

# JAARVERSLAG 2022 ...



|  |           |  |           |
|--|-----------|--|-----------|
| <b>VOORWOORD</b>                                       | <b>3</b>  | <b>6 · BESTUURSVERSLAG EN<br/>VERANTWOORDELIJKHEIDSVERKLARING</b>                  | <b>29</b> |
| <b>1 · IMPACT EN METHODOLOGIE</b>                      | <b>4</b>  | 6.1 Bestuur  | 29        |
| 1.1 Verandering van levens                             | 4         | 6.2 Functioneren van de scheiding tussen<br>uitvoeren, besturen en toezicht houden | 31        |
| 1.2 Impact in cijfers                                  | 5         | 6.3 Effectiviteit van de bestedingen   | 31        |
| 1.3 Definities   | 6         | 6.4 Risicoanalyse en beheersing  | 31        |
| 1.4 Intra-cultureel discipelschap                      | 6         | 6.5 Slotwoord Raad van Toezicht  | 32        |
| 1.5 3xM Academy  | 7         |  |           |
| 1.6 Korte highlights per land                          | 8         | <b>7 · FINANCIËN</b>   | <b>33</b> |
| 1.7 Methodologie onderzoek                             | 14        | 7.1 Balans, staat van baten en lasten<br>en kasstroomoverzicht                     | 33        |
| <b>2 · ONZE ROEPING</b>                                | <b>15</b> | 7.2 Analyse van het financiële resultaat   | 33        |
| 2.1 Ruim 40 jaar 3xM                                   | 15        | 7.3 Toelichting op de jaarrekening   | 34        |
| 2.2 Onze passie en onze missie in deze wereld          | 15        | 7.4 Begroting  | 39        |
| 2.3 Visieplan 2022-2026                                | 17        |  |           |
| 2.4 Beknopte evaluatie visieplan 2022                  | 18        | <b>BIJLAGEN</b>  | <b>41</b> |
| 2.5 Omgang met belanghebbenden                         | 18        | 1 Uittreksel van de statuten en gedragscode  | 41        |
| 2.6 Integriteit en veiligheid                          | 19        | 2 Beschrijving van de voornaamste risico's   | 43        |
| <b>3 · PARTNERS EN PROJECTEN</b>                       | <b>20</b> | 3 Model Toelichting Bestedingen  | 45        |
| 3.1 Partners   | 20        | 4 Controleverklaring van de onafhankelijke<br>accountant                           | 46        |
| 3.2 Terugkoppeling doelen 2022<br>en plannen voor 2023 | 21        |  |           |
| <b>4 · COMMUNICATIE EN FONDSENWERVING</b>              | <b>22</b> |  |           |
| 4.1 Strategie, beleid en inkomsten                     | 22        |  |           |
| 4.2 Nederland  | 23        |  |           |
| 4.3 Internationaal                                     | 25        |  |           |
| <b>5 · PERSONEEL EN ORGANISATIE</b>                    | <b>26</b> |  |           |
| 5.1 Organisatie  | 26        |  |           |
| 5.2 Personeel en vrijwilligers                         | 26        |  |           |
| 5.3 Duurzaamheid                                       | 28        |  |           |
| 5.4 Samenwerkingsverbanden                             | 28        |  |           |



# Levensveranderende **IMPACT**

De impact van ons werk maakt ons stil en dankbaar. We hebben groei op ons werk mogen zien. En dat ondanks een onrustig, uitdagend jaar met de oorlog in Oekraïne, de naweeën van de pandemie en de hoge energieprijzen.

Waar we in 2021 zagen dat er 94.000 gesprekken van betekenis zijn gevoerd door onze lokale partners, zien we dat dit er in 2022 maar liefst meer dan 159.000 zijn. 848 mensen hebben zich aangesloten bij een lokale kerk en we zien dat meer dan 9.000 mensen hebben besloten om Jezus Christus te gaan volgen.

Wat we meer dan 40 jaar geleden startten met via televisie het Evangelie brengen in moeilijk bereikbare landen, is inmiddels uitgegroeid tot een volledig programma van het plaatsen van een social media bericht, uitzenden van een televisieprogramma, TikTokshow of filmvoorstelling tot de lokale begeleiding tot een geestelijk thuis. Daarmee komen we dichterbij de bedoeling van onze oprichters. Maar hiermee zijn we er nog niet! Om onze droom en ambitie om 1.000.000 mensen via moderne media geestelijk thuis te brengen door de boodschap van Jezus Christus voor 2030, zullen we hierin moeten versnellen. Dit kan door meer mensen van onze partners te trainen hoe zij op hun beurt weer mensen het Evangelie kunnen brengen. Dit is een nieuwe stap in ons werk. Als middel daarvoor gebruiken we de 3xM Academy. In 2022 hebben we besloten daarin de voor ons belangrijke

thema's intra-cultureel discipelschap, eenheid en luisteren naar Gods stem vorm te geven.

Zijn de cijfers dan het meest belangrijk? Voor ons telt ieder die tot bekering komt! Als relativering: wij kunnen niemand tot bekering brengen, dat kan alleen God zelf. De apostel Paulus schrijft het volgende, het is mijn belijdenistekst: *Niet dat ik het al verkregen heb of al volmaakt ben, maar ik jaag ernaar om het ook te grijpen. Daartoe ben ik ook door Christus Jezus gegrepen. Filippenzen 3:12*

Vanuit deze grondhouding streven we ernaar om onze droom te halen, tot eer van Hem! We hebben ons deze opdracht gegeven om met grote inzet voor Hem de oogst binnen te halen. Ook als wij moeten veranderen, ook als het veel van ons vergt. Als we de aantallen niet zouden halen, dan is dat geen ramp. Ieder mens is waardevol.

Als we daarnaar kijken, was het een prachtig jaar. Het geeft moed en kracht voor 2023! We mogen doorgaan met ons werk met Hem en zullen daarin voortdurend Zijn leiding zoeken. Zoals we ook zingen 'Wat de toekomst brengen moge, mij geleidt des Heeren hand'.

In Christus verbonden,

**Martien Timmer**  
Directeur-Bestuurder



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

..... *Mattheüs 28:19 (NBV)*

# 1 • IMPACT en methodologie

## 1.1 Verandering van levens

Onderstaande getuigenis van de Afghaanse Rashid geeft in één zin de kern van ons werk weer: mensen in moeilijk bereikbare landen via moderne media tot discipel van Jezus Christus maken. Ons werk heeft een levensveranderende impact.



*Ik heb het Nieuwe Testament gelezen dat ik van jullie kreeg nadat ik op jullie website keek en ik ben zo blij dat ik de waarheid heb gevonden. Ik ben klaar om een discipel van de beloofde Messias te worden.”*

••• Rashid, Afghanistan

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.

Als we terugkijken op de afgelopen 40 jaar, dan zien we ons werk veranderen, zoals directeur Martien Timmer in zijn voorwoord ook aanstipt. We startten meer dan 40 jaar geleden met het brengen van het Evangelie in moeilijk bereikbare landen. Dat deden we voornamelijk via televisieprogramma's. Elk programma riep op tot reageren via een telefoonnummer dat beantwoord werd door het lokale nazorgteam. Nog steeds is deze werkwijze met lokale teams die producties creëren en de nazorg verzorgen uniek in de zendingswereld.

In de loop van de tijd kwam daar social media bij, wat ongekende mogelijkheden gaf om niet alleen het Evangelie te brengen, maar ook om veel directer in contact te komen met mensen die op zoek waren naar een boodschap van hoop en liefde. Ons 'publiek' groeide uit tot miljoenen mensen die een

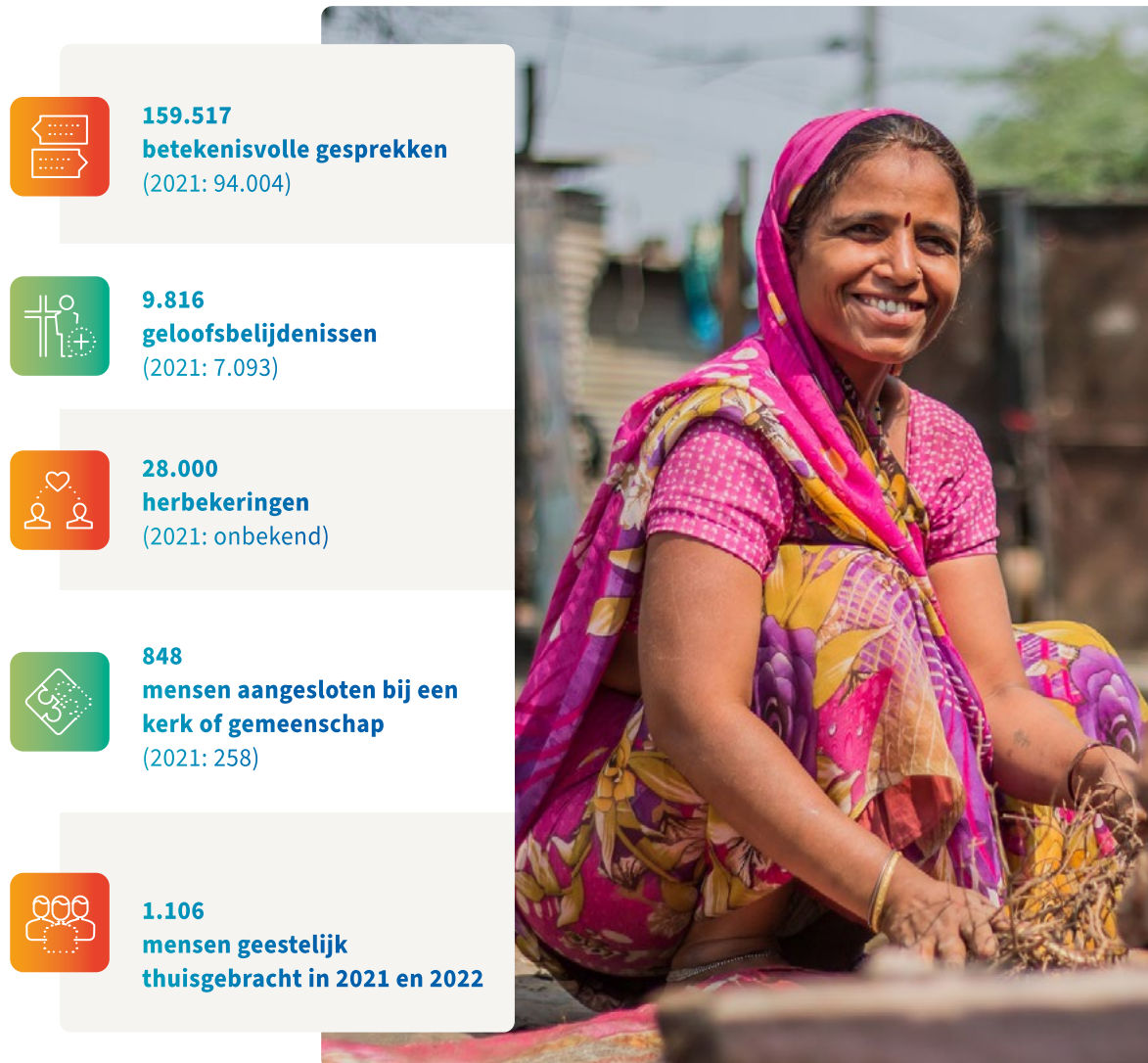
reactie plaatsten of contact opnamen met onze lokale nazorgteams. Zo ontstond de noodzaak voor niet alleen uitbreiding van de teams, maar ook voor een gedegen nazorgtraject. Zoals het team afgelopen jaar in Bangladesh vertelde: *“Laat ons niet te snel los”*. Je kunt niet het Evangelie brengen en daarna mensen het vervolg zelf laten uitzoeken.

Daarom zijn we in 2022 gestart met een aantal ontwikkelingen in discipelschap. We hebben onze droom en ambitie geformuleerd om 1.000.000 mensen in moeilijk bereikbare landen met de boodschap van Jezus Christus via moderne media geestelijk thuis te brengen voor 2030. We hebben samen met onze lokale teams discipelschapsprogramma's ontwikkeld en hen daarin getraind, zodat er in alle landen waar we werken een gedegen traject ligt om mensen een geestelijk thuis te geven, online en/of offline in een plaatselijke kerk. Daarnaast zijn we gestart met de 3xM Academy, zoals u kunt lezen in paragraaf 1.5.

In de afgelopen jaarverslagen hebben we altijd gerapporteerd over aantallen bereikte mensen, aantallen reacties, volgers, filmvoorstellingen, bezoekers, enzovoorts. Vanaf dit jaarverslag doen we dit anders, om twee redenen. Allereerst heeft onder andere Meta (bekend van Facebook) halverwege 2022 besloten om aanpassingen door te voeren in hun werking waardoor we niet meer betrouwbaar kunnen rapporteren over zaken als aantal bereikte mensen. Bovendien zien we dat data tussen jaren niet goed vergelijkbaar is. Omdat we steeds meer en beter personaliseren door middel van onze persona's, zien we dat het aantal bereikte mensen (voor zover we dat kunnen uitrekenen) kleiner is. De impact is des te groter, omdat we de juiste mensen bereiken. Daarnaast zien we dat wat er echt toe doet, een klein aantal indicatoren is, die we in de volgende pagina's uitwerken. Deze indicatoren sluiten aan bij onze droom en ambitie en geven aan waar ons werk echt om draait: mensen in moeilijk bereikbare landen een geestelijk thuis geven via moderne media met de boodschap van Jezus Christus.

## 1.2 Impact in cijfers

**Figuur 1 • Impact Overview**



De cijfers over 2022 stemmen ons met dankbaarheid. We zien dat het aantal betekenisvolle gesprekken is gestegen met bijna 70% naar 159.517. Deze gesprekken leidden tot 9.816 mensen die een geloofsbelijdenis aflegden, een toename van meer dan 38%. We hebben dit jaar voor het eerst ook het aantal mensen berekend dat opnieuw Jezus Christus zijn gaan volgen. Dat kan bijvoorbeeld doordat ze na hun geloofsbelijdenis andere keuzes hebben gemaakt of mensen die in een christelijk gezin zijn geboren maar nooit een actief geloof hebben gehad. In totaal zijn dit er 28.000.

In 2022 hebben 848 mensen een geestelijk thuis gevonden in een lokale kerk of online gemeenschap. Vorig jaar waren dit er 258, een toename van bijna 229%. Dat betekent dat we tot nu toe 1.106 discipelen kunnen tellen die door ons werk Jezus Christus zijn gaan volgen en die een geestelijk thuis hebben gevonden. We hebben hiermee weliswaar nog een lange weg te gaan tot de 1.000.000 mensen uit onze droom en ambitie. Tegelijkertijd stemt dit aantal ook dankbaar, zeker in het licht van het feit dat we pas zo kort bezig zijn met deze ambitie én alle ontwikkelingen zoals het verder vormgeven van de 3xM Academy als middel om dit proces te versnellen. Daarnaast zien we dat dit de mensen zijn die officieel geregistreerd zijn. Het kan heel goed zijn dat mensen zich geestelijk thuis voelen in hun omgeving maar zich niet officieel bij een gemeente of bij onze partner hebben gemeld.

## 1.3 Definities

In dit jaarverslag worden veel termen gebruikt die we nog niet eerder in onze jaarverslagen hebben gebruikt. Hieronder volgt een opsomming van de belangrijkste definities:

- **Discipel:** Iemand die aangeeft meer te willen leren over het Evangelie van Jezus Christus (een volgeling of student van Jezus Christus). Wij tellen iemand als discipel wanneer er minstens twee of meer unieke betekenisvolle gesprekken met de persoon zijn geweest of wanneer de persoon deelneemt aan een (online) discipelschapscursus of -groep.
- **Betekenisvol gesprek:** Een betekenisvol gesprek richt zich op mensen die hun verhaal delen, waar ze gepassioneerd over zijn en wat hen motiveert, en die interesse tonen in Jezus Christus en meer over Hem willen leren.
- **Geloofsbelijdenis:** Iemand die te kennen geeft in Jezus Christus te geloven en Hem te willen volgen.
- **Herbekering:** Mensen die opnieuw Jezus Christus gaan volgen.
- **Christelijke gemeenschap:** Structurele bijeenkomsten, waar discipelen in een fysieke setting (dus ook huiskerken, kleine groepen) gemeenschap hebben: aanbidden, praten en leren over Jezus Christus.
- **Online christelijke gemeenschap:** Structurele bijeenkomsten waar discipelen samenkomen, aanbidden, praten en leren over Jezus Christus in een online setting (dat wil zeggen ook huiskerken, kleine groepen).

## 1.4 Intra-cultureel discipelschap

In 2020 formuleerden we onze droom, ambitie, verlangen en commitment om 1.000.000 mensen met de boodschap van Jezus Christus via moderne media geestelijk thuis te brengen voor 2030.

De afgelopen paar jaren hebben we onderzoek gedaan en hoorden van onze partners dat westerse evangelisatie- en discipelschapsbenaderingen vaak niet begrepen worden door onbereikte bevolkingsgroepen, vaak doordat ze een compleet ander wereldbeeld hebben. Een voorbeeld hiervan is wat we zien in Japan met betrekking tot het vereren van voorouders. Het kost tijd, veel aandacht en een relatie voordat begonnen kan worden om zulke diep gewortelde gewoonten om te buigen naar hoe de Bijbel dit ziet. Het is hiervoor van belang om samen te werken met autochtone partners, die diepe kennis en begrip hebben van de cultuur. Daarnaast vereist dit proces gevoeligheid om relaties op te bouwen en te communiceren met gevoeligheid voor hun waardenkader en wereldbeeld. Als laatste is nodig dat we inventief zijn, zoals Paulus in Handelingen 17:22 waarin hij een altaar, gewijd aan een onbekende god, gebruikt om het Evangelie te verkondigen. Paulus gebruikt de voor hen onbekende god om Jezus Christus te introduceren. In gesprekken en Bijbelstudie kunnen onze partners zo bruggen slaan, zodat zoekers dit zowel rationeel als op hartsniveau kunnen ervaren. Voor Japan hebben we afgesproken dat onze partner discipelschapscursussen gaat vormgeven.

Daarmee maken we de stap naar intra-cultureel discipelschap. Waar vroeger meer intercultureel werd gewerkt, dus waar een buitenstaander mensen uit een andere bevolkingsgroep begeleidt naar discipelschap kiest 3xM voor een intra-culturele aanpak. Hierin zoeken we partners uit een bevolkingsgroep die hun eigen volk begeleiden naar discipelschap. De basis hiervan ligt in **1 Korinthiërs 9:22** “... Voor allen ben ik alles geworden, om in ieder geval enigen te behouden”.

Om dit te bereiken zijn we gestart met de 3xM Academy, waarmee we volgens het Train-de-trainer model lead-trainers uit de desbetreffende bevolkingsgroepen toerusten. Zij trainen vervolgens discipelmakers in de desbetreffende bevolkingsgroep. Essentieel onderdeel van dit proces is de intra-culturele toepassing van discipelschap voor de desbetreffende bevolkingsgroep.



## 1.5 3xM Academy

Om te voorzien in trainers die uit de eigen bevolkingsgroep komen zijn we begonnen met de ontwikkeling van een 3xM Academy. In de ontwikkeling van een nieuw curriculum voor een Train-de-trainer programma voor lead-trainers komt zowel de intra-culturele aanpak aan de orde, als de onderwerpen 'eenheid' en 'luisteren naar Gods stem' die wij als 3xM belangrijk vinden.



### **Doel**

Het doel van de 3xM Academy is om lokale lead-trainers toe te rusten door hen te voorzien van kennis, training en middelen zodat zij zelfstandig lokale nazorgers, kerkleiders en kerkplanters in hun eigen taal kunnen trainen. Zo kunnen we intra-culturele media- en discipelschapstrategieën implementeren om zo mensen bij Jezus Christus te brengen.

Samen met onze lokale partners en (internationale) experts, willen we ons huidige curriculum uitbreiden en verder ontwikkelen. Het ontwikkelen van dit curriculum is een meerjarenplan.

In 2023 gaan we werken aan trainingsmodules op het gebied van intra-cultureel discipelschap, eenheid en luisteren naar Gods stem. Daarnaast voeren we een aantal verbeteringen door op al bestaande modules zoals media en technologie. Ook is ons voornemen een pilot training te doen om kerkplanters/'disciple makers' in de toekomst waar mogelijk (deels) financieel zelfvoorzienend te maken, mede op verzoek van onze partner.

### **Train-de-trainer programma**

Het 3xM Academy trainingscurriculum is de basis voor het Train-de-trainer programma om lead-trainers in staat te stellen lokale discipelmakers en mediaprofessionals te versterken en toe te rusten. Daarmee ontstaat een olie-vlekwerking die een krachtig instrument wordt om onze missie te volbrengen; het thuisbrengen van nieuwe discipelen in een (online) kerk of gemeenschap. Getalenteerde discipelmakers worden opgeleid om als gespecialiseerde lead-trainers onder hun bevolkingsgroep deel uit te maken van de 3xM-trainerspool. Op hun beurt kunnen zij vruchtbare intra-culturele media en discipelschapstrategieën implementeren in hun eigen taal om zo zoekers te bereiken in zeer moeilijk te bereiken bevolkingsgroepen. Waar mogelijk wordt dat op termijn (deels) financieel zelfvoorzienend.

## 1.6 Korte highlights per land

### ••• Somaliërs

*“Er is een gevaar voor Somalische moslims ontstaan binnen social media. Er zijn mensen die hun religie verspreiden en Somaliërs oproepen om het christendom te volgen.”* Dit is de boodschap die een Somalische journalist in 2022 uitdroeg die geschrokken was over de meer dan 60.000 volgers van de Facebook pagina van onze Somalische partner. In een poging het Evangelie te dwarsbomen, deelde hij het profiel van onze partner en droeg hij zijn publiek op anderen te waarschuwen voor de christelijke dreiging. Zijn inspanningen hadden echter een averechts effect: het delen van het profiel van onze Somalische partner zorgde voor nog meer views dan normaal en hielp zo onbedoeld om het Evangelie te verspreiden.

Medewerkers van onze Somalische partner waren niet onder de indruk van deze dreiging. Tijdens een bezoek aan Nederland gaven zij aan ‘dankbaar te zijn voor vervolging’. *“Dat klinkt misschien gek, maar het maakt je zoveel sterker, onafhankelijker van de wereld en afhankelijker van God,”* aldus onze partner. In deze lijn zetten zij en hun team zich elke dag in om het Evangelie aan de Somaliërs te brengen in Somalië, Somaliland en in de diaspora waarin miljoenen Somaliërs zich bevinden.

In 2022 zijn ze doorgedaan met het publiceren van video's en berichten via de drie Facebook kanalen die zich richten op Somaliërs wereldwijd. Eén daarvan richt zich speciaal op vrouwen. Ook wordt er twee keer per week uitgezonden via satelliettelevisie en onze partner onderhoudt twee YouTube kanalen. Op de achtergrond is de website vernieuwd en aangepast aan het vele gebruik via mobiele

telefoons. In oktober is er een nieuwe, vrouwelijke nazorg-medewerker aangesteld. Het nazorgsysteem aangesloten op het programma dat de meeste partners gebruiken. Dit is een groot voordeel voor onze partner, omdat gesprekken en contacten met mensen veel sneller te onderhouden zijn.

*Dank jullie wel, broeders en zusters! Ik ontmoette via jullie Facebook pagina een zuster die me over Jezus Christus vertelde en mij het christelijk geloof liet zien. Ik begon in de Bijbel te lezen en ik werd een christen. Ik ben begonnen aan jullie online Bijbelcursus en ik leer zoveel nieuwe dingen. Ik bid elke dag en ik hou ervan. Dank je wel!”*

••• Yonis, Somalië





### ... Pakistan

Op het eerste oog is er in Pakistan niets aan de hand voor christenen. Er is geen wet die verbiedt om christen te zijn of bijvoorbeeld naar de kerk te gaan. Maar wie verder kijkt, ziet een wirwar van blasfemiewetten die het leven voor christenen moeilijk maakt. Ze worden structureel achtergesteld en gediscrimineerd. Het is een overwegend arm land met veel ongeletterden die veelal leven in armoede. We evangeliseren onder moslims en nominale christenen. Onder die laatste groep verstaan we mensen die vanaf hun geboorte christen zijn, maar niets met hun geloof doen. Dat doen we door middel van filmvoorstellingen en activiteiten op social media. We organiseren de filmvoorstellingen in afgelegen dorpen in het land. Omdat hier vaak veel arme mensen leven die vaker niet dan wel naar school zijn gegaan, zijn films een uitstekend middel om onze boodschap van hoop en liefde over te brengen aan de Pakistani. 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. Het werkt in deze cultuur goed om de films collectief te bekijken, dus in groter verband. Een groot voordeel is ook de directe mogelijkheid tot het geven van nazorg.

Daarnaast zijn we actief op social media met twee kanalen, waarvan er één gericht is op nominale christenen en de andere op mensen met een ander geloof.



*Hai, ik ben James. Ik woon in een klein dorp in het midden van Pakistan. Ik ben 25 jaar oud en ik zorg sinds de dood van mijn vader voor mijn moeder en vier broers en zussen. Ik ben Rooms-Katholiek opgegroeid, maar wist eigenlijk maar weinig over het geloof. Ik ben blij dat ik jullie vond op social media! Dank je wel voor onze gesprekken. Ik heb Jezus Christus erkend als mijn Heer en Redder. Ik doe nu één van jullie online Bijbelstudies en ik ben in contact met een kerk hier in het dorp. Dank jullie wel!”*

... James, Pakistan

### ... Afghanistan

Afghanistan is misschien wel het bekendste land waar we werken. Helaas was het land nog steeds vrijwel elke week op het nieuws in 2022. De steeds strengere wetten en regels van de Taliban zorgen ervoor dat steeds meer mensen contact opnemen met onze Afghaanse partner. Mensen willen hulp, voedsel of hulp om het land te ontvluchten. Tegelijkertijd zien we ook een grote toename van het verlangen naar het Evangelie onder de Afghanen. Een boodschap van hoop en liefde voor mensen in verdrukking en pijn.

Onze Afghaanse partnerorganisatie werkt vanuit een ander land onder de Afghanen. Door hun keuze om op social media te verschijnen met hun eigen gezicht, zullen zij nooit meer terug kunnen naar hun vaderland en familie. Zo groot is hun passie (en dat van hun gezinnen en collega's) om het Evangelie



te vertellen. Dat doen zij via social media. Uniek aan het Afghaanse project is het evangeliseren via TikTok. Regelmatig gaan zij live en preken en bidden ze uren voor duizenden mensen die kijken en zelf ook gebedspunten aandragen.

*Als ik met u praat, vind ik hoop voor mijn leven, want u spreekt uit Gods Woord. God heeft mijn leven veranderd. Ik wil meer over Jezus Christus weten en over de plek van de vrouw in het christelijk geloof.”*

... Narges, Afghanistan

## ... West-Afrika

Het project in West-Afrika is ons langst bestaande partnerschap. Onze partner produceert en distribueert televisieprogramma's die in 13 landen worden uitgezonden. Lokaal worden filmvoorstellingen georganiseerd en social media ingezet in deze 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 aanpak per taalgroep. In de afgelopen jaren hebben we een deel van onze programma's en berichten ook geproduceerd in het Wolof en Bambara, de lokale talen van onder andere Senegal en Mali. Dit slaat heel goed aan. Het doel is om ook andere taalgroepen te bereiken de komende jaren. 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.

Zoals gezegd werken we in West-Afrika zowel met televisieprogramma's, filmvoorstellingen als social media. De televisieprogramma's worden door ons lokale team geproduceerd en worden uitgezonden op televisie. Aan het eind van elke aflevering wordt opgeroepen om contact op te nemen. De programma's gaan over de lokale sociaal-maatschappelijke problematiek en worden zeer goed ontvangen bij de lokale bevolking.

In het verlengde hiervan vinden met name in Burundi filmvoorstellingen plaats. Net als in Pakistan organiseren we deze in afgelegen, arme dorpen. Na de film is het nazorgteam aanwezig om nazorg te verlenen.

Onze social media activiteiten worden ook vanuit Ivoorkust gecoördineerd. Via diverse verschillende kanalen wordt een groot deel van de West-Afikanen bereikt met berichten met een boodschap van hoop en liefde.



*Ik wil jullie bedanken voor de uitzending over onverantwoordelijkheid. Toen ik werd geboren, verstootte mijn vader mijn moeder en mij. Jaren later verscheen hij weer en vroeg om hulp. Ik werd heel boos en wilde niets met hem te maken hebben. Maar toen ik jullie uitzending zag, besepte ik dat als een onverantwoordelijk persoon om vergeving vraagt, God hem kan vergeven en hij een beter mens kan worden. Toen ik contact met jullie opnam, vertelden jullie mij hierover en dat het God was die al die jaren voor mij heeft gezorgd. Daardoor aanvaardde ik Gods liefde voor mij als mijn Vader en kon ik ook mijn vader vergeven. Ik bid nu dat mijn moeder hetzelfde zal doen. Dank u wel.”*

... Kojo, West-Afrika

### ... 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. Het is in deze regio weliswaar wettelijk toegestaan om christen te zijn, maar officieel verboden om mensen te bekeren. Dit maakt het werk van onze partner ontzettend lastig en uitdagend. Ons nazorgteam biedt dan ook vooral psychologische hulp en ondersteuning aan mensen die contact opnemen. Wanneer er ruimte is, wordt er over het Evangelie gesproken. Zo ontmoette ons nazorgteam twee vrouwen met slopende trauma's die hen in een voortdurende staat van angst hielden. Ons team combineerde hun professionele competenties met hun geloof om beide getroffen vrouwen weer gezond te maken. De getroffen vrouwen verbaasden zich over de wonderbaarlijke genezing die zij ervoeren en getuigden dat een gevoel van bovennatuurlijke vrede hen vervulde na het ontvangen van de raad van ons team.

De nazorgmedewerkers bouwen vaak langdurige banden op met mensen en openen deuren die anders gesloten blijven. We werken in deze regio voornamelijk via televisie, YouTube en social media. Onze producties zijn van zo hoog niveau, dat televisie maatschappijen ons vragen om programma's en films.

Vanwege de beperkingen die kerken ondervinden bij het aannemen van nieuwe gelovigen, vervult ons team de hele keten van het discipelschapsproces door zoekers aan te trekken en te bekeren en hen in de plaats van de kerken te begeleiden. De toewijding van het team aan het werk in Gods Koninkrijk blijkt uit het bereik en de impact van hun inspanningen op de sociale media en de daaruit voortvloeiende betrokkenheid van het publiek.



*Ik had al lang problemen met mijn hart. Mijn hartslag was niet stabiel en het gaf me de hele dag het gevoel dat hij op elk moment kon stoppen. Ik was heel bang om dood te gaan, vooral omdat ik niet wist wat er met mijn kinderen zou gebeuren. Ik lag er nachten van wakker. Toen ik een bericht op social media zag, heb ik met jullie contact opgenomen. We spraken af en jullie hebben met mij gebeden. Ik voelde me gelijk anders! Mijn hartproblemen zijn weg. Ik ben zo blij! Mijn hart zit weer op de juiste plek, dankzij jullie gebed.”*

... Jennbat, Centraal-Azië

### ... Bangladesh

Dit jaar heeft onze partner uit Bangladesh hard gewerkt aan de productie van een aantal films over de Paasboodschap, de verloren zoon, de geboorte van Jezus Christus en korte verhalen rond christelijke waarden. Opmerkelijk aan deze filmproducties is dat veel van de hoofdrolspelers bekende moslimacteurs uit Bangladesh zijn. Desondanks hebben zij hun talenten en bekendheid geleend aan producties die het Evangelie van Jezus Christus verkondigen. Wij geloven dat God deze acteurs zal gebruiken om Zijn Woord te laten weerklinken bij het overwegend islamitische kijkerspubliek, vooral omdat een aantal van deze films op nationale televisie werd uitgezonden.

Naast evangelisatie via social media, YouTube en televisie werden dit jaar drie discipelschap-seminars gehouden, waarbij 190 jonge mensen werden toegerust om het Evangelie

te verkondigen. Onder de aanwezigen waren twee jonge mannen die zich onlangs van de islam hebben bekeerd en die zijn gedoopt. Hun levens illustreren het potentieel van het 3xM-proces om zoekers aan te trekken via de media, hen te laten groeien tot discipelen en hen uiteindelijk in staat te stellen anderen naar discipelschap te begeleiden.

In lijn met de strategie van de 3xM Academy gaf onze partner training aan zes freelance nazorgmedewerkers over hoe ze effectief met mensen die contact opnemen, kunnen omgaan. Deze nazorgmedewerkers zijn ook het verlengstuk geworden van onze online- en filmprojecten, omdat ze vertoningen houden in lokale gemeenschappen waar mensen geen toegang hebben tot televisie of internet of niet op de hoogte zijn van de programma's.

*Ik was verslaafd aan gokken en aan veel andere verkeerde dingen. Nu ik jullie social media volg, wil ik een beter leven. Ik heb ook een baan gekregen en ben nu taxichauffeur. Bid voor mij alsjeblieft.”*

... Raju, Bangladesh



*Ik was al jaren een alcoholiste. Ik kreeg angstaanvallen en schreeuwde tegen de hele familie. Ik ontmoette jullie en jullie zeiden dat Jezus Christus mij een nieuw hart kon geven. Ik besloot die dag om Jezus om hulp te vragen. Binnen twee weken heeft Jezus Christus mij genezen! Ik heb nu zoveel vrede en vreugde in mijn hart. Ik ga nu naar de kerk en deel daar graag wat Jezus voor mij heeft gedaan.”*

... Suchin, Thailand

### ... Thailand

In juli heeft een partnerbezoek en mediatraining in social media en digitale media plaatsgevonden om een eigen mediateam bij de partner op te starten. 3xM Academy heeft dit team getraind door onder andere samen met hen een film/video te maken van een doopdienst van 1.588 mensen.

Na deze training is het mediateam van onze partner verder online gecoached en begeleid door onze trainers van de 3xM Academy. Vorig jaar heeft onze partner zes korte video's van 2-3 minuten en 27 korte video's van één minuut geproduceerd. Daarnaast is er onder begeleiding van onze trainer een social media campagne opgezet om meer jonge mensen met het Evangelie te bereiken.

Zes gemotiveerde medewerkers van onze partner zetten zich in om nieuwe content te maken voor en te delen via social media en om de reacties via social media op te volgen en hen in contact te brengen met het nazorgteam.

## ... Japan

In 2022 hebben we een heel bijzonder bezoek gebracht aan Japan om leiders van christelijke kerken te ontmoeten die hun leven hebben gewijd aan het Evangelie dat in Japan wortel moet schieten. We zijn bemoedigd om te zien dat lokale Japanse kerken op verschillende manieren bijdragen aan het uitbreiden van Gods Koninkrijk. We hebben van hen geleerd wanneer je meebeweegt met de cultuur en wanneer je op de rem stapt in het proces van discipelen maken in de context van Japan.

Een ander hoogtepunt was dat 3xM en onze lokale partner samen een contract hebben getekend voor de start van onze gezamenlijk project in Japan.

Er zijn drie gemotiveerde en bekwame medewerkers aangenomen. De directeur van onze partnerorganisatie is een bekende Japanse predikant met een groot netwerk en een hart voor het maken van discipelen. Eind vorig jaar gaf de 3xM Academy training aan onze partner over mobiele filmtechnieken en het schrijven van een script voor een video. Onze trainers zijn enthousiast over onze lokale partner: *“Het Japanse team is toegewijd, bekwam, enthousiast met honger naar kennis. We verwachten grote dingen van hen in 2023.”*

Om te evangeliseren via social media, zijn we gestart met een nieuw social media kanaal. Er is een Instagram pagina opgezet in het Japans. De partner heeft een computer aangeschaft. Onze partner is begonnen met het maken van Japanse video's voor hun social media pagina. Aan het einde van het jaar zagen we dat verschillende Japanse mensen onze Instagram pagina hebben gevonden en volgen. In het eerste kwartaal van 2023 zullen we ook starten met YouTube en Facebook.

Onze partner heeft een netwerk van ongeveer 1.000 kerken in de verschillende prefecturen in Japan. De nieuwe zoekers of discipelen kunnen worden thuis gebracht in één van deze kerken. Met onze Japanse partner hebben we afgesproken dat hij de leiding neemt in het verder ontwikkelen van intra-cultureel discipelschap in Japan. Dat kan zijn bij het ontwikkelen van een cursus intra-cultureel discipelschap en/of het trainen en begeleiden van discipelmakers. Tenslotte hebben we van onze Japanse partner geleerd dat we geduld moeten hebben.



*Dit project is zo belangrijk. Japan is een onbereikte bevolkingsgroep maar sinds de coronapandemie merken we dat zoveel mensen op zoek zijn naar de betekenis van het leven en hun doel hier op aarde. Dat doen ze via social media en online, dus dat is dé manier om hen het Evangelie te brengen.”*

... Onze Japanse partner

## 1.7 Methodologie onderzoek

Van 2018 tot en met 2021 hebben we in vijf landen onderzoek laten doen naar de effectiviteit van de methoden van 3xM. De onderzoekers concludeerden het volgende:

- De partners van 3xM zijn erg goed in het samenbrengen van verschillende kerken, aangezien hun lokale Raden van Bestuur allemaal lid zijn van verschillende lokale kerken.
- Ons onderzoek bevestigt dat alle partners van 3xM ijverig een follow-up bieden aan de kijkers van hun programma door hen in contact te brengen met getrainde christelijke nazorgmedewerkers.
- De christelijke nazorgmedewerkers die contact hebben met de kijkers en lezers van de programma's en de social media berichten verbinden hen actief met lokale christenen waar zij wonen. In Pakistan en Afghanistan is dit een zeer gevaarlijk proces dat langzaam en discreet moet worden uitgevoerd.
- De laatste stap van het missionaire proces van 3xM, het discipelen van jonge christenen, wordt uitgevoerd door de partnerorganisaties van 3xM in alle vijf de landen van dit onderzoek. De discipelschapstrategieën omvatten online bijbelprogramma's, telefonische discipelschapsgroepen, persoonlijke begeleiding en bijbelstudie en kerkelijke discipelschapsprogramma's.



De volgende eigenschappen zagen zij als uniek in de markt van zendingsorganisaties:



### Flexibiliteit en innovatie

3xM is wendbaar en flexibel en kan veel sneller reageren op veranderende mediaomgevingen en mediaconsumptiepatronen dan de meeste andere organisaties. Dankzij deze eigenschap kon 3xM snel overschakelen op internetdistributie met toegang tot een groter publiek.



### Participatieve bottom-up benadering

De participatieve bottom-up aanpak van 3xM is uniek. In elk land volgt 3xM de leiding van de lokale partners met wie ze samenwerken. Ze voeren geen top-down bedieningsprogramma's uit zoals gebruikelijk is bij de meeste grote christelijke organisaties.



### Financiële efficiëntie

Het bescheiden budget van 3xM vereist een zorgvuldige verdeling van de financiële steun aan de partnerorganisaties. De partners van 3xM zijn dus zeer betrokken bij het partnerschap en dragen buitengewoon veel tijd en moeite bij zonder financiële stimulans. 3xM gaat uitzonderlijk efficiënt om met zijn financiële middelen.



### Inheems leiderschap en expertise

Uit ons onderzoek is gebleken dat uniek aan 3xM is dat zij, in plaats van te vertrouwen op de eigen organisatie in Nederland, vertrouwen op de lokale partners en hun expertise in elk van de landen waar ze werken.



### Culturele gevoeligheid

3xM leidt met culturele gevoeligheid. Het vertrouwen van de organisatie in lokale leiders en partners resulteert in door 3xM gesponsorde mediaproducties die cultureel gevoelig zijn, waardoor de lokale mediaconsumenten ontvankelijker zijn voor de gesponsorde mediaprogramma's.



### Toewijding aan discipelschap

Hoewel veel christelijke bedieningen discipelschap als een hoge prioriteit beschouwen, is dat in de praktijk vaak minder goed zichtbaar. Het valt op dat de partnerorganisaties van 3xM allemaal actief werken aan het discipelen van nieuwe christenen.

### 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. Impactonderzoek vergt veel contact met mensen op straat. De afgelopen jaren was dergelijk onderzoek onmogelijk vanwege de coronapandemie. In 2018 hadden we voor de jaren erna impactonderzoeken gepland

in twee landen in West-Afrika, een land in Centraal-Azië en in Bangladesh. De afgelopen jaren hebben we methodologie onderzoek gedaan, waarin eveneens de impact kwalitatief gemeten werd aan de hand van gesprekken met kijkers en anderen. In Bangladesh heeft het team en de methodiek de afgelopen jaren veel wijzigingen doorgemaakt, zodat het nu nog te vroeg is om daar impactonderzoek te doen. Besloten is daarom om in 2023 impactonderzoeken uit te voeren in West-Afrika.

# 2 • ONZE roeping

## 2.1 Ruim 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 eerste '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.

## 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 depend 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**

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 dat Gods Koninkrijk zichtbaar wordt op aarde. Dit motiveert ons om in navolging van Jezus Christus zoveel mogelijk van hen discipel te maken.

Figuur 2 • 10/40 window



Onze werkwijze is als volgt: het maken van discipelen (naar aanleiding van Mattheüs 28:19) door samen met lokale partners visuele programma's en berichten 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 (zie figuur 2): 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. 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."*

Het unieke aan het werk van 3xM is de samenwerking met lokale partners in de landen waar we werken. Met hen kiezen wij belangrijke sociaal-maatschappelijke 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. Dat zagen we jaren geleden via ons televisiewerk, maar tegenwoordig des te directer via social media. Ook daarin spannen we ons in om eenheid te bevorderen. Door te streven naar eenheid kunnen we daarnaast breed samenwerken voor nazorg en discipelschap. 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.



### Onze kernwaarden:

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:

#### Moedig

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

#### Liefde

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

#### Avontuurlijk

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

#### Integer

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

### Onze merkwaarden:

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

#### Volhardend

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

#### Zendingspionier

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 manieren van content en discipelen maken en in nieuwe werkgebieden.





## 2.3 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 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 regiostrategie.

### 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 technologische ontwikkelingen er zijn. We denken dan bijvoorbeeld aan virtual reality, augmented reality, artificial intelligence, gaming en robotica.

## 2.4 Beknopte evaluatie visieplan 2022

1

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

**Resultaat:** In 2022 hebben 848 mensen een keuze voor Jezus Christus gemaakt, hebben 28.000 mensen opnieuw besloten om Jezus Christus te volgen en zijn er 159.517 betekenisvolle gesprekken gevoerd met zoekers in een discipelschapstraject.

2

**Doel:** *Ontwikkeling van cultureel passende discipelschapsmodellen*

**Resultaat:** De conferenties en bezoeken aan West-Afrika, Thailand en Japan hebben ons meer inzicht gegeven in de verschillende culturen en kansen en uitdagingen voor het ontwikkelen van intra-culturele discipelschap methoden. Typische culturele aspecten bieden bijzondere aanknopingspunten voor engagement. Discipelschapsmethoden die worden aangepast aan de cultuur van de specifieke taalgroepen blijken goed te werken in collectieve culturen. Deze methoden worden op dit moment intra-cultureel aangepast bij de partners in verschillende landen in Azië en Afrika.

3

**Doel:** *Ontwikkelen van regiostrategie voor tenminste drie regio's*

**Resultaat:** We hebben ons gefocust op het ontwikkelen van een regiostrategie binnen acht affinity blocks (dat zijn gebieden op aarde met vergelijkbare kenmerken): Zuid-Azië, Afghanistan (Persian Median), Afrika (Sub Saharan), Noord-Afrika (Arab World), Thailand (East Asian), Japan (South East Asian), enkele boeddhistische landen en Somalië (Horn of Africa). Daarbinnen willen we tenminste drie nieuwe pilots ontwikkelen om nieuwe bevolkings- en taalgroepen te bereiken.

4

**Doel:** *Blijvend innoveren*

**Resultaat:** Voor vernieuwende ideeën hebben we deelgenomen aan het IBC (International Broadcasting Convention) congres in Nederland. Onze partners blijven continu monitoren welke social media platforms het beste werken in hun context, bijvoorbeeld Facebook en TikTok. Onze Pakistaanse partner loopt hierin voorop. Zij maken een aantal korte animaties en virtuele producties en doen try-outs met nieuwe technieken, waarbij de kijker zelf kan bepalen op welke manier een programma verder gaat. Pakt hij de Bijbel wel of niet aan. Aan de kijker de keuze.

## 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;
- 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;
- De vele reacties die kijkers op social media geven naar aanleiding van onze uitingen, stellen ons in staat om een uitstekend beeld te krijgen van hoe onze uitingen worden ontvangen. Daarnaast krijgen we via de partner organisaties maandelijks getuigenissen van mensen die in het bijzonder zijn aangeraakt;
- Dienstreizigers delen na hun reis hun ervaringen;
- Via onze website en social media, zoals Twitter en Facebook bericht 3xM belanghebbenden met relevante informatie;
- In ons 'Protocol fondsenwerving, voorlichting en communicatie' is de manier van communiceren vastgelegd (zie bijlage 1).



### Klachtenbehandeling

Voor de afhandeling van klachten geldt het 3xM klachtenprotocol. Elke klacht wordt binnen 14 dagen behandeld. In 2022 kregen we drie klachten (2021: 1); twee daarvan omdat er post werd ontvangen terwijl aangegeven was niets meer te willen ontvangen. De derde betrof een welkomstbrief naar aanleiding van een puzzeladvertentie die niet gewenst was. De instellingen van de database zijn gecontroleerd en aangepast, 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)). Ook zijn intern een mannelijke en een vrouwelijke vertrouwenspersoon aangesteld, waar personeel en vrijwilligers terecht kunnen met vertrouwenskwesaties. Voor zover nodig kunnen deze personen zich bij laten scholen. In ons Arbobeleid 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. De protocollen met betrekking tot Integriteit en Privacy zijn beide te vinden op de 3xM website.

### 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. Er is extra geïnvesteerd in voorzieningen voor thuiswerk, zodat alle werknemers en vrijwilligers op een ergonomisch verantwoorde wijze thuis kunnen werken.



# 3 • PARTNERS *en projecten*

## 3.1 Partners

Om het doel om 1.000.000 discipelen te maken te verwezenlijken, maakt 3xM christelijke programma's en berichten 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, regio of groep laat 3xM zich door gebed leiden. In het gebied zelf zoeken wij vervolgens partners die dat verlangen delen, maar de eventuele kennis, apparatuur en financiën missen.

### Wat is voor ons een partner?

- Een partner is voor ons een organisatie waar wij ons voor meerdere jaren aan kunnen verbinden.
- Een partner heeft de verkondiging van het Evangelie van Jezus Christus en het maken van discipelen als doelstelling.
- Een 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.
- Een partner functioneert zelfstandig als het gaat om management, nazorg, beheer van apparatuur, administratie en boekhouding, en levert daarin eigen bijdragen.

- Een partner levert een bewezen, complementair product c.q. werk. Dit geldt ook voor hun markt en werkgebied.
- Hij/zij heeft een goede reputatie.
- Een partner werkt samen met andere organisaties.
- Een partner kan de betrokkenheid van christenen uit verschillende kerken aantonen.

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.

### 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.



## 3.2 Terugkoppeling doelen 2022 en plannen voor 2023

### Terugkoppeling doelen 2022

De samenwerkingsverbanden met onze partners in West-Afrika, Centraal-Azië, Afghanistan, Pakistan, Bangladesh, Somalië, Thailand en Japan zijn gecontinueerd in 2022. De impact is verhoogd ten opzichte van 2021. Meer hierover leest u in hoofdstuk 1.

Het belangrijkste doel en onze focus voor 2022, in het licht van de 2030-ambitie, was het verder ontwikkelen van onze regiostrategie en het ontwikkelen van intra-cultureel discipelschap.

De regiostrategie betreft een strategische aanpak om discipelen van Jezus Christus te maken onder onbereikte bevolkingsgroepen, (sociologische) “stammen” of etnische

groepen in Azië en Afrika, die is afgestemd op de plaatselijke taal, cultuur en religieuze achtergrond, in overeenstemming met de grote opdracht in navolging van Mattheüs 28:18-20. Om nieuwe onbereikte bevolkingsgroepen te identificeren, gebruiken wij de internationaal erkende classificatielijst van het Joshua Project. Onze partner in Pakistan is in 2022 begonnen met sociale media in de Saraiki-taal, die naast het Urdu door ongeveer 26 miljoen mensen in Pakistan wordt gesproken. Er worden ook voorbereidingen getroffen om andere onbereikte groepen te bereiken, zoals de Beloetsjen en de Pasjoen. Onze partner in West-Afrika heeft in 2022 met succes de sociale media outreach in Wolof en Bambara voortgezet, naast de Franstalige social media en televisie-uitzendingen.

In 2022 zijn we begonnen met de ontwikkeling van nieuwe concepten die bijdragen aan de vergroting van onze impact en hebben we geleerd van wat al is ontwikkeld in de partnerlanden, zoals de online Bijbelschool die in 2021 is ontwikkeld

voor Afghanistan, Somalië en Pakistan. Ook de discipelschapsbenadering gericht op boeddhistische groepen voor de rurale gebieden in Thailand is een voorbeeld daarvan. De komende jaren zullen we al deze programma's en strategieën verder ontwikkelen en uitwerken voor elke taalgroep. In dat kader zijn we begonnen met de ontwikkeling van de 3xM Academy en het opzetten van een nieuw curriculum voor de een Train-de-trainer programma. Het programma is erop gericht om lokale lead-trainers toe rusten door hen te voorzien van kennis, training en middelen zodat zij zelfstandig kerkleiders en kerkplanters in hun eigen taal kunnen trainen om intra-culturele media- en discipelschapstrategieën te implementeren en hun impact te verhogen.

### Plannen 2023

Het belangrijkste doel en onze focus in de komende vijf jaar was en is, in het licht van de 2030-ambitie, discipelschap. Ook in het afgelopen jaar hebben we ervaren dat onze programma's en ons online-aanbod elk jaar meer reacties opleveren. Veel meer dan wij kunnen opvolgen, vanwege gebrek aan plaatselijke nazorgwerkers en kerkplanters die zoekers kunnen begeleiden in discipelschap en hen geestelijk thuisbrengen in een lokale (online) kerk. Daarom willen we in 2023 fors gaan inzetten op het identificeren en opleiden van nazorgers, kerkleiders en discipelmakers door middel van het Train-de-trainer programma waarna zij zelfstandig onbereikte bevolkingsgroepen bereiken en begeleiden in discipelschap. Samen met hen willen we intra-culturele discipelschapsmethoden ontwikkelen afgestemd op de lokale context, taal en cultuur in plaats van westerse modellen toe te passen, die gebleken minder effectief zijn. De doorontwikkeling van het trainingscurriculum van de 3xM Academy en het Train-de-trainer programma is een belangrijke factor om dit doel te realiseren.





# 4 • COMMUNICATIE *en fondsenwerving*

## 4.1 Strategie, beleid en inkomsten

### Strategie

In ons strategieplan 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 6 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 in Nederland, 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.

Om onze doelen te bereiken is het nodig om de inkomsten te laten groeien tot ruim 6 miljoen euro per eind 2026. We geloven dat we in Nederland zeker kunnen groeien maar verwachten een groter aandeel van de internationale fondsenwerving in met name de Verenigde Staten. De groei van onze personele capaciteit en vaardigheden zullen we daarop in zetten. We zijn ook dankbaar voor “het penningske van de weduwe”, sommige mensen geven van wat ze zelf nodig hebben en daar hebben we grote waardering voor.

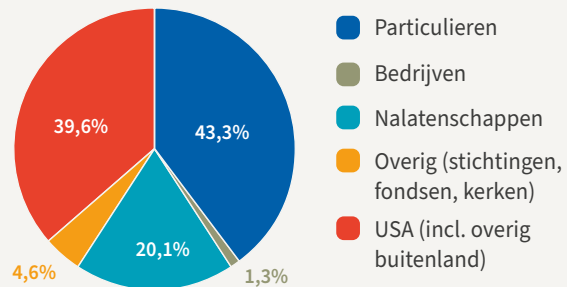
### Beleid

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 2022

3xM heeft in 2022 verschillende inkomstenbronnen gehad:

**Figuur 3 • Bronnen inkomsten**



De totale baten in 2022 bedragen € 1.953.548. Een kleine stijging ten opzichte van de totale baten van € 1.927.091 in 2021.

### Gebed

Gebed is voor 3xM van groot belang. We komen elke maandagochtend bij elkaar om te bidden en elkaar te bemoedigen vanuit Gods Woord. Deze bijeenkomsten zijn sinds de coronapandemie digitaal, zodat iedereen vanuit huis kan aansluiten. Ook in 2022 heeft het grootste gedeelte van onze gebedsbijeenkomsten digitaal plaatsgevonden. We bidden voor alle projecten, partners, achterban, medewerkers en vrijwilligers. Maandelijks wordt er een gebedsbrief aan 64 betrokkenen per post verstuurd. Dit zijn er per saldo drie meer dan in 2021. Daarnaast verzenden we sinds 2021 een wekelijkse digitale gebedsmail, waarin per week een aantal gebedspunten wordt gedeeld. In totaal ontvangen

79 mensen de gebedspunten wekelijks in hun mailbox. Dit zijn er evenveel als in 2021. Ook via de digitale nieuwsbrief, ons magazine In Beeld en via onze social media roepen we op tot gebed. Dankbaar zijn we voor de voor onze betrokken achterban, die ons trouw steunt en voor ons bidt.

### Vrijwilligers

In 2022 hebben in totaal 12 vrijwilligers zich op het kantoor in Amersfoort ingezet voor de afdeling Communicatie en Fondsenwerving in binnen- en buitenland. Twee van deze vrijwilligers zijn in 2022 gestart. Gedurende het jaar zijn twee vrijwilligers gestopt, omdat zij een studie gingen volgen of een baan op de arbeidsmarkt vonden. Per 31 december 2022 hebben wij afscheid genomen van één van de vrijwilligers, omdat zij vanwege werk geen tijd meer beschikbaar heeft. 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 aan 3xM.

## 4.2 Nederland

### Donateurs

Net als in de voorgaande jaren hebben wij in 2022 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 2021 gedaald (iets meer dan 9%). We hebben in 2022 alleen fysiek deel genomen aan de Nederland Zingt-dag. Daarnaast hebben wij in 2022 ervaren dat de pandemie, maar zeker ook de oorlog en economische crisis invloed heeft op de inkomens van onze achterban en de keuze die zij op basis daarvan moesten maken.



Om het aantal betrokken donateurs te blijven vergroten hebben we ook dit jaar weer een (puzzel)actie geplaatst in de winterbijlage van het Nederlands Dagblad. Daarnaast hebben we in de zomerperiode een actie gedaan op campings en andere evenementen. Dat leverde in totaal 313 nieuwe adressen op. Helaas is het aantal ongeveer gelijk aan het aantal nieuwe adressen van vorig jaar. Deze potentiële donateurs zijn binnen de grenzen van de AVG-wetgeving benaderd om een relatie aan te gaan met 3xM. Als vervolg hierop zullen we deze groep in 2023 telefonisch benaderen 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.



Ruim 10.000 donateurs steunen ons werk financieel. Het donateursbestand is per 31 december 2022 samengesteld als in figuur 4. Onder een donateur in figuur 4 verstaan wij iemand die in 2021-2022 gedoneerd heeft. Voor alleen 2022 waren dit 3.876 (in 2021: 4.447) donateurs met losse giften en 5.187 (in 2021: 4.431) donateurs met vaste toezeggingen.

Het aantal giften daalde van 34.523 exclusief storneringen in 2021 (35.009 inclusief storneringen) naar 31.071 exclusief storneringen: een daling van 10%. Vanwege de gevolgen van de pandemie, oorlog en economische situatie zijn donateurs voorzichtiger geworden als het gaat om de frequentie van geven. De gemiddelde gift per actieve geveer, maar exclusief ondernemers, fondsen, stichtingen en kerken lag in 2022 op € 35,17 (€ 29,03 in 2021). Het gemiddeld giftbedrag onder alle actieve geveers, maar exclusief nalatenschappen lag in 2022 op € 22,69. In 2021 was dat € 22,24. Er is in totaal in 2022 aan nalatenschappen € 392.363 ontvangen. We zien dat er dus door minder mensen, meer wordt gegeven.

#### Nalatenschappen

We zien dat nalatenschappen steeds belangrijker worden voor 3xM. In 2022 hebben wij een bedrag van € 392.363 aan nalatenschappen mogen ontvangen. Hier zijn we zeer dankbaar voor.

#### Komende jaren

Het belangrijkste doel voor het komende jaar blijft stabilisering en daarnaast groei van de inkomsten van particuliere geveers door meer contact op maat. Ook groei via online campagnes, aanvragen bij fondsen, kerken, christelijke organisaties en via internationale fondsenwerving blijft van groot belang. We willen dit 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. Sinds 2022 werken wij ook actief aan het vergroten van onze online bekendheid. Uitbreiding van deze activiteiten in binnen- en buitenland zal doorgezet worden in 2023. We blijven telkens zoeken naar nieuwe wegen om aan nieuwe relaties en adresgegevens te komen, waaronder puzzelacties in advertentiecampaagnes, prijsvragen via stands en andere acties. Ook het verder uitbouwen van ons ondernemersnetwerk en de verbondenheid van kerken aan ons werk zal een essentieel onderdeel zijn in 2023.

#### (Tele)marketing

In 2021 is er een aantal regels en wetgevingen veranderd rond telemarketing. Om op de juiste manier om te gaan met deze nieuwe regels is een aantal veranderingen nodig geweest in onze database. Om die reden, in combinatie met de oorlog en economische ontwikkelingen zijn er in 2022 geen telemarketing campagnes gedaan. In 2023 zullen wij dit weer oppakken met iets een aangepaste strategie voor het telefonisch werven van donaties. In 2022 hebben we acht direct mailings (DM's) verstuurd naar de groepen die in ons administratiebestand in 2022 aldus gespecificeerd zijn: functionarissen, zakelijke contacten, stichtingen en vermogensfondsen, kerken, drie groepen incassogeveers, nieuwe geveers, major donors, diverse groepen losse geveers en een algemene groep. De DM's zijn in sommige gevallen samen met het magazine In Beeld verstuurd. In verscheidene gevallen hebben we de brief toegespitst op de doelgroep.

**Figuur 4 • Samenstelling donateursbestand per 31 december 2022**

|                                | 2022          | %          | 2021          | %          | 2020          | %          | 2019          | %          | 2018          | %          |
|--------------------------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|
| Donateurs met losse giften     | 5.298         | 49,3       | 5.790         | 48,8       | 5.764         | 46,7       | 6.125         | 48,6       | 5.366         | 43,1       |
| Donateurs met vaste toezegging | 5.456         | 50,7       | 6.079         | 51,2       | 6.673         | 53,3       | 6.475         | 51,4       | 7.094         | 56,9       |
| <b>Totaal</b>                  | <b>10.754</b> | <b>100</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> |



### Ondernemers

Lange tijd zag het er naar uit dat het vanwege de pandemie niet mogelijk zou zijn om ondernemersavonden te organiseren. Sinds eind 2021 is het gelukkig weer mogelijk een evenement te organiseren. In navolging van het evenement in november 2021 heeft er in het voorjaar van 2022 ook een evenement plaats gevonden. Helaas zijn de evenementen van het najaar 2022 geannuleerd vanwege de onzekere economische tijden. De betrokkenheid van deze groep ondernemers uit met name Midden-Nederland is bijzonder groot.

### Social media

Berichten verspreiden via social media wordt ingezet ter ondersteuning van de naamsbekendheid voor 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:

- De impact van het werk van 3xM laten zien.
- Creëren van bewustwording voor het werk van 3xM.

Omdat de invloed van social media steeds groter wordt, heeft 3xM sinds 2021 geïnvesteerd in de ontwikkeling van de website en online strategie. In 2022 is de ontwikkelingen van diverse persona's voor binnen- en buitenland afgerond zodat er beter aangesloten kan worden op de wensen, verwachtingen en behoeften van onze doelgroepen. In het laatste kwartaal van 2022 zijn de eerste tests uitgevoerd met deze persona's. In 2023 zal dit een verder vervolg krijgen op basis van analyses en resultaten.

## 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, Kristen Roeters en Jim Weidner.

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. Nadat we in 2021 hebben moeten zien dat fondsen en donors getroffen werden door de pandemie en daardoor minder of niet bij konden dragen zagen we in 2022 weer deuren opengaan en kansen ontstaan. Contacten zijn weer aangehaald, nieuwe contacten gelegd en de eerste reizen zijn in 2022 weer gemaakt. Net als in voorgaande jaren hebben we gezien dat de fondsen uit de USA hard nodig zijn om alles goed te kunnen blijven financieren.

### Bestedingen van in de USA geworven fondsen

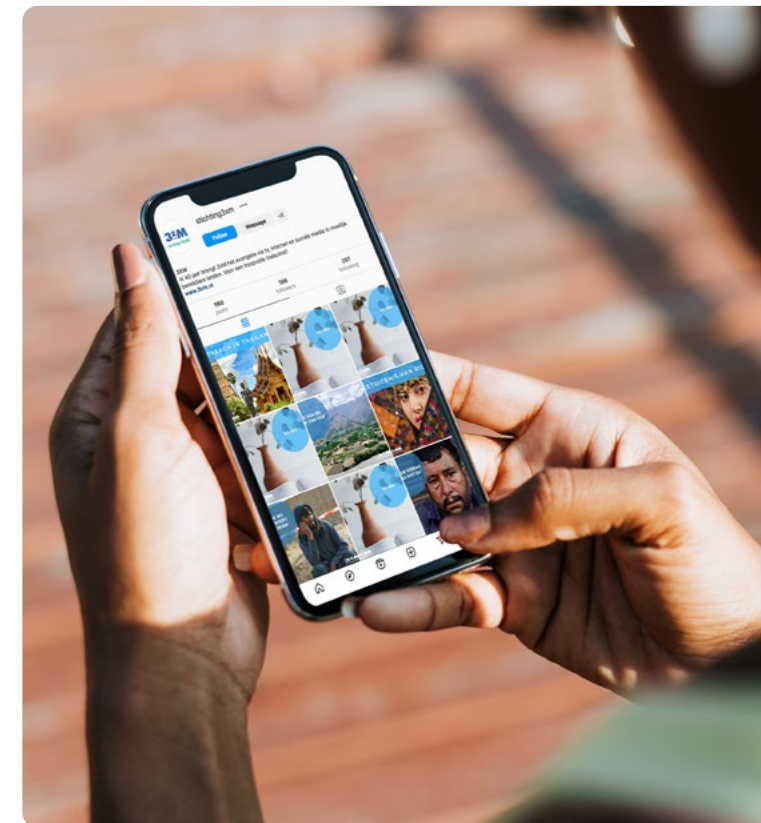
3xM-USA informeert ons zodra een donatie is ontvangen. 3xM in Nederland legt over de betreffende donatie schriftelijk verantwoording af aan de geveer, met een kopie aan 3xM-USA.

### 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

Waar de internationale communicatie in 2021 een nieuwe impuls heeft gekregen, zijn er in 2022 nieuwe processen, structuren en plannen gemaakt om alle internationale communicatie zoals website, digitale nieuwsbrief, social media, folders en projectvoorstellen naar een volgend niveau te tillen. Het intensiveren op al deze gebieden zorgt voor een groter bereik en meer interactie met de potentiële achterban. Op het gebied van social media zijn in 2022 de eerste tests gedaan met persona's. In 2023 zal dit verder doorgezet worden op basis van analyses en resultaten.



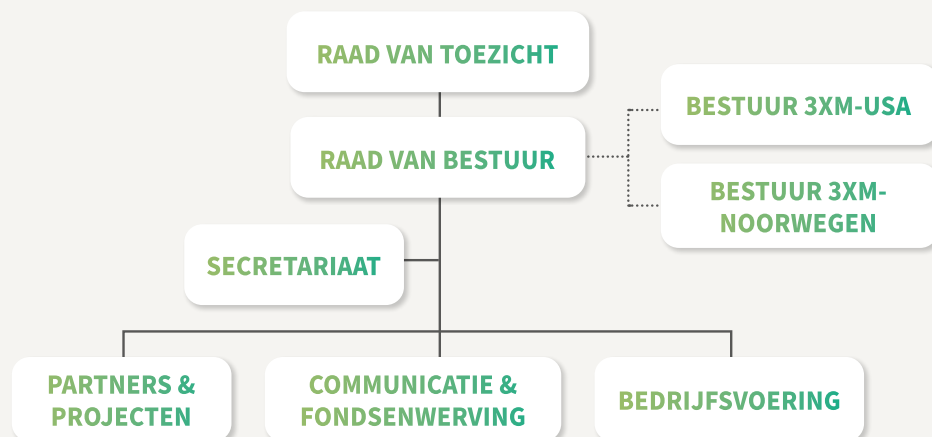
# 5 • PERSONEEL en organisatie

## 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 per 27 februari 2023**



## 5.2 Personeel en vrijwilligers

### Personeel

De personeelsformatie was eind 2022 9,69 fte (eind 2021 8,13). De toename van fte's heeft vooral te maken met de aanstelling van een medewerker voor internationale fondsenwerving. Het ziekteverzuim (excl. WAZO/ZW) was afgelopen jaar met 2,74% hoger dan de 0,66% in 2021. We zijn dankbaar dat dat percentage al jarenlang ver onder het landelijke gemiddelde van 5% ligt (CBS cijfer 3<sup>e</sup> kwartaal 2022). 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. De Thematische Toets Directiebeloning directeuren van goede doelen komt voor 3xM uit op 360 BSD punten. Het jaarinkomen van de directeur blijft ruimschoots binnen de maxima die aan BSD klasse 341-370 zijn verbonden.

3xM hanteert eigen algemene arbeidsvoorwaarden vanwege het ontbreken van een CAO. Functie-inschaling en arbeidsvoorwaarden zijn getoetst door de RMU. Voor het

**Figuur 6 • Toelichting kosten directie**

|  |                                   |               |
|--|-----------------------------------|---------------|
| Naam   | <b>M. Timmer</b>                  |               |
| Functie  | <b>Directeur-Bestuurder / CEO</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>2022</b>                       | <b>2021</b>   |
| <b>Bezoldiging</b>                                 |                                   |               |
| Bruto jaarsalaris                                  | 71.830                            | 69.678        |
| Vakantiegeld                                       | 5.620                             | 5.516         |
| Eenmalige uitkering                                | -                                 | 300           |
| Eindejaarsuitkering                                | 5.962                             | 5.783         |
| <b>Totaal jaarinkomen</b>                          | <b>83.412</b>                     | <b>81.278</b> |
| Pensioenlasten (werkgeversdeel)                    | 13.946                            | 13.245        |
| Onbelaste vergoedingen                             | 201                               | 430           |
| Fiscale bijtelling auto                            | 1.366                             | 1.366         |
| <b>Totaal overige lasten en vergoedingen</b>       | <b>15.513</b>                     | <b>15.040</b> |
| <b>Totaal bezoldiging (incl. werkgeverslasten)</b> | <b>98.925</b>                     | <b>96.318</b> |

**Nevenfuncties:**

- Voorzitter Stichting Profetie
- Voorzitter Netwerk Bezinning Profetie MissieNederland
- Lid van het comité van aanbeveling van ArabVision, Nederland
- Lid van het comité van aanbeveling (Board of Reference) van DEO Recordings, Polen



personeel geldt een middellood 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.

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 hun salariskosten (grotendeels).

**Vrijwilligers en zzp'ers**

3xM streeft naar een stevige inzet van vrijwilligers op alle afdelingen binnen 3xM. Dat is gelukt. Per eind 2022 waren er 21 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 - 2 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, bij de weekopeningen en bij 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 2022 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.



## 5.3 Duurzaamheid

3xM kent een eigen duurzaamheidsbeleid, dat in 2022 een update heeft gekregen. Daarin onderscheiden we planet, people en profit.

### 1... Planet

In de loop van de jaren heeft 3xM diverse maatregelen genomen op weg naar een klimaatneutrale organisatie. De keuze voor een kantoor direct naast het station is daar één van. 3xM gebruikt 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 boomanplantprojecten, duurzaam bosbeheer en het verspreiden van waterfilters en energiezuinige houtovens.

### 2... People

Duurzaamheid gaat ook over duurzaam personeelsbeleid. Daarbij onderscheiden we zingeving, kwaliteit van leven, meedoen, dagelijks functioneren, lichaamsfuncties en mentaal welbevinden. Juist op dit punt hebben we een update gemaakt van het beleid.

### 3... Profit

Tenslotte de 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.

## 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: Goede Doelen Nederland, Nederlandse Zendingsraad (NZR), Centraal Bureau voor de Fondsenwerving (CBF), 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, voor 3xM-USA) 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 5. 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 2.5 op pagina 22.

Zoals dit hele jaarverslag, gaat ook dit hoofdstuk over 2022. Hoewel het Bestuur op 13 februari is gewijzigd naar een Raad van Toezicht, spreken we in dit hoofdstuk voornamelijk over het bestuur, omdat dat in 2022 nog het geval was.

### 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.





#### **Van bestuur naar Raad van Toezicht**

Het bestuur heeft meerdere malen uitvoerig gesproken over het bestuursmodel. De organisatie is sterk in beweging en de uitvoering wordt steeds complexer. Om snel te kunnen schakelen en om de verantwoordelijkheid op de juiste plaats te leggen, heeft het bestuur in haar vergadering van oktober 2022 besloten om over te gaan op het Raad van Toezicht model. Op 13 februari 2023 heeft het bestuur de statuten gewijzigd, waarbij de huidige bestuursleden tot leden van de Raad van Toezicht zijn benoemd en de huidige directeur tot Directeur-Bestuurder.





**Figuur 7 • Samenstelling Raad van Toezicht per 27 februari 2023**

|                                |  |   |  |   |
|--------------------------------|--|---|--|---|
|                                |                                   |  |  |    |
| <b>LEDEN RAAD VAN TOEZICHT</b> | Drs. W.A. van Ginkel RA<br><b>Voorzitter</b>   | Dhr. J. Bomhof<br><b>Vicevoorzitter</b>   | Dhr. M. Looijenga Msc RA<br><b>Lid</b>   | Dhr. S.A. Ashworth CPA<br><b>Lid</b>  |
| <b>PERIODE</b>                 | 2  | 1   | 1  | 1   |
| <b>AFTREDEND</b>               | 17/05/2024   | 23/03/2025  | 27/09/2025   | 22/06/2025  |
| <b>FUNCTIES</b>                | Directeur Bedrijfsvoering<br>Leger des Heils<br>Amsterdam  | Gepensioneerd   | Partner bij PwC  | Directie Jeugd met<br>een Opdracht National<br>co-leader YWAM<br>Netherlands  |
| <b>NEVEN-FUNCTIES</b>          | Lid bestuur St. Gipsy<br>Mission<br>Lid bestuur SDOK<br>Lid ChristenUnie<br>Renswoude<br>Lid RvT Stichting Profila |   |  | Lid bestuur Stichting<br>Acorn (voorzitter)<br>Lid bestuur Stichting<br>City Christian<br>Bookstore "Look Up"<br>(penningmeester) |

### Samenstelling en benoeming bestuur

Conform de statuten bestaat het bestuur uit minimaal vijf en maximaal negen leden. Per 1 januari 2023 zijn er vier leden en is er één vacature. Bestuursleden hebben een zittingstermijn van maximaal twee keer vier jaar. Er zijn geen bestuursleden aan- of afgetreden. Omdat mevrouw Van den Toren als interim directeur van de NZR was aangesteld, is de heer Bomhof destijds voor een tijdelijke periode benoemd. Inmiddels is mevrouw Van den Toren benoemd als directeur van de NZR. De heer Bomhof zal uiterlijk 23 maart 2025 aftreden. 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 juni voor het tweede jaar op rij uitgebreid met de directie en managers gesproken over discipelschap. Welke weg hebben we afgelegd, waar staan we en wat is de visie op de toekomst.

### Bestuursvergaderingen en vergoedingen

Het bestuur vergaderde in 2022 vier maal. 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 € 6.640 uitgegeven aan bestuurskosten (2021: € 3.864). De toename van de kosten heeft met name te maken met het feit dat door corona de voorgaande twee jaren minder gereisd kon worden. In 2022 ging een bestuurslid mee naar Japan en de USA.



## 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 aanwezig.

## 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 belangrijke 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. In bijlage 2 zijn alle onderkende belangrijkste risico's per aandachtsgebied en bijbehorende maatregelen kort benoemd. De risicoklasse geeft aan wat de kans is dat het risico bewaardheid 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 leidt.

## 6.5 Slotwoord Raad van Toezicht

Het jaar 2022 is voorbij gevlogen. Een bijzonder jaar waarin de wereld in brand stond met het uitbreken van de wrede oorlog in Oekraïne. Hartverscheurend zijn de beelden die we zien van de verwoestende effecten op mensenlevens. De effecten van de oorlog zijn wereldwijd merkbaar in hogere prijzen voor levensmiddelen en energie waardoor de armen op deze wereld nog meer in verdrukking komen. Ook in Nederland zien we dat steeds meer mensen het moeilijk hebben om rond te komen en letterlijk en figuurlijk in de kou zitten.

Als Raad van Toezicht zijn we dankbaar dat we in deze turbulente wereld ons zeer gezegend weten. We zien de vruchten van de strategiewijziging om ons te richten op discipelschap en het gebruik van social media. We zien dat onze partners enorme aantallen mensen bereiken en nu ook meer en meer de stap maken om mensen te begeleiden in wat het betekent om Jezus Christus te volgen in het leven van alledag. In veel landen waar we werken is dit niet eenvoudig en leidt dit direct tot een leven met de impact van vervolging. We staan elke keer weer verwonderd als we de verhalen horen van onze partners in bijvoorbeeld Afghanistan en Thailand. God is op een bijzondere manier aan het werk! We zijn dankbaar en voelen ons gezegend als we zien hoe het werk van 3xM een middel is in de uitbreiding van Zijn Koninkrijk.

Als Raad van Toezicht zijn we dankbaar voor de medewerkers en vrijwilligers die zich het afgelopen jaar met passie en overtuiging hebben ingezet voor 3xM. Als bestuur en medewerkers zijn we het afgelopen jaar bezig geweest met het thema 'Luisteren naar Gods stem' en hoe dit in het werk van 3xM en onze projectpartners een plaats heeft. Ook financieel weten we ons gezegend door de steun en het gebed van onze achterban. We zien hoopvolle ontwikkelingen rond de inkomsten uit de USA waar we dankbaar voor zijn. Als Raad van Toezicht zien we dat de organisatie op een integere en verantwoorde wijze omgaat met de ons toevertrouwde middelen om deze op de best mogelijke manier te besteden.

Ik sluit af met **Filippenzen 4:6-7**: *Wees over niets bezorgd, maar vraag in alle omstandigheden aan God wat u nodig hebt en dank Hem in uw gebeden. Dan zal de vrede van God, die alle verstand te boven gaat, uw hart en gedachten in Christus Jezus bewaren.*

### Wim van Ginkel

Voormalig voorzitter bestuur en huidig voorzitter Raad van Toezicht 3xM





# 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 2022 en zijn hieronder afgerond op duizendtallen. De volledige jaarrekening kan worden aangevraagd via onze website.

## 7.2 Analyse van het financiële resultaat

Ten opzichte van de begroting 2022 werd minder ontvangen en ook minder besteed dan begroot. Beide bedragen liggen ongeveer op € 600.000. En dat is niet toevallig. Op de balans is te zien dat er ruim € 250.000 aan kortlopende schulden is opgenomen terzake 'Vooruitontvangen bedragen inzake projecten'. Dat zijn giften van grote fondsen, waaraan verplichtingen zijn verbonden. Zodra er hiervoor uitgaven worden gedaan, wordt het geld uit deze balanspost onttrokken, waarbij hetzelfde bedrag als inkomsten en als uitgaven wordt opgenomen in de exploitatierekening. In 2022 hebben we door vacatures op verschillende afdelingen minder aanvragen voor fondsen kunnen schrijven en minder aan projectuitvoering kunnen doen. Onder andere zijn

impactonderzoeken opgeschort naar 2023. Daardoor zijn minder inkomsten uit internationale fondsen ontvangen en op 'Vooruitontvangen' geboekt en er is bovendien minder onttrokken uit 'Vooruitontvangen'. Daarnaast werden de middelen voor de fondsenwerving efficiënter ingezet dan begroot, waardoor een besparing van een kleine € 100.000 optrad.

### Toelichting op de baten

We ontvingen in 2022 € 1.062.000 (2021: € 941.000) van particuliere donateurs. Dat verschil wordt met name veroorzaakt door meer nalatenschappen. We hebben de afgelopen jaren meer ingezet op persoonlijk contact met bedrijven en met het organiseren van events. Door wat personele wisselingen blijven de inkomsten nog wat achter bij de begroting, maar we zien we een stijging van € 19.000 in 2021 naar € 28.000 in 2022. Van de baten van andere organisaties zonder winststreven kwam € 774.000 van fondsen uit de USA. Zoals eerder al aangegeven moet dit bedrag in samenhang worden gezien met de kortlopende schuld die op dit punt in de balans is opgenomen.

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

Het negatieve resultaat van € 229.000 was gunstiger dan begroot. Daardoor hoeft minder te worden onttrokken uit de bestemmingsreserve bestaande en nieuwe projecten. Het resultaat was lager dan waar we voor de begroting over 2023 rekening mee hadden gehouden. Naar verwachting zal de resterende bestemmingsreserve in 2023 volledig worden opgebruikt.

## 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 € 228.000. De investeringen betreffen met name de automatisering en kantoormeubilair, doordat er meer thuis en meer flexibel wordt gewerkt. De afschrijvingen betreffen met name automatisering en de standaard jaarlijkse afschrijving op gebouw en verbouwing.

#### Vorderingen

De totale vorderingen bedragen € 32.000, waaronder € 28.000 aan nog te ontvangen bedragen vanuit 3xM-USA. Dit betreft een gift van \$ 30.000 die in 2022 is toegezegd, maar nog niet is ontvangen.

#### Liquide middelen

De liquide middelen zijn totaal € 1.223.000. We hebben deze middelen verspreid over rekeningen bij alle vier Nederlandse grootbanken, zodat we maximaal gebruik maken van het garantiestelsel van de Nederlandse overheid. We hebben de gelden in 2022 zo goed mogelijk gespreid over de rekeningen omdat de banken bij rekeningen met te hoge saldi debetrente rekenden. Inmiddels hanteren de grootbanken geen debetrente meer. De liquide middelen zijn met name nodig voor het financieren van de kortlopende schulden van € 375.000, bestemmingsreserves ad € 404.000 die in 2023 besteed gaan worden en voor opvang van calamiteiten.

**Figuur 10 • Balans per 31 december 2022 na bestemming van het saldo van baten en lasten**

| ACTIVA                                  | 31 december 2022 | 31 december 2021 | PASSIVA                                       | 31 december 2022 | 31 december 2021 |
|---|------------------|------------------|---|------------------|------------------|
| <b>MATERIËLE VASTE ACTIVA</b>           |                  |                  | <b>RESERVES EN FONDSEN</b>                    |                  |                  |
| Gebouwen                                | 179.856          | 189.004          | <b>Reserves</b>                               |                  |                  |
| Verbouwing                              | 13.611           | 23.374           | Continuïteitsreserve                          | 525.000          | 525.000          |
| Inventaris                              | 9.452            | 5.184            | Bestemmingsreserves                           | 404.084          | 620.451          |
| Automatisering                          | 17.182           | 26.644           |   | 929.084          | 1.145.451        |
| Bedrijfsauto's                          | 7.995            | 14.000           | <b>Fondsen</b>                                |                  |                  |
|   | 228.096          | 258.206          | Bestemmingsfondsen<br>gebouw                  | 178.787          | 191.635          |
| <b>VORDERINGEN</b>                      |                  |                  |   | 178.787          | 191.635          |
| Vorderingen en vooruitbetaalde bedragen | 32.285           | 28.785           | <b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>                   |                  |                  |
| <b>LIQUIDE MIDDELEN</b>                 |                  |                  | Toezeggingen aan projecten                    | -                | 85.500           |
| Rekeningen-courant                      | 350.932          | 860.598          | Crediteuren                                   | 4.870            | 1.709            |
| Spaarrekeningen                         | 870.332          | 796.239          | Vooruitontvangen bedragen<br>inzake projecten | 255.865          | 423.055          |
| Kas                                     | 1.294            | 1.298            | Overige schulden                              | 114.333          | 97.777           |
|   | 1.222.558        | 1.658.135        |   | 375.067          | 608.041          |
| <b>TOTAAL ACTIVA</b>                    | <b>1.482.938</b> | <b>1.945.126</b> | <b>TOTAAL PASSIVA</b>                         | <b>1.482.938</b> | <b>1.945.126</b> |

#### Beleggingen

We beleggen donateursgeld niet in aandelen of obligaties. We vinden het belangrijk dat onze middelen verspreid zijn over verschillende banken, in verband met risicospreiding. Binnen dit beleid zetten we de beschikbare middelen weg tegen een zo hoog mogelijk risicovrij rendement op spaarrekeningen. Helaas levert dat momenteel (vrijwel) niets op.

**Figuur 11 • Staat van baten en lasten 2022**

| <b>BATEN</b>   | <b>Exploitatie 2022</b> | <b>Begroting 2022</b> | <b>Exploitatie 2021</b> | <b>LASTEN</b>                           | <b>Exploitatie 2022</b> | <b>Begroting 2022</b> | <b>Exploitatie 2021</b> |
|--|-------------------------|-----------------------|-------------------------|---|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>BATEN VAN PARTICULIEREN</b>                           |                         |                       |                         | <b>BESTEED AAN DOELSTELLINGEN</b>       |                         |                       |                         |
| Donaties en giften                                       | 669.867                 | 900.000               | 698.586                 | Projecten Afrika                        | 439.078                 | 497.482               | 427.471                 |
| Nalatenschappen  | 392.363                 | 150.000               | 242.725                 | Projecten Azië                          | 1.000.336               | 1.108.401             | 926.683                 |
|  | <b>1.062.230</b>        | <b>1.050.000</b>      | <b>941.311</b>          | Voorlichting                            | 337.885                 | 415.043               | 268.740                 |
| <b>BATEN VAN BEDRIJVEN</b>                               | 27.813                  | 60.000                | 19.164                  | 3xM Academy en nieuwe landen            | 208.232                 | 432.889               | 19.654                  |
| <b>BATEN VAN SUBSIDIES VAN OVERHEDEN</b>                 |                         |                       |                         | Onderzoek Methodologie                  | -                       | -                     | 65.129                  |
| <b>BATEN VAN ANDERE ORGANISATIES ZONDER WINSTSTREVEN</b> |                         |                       |                         |   | <b>1.985.531</b>        | <b>2.453.814</b>      | <b>1.707.677</b>        |
| Kerken   | 25.702                  | 47.000                | 22.480                  | <b>WERVINGSKOSTEN</b>                   | 124.125                 | 219.559               | 125.128                 |
| Kerkelijke organisaties                                  | -                       | 25.000                | 25.000                  | <b>KOSTEN BEHEER EN ADMINISTRATIE</b>   | 119.019                 | 141.475               | 104.347                 |
| Fondsen, stichtingen, verenigingen NL                    | 63.493                  | 80.000                | 44.520                  | <b>SOM VAN DE LASTEN</b>                | <b>2.228.675</b>        | <b>2.814.848</b>      | <b>1.937.152</b>        |
| Fondsen USA  | 774.310                 | 1.258.988             | 874.616                 | Saldo voor financiële baten en lasten   | -275.127                | -273.860              | -10.060                 |
| Fondsen overig buitenland                                | -                       | 20.000                | -                       | <b>SALDO FINANCIËLE BATEN EN LASTEN</b> | <b>45.911</b>           | <b>-11.000</b>        | <b>-7.172</b>           |
|  | <b>863.505</b>          | <b>1.430.988</b>      | <b>966.616</b>          | <b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>        | <b>-229.215</b>         | <b>-284.860</b>       | <b>-17.232</b>          |
| <b>SOM VAN DE BATEN</b>                                  | <b>1.953.548</b>        | <b>2.540.988</b>      | <b>1.927.091</b>        |   |                         |                       |                         |

**Ratio's, reserves en fondsen**

Voorheen was de 25%-norm van het CBF voor de wervingskosten bepalend voor goede doelen. Dat is verschoven naar verantwoording ten opzichte van eigen organisatienormen. We hebben binnen 3xM interne normen opgesteld voor bestedingen, werving en beheerskosten. En 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 2022 binnen de intern gestelde normen gebleven.

We zijn dankbaar dat we binnen deze normen zijn gebleven. Dat betekent dat we niet te veel aan de strijdstok laten hangen. De eerlijkheid gebied wel te zeggen dat 102% besteding ten opzichte van de baten in 2022 (en 2023) kan worden gerealiseerd, omdat we over voldoende reserves beschikken.

**Figuur 11 • Staat van baten en lasten 2022** *vervolg*

| <b>BESTEMMING SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>              | <b>Exploitatie 2022</b> | <b>Begroting 2022</b> | <b>Exploitatie 2021</b> |
|--|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| <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>         | -216.367                | -272.012              | -4.384                  |
| <b>MUTATIE BESTEMMINGRESERVES</b>                        |                         |                       |                         |
| Bestemmingsreserve NL fondsenwerving en communicatie     | -25.000                 | -25.000               | -25.000                 |
| Bestemmingsreserve bestaande en nieuwe projecten         | -107.600                | -163.245              | -15.784                 |
| Bestemmingsreserve INTL fondsenwerving en communicatie   | -83.767                 | -83.767               | 36.400                  |
| Mutatie continuïteitsreserve                             | -                       | -                     | -                       |
| Totaal mutatie bestemmingsreserves                       | -216.367                | -272.012              | -4.384                  |
| <b>Totaal mutatie bestemmingsfondsen en -reserves</b>    | <b>-229.215</b>         | <b>-284.860</b>       | <b>-17.232</b>          |
| <b>BEREKENING DIVERSE KOSTENPERCENTAGES:</b>             |                         |                       |                         |
| Bestedingsratio lasten (besteed aan doelstelling/lasten) | 89%                     | 87%                   | 88%                     |
| Bestedingsratio baten (besteed aan doelstelling/baten)   | 102%                    | 97%                   | 89%                     |
| Wervingskosten t.o.v. totale baten                       | 6%                      | 9%                    | 6%                      |
| Kosten beheer en administratie t.o.v. totale lasten      | 5%                      | 5%                    | 5%                      |

**Bestemmingsreserves**

Per eind 2019 zijn er diverse bestemmingsreserves gevormd uit een in december 2019 ontvangen legaat van € 800.000. Die reserves zijn de afgelopen jaren deels besteed. Als het resultaat over 2023 conform begroting is dan zullen deze bestemmingsreserves per eind 2023 volledig zijn besteed.

**Bestemmingsfondsen**

Een deel van het vermogen is ondergebracht in bestemmingsfondsen ten bedrage van € 179.000, te weten een bestemmingsfonds van € 174.000 voor het gebouw en een bestemmingsfonds van € 5.000 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.

De jaarlijkse onttrekking van € 13.000 uit dat fonds is gunstig vergeleken met de huur die we hadden moeten betalen voor een huurpand. In vergelijking met de huur uit 2012 betalen we nu de helft.



### 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. Daarnaast blijkt deze reserve nodig om schommelingen in de ontvangsten van grote donoren op te kunnen vangen. Sommige grote donoren besluiten om voor enkele jaren een verbintenis met 3xM aan te gaan, waarna geen zekerheid bestaat over voortzetting.

### Kortlopende schulden

De kortlopende schulden van totaal € 375.000 bestaan voor € 256.000 uit vooruitontvangen bedragen vanuit 3xM-USA.

Er is in 2022 geen toezegging opgenomen. Van een toezegging is overigens 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: € 132.000 voor Japan, € 104.000 voor impactonderzoek, € 11.000 voor Centraal-Azië, € 9.000 voor conferentiekosten. Dit niet-bestede deel van de in 2022 ontvangen bedragen staat op de balans als vooruitontvangen en valt vrij wanneer de bestedingen worden gedaan.

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

| Datum      | Betreft                 | Saldo per 01-01 | Besteed 2022  | Nieuw 2022 | Saldo per 31-12 |
|------------|-------------------------|-----------------|---------------|------------|-----------------|
| 31-12-2017 | Japan                   | 15.000          | 15.000        | -          | -               |
| 31-12-2018 | Afghanistan             | 30.000          | 30.000        | -          | -               |
| 31-12-2020 | Thailand                | -               | -             | -          | -               |
| 31-12-2021 | Centraal-Azië           | 8.000           | 8.000         | -          | -               |
| 31-12-2021 | Discipleship Conference | 32.500          | 32.500        | -          | -               |
|            | <b>Totaal</b>           | <b>85.500</b>   | <b>85.500</b> | <b>-</b>   | <b>-</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 2022 is € 392.000 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 2022**

|  | <b>2022</b>     | <b>2021</b>       |
|--|-----------------|-------------------|
| <b>KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN (A)</b>   |                 |                   |
| <b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>                     | -229.215        | -887.153          |
| Afschrijvingen op materiële vaste activa             | 44.747          | 46.486            |
| Mutaties vorderingen                                 | -3.501          | 125.845           |
| Mutaties kortlopende schulden                        | -232.974        | -469.815          |
|  | -420.943        | -1.184.637        |
| <b>KASSTROOM UIT INVESTERINGS- ACTIVITEITEN (B)</b>  |                 |                   |
| Investeringen in materiële vaste activa              | -14.637         | -11.001           |
| Desinvesteringen in materiële vaste activa           | -               | -                 |
|  | -14.637         | -11.001           |
| <b>KASSTROOM UIT FINANCIERINGS- ACTIVITEITEN (C)</b> | -               | -                 |
| <b>MUTATIE GELDMIDDELEN (A+B+C)</b>                  | <b>-435.580</b> | <b>-1.195.638</b> |
| Liquide middelen per 1 januari                       | 1.658.136       | 1.845.281         |
| Liquide middelen per 31 december                     | 1.222.558       | 1.658.136         |
| <b>MUTATIE GELDMIDDELEN</b>                          | <b>-435.577</b> | <b>-187.145</b>   |

**Toelichting overzicht**

Het kasstroomoverzicht is een overzicht van alle werkelijke geldstromen die hebben plaatsgevonden in 2022. Het betreffende overzicht 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 verkoop-opbrengst van materiële vaste activa valt hieronder.
- Kasstroom uit financieringsactiviteiten. Het kasstroom-overzicht van 3xM is opgesteld volgens de indirecte methode. De liquide middelen zijn in 2022 per saldo afgenomen met € 436.000. Dit wordt met name veroorzaakt doordat de post vooruitontvangen bedragen voor projecten (verantwoord onder kortlopende schulden) verlaagd is ten opzichte van 2021.



## 7.4 Begroting

### Algemeen

De begroting over 2023 is eind 2022 goedgekeurd door het bestuur.

#### Baten

3xM wil graag haar werk in de projectlanden fors uitbreiden, met name op het gebied van social media en intra-cultureel discipelschap. Daarnaast willen we de 3xM Academy verder op poten zetten, zodat we via een 'Train-de-trainer' principe onze droom voor 2030 kunnen realiseren (1.000.000 mensen geestelijk thuis brengen). Deze ambities staan uitgebreid verwoord in het Visieplan 2022-2026 dat in 2021 door het bestuur is vastgesteld. Voor de begroting 2023 gelden de volgende uitgangspunten:

- Baten van particulieren: we willen blijven investeren om een lichte groei van deze inkomsten te realiseren, met name in Nederland.
- De baten van andere organisaties zonder winststreven blijven ongeveer gelijk in 2023. We willen de vooruitontvangen gelden van meerdere organisaties uit de USA gaan besteden.

#### Besteding doelstelling

De bestedingen aan de doelstelling volgen de inkomsten. Als er minder inkomsten zijn zullen de uitgaven ook naar beneden worden bijgesteld.

#### Resultaat

Het begrote resultaat over 2023 is € 412.000 negatief. Voor een klein (jaarlijks) deel wordt dekking gevonden vanuit de bestemmingsfondsen voor gebouw en verbouwing. Het grootste deel wordt gedekt vanuit de bestemmingsreserves, die daarmee volledig worden uitgeput.

**Figuur 14 • Begroting over 2023** In euro.

| <b>BATEN</b>   | <b>Begroting 2023</b> | <b>LASTEN</b>                                | <b>Begroting 2023</b> |
|--|-----------------------|--|-----------------------|
| <b>BATEN VAN PARTICULIEREN</b>                           |                       | <b>BESTEED AAN DOELSTELLING</b>              |                       |
| Donaties en giften                                       | 1.004.435             | Capacity building disciple makers            | 558.460               |
| Nalatschappen  | 150.000               | Regions (affinity blocks)                    | 1.673.609             |
| Subtotaal  | 1.154.435             | Voorlichtingskosten                          | 438.728               |
| <b>BATEN VAN BEDRIJVEN</b>                               |                       | <b>TOTAAL BESTEED AAN DOELSTELLING</b>       |                       |
|  | 60.000                |  | <b>2.670.798</b>      |
| <b>BATEN VAN ANDERE ORGANISATIES ZONDER WINSTSTREVEN</b> |                       | <b>WERVINGSKOSTEN</b>                        |                       |
| Kerken en kerkelijke organisaties                        | 72.000                |  | <b>211.339</b>        |
| Fondsen, stichtingen, verenigingen (binnenland)          | 80.000                | <b>KOSTEN BEHEER EN ADMINISTRATIE</b>        |                       |
| Fondsen USA  | 1.237.231             |  | <b>145.218</b>        |
| Fondsen overig buitenland                                | 25.000                | <b>SOM VAN DE LASTEN</b>                     |                       |
| Subtotaal  | 1.414.231             |  | <b>3.027.355</b>      |
| <b>SOM VAN DE BATEN</b>                                  |                       | <b>SALDO VOOR FINANCIËLE BATEN EN LASTEN</b> |                       |
|  | <b>2.628.666</b>      |  | -398.689              |
|  |                       | <b>SALDO FINANCIËLE BATEN EN LASTEN</b>      |                       |
|  |                       |  | <b>-13.000</b>        |
|  |                       | <b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>             |                       |
|  |                       |  | <b>-411.689</b>       |

***Wervingskosten en kosten beheer en administratie***

De kosten van communicatie worden verdeeld over voorlichting en fondsenwerving. De wervingskosten en voorlichtingskosten zullen naar verwachting niet veel afwijken van het begrote bedrag in 2022. 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. Anderzijds kunnen we de inzet beperkt houden door de inzet van vrijwilligers. Daarom zullen de kosten voor beheer en administratie naar verwachting in 2022 maar weinig stijgen ten opzichte van de begroting over 2023.

**Ondertekening*****Opgesteld en vastgesteld door:***

Namens de Raad van Bestuur

**Martien Timmer**

Directeur-Bestuurder

***Goedgekeurd door:***

Namens de Raad van Toezicht

**Wim van Ginkel**, voorzitter

**Jan Bomhof**, vice-voorzitter

**Marcus Looijenga**, lid

**Steve Ashworth**, lid





## 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 zoals deze golden voor 2022.

#### 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 doorrekening van het 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. 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

### Beschrijving van de voornaamste risico's

| WERKVELD                | RISICOGEBIED                       | RISICO KLASSE | MATE VAN BEHEERSBAARHEID | PREVENTIEVE MAATREGELEN  |
|-------------------------|------------------------------------|---------------|--------------------------|--|
| Doel, strategie & visie | Relevantie als organisatie         | Laag          | Goed                     | In Visieplan 2022-2026 focus op christelijke visuele media omdat er op het gebied van christelijke media het minste aandacht voor visuele media is. Gebedsbrief, weekopening, gebedsbijeenkomsten. Risicobeleid en SWOT analyse.   |
|                         | Doelstelling                       | Laag          | Goed                     | 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.   |
|                         | Visie en daadkracht                | Laag          | Goed                     | Visieplan 2022-2026. Jaarlijkse bezinningsdag, zelfevaluatie bestuur, bestuur- en directiereglement. Overgang van bestuursmodel naar Raad van Toezicht-model.  |
| Partners & Projecten    | Relevantie mediaprogramma's        | Laag          | Voldoende                | Regelmatig gesprek met de partners over onze invulling van (sociaal-maatschappelijke) christelijke visuele media. Elkaar aanscherpen en vormen. Impactonderzoek om te zien of de boodschap door de kijkers begrepen en ontvangen wordt. Kijkcijfers. Getuigenissen.  |
|                         | Implementatiekracht                | Middel        | Voldoende                | Bemensing en training van zowel kantoor- als partnerorganisatie. Inhuur van gekwalificeerde instanties.  |
|                         | Christelijk profiel partners       | Middel - Hoog | Voldoende                | Crisismanagement. 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. Training partners. Monitoring hoe partner omgaat met veranderende omstandigheden. Daarbij gelden gemeten ervaringen, onder meer bij andere partners, als leidend. Protocol financieel beleid. |
|                         | 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. Sanctiebeleid.  |
|                         | 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 crisismanagement.  |

| WERKVELD                      | RISICOGEBIED                  | RISICO KLASSE | MATE VAN BEHEERSBAARHEID   | PREVENTIEVE MAATREGELEN   |
|-------------------------------|-------------------------------|---------------|--|---|
| Communicatie & Fondsenwerving | Reputatie en Imago            | Laag          | Matig  | Protocol met uitgangspunten voor communicatie. Klachtenbeleid.  |
|                               | Donateursbehoud               | Middel        | Matig  | Fondsenwerving nieuwe en bestaande donateurs in Nederland en buitenland. Regelmatige communicatie met en verantwoording aan achterban.  |
|                               | 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 (planet, people, profit). Continuïteitsreserve.   |
|                               | Valuta en banken              | Middel        | Voldoende  | Jaarlijkse pledge, tussentijds opzegbaar. Spreiding van gelden over de banken i.v.m. garantiestelsel De Nederlandse Bank.   |
|                               | Compliance                    | Laag          | Goed   | Wet- en regelgeving worden bijgehouden en geborgd. Abonnement op vaktijdschriften. Informatie van accountant. Jaarlijkse verslaggeving. Transparantie door publicatie op de website van 3xM. ANBI. CBF.                           |
|                               | Financieel                    | Laag          | Goed   | Functiescheiding bij betalingen. Tweemaal jaarlijks interne controle. Fraudebeleid. Maandrapportage. Jaarrekening. Managementreview.  |
|                               | Vertrouwen                    | Laag          | Goed   | Kwaliteitsbeleid, interne gedragscode, arbeidsvoorwaarden, Arbo reglement, bedrijfshulpverleningsplan.  |
|                               | Duidelijk en veilig werk      | Laag          | Goed   | Plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken en indien van toepassing exitgesprekken met medewerkers en vrijwilligers. Training.   |
|                               | Kwaliteit personeel           | Laag          | Goed   | Jaarlijkse begroting als normstelling. Maandrapportage. Bijsturing in het managementoverleg.  |
|                               | Kosten organisatie            | Laag          | Matig  | Vooralsnog niet nodig hiervoor te reserveren. Opname in de continuïteitsreserve wordt 5-jaarlijks getoetst.   |
|                               | Verkoopbaar gebouw            | Laag          | Voldoende  | Verzekeringen zijn afgesloten voor bestuur, personeel, vrijwilligers en bedrijfsmiddelen. ICT. Veiligheidsbeleid. Privacy beleid. Klachten- en integriteitsbeleid.  |
| Schade en Incidenten          | Laag                          | Voldoende     | Protocol Financieel beleid, General Agreement Partners, Fraude Protocol. |   |

## Bijlage 3

## 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<br>baten | Beheer en<br>administratie | Werkelijk<br>2022 | Begroot<br>2022  | Werkelijk<br>2021 |
|--|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|----------------------------|-------------------|------------------|-------------------|
|  | Afrika         | Azië             | Overige        | Voorlichting   |                  |                            |                   |                  |                   |
| <b>Lasten</b>                              |                |                  |                |                |                  |                            |                   |                  |                   |
| a. Projectbijdragen 1)                     | 204.791        | 441.347          | -              | -              | -                | -                          | 646.138           | 1.371.728        | 520.108           |
| b. Overige projectkosten 2)                | 481            | 3.358            | 28.622         | -              | -                | -                          | 32.461            | 70.000           | 66.891            |
| c. Aankopen en wervingen 3)                | 9.767          | 34.541           | -              | -              | -                | -                          | 44.308            | -                | 48.156            |
| d. Uitbesteed werk 4)                      | -              | -                | 179.610        | -              | -                | -                          | 179.610           | -                | -                 |
| e. Social media en nazorg 5)               | 86.099         | 116.176          | -              | -              | -                | -                          | 202.275           | -                | 348.763           |
| f. Communicatiekosten 6)                   | -              | -                | -              | 140.410        | 44.563           | -                          | 184.973           | 374.500          | 183.799           |
| <b>Subtotaal</b>                           | <b>301.138</b> | <b>595.422</b>   | <b>208.232</b> | <b>140.410</b> | <b>44.563</b>    | <b>-</b>                   | <b>1.289.765</b>  | <b>1.816.228</b> | <b>1.167.717</b>  |
| Personeelskosten                           | 111.207        | 326.439          | -              | 159.203        | 64.142           | 95.952                     | 756.943           | 849.457          | 601.967           |
| Huisvestingskosten                         | 2.185          | 6.414            | -              | 3.128          | 1.260            | 1.885                      | 14.872            | 15.800           | 14.843            |
| Bestuur- en algemene kosten                | 17.975         | 52.764           | -              | 25.733         | 10.368           | 15.509                     | 122.349           | 125.663          | 106.138           |
| Afschrijving                               | 6.574          | 19.297           | -              | 9.411          | 3.792            | 5.672                      | 44.747            | 52.700           | 46.485            |
| <b>Totaal kosten eigen<br/>organisatie</b> | <b>137.940</b> | <b>404.914</b>   | <b>-</b>       | <b>197.475</b> | <b>79.562</b>    | <b>119.019</b>             | <b>938.910</b>    | <b>1.043.620</b> | <b>769.434</b>    |
| Af: mutatie toezegging                     |                |                  | -              | -              | -                | -                          | -                 | -45.000          | -                 |
| <b>TOTAAL</b>                              | <b>439.078</b> | <b>1.000.336</b> | <b>208.232</b> | <b>337.885</b> | <b>124.125</b>   | <b>119.019</b>             | <b>2.228.676</b>  | <b>2.859.848</b> | <b>1.937.152</b>  |
| Referenties staat B en L                   | 9              | 9                | 9              | 9              | 10               | 11                         | <b>Totaal</b>     |                  |                   |

## Bijlage 4

### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



#### CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de Raad van Toezicht van Stichting Christelijke Media Projecten (3xM)

#### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

##### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2022 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) op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met Richtlijn voor de jaarverslaggeving 650 'Fondsenwervende organisaties'.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2022;
2. de staat van baten en lasten over 2022; 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.

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 Richtlijn voor de jaarverslaggeving 650 'Fondsenwervende organisaties' is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Stationspark 1260  
3364 DA Sliedrecht  
Maanlander 14 K  
3824 MP Amersfoort

T 088 - 0184 500  
E info@withaccountants.nl  
I www.withaccountants.nl  
@withaccountants

IBAN NL12 RABO 0364 6842 40  
KvK 28112484



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 Richtlijn voor de jaarverslaggeving 650 'Fondsenwervende organisaties'.

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

##### **Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Richtlijn voor de jaarverslaggeving 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.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

##### **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.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.



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 organisatie;
- 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 daarvoor 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 organisatie 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 organisatie 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 de Raad van Toezicht 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.

Was getekend te Amersfoort, 21 maart 2023.

With Accountants B.V.  
Drs. J. Snoei RA

### Adresgegevens

#### Stichting 3xM

Postbus 2510  
3800 GB Amersfoort  
T (033) 286 41 03  
E info@3xm.nl  
I 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

### Bron foto's

Fotoarchief 3xM  
Gerrit Brill  
Jorieke de Fretes  
Unsplash

Maart 2023

In verband met de veiligheid van mensen en organisaties hebben we niet alle ontwikkelingen kunnen noemen. 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.







**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)

