnen realiseren (een miljoen discipelen van Jezus Christus). Deze ambities staan uitgebreid verwoord in het Visieplan 2022-2026 dat in 2021 door het bestuur is vastgesteld. Voor de begroting 2022 gelden de volgende uitgangspunten:

- Baten van particulieren: we willen blijven investeren om een groei van deze inkomsten te realiseren, zowel uit Nederland als uit het buitenland.
- De baten van andere organisaties zonder winststreven stijgen in 2022. We willen de vooruitontvangen gelden van vier organisaties uit de USA gaan besteden. Daarnaast hebben we een bedrag van € 500.000 opgenomen waarvoor we in 2022 geschikte fondsen gaan zoeken. Dat lijkt een groot bedrag, maar gegeven alle contacten en de doelstelling die we dienen achten we deze stap 'haalbaar in vertrouwen'.

### Besteding doelstelling

De bestedingen aan de doelstelling volgen de inkomsten. Als er minder inkomsten zijn zullen de uitgaven ook naar beneden worden bijgesteld. Het resultaat over 2021 valt fors mee ten opzichte van de begroting 2021 en ook ten opzichte van het verwachte resultaat over 2021. Daardoor hoeven we in 2021 minder te onttrekken uit de bestemmingsreserves en is dus meer geld beschikbaar om in 2022 besteed te worden aan de doelstelling.

**Figuur 14 • Begroting over 2022. In euro.**

<b>BATEN</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>LASTEN</b>	<b>Begroting 2022</b>
<b>BATEN VAN PARTICULIEREN</b>		<b>BESTEED AAN DOELSTELLING</b>	
Donaties en giften	900.000	Training & IT optimalisatie	432.889
Nalatenschappen	150.000	Programmakosten Afrika	497.482
<i>Subtotaal</i>	<i>1.050.000</i>	Programmakosten Azië	1.108.400
<b>BATEN VAN BEDRIJVEN</b>	<i>60.000</i>	Voorlichtingskosten	415.043
<b>BATEN VAN ANDERE ORGANISATIES ZONDER WINSTSTREVEN</b>		<b>TOTAAL BESTEED AAN DOELSTELLING</b>	<b>2.453.814</b>
Kerken en kerkelijke organisaties	72.000	<b>WERVINGSKOSTEN</b>	<b>219.559</b>
Fondsen, stichtingen, verenigingen (binnenland)	80.000	<b>KOSTEN BEHEER EN ADMINISTRATIE</b>	141.475
Fondsen USA / Canada	1.258.988		
Fondsen overig buitenland	20.000		
<i>Subtotaal</i>	<i>1.430.988</i>		
<b>SOM VAN DE BATEN</b>	<b>2.540.988</b>	<b>SOM VAN DE LASTEN</b>	<b>2.814.848</b>
		Saldo voor financiële baten en lasten	-273.860
		<b>SALDO FINANCIËLE BATEN EN LASTEN</b>	<b>-11.000</b>
		<b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>	<b>-284.860</b>

**Wervingskosten**

De kosten van communicatie worden verdeeld over voorlichting en fondsenwerving. De wervingskosten laten een toename zien doordat het werven van voldoende fondsen steeds meer inspanning vergt. Ook de voorlichtingskosten zullen naar verwachting veel hoger liggen dan in 2021 het geval was.

**Kosten beheer en administratie**

Zowel in Nederland als internationaal ervaren we een hogere administratieve druk. Naast de autonome toename vanwege de groei in projecten ervaren we ook meer wet- en regelgeving, meer administratieve verplichtingen. Daarom zullen de kosten voor beheer en administratie naar verwachting in 2022 hoger liggen dan in 2021.

**Ondertekening**

Het bestuur van 3xM heeft de Jaarrekening over 2021 goedgekeurd en stemt in met de in hoofdstuk 7 opgenomen financiële verantwoording. Voor het bestuur:

**Dhr. Van Ginkel****Dhr. Ashworth****Dhr. Bomhof****Dhr. Looijenga**



## Bijlage 1

### Uittreksel van de statuten en gedragscode

In deze bijlage worden de artikelen 2 en 3 van de statuten en de gedragscode letterlijk weergegeven.

#### Artikel 2

De grondslag van de stichting is de Bijbel, het Woord van God.

1. (Wij) geloven, dat de Bijbel het geïnspireerde (onfeilbare) Woord van God is, dat alleen gezag heeft.
2. (Wij) geloven in de drie-enige God, die van eeuwigheid is en Zich in Zijn Woord openbaart als de Vader, Zoon en Heilige Geest.
3. (Wij) geloven in Jezus Christus, waarachtig God en waarachtig mens, die geboren is uit de maagd Maria, die plaatsvervangend geleden heeft en gestorven is om onze zonden, die lichamelijk opgestaan is uit de doden, ten hemel gevaren is en persoonlijk zal wederkomen in macht en heerlijkheid.

#### Artikel 3

De stichting heeft ten doel het bevorderen van de verkondiging van het Woord van God via de moderne media.

#### Gedragscode

1. Je werkt op een professionele manier, met aandacht voor dienstverlening.
2. Je houdt zakelijk en privé goed uit elkaar.
3. Je houdt interne zaken van 3xM voor jezelf.
4. Je doet geen dingen die het aanzien van 3xM schade kunnen berokkenen.
5. Je meldt misstanden bij de vertrouwenspersoon.<sup>1</sup>
6. Je gaat verantwoord om met 3xM eigendommen en beschikbaar gestelde faciliteiten.
7. Je bent voorzichtig met relatiegeschenken, wat is de bedoeling van de gever?
8. Je handelt financiële zaken nooit in je eentje af.
9. Je meldt twijfelachtige zaken of maakt ze bespreekbaar.
10. Je bent aanspreekbaar op je werkwijze en op gemaakte afspraken.

<sup>1</sup> In opeenvolgende volgorde: voorzitter van het bestuur en de Stichting Gedragscode Leidinggevenden.

#### Algemene doelstelling

Verkondigen van het woord van God via moderne media en de toepassing daarvan in het dagelijks leven alsmede het geven van voorlichting.

#### Afstemming tussen fondsenwerving, voorlichting en communicatie

In het communicatieplan zijn de volgende punten beschreven:

- De wijze waarop 3xM communiceert met haar achterban.
- De doelstelling van de communicatie.
- De doelgroep die we proberen te bereiken.
- De boodschap die we willen overbrengen.
- De strategie die we hanteren.

Voorlichting houdt in het werken aan attitudeverandering bij onze achterban. Fondsenwerving betreft activiteiten die erop gericht zijn de achterban over te halen om 3xM met giften te (blijven) ondersteunen. Onder communicatie verstaan we alle contacten met onze achterban en media. In de praktijk worden de fondsenwervings- en voorlichtingsactiviteiten gecombineerd. Om transparant en navolgbaar te zijn is er gekozen voor een algemeen doorberekend beleid, waarvoor we verwijzen naar het Beleid Toerekening kosten Voorlichting en Fondsenwerving. 3xM definieert als belanghebbenden bij de 3xM organisatie: donateurs, partnerorganisaties in het buitenland, vrijwilligers, medewerkers, bestuur, comité van aanbeveling en kijkers van de programma's, en de christelijke achterban in Nederland en daarbuiten, voor zover die zich kan verenigen met de doelstelling van 3xM.

### **Communicatiedoelstellingen**

Jaarlijks wordt een actieplan opgesteld waarin alle communicatie een plaats krijgt. 3xM streeft ernaar de structurele inkomsten synchroon te laten lopen aan de structurele ondersteuning van onze partnerorganisaties. 3xM werft haar inkomsten onder donateurs in Nederland en daarbuiten. Op projectbasis ontvangt 3xM subsidie van diverse organen van de Nederlandse overheid. Aan de hand van de begroting voor toegezegde financiële steun aan onze partnerorganisaties wordt een fondsenwerving plan gemaakt. Op basis van de verwachte opbrengst van een actie wordt een daarmee overeenkomende toezegging als doel gekozen. Partners waaraan een kleinere toezegging is gedaan worden in combinatie met een tweede partner onder de aandacht van de donateurs gebracht. Begroting en opbrengsten worden structureel met elkaar vergeleken, rekening houdend met inkomsten van mailings en subsidies.



### **Protocol Fondsenwerving, voorlichting en communicatie**

Dit protocol geldt voor iedere betrokkene die namens 3xM optreedt, te weten bestuursleden, directeur, personeelsleden en vrijwilligers:

- Je onthoudt je van misleidende informatie. Misleidende informatie betreft die informatie die feitelijk en aantoonbaar onjuist is of die een halve waarheid is.
- Je onthoudt je van vergelijking met andere fondswervende instellingen in de zin van “beter dan”. Objectieve informatie zoals kostenpercentage fondsenwerving zien we niet als vergelijken, indien deze informatie publiekelijk beschikbaar is.
- Je onthoudt je van intimiderend gedrag. Bijvoorbeeld onze donateurs door middel van (geestelijke) manipulatie aan te zetten tot doneren.
- Je houdt je aan de volgende algemene regels uit het communicatieplan.
- De uniciteit van 3xM benadrukken. Daar ligt een grote aantrekkingskracht van onze organisatie.
- Duidelijk maken dat het in alle programma's gaat om verkondiging van het Evangelie. De dagelijkse toepassing daarvan moet altijd duidelijk naar voren komen.
- Voorgaande mag samengaan met ontwikkeling en opbouw maar moet duidelijk blijven.
- De boodschap moet in alle uitingen helder zijn en helder geformuleerd worden en kan maar op één manier uitgelegd worden.
- Eenheid bewaren in alle uitingen.
- Checklist gebruiken waaraan elke uiting getoetst wordt.
- Klantvriendelijkheid is vanzelfsprekend.
- Afspraken moeten strikt nagekomen worden. Wat we niet waar kunnen maken moeten we niet beloven c.q. aanbieden.
- Gegevens moeten vlot en accuraat verwerkt worden.



### ***Naleving van dit protocol***

Dit protocol is opgenomen in de arbeidsvoorwaarden en als zodanig door de werknemer ondertekend. Door middel van de functioneringsgesprekken ziet 3xM toe op de naleving van deze gedragscode door de directeur, werknemers en vrijwilligers. Bestuursleden van 3xM tekenen voor hun aantreden als bestuurslid dat zij instemmen met naleving van dit protocol. Het protocol Fondsenwerving, voorlichting en communicatie wordt eveneens overhandigd aan degenen die extern onze fondsenwerving, voorlichting en communicatie verzorgen, waarbij ze er nadrukkelijk op gewezen worden dat dit onze manier van communiceren betreft. Het niet naleven van dit protocol kan resulteren in het verminderen van de rekening voor de geleverde dienst of werk, het verzoeken tot vergoeding van de door 3xM geleden schade of het uiteindelijk beëindigen van de relatie. Dit protocol wordt op onze website gepubliceerd zodat iedereen ons beleid ten aanzien van communicatie altijd kan verifiëren.

### ***Klachtenbehandeling***

In het reglement Interne procedure klachtenafhandeling is de klachtenbehandeling vastgelegd. Een klacht wordt toegewezen aan de functionaris die de klacht zal behandelen. Voor de afhandeling van de klacht geldt een termijn van 14 dagen. Via de kwartaalrapportage wordt het bestuur op de hoogte gesteld van de ingekomen klachten, hoeveel klachten er afgehandeld zijn en welke maatregelen er zijn genomen om herhaling te voorkomen.



## Bijlage 2

## Model Toelichting Bestedingen

- 1) Financiële steun
- 2) Overige projectkosten
- 3) Apparatuur
- 4) Trainingen en Impactonderzoek
- 5) Social media en nazorg
- 6) Voorlichting en Fondsenwerving

Bestemming	Doelstelling				Werving baten	Beheer en administratie	Werkelijk 2021	Begroot 2021	Werkelijk 2020
	Afrika	Azië	Overige	Voorlichting					
<b>Lasten</b>									
a. Projectbijdragen 1)	181.446	319.087	25.307	0	0	0	525.840	1.197.602	577.431
b. Overige projectkosten 2)	396	982	65.585	0	0	0	66.963	470.043	54.710
c. Aankopen en wervingen 3)	9.290	38.866	192	0	0	0	48.348	12.790	63.256
d. Uitbesteed werk 4)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
e. Social media en nazorg 5)	118.679	230.390	37.921				386.990	0	238.142
f. Communicatiekosten 6)	0	0	0	136.377	47.422	0	183.799	440.500	190.638
<b>Subtotaal</b>	<b>309.811</b>	<b>589.325</b>	<b>129.006</b>	<b>136.377</b>	<b>47.422</b>	<b>0</b>	<b>1.211.940</b>	<b>2.120.935</b>	<b>1.124.177</b>
Personeelskosten	92.051	263.932	0	103.554	60.793	81.636	601.967	566.755	560.894
Huisvestingskosten	2.270	6.508	0	2.553	1.499	2.013	14.843	16.500	13.242
Bestuur- en algemene kosten	16.230	46.536	0	18.258	10.719	14.394	106.138	109.700	118.884
Afschrijving	7.108	20.382	0	7.997	4.695	6.304	46.485	64.367	43.916
<b>Totaal kosten eigen organisatie</b>	<b>117.660</b>	<b>337.358</b>	<b>0</b>	<b>132.363</b>	<b>77.706</b>	<b>104.347</b>	<b>769.434</b>	<b>757.322</b>	<b>736.936</b>
Af: mutatie toezegging			0	0	0	0	0	-45.000	0
<b>TOTAAL</b>	<b>427.471</b>	<b>926.683</b>	<b>129.006</b>	<b>268.740</b>	<b>125.128</b>	<b>104.347</b>	<b>1.981.374</b>	<b>2.833.257</b>	<b>1.861.113</b>
Referenties staat B en L	9	9	9	9	10	11	<b>Totaal</b>		

## Bijlage 3

### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Stichting Christelijke Media Projecten (3xM)  
Postbus 2510  
3800 GB AMERSFOORT

#### CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: het bestuur van Stichting Christelijke Media Projecten (3xM)

#### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

##### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting Christelijke Media Projecten (3xM) te Amersfoort gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Christelijke Media Projecten (3xM) per 31 december 2021 en van het resultaat 2021 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 650 'Fondsenwervende organisaties'.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2021 (met een balanstotaal van € 1.945.126);
2. de staat van baten en lasten over 2021 (met een saldo van baten en lasten van € 17.232 tekort); en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

##### **De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Christelijke Media Projecten (3xM), zoals vereist in de Verordening inzake de Onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Correspondentie  
Postbus 327  
3360 AH  
Sliedrecht

0172 - 750 175  
info@withaccountants.nl  
www.withaccountants.nl  
@withaccountants

IBAN NL12 RABO 0364 6842 40  
KvK 28112484



- 2 -

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 650 'Fondsenwervende organisaties' is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met RJ-Richtlijn 650 'Fondsenwervende organisaties'.

#### **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

##### **Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 650 'Fondsenwervende organisaties'. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

##### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Was getekend te Amersfoort, 28 maart 2022.

WITh accountants B.V.  
Drs. J. Snoei RA

Bijlage.



#### **Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2021 van Stichting Christelijke Media Projecten (3xM) te Amersfoort**

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

Wij hebben onze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met het bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.



### Adresgegevens

#### Stichting 3xM

Postbus 2510  
3800 GB Amersfoort  
T (033) 286 41 03  
E [info@3xm.nl](mailto:info@3xm.nl)  
I [www.3xm.nl](http://www.3xm.nl)

### Bezoekadres

Zielhorsterweg 77  
3813 ZX Amersfoort

### IBAN

NL13INGB0000001144  
NL04INGB0675764998

KvK Amersfoort: 4119 2798  
ANBI/Rsin nummer: 0072.72.339

### Teksten

Arianne van Middendorp

### Redactie

Hanneke Hordijk  
Milaine de Roos  
Martien Timmer  
Dick Tillema

### Vormgeving

[www.leftlane-design.com](http://www.leftlane-design.com)

Maart 2022

In verband met de veiligheid van mensen en organisaties hebben we niet alle ontwikkelingen genoemd. Er is geen relatie tussen de statements en de daarbij geplaatste foto's tenzij anders vermeld. Bescherming van mensen en de voortgang van projecten gaan bij 3xM voor. Tabellen en grafieken komen uit de administratie van 3xM en haar partners, tenzij anders vermeld.

### Bron foto's

Fotoarchief 3xM  
Gerrit Bril  
Jorieke de Fretes  
Unsplash



**Stichting 3xM**

Postbus 2510  
3800 GB Amersfoort  
T +31 33 286 41 03  
E [info@3xm.nl](mailto:info@3xm.nl)  
I [www.3xm.nl](http://www.3xm.nl)

