



Beleidsplan 2012 tot en met 2016

Versie 4

maart 2012

Aanleiding

Het beleidsplan 2007 tot en met 2011 loopt ten einde. Het is een goed instrument gebleken voor het uitzetten, monitoren en evalueren van onze strategie. Voor een evaluatie wordt verwezen naar het jaarverslag 2010.

Methodiek

Uitgangspunt was het beleidsplan 2007-2011. De nieuw opgedane inzichten en beleidsmatige wijzigingen zijn in dit nieuwe beleidsplan opgenomen. Ook is een strategie naar de komende vijf jaar neergelegd.

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Missie	3
Visie	3
Strategie	3
Werkwijze	3
<u>Partners</u>	
Steun van 3xM	4
Werkgebied	4
Programma's	4
Partners & projecten	4
Monitoring en evaluatie	4
Verhouding partner en 3xM	5
Omgevingsanalyse werkveld partners	6
<u>Communicatie</u>	
Visie	8
Strategie	8
Belanghebbenden	8
Kosten fondsenwerving	8
Toerekening voorlichting en fondsenwerving	8
Begripsomschrijvingen	8
<u>Beheer en administratie</u>	
Visie	9
Personeel, freelancers en vrijwilligers	9
Veiligheid	9
Percentages bestedingen	9
Reserves	9
Monitoring	9
<u>Omgevingsanalyse communicatie, beheer en administratie in Nederland</u>	10
<u>SWOT-analyse 3xM</u>	11

Inleiding

3xM (*More Message in the Media*) is in 1980 opgericht om het evangelie via de media te verspreiden, buiten Nederland. In 1991 is duidelijk geworden dat weinig christelijke organisaties televisie als middel inzetten. Het is daarom dat wij ons al meer dan 20 jaar richten op het steunen van christelijke televisie, de laatste jaren zijn hier social media en internet bijgekomen. We werken met buitenlandse lokale partners omdat die dicht bij de kijker staan en weten hoe zij hun eigen mensen, cultureel gezien, het beste kunnen benaderen. We werken vooral in landen waar veel niet-christenen wonen en het moeilijker is iets over Christus en het christelijk geloof te weten te komen. De door ons gebruikte media zijn daarvoor zeer geschikt. God opent deuren en geeft mogelijkheden in landen waar wij dat niet verwachten. Geïnspireerd door Gods liefde vervullen we met plezier onze missie om Hem bekend te maken!

Missie

Bevorderen van de verkondiging van het Woord van God via televisie, social media en internet.

Visie

Het door partners realiseren van aansprekende programma's om zoveel mogelijk mensen met het evangelie te bereiken.

Strategie

In de komende vijf jaar willen we:

1. In zeven landen in Azië nieuwe partnerrelaties aangaan c.q. uitzendingen realiseren.
2. Het verspreidingsgebied in West-Afrika vergroten van negen naar elf landen die (deels) in het 10/40 Window liggen. Zie "Werkgebied" voor een uitleg over het 10/40 Window.
3. 85% van onze steun aan partners geven binnen de criteria van het 10/40 Window.
4. Daar waar mogelijk social media en internetapplicaties gebruiken, zowel in het realiseren van onze doelstelling als voor onze eigen communicatie.
5. Voor fondsenwerving richten we ons op Nederland en in toenemende mate op andere gebieden zoals de USA, Scandinavië en Azië.

Werkwijze

We streven ernaar met zoveel mogelijk christenen uit verschillende kerken samen te werken in de landen waar onze partners zich bevinden.

Partners

Steun van 3xM

- 3xM steunt haar partners met apparatuur, capaciteitsopbouw (training, kennisoverdracht etc.), financiën en begeleiding. Bij voorkeur dient steun beschikbaar te zijn voor alle deeltherreinen en over een aantal aaneengesloten jaren om zo efficiënt en effectief mogelijk te werken.
- 3xM financiert maximaal 30 minuten productietijd per week. Dat is een redelijke presentie op de landelijke televisie in het land van de partnerorganisatie.
- Een partner kan daarnaast steun ontvangen als het programma in meer landen wordt uitgezonden.

Werkgebied

Uit eigen onderzoek blijkt dat er geen christelijke televisie is in verschillende landen die binnen het concept van het 10/40 Window vallen. De naam 10/40 Window verwijst naar de 10^e en 40^e breedtegraad. Onder dit concept wordt algemeen verstaan: een gebied in de wereld met grote armoede en lage kwaliteit van leven gecombineerd met gebrek aan toegang tot christelijke bronnen. Het omvat een raamwerk van de Sahara en Noord-Afrika, als ook grote delen van Azië. Grofweg 2/3 van de wereldbevolking woont in dit gebied. Het wordt voornamelijk bevolkt door moslims, hindoes, boeddhisten, animisten en atheïsten. Omdat er in West-Afrika en Azië weinig christelijke televisie is, richt 3xM zich allereerst op deze gebieden. De voornaamste redenen daarvoor zijn dat:

- het Woord van God via televisie, social media en internet kan worden gebracht waar dat op een andere manier (veel) moeilijker is
- mensen in dat gebied het minst in aanraking komen met het christelijke geloof
- daar de meeste niet-christenen wonen
- dit het meest dichtbevolkte gebied is.

Programma's

Uit impactonderzoek blijken hogere kijkcijfers en een grotere invloed op mensenlevens als de programma's de noden in de samenleving in Bijbels perspectief plaatsen in vergelijking tot een vorm van directe verkondiging. Men verkondigt zo het Woord van God op een praktische manier die sociaal en cultureel relevant is. Dit is een ijkpunt voor de plannen die we met onze partners gaan afspreken.

Partners & projecten

3xM verstaat onder partners organisaties waaraan 3xM zich voor meerdere jaren verbindt. Elke partner heeft zijn eigen onafhankelijk bestuur dat verantwoordelijk is voor de geproduceerde en uitgezonden programma's. Dat bestuur is ook verantwoordelijk voor het personeel dat in dienst is en voor het realiseren van de doelstellingen die met 3xM zijn overeengekomen. Er dient overeenstemming te zijn over visie, programma's en rapportage.

Als we daarvoor een aanvraag ontvangen en er op dat moment financiële ruimte is, kan steun verleend worden aan eenmalige projecten.

Monitoring en evaluatie

In de relatie tussen 3xM en de partners spelen het monitoren van de voortgang en het evalueren van de kwaliteit en kwantiteit van de tv-producties een belangrijke rol. Verder is ook het bereik van de programma's van belang, samen met de plaats die het internet en de social media (gaan) innemen. Op dit moment werken we met vierjaarsperioden, waarover een finaal oordeel over de uitvoering van jaarplannen en de financiën wordt gegeven. Na twee jaar evalueren we via een midterm evaluatie. Deze midterm wordt steeds belangrijker. Als het nodig is een partnerrelatie te beëindigen geven we dat het liefst twee jaar van tevoren aan, zodat onze partner andere donoren kan zoeken om het werk voort te zetten. Naast de output gerichte monitoring doen we meer impactonderzoeken om de uitwerking van de programma's in de levens van de kijkers in kaart te brengen. Deze zullen van meer invloed worden op de wijze waarop we nu vierjaarlijks onze verhouding met onze partners evalueren en beslissen over de voortgang.

Verhouding partner en 3xM

De verhouding tussen een partnerorganisatie en 3xM wordt als volgt omschreven.

- 3xM heeft als financier van diverse programma's een bijzondere verantwoordelijkheid. Ervaringen elders opgedaan zijn uitgangspunt voor een open gesprek met de partners.
- 3xM stelt zich ten doel haar kennis en vaardigheden omtrent het produceren van christelijke televisieprogramma's zo snel mogelijk over te dragen aan lokale partnerorganisaties om hen in staat te stellen zelfstandig de programma's binnen de doelstelling van 3xM en de eigen cultuur van de partner te realiseren.
- 3xM zoekt samen met haar partnerorganisaties naar een zo concreet mogelijke invulling van de gezamenlijke doelstellingen, onder andere door vierjarenplannen en -begrotingen en elk jaar samen een actieplan en begroting vast te stellen.
- Het is de verantwoordelijkheid van de partner om de eigen fondsenwerving vorm te geven. 3xM kan daarbij assisteren op verzoek van de partner. Beëindiging van het partnerschap zal plaatsvinden volgens 3xM-beleid.
- 3xM stimuleert de partners onderling om kennis te delen over programma's.

Omgevingsanalyse werkveld partners 3xM

Wet- en regelgeving

In het werkveld van onze partners zien we dat er in de wetgeving steeds meer islamitische dan christelijke elementen worden opgenomen. Dat kan voor ons werk beperkingen opleveren.

Economisch klimaat

De algemene tendens in de wereld is dat de armen armer worden en de rijken rijker. De stijging van de voedselprijzen heeft veel meer effect op de armen dan op de burgers in rijke landen en heeft al geleid tot opstanden in verschillende landen.

Door de economische groei van Aziatische landen (zoals China en India) neemt de vraag naar grondstoffen toe waardoor de prijzen daarvan stijgen en gebruiksgoederen wereldwijd duurder worden. De financiële crisis kan het werven van inkomsten door 3xM belemmeren, waardoor we onze partners minder steun kunnen verlenen dan gepland.

Politieke ontwikkelingen

In diverse regio's in de wereld is er de ontwikkeling dat de streng islamitische minderheden meer invloed krijgen op het politieke beleid. Overheden conformeren zich relatief snel aan deze minderheid zodat men als goede moslims gezien wordt, ook al houdt men er zelf gematigder denkbeelden op na. In het algemeen wordt moslimfundamentalisme door de overheid bestreden en via wetgeving aan banden gelegd. Die regelgeving treft ook de christelijke minderheden in dat land. Er wordt niet altijd gelijkwaardige bescherming geboden aan christenen als aan de andere burgers in die gebieden.

Door deze tendensen wordt het realiseren van christelijke televisie-uitzendingen niet gemakkelijker omdat de politieke basis en wil afneemt om dergelijke activiteiten in de samenleving toe te staan.

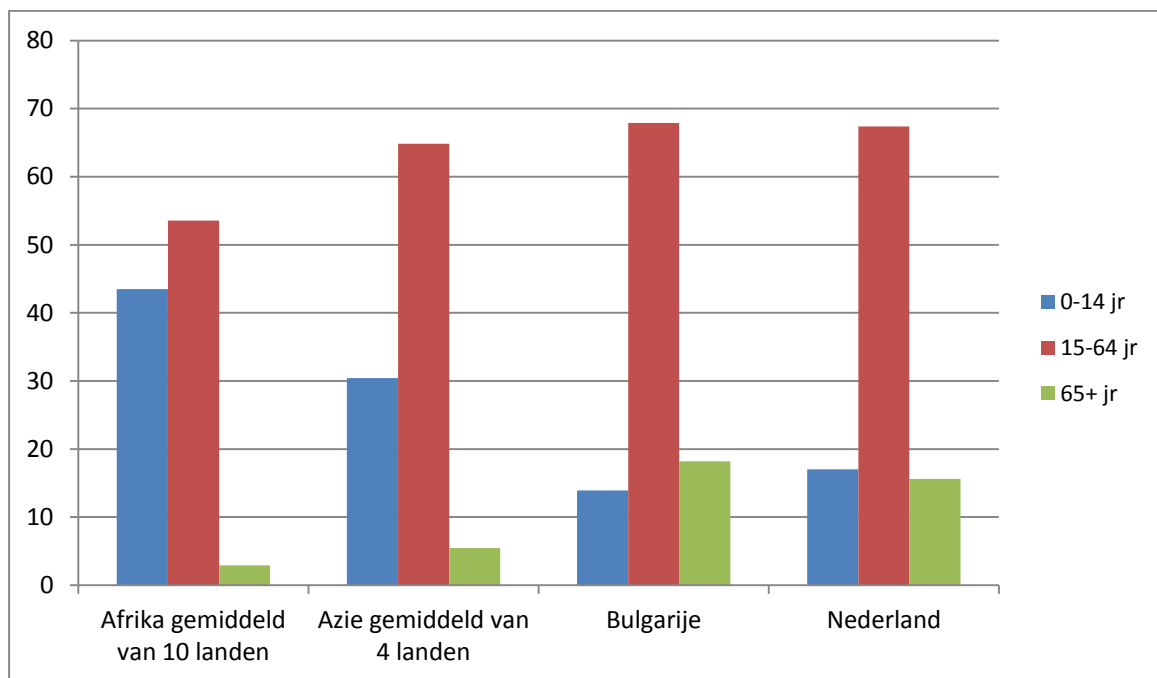
De westerse invloed neemt in veel landen af.

Technologische ontwikkelingen

De VN hebben onderzocht en gepubliceerd dat het internetniveau van tweede- en derdewereldlanden in 2016 op 90% zal zijn van het internetniveau van het Westen in 2009¹. Dit zal zeker gevolgen hebben voor het wereldwijde gebruik van media. Ook in Nederland neemt internet een steeds grotere plaats in ten opzichte van televisieconsumptie. In sommige landen zal men stappen in het proces overslaan en gelijk met de nieuw beschikbare technologie beginnen.

¹ Policy research working paper 4420 *a cross country analysis on the defusion of the internet.*

Demografische ontwikkelingen



Leeftijdsopbouw in %
Gegevens van website CIA Factbook, 2011

Er is duidelijk te zien dat de landen van onze partners een jongere bevolkingsamenstelling hebben dan Nederland of Bulgarije. De jeugd is goed te bereiken, mits we aantrekkelijke programma's aanbieden. Een aantal van onze partners is met voorstellen voor jongerenprogramma's gekomen. Daarmee richten ze zich op een van de grootste bevolkingsgroepen die via massamedia goed aan te spreken zijn.

Sociaal culturele ontwikkelingen

Iedere samenleving heeft haar eigen sociale cohesie en cultuur. Met programma's die ingaan op onderwerpen die in een samenleving spelen, staan we in de dagelijkse realiteit van het leven. Zaak blijft dergelijke onderwerpen en culturele benaderingsmethoden goed in kaart te brengen zodat programma's worden geproduceerd waarvan de meeste impact te verwachten is.

Overig: infrastructurele ontwikkelingen, afhankelijkheid van de leverancier

Het is niet altijd mogelijk apparatuur aan te schaffen in het eigen land. In dergelijke gevallen wordt apparatuur óf in een naburig land aangeschaft óf in het Westen. Soms heeft dit tot gevolg dat het lang duurt vanwege douanetrajecten waardoor er vertraging op kan treden in het verbeteren van de kwaliteit van de programma's.

Door de toenemende onveiligheidsituatie in de wereld kunnen we niet altijd trainers sturen op de geplande tijdstippen. De kwaliteitsverhogingen van de programma's kunnen dan pas later doorgevoerd worden.

Communicatie

Visie

Het realiseren van onze strategische doelen door voldoende (vaste) inkomsten te verwerven en onze achterban bewust te maken van de mogelijkheden die christelijke televisie, social media en internet bieden voor de verbreiding van het evangelie.

Strategie

1. Flexibel insteken op de verschillende methoden voor fondsenwerving zowel in Nederland als het buitenland.
2. Fondsenwerven in de USA consolideren en uitbouwen.
3. Onderzoeken of, en zo ja op welke wijze, 3xM fondsen kan werven in Scandinavië en Azië. Indien het onderzoek positief is dan deze fondsen gaan werven in een structuur die daarvoor het meest geëigend is.
4. Meer investeren in betrokkenheid van onze donateurs.
5. Testen of social media passen bij onze fondsenwerving en bewustwording, en zo ja die inzetten.
6. Werven van meer gebedssteun.
7. Klachten binnen 0,5% van ons donateursbestand houden.

Belanghebbenden

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

Kosten fondsenwerving

Het CBF hanteert voor de kosten fondsenwerving 25% als maximale norm. 3xM houdt als maximale norm 15% aan. De laatste jaren bleven we hier ruim onder, in 2010 was dit 10%.

Toerekening voorlichting en fondsenwerving

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

Begripsomschrijvingen

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

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

Beheer en administratie

Visie

De bestuurlijke, personele en materiële structuur van de eigen organisatie dient adequaat te zijn om de doelstelling te realiseren, de benodigde middelen te verwerven en beheer te voeren. In de komende vijf jaar bezien we welke structuur onze visie, missie en doelstelling het beste faciliteert, mede in verband met een mogelijke internationalisering van ons werk naar de USA, Scandinavië en Azië.

Personeel, freelancers en vrijwilligers

Voor het realiseren van onze doelstelling zijn werkzaamheden voor partners, inkomstenwerving en beheeractiviteiten nodig. In de komende vijf jaar zal van sommige medewerkers meer flexibiliteit gevraagd worden om te schakelen tussen hoofdactiviteiten. In de komende jaren is meer capaciteit nodig voor het communiceren met onze achterban om de dialoog met hen aan te gaan. Ook de uitbreiding van werkzaamheden naar meer landen zal extra capaciteit vergen. Inkomensgroei dient de basis te zijn van uitbreiding van capaciteit en werkzaamheden.

Veiligheid

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

Percentages bestedingen

3xM hanteert voor de besteding van haar inkomsten de volgende percentages: minimaal 77% voor de doelstelling, maximaal 15% voor fondsenwerving en 8% voor beheer en administratie.

Reserves

Een continuïteitsreserve is noodzakelijk voor het goed functioneren van de stichting. De hoogte van deze continuïteitsreserve wordt bepaald op basis van een risico-inventarisatie. Daarnaast streven we ernaar geen reserves aan te houden of anders een bestemmingsreserve te vormen. De laatste dient binnen drie jaar besteed te zijn of een andere aanwending te krijgen.

Monitoring

De concretisering van de strategische doelen uit dit beleidsplan wordt opgenomen in jaarplan, begroting en meerjarenbegroting die jaarlijks worden opgesteld. Per kwartaal wordt een financieel overzicht samengesteld met een analyse van de grootste verschillen en inschattingen voor de rest van het jaar. Per halfjaar vindt monitoring van de voortgang plaats. Aan het einde van het jaar wordt geanalyseerd in hoeverre de doelen zijn gehaald.

Omgevingsanalyse communicatie, beheer en administratie in Nederland

Wet- en regelgeving

Voor een non-profit organisatie is het belangrijk om fiscale aftrekbaarheid van de giften te kunnen aanbieden, waarvoor een ANBI status vereist is. 3xM heeft deze status.

Economisch klimaat

Door de economische recessie blijkt fondsenwerving in Nederland moeilijker. Onze achterban bestaat vooral uit senioren, een bevolkingsgroep die minder te besteden krijgt, onder andere door stijging van de kosten van de gezondheidszorg. Net als andere non-profit organisaties zal 3xM meer moeite moeten doen om dezelfde inkomsten te behouden en andere wegen moeten zoeken om meer inkomsten te krijgen. Er zijn aanwijzingen dat de ontwikkelingen in de financiële markten een grote ommekeer in het hele financiële stelsel tot gevolg zullen hebben. Daarmee hebben we bij deze plannen geen rekening gehouden omdat ze bijzonder moeilijk in te schatten zijn.

Politieke ontwikkelingen

In het verleden werd een maatschappelijk middenveld als tegenwicht tegen de regering altijd positief geduid. Met de huidige tendens van verschuiving van sociale naar economische factoren en de vragen die gesteld worden ten aanzien van gegeven overheidssubsidie kunnen we ons afvragen of de overheid dit wenselijk vindt en waardeert. We menen een omslag daarin te bespeuren.

Technologische ontwikkelingen

Social media hebben zich enorm ontwikkeld in de afgelopen tijd. Tot op heden is dit geen geschikt medium gebleken voor fondsenwerving, wel voor naamsbekendheid en voorlichting. Steeds meer acceptgiro's zullen digitaal worden aangeleverd. Dit geldt ook voor folders en magazines etc. Als 3xM zullen wij alert dienen te zijn op deze ontwikkelingen en erop inspelen waar nuttig en nodig voor de contacten met onze achterban.

Demografische ontwikkelingen

Het aantal ouderen in Nederland neemt toe. Voor 3xM is dit een positief gegeven omdat de meeste van onze donateurs ouder zijn en we ons richten op een doelgroep van 40+. Een zendingsorganisatie als 3xM speelt dan een rol van meer betekenis in de levens van mensen omdat religie en zingeving voor hen een grotere betekenis krijgt. Men is dan meer bereid om ons te steunen.

Sociaal-culturele ontwikkelingen

Nederlanders worden steeds individualistischer en willen hun eigen keuzes maken, ook in geloofsbeleving. Mensen kijken anders naar goede doelenorganisaties: met meer wantrouwen en op basis van persoonlijke criteria. Daarom zijn helderheid over onze christelijke identiteit, goede communicatie, het aantonen van impact, transparantie en CBF-Keur belangrijk. Daarnaast zijn mensen minder trouw aan organisaties. Er is een flinke groei van kleine lokale initiatieven waardoor de giften in Nederland over meer organisaties verdeeld moeten worden. Om in te spelen op persoonlijke communicatie is het noodzakelijk meer direct in contact te staan met de achterban.

Overig

Fondsenverhoging in Nederland wordt op de langere termijn moeilijker. Daarom is het goed om te kijken naar andere landen waar 3xM fondsen kan werven om de doelstelling te realiseren.

Mensen waarderen samenwerking tussen goede doelenorganisaties. Door meer samen te werken met andere christelijke organisaties kan het mogelijk zijn om te komen tot meer kennisuitwisseling en kostenbesparing. Kennis die anderen hebben opgedaan kan gebruikt worden in onze eigen bedrijfsvoering, waardoor we niet alles zelf hoeven uitdenken en testen.

SWOT-analyse 3xM

<p>Sterk (Strength)</p> <p>De werkwijze lokale christenen te verenigen om te komen tot christelijke uitzendingen in een land is uniek en sterk. Zo ontstaat inbedding in eigen land en cultuur. De nationale televisie en de overheid zien de christelijke uitzendingen als een representatie van de christenen in het land, waardoor deze minder makkelijk beëindigd of verminderd worden.</p> <p>3xM hanteert een sterk systeem van partnerschap. Bij ingrijpende beslissingen staat de mogelijkheid open voor een delegatie van het lokale bestuur om te spreken met een delegatie van het 3xM-bestuur. Dat waarborgt weloverwogen strategische beslissingen.</p> <p>Er is een sterk systeem voor het maken van (vier-jaren)afspraken, monitoring en evaluatie van de programmering, de werkzaamheden van de partnerrelatie en de impact daarvan op mens en samenleving. 3xM heeft al jaren een trouw geversbestand van 21.000 donateurs, waarvan ruim 10.000 ons steunen via een automatische incasso.</p>	<p>Zwak (Weakness)</p> <p>De eenheidsgedachte zoals deze op diverse plaatsen in de Bijbel staat (Johannes 17: 20 en 21, Efeziërs, Kolossenzen) wordt niet door alle christenen op dezelfde wijze geïnterpreteerd. Hierdoor zullen ze geen steun verlenen aan ons werk.</p> <p>Het medium televisie wordt niet door iedereen uit onze achterban gezien als een goed en effectief middel om het Goede Nieuws te brengen, waardoor men ons niet zal steunen.</p> <p>Voor Amerikaanse sponsors is controle op de programmering erg belangrijk. Doordat de programma's per gebied worden afgestemd op de lokale actualiteit en cultuur wordt niet gewerkt met een enkel programmaconcept. Dat bemoeilijkt fondsenwerving onder sommige Amerikaanse donoren.</p>
<p>Kansen (Opportunities)</p> <p>In Afrikaanse landen gebruikmaken van het gemeenschapsdenken. Vaak hanteert men het systeem dat iedere (man) boven een bepaalde leeftijd zijn zienswijze mag geven bij belangrijke (stam)aangelegenheden. Vertaald naar ons werk betekent dit dat een christen ook zijn/haar mening op televisie mag geven als onderdeel van de gemeenschap.</p> <p>In Aziatische landen gebruikmaken van het recht dat vaak in de wetgeving is vastgelegd zendtijd te geven aan allerlei religies en bevolkingsgroepen.</p> <p>Voor activiteiten in het 10/40 Window is veel belangstelling vanuit diverse donerende organisaties in Europa en de USA. Hierdoor kunnen we de financiering van werkzaamheden in dit gebied, waar tweederde van de wereldbevolking woont en de minste christenen wonen, verbeteren. Het is mogelijk om hier met televisie miljoenen mensen tegelijk te bereiken.</p> <p>Hoewel het aantal christenen in Nederland afneemt, zien we een toename van het christelijk bewustzijn. We weten nog niet of dit zich vertaalt in een toename van het zendingsbewustzijn, maar zien dit positief tegemoet. We zien met name groeimogelijkheden in de toekomst, waarbij we weten dat we een soeverein God hebben en het werk in afhankelijkheid van God vormgeven.</p>	<p>Bedreigingen (Threats)</p> <p>Extern: christelijke uitzendingen zijn een gevoelige aangelegenheid in landen waar de meerderheid niet-christen is. De politieke gedachten kunnen snel omslaan en er kan beperkende wetgeving komen die negatieve gevolgen kan hebben voor christelijke programmering.</p> <p>Extern: de veiligheid in de wereld vermindert en we zoeken gebieden op waar het christelijk geloof het minst bekend is. Dat maakt ons kwetsbaar.</p> <p>Extern: de partnerorganisatie kan teveel in de handen laten van één persoon, in casu de projectleider.</p> <p>Intern: de 3xM-organisatie heeft een geringe personeelsformatie. Hierdoor is vervanging lastig.</p>

Kerncompetentie is christenen ter plaatse helpen om christelijke televisie te maken in landen waar de meerderheid geen christen is. De kern van onze expertise is christenen bij elkaar brengen zodat ze gezamenlijk een stem hebben in de eigen samenleving.

Wat betreft de bedreigingen zoals hierboven genoemd kan 3xM politici benaderen, maar voorzichtigheid is geboden. Een lobby kan averechts werken. Daarom moeten we per geval beslissen.

In 2010 zijn beleidsdocumenten vastgesteld met betrekking tot veiligheid en crisismanagement. Met het opstellen van richtlijnen hopen we dienstreizigers van 3xM bewuster en veiliger op reis te sturen. In 2012 creëren we een functie voor Coördinator Fondsenwerving en Partners waardoor de onderlinge vervanging verbeterd wordt.