

## 1. Omgaan met misbruik en ongepast gedrag

Het aanpakken van problemen rond misbruik heeft een hoge prioriteit voor de leiding van AZG. In de afgelopen twee jaar is er meer aandacht en moeite gestoken in het aanpakken van deze problemen. We blijven gegevens verzamelen over klachten over gedrag binnen AzG. Een uitsplitsing van het aantal en het soort klachten dat we ontvangen (van personeel, patiënten en hun verzorgers, leden van de gemeenschap en anderen), en de klachten die elk jaar worden bevestigd, vind je hier. Hoewel het aantal ontvangen klachten elk jaar toeneemt, weten we dat er nog veel werk moet worden verzet om iedereen die te maken heeft met, getuige is van of zich zorgen maakt over misbruik, in staat te stellen dit te melden.

AZG blijft zich inspannen om een omgeving te creëren die vrij is van misbruik en schade voor onze medewerkers en voor patiënten, hun verzorgers en de gemeenschappen waarin we werken. Een focus op preventie en opsporing van misbruik, naast het toegankelijk en inclusief maken van meldingsmechanismen, zijn cruciaal voor dit werk. Wanneer er klachten over misbruik worden ingediend, is het ook van cruciaal belang om ervoor te zorgen dat er voldoende, goed opgeleide personen zijn om deze klachten te behandelen. Dit illustreert onze toewijding om beschuldigingen van misbruik serieus te nemen, deze tijdig te behandelen en responsieve en corrigerende maatregelen te nemen, mocht misbruik hebben plaatsgevonden.

In de afgelopen twee jaar hebben we vooruitgang geboekt in onze inspanningen om misbruik te voorkomen, op te sporen en aan te pakken door:

- **Het aannemen van een Safeguarding Coordinator** - op internationaal niveau is er een International Safeguarding Coordinator (ISC) aangenomen die in 2023 aan de slag is gegaan. De ISC werkt aan het definiëren en bevorderen van het beschermingswerk binnen Artsen zonder Grenzen, in samenwerking met alle belanghebbenden binnen de beweging. Dit omvat het bepalen welke acties AzG moet ondernemen om ons vermogen om misbruik te voorkomen en op te sporen voortdurend te verbeteren, het melden van misbruik mogelijk te maken, ervoor te zorgen dat beschuldigingen van misbruik worden aangepakt en ervoor te zorgen dat er getrainde mensen zijn die beschuldigingen van misbruik tijdig en professioneel kunnen aanpakken. De ISC coördineert ook platforms voor gedragsaanwijzingen in Artsen zonder Grenzen (zowel in operationele als partnerafdelingen).
- **Werken aan een pool van onderzoekers** - goedkeuring van de oprichting van een wereldwijde pool van onderzoekers voor administratief onderzoek naar beschuldigingen van misbruik in de landen en projecten waar we actief zijn of aanwezig zijn.
- **Gemeenschappelijk case management mechanisme** - een gemeenschappelijk case management mechanisme is ontworpen om te reageren op zorgen of meldingen van ernstige beschuldigingen van misbruik die zich uitstrekken over meerdere AzG entiteiten. Het mechanisme omvat duidelijke processen die moeten worden geactiveerd om dergelijke gevallen efficiënt aan te pakken.
- **Posities in het veld** - in Bangladesh en Afghanistan hebben we personeel aangesteld om te werken aan preventie, opsporing, versterking van meldingen en aanpak van misbruik, evenals het uitrollen van een risicobeoordeling voor bescherming op bepaalde locaties.

Daarnaast vereisen veel activiteiten doorlopend en continu werk. Bijvoorbeeld bewustmaking over verwacht gedrag en hoe en waar klachten over misbruik gemeld kunnen worden; training van personeel; training van managers over hoe ze klagers moeten verwelkomen; risicobeoordelingen; veilige werving en prestatie management; versterking van de inspanningen op het gebied van DEI; focus op een patiëntgerichte aanpak; casemanagement en onderzoek; verbetering van de toegang tot meldingsmechanismen (ook voor patiënten en gemeenschappen) en inzicht in belemmeringen bij het melden.

## 2. Beloning van personeel, inclusief beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden

"We hebben geluisterd naar de feedback van onze medewerkers en we streven naar meer gelijkheid en transparantie in de manier waarop mensen worden beloond voor hun werk. Met de Rewards Review hebben we ons bestaande beleid en proces grondig geanalyseerd en voorstellen ontwikkeld over wat er moet veranderen. Deze verandering is complex en ambitieus, maar we kunnen het ons niet veroorloven om niet te slagen." - Dr. Christos Christou, voorzitter van AzG International

We zijn ons ervan bewust dat het salaris- en beloningsbeleid en de beloningsprocessen van AzG niet in lijn zijn met onze ambitie voor een divers wereldwijd personeelsbestand. Ze ondersteunen onze veranderende operationele en organisatorische vereisten niet adequaat, leiden tot inconsistenties, belemmeren mobiliteit en worden door veel van onze medewerkers als onrechtvaardig ervaren. Om deze ongelijkheden aan te pakken, hebben we de afgelopen twee jaar de volgende acties ondernomen:

- Er is een herziening van ons beleid en onze processen uitgevoerd - de Rewards Review - om de bestaande aanpak van AzG op het gebied van salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden systematisch te analyseren. Tussen 2021 en 2023 waren meer dan 4.000 medewerkers betrokken bij deze herziening, die input leverden tijdens 450 personeelsbetrokkenheidssessies. Bij de evaluatie zijn ook gegevens geanalyseerd over hoe ons personeelsbestand zich heeft ontwikkeld, hoe medewerkers tegenwoordig worden betaald en hoe AzG medewerkers betaalt in vergelijking met andere werkgevers in een vergelijkbare context.
- In april 2023 werden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd aan het ExCom en werden problemen geïdentificeerd, waaronder: beleid en praktijken die niet met de trends mee zijn geëvolueerd; onaanvaardbare verschillen in salaris- en secundaire arbeidsvoorwaardenpakketten; inconsistenties in het waarderen van banen en ondersteuning van personeel; en inadequaat HR-bestuur en onvoldoende verantwoordingsplicht.
- In mei 2023 stemde de leiding van Artsen zonder Grenzen in met belangrijke wijzigingen in het beloningsbeleid van Artsen zonder Grenzen om deze problemen aan te pakken, waaronder een reeks basisvoordelen voor alle medewerkers; minimumnormen voor beloning; een consistente definitie van leefbaar loon met aangepaste methodologie; een consistente benchmarkbenadering; twee nieuwe personeelsgroepen - mobiel personeel en personeel in een land - ter vervanging van de bestaande, verouderde groepen; en een kader om ervoor te zorgen dat banen en functies in de hele organisatie op consistente wijze worden gewaardeerd.

Dit zijn zeer ingrijpende veranderingen waarvan de volledige implementatie nog enkele jaren in beslag zal nemen. Belangrijke verbeteringen voor sommige medewerkers zijn echter al doorgevoerd vanaf oktober 2023, waaronder:

- De afschaffing van de indemniteit (de praktijk waarbij mobiel personeel een indemniteitsbetaling ontving in plaats van een salaris voor de eerste 12 maanden dat ze bij AzG werkten).
- De lancering van het International Contracting Office (ICO) om een consistente contracteerervaring te bieden, waarbij salarissen en voordelen op elkaar worden afgestemd voor personeel dat geen MSF-contracteerkantoor heeft in hun eigen land (zie meer onder punt 4, Werving en ontwikkeling van personeel).
- Het opzetten van het MSF International Retirement Savings Plan voor gecontracteerd personeel van ICO.

### 3. Blootstelling aan risico's - veiligheid en beveiliging

Werken in een context van geweld en conflicten is sinds de oprichting een integraal onderdeel van de activiteiten van AZG. Het garanderen van de veiligheid van onze medewerkers is een van onze grootste prioriteiten en uitdagingen. We kiezen de gebieden waar we onze projecten uitvoeren en proberen daarbij te anticiperen op veiligheidsrisico's binnen projecten en deze te voorkomen en aan te pakken.

Personele beperkingen voor personeel dat in onze programma's werkt op basis van niet-professionele criteria - geslacht, etniciteit, fysieke verschijning, religie, leeftijd, nationaliteit, enz. - kunnen aan AZG worden opgelegd door externe organisaties, zoals staten of gewapende groepen, of door AZG worden bepaald. Dit is een compromis in onze manier van werken en we proberen het gebruik van deze beperkingen tot een minimum te beperken.

Wanneer AZG hiertoe besluit, zijn de twee rationalisaties voor HR-beperkingen:

- De veiligheid en beveiliging van onze teams en onze operaties; en
- Waar nodig, om onze toegang tot gemeenschappen te waarborgen.

HR-beperkingsprocessen, besluitvorming en implementatie zijn intern bij elke OD, maar de processen worden gedeeld tussen de OD's. Bovendien worden het type en de locatie van de beperkingen ook gedeeld en één keer per jaar herzien op het RIOD; elke OD is verantwoordelijk voor het bijwerken van dit gemeenschappelijke instrument.

Over het algemeen ligt de verantwoordelijkheid voor veiligheids- en beveiligingsmaatregelen voor ons personeel voornamelijk bij de OD's, bij wie het grootste deel van dit werk ligt. Daarom is het de taak van het Core ExCom om te helpen bij de coördinatie van deze maatregelen.

### 4. Aanwerving en ontwikkeling van mensen

Het bestaande personeelsmodel van AZG heeft geleid tot ongelijke toegang tot aanwervings- en carrièremogelijkheden. Dit draagt bij tot een gebrek aan diversiteit in de samenstelling van de teams, een slechte verhouding tussen mannen en vrouwen bij het programmapersoneel, moeilijke toegang tot coördinatie- en managementfuncties voor lokaal aangeworven personeel en een oververtegenwoordiging van personeel van Westerse origine in hogere en leidinggevende functies. Onze gedecentraliseerde organisatiestructuur, met meerdere juridische werkgevers en verschillend HR-beleid en -praktijken, vormt een belangrijke uitdaging bij het werven, behouden en ontwikkelen van ons personeel. Er is niet één personeelsstrategie voor de organisatie en onze principes worden verschillend toegepast door onze verschillende operationele directies en andere AzG-entiteiten. Nu een aantal van onze operationele directoraten een tekort aan ervaren internationaal mobiel personeel melden, is een andere uitdaging hoe we ervaren personeel kunnen behouden en tegelijkertijd nieuw personeel kunnen aanwerven en ontwikkelen, zowel internationaal als lokaal, en hoe we de verslechterende genderverhoudingen onder mobiel personeel kunnen omkeren. Om deze en andere ongelijkheden aan te pakken, hebben we de afgelopen twee jaar de volgende doelstellingen bereikt:

- Contracten voor personeel dat zich zonder een AzG-kantoor bevindt - er is een International Contracting Office (ICO) opgericht en in oktober 2023 heeft het ICO de eerste contracten uitgegeven aan mobiel personeel dat geen AzG-contractkantoor in hun eigen land heeft en de eerste loonlijst uitgevoerd. De ICO zorgt voor een consistente contractervaring, waarbij het salaris en de voordelen voor deze medewerkers op elkaar worden afgestemd, ongeacht voor welk operationeel directoraat ze werken. Het biedt ook een naadloze ondersteuning tijdens hun loopbaan bij AZG en één enkel contactpunt voor contracteringsdoelinden.

- Gedelokaliseerd hoofdkantoor - het Internationaal Bureau en een aantal van de OD's hebben steeds meer functies, en zelfs hele afdelingen, gedelokaliseerd weg van hun traditionele Europese bases. Dit betekent dat vacatures voor hoofdkantoren worden opengesteld in regionale hubs, waaronder Nairobi, Amman, Dakar, Dubai, Bogotá en Buenos Aires, waardoor de diversiteit in sommige van deze functies en afdelingen en hoofdkantoren in het algemeen toeneemt.
- Vacaturepagina - een wervingspagina op [msf.org](https://msf.org) werd gelanceerd, zodat vacatures in veel AzG-kantoren toegankelijk zijn voor iedereen die geïnteresseerd is in werken voor AzG; sinds de lancering van de site in april 2022 werden 1.685 vacatures gepubliceerd tot eind 2023.
- Toegankelijke site met werkgeversbeleid - in 2022 is een nieuwe site ([rewards.msf.org](https://rewards.msf.org)) met informatie over 'AzG als werkgever' en het beloningsbeleid gelanceerd, die toegankelijk is voor alle medewerkers van AzG (ook voor medewerkers zonder e-mailadres van AzG en dus zonder toegang tot het intranet van de organisatie).
- Humanresourcesportaal - er is een humanresourcesportaal gelanceerd en al het HR-beleid en alle HR-richtlijnen zijn toegankelijk gemaakt in het Arabisch, Engels, Frans en Spaans voor medewerkers met toegang tot een MSF-computer; voor medewerkers zonder MSF-login hebben we het beleid beschikbaar gemaakt op de beloningspagina op [msf.org](https://msf.org).
- Verbeterde gegevensrapportage en -analyse - het MSF-rapport over personeelsgegevens en -trends van 2022, dat in juni 2023 is gepubliceerd, bevat een verbeterde analyse en gedetailleerdere rapportage over de samenstelling van het personeelsbestand, zodat we beter inzicht krijgen in ons personeelsbestand en hoe het zich ontwikkelt. De OD's gebruiken deze informatie om de aanpak van werving en ontwikkeling te informeren via het Recruitment and Career Management Platform.

## 5. Communicatie en fondsenwerving

"We erkennen dat dit fundamenteel is voor het vervullen van onze missie om te getuigen en ons uit te spreken over menselijk lijden. We werken aan het verbeteren van onze richtlijnen, normen en beleid, en we zijn ook onze eigen denkwijze aan het veranderen." - Dr. Christos Christou, Voorzitter AZG International

Aangezien de communicatie- en fondsenwervingsmaterialen van AzG het publieke gezicht van de organisatie vormen, zijn er zowel binnen als buiten AzG dringende oproepen gekomen om ervoor te zorgen dat deze materialen de waardigheid en betrokkenheid van patiënten en onze medewerkers respecteren en tonen, en om percepties van white saviourism, neokolonialisme en racisme te elimineren. Hoewel er nog steeds werk aan de winkel is, is er aanzienlijke vooruitgang geboekt bij het behalen van de doelstellingen voor Communicatie en Fondsenwerving bij het aanpakken van kwesties op het gebied van Diversiteit, Gelijkheid en Inclusie (DEI). Deze omvatten:

- DEI-gids voor communicatie - een DEI-gids is geproduceerd door de speciale werkgroep die AZG-teams adviseert over het creëren van meer respectvolle, ethische en inclusieve publieke communicatieproducties die onze medewerkers, patiënten en de gemeenschappen waarmee we werken op een waardige manier weergeven. Een cursus over het gebruik van de DEI-richtlijn is ontwikkeld in het Engels, Frans en Spaans en is gepubliceerd op ons interne trainingsplatform.
- DEI-taalrichtlijnen - vanaf medio 2021 tot en met 2022 zijn er "Richtlijnen voor rechtvaardig, respectvol en inclusief taalgebruik in de communicatie van AZG" gepubliceerd in onder andere het Engels, Frans, Arabisch en Spaans. Deze richtlijnen, die een aanvulling vormen op de DEI-gids, helpen producenten, redacteuren en verspreiders van AZG-inhoud bij het gebruik van passende termen om mensen, crises en contexten te beschrijven. Andere, onderwerpspecifieke richtlijnen - zoals over handicaps - zijn opgesteld en verspreid in 2022 en 2023.

- DEI-gerichte functies - eind 2022 werd een tijdelijke functie van DEI-coördinator voor de uitrol van de leidraad aangeworven om de uitrol van en training over de leidraad te faciliteren, waarbij een professional op het gebied van fondsenwerving ook werd opgeleid tot DEI-facilitator. Deze functie is sindsdien opgeheven omdat de uitrol volgens plan was voltooid.
- Online DEI-hub - de DEI-kennishub voor communicatie- en fondsenwervingsprofessionals van AZG, ook bekend als Ubuntu, werd ook gelanceerd in september 2022. Het doel van deze interne online hub is om communicatie- en fondsenwervingsteams te informeren en te inspireren op het gebied van DEI en te linken naar bestaande interne en externe bronnen over dit onderwerp.
- Feedbackgroep - een Peer Feedbackgroep werd opgericht om feedback te geven over de gevoeligheid van pakketten, waarbij een grote groep vrijwilligers uit de hele beweging de inhoud van de communicatie beoordeelt en zorgen signaleert met betrekking tot het afbeelden van patiënten/gemeenschappen op een onwaardige manier, het bevorderen van stereotypen en/of het opnemen van verhalen over helden/witte redders. Het zeer waardevolle werk van de Peer Feedback Group is sindsdien verder gepromoot om ervoor te zorgen dat er in een vroeg stadium ondersteuning wordt gezocht bij bijvoorbeeld de ontwikkeling van campagneproducties.
- Herziening van de mediadatabase - In 2021 werd gestart met een inhoudelijke herziening van de audiovisuele mediadatabase, waarbij de herziening van foto's in augustus 2023 werd afgerond. Meer dan 150.000 foto's werden beoordeeld om beeldmateriaal te identificeren dat niet voldeed aan onze ethische normen en DEI-afspraken, waarbij 114.000 foto's tweemaal werden beoordeeld; ongeveer 12.500 foto's werden gemarkeerd en 2.500 foto's zijn sindsdien uit beeld en gebruik verwijderd.
- Belofte om problematisch beeldmateriaal aan te pakken - in juni 2022 gaf de Full DirCom een verklaring uit waarin werd beloofd om op meerdere fronten sneller actie te ondernemen om de verzameling, het gebruik, de verspreiding en de opslag van foto's en video's die bij onze medische projecten zijn gemaakt, beter te beheren.
- Extern advies en aanbevelingen - Naar aanleiding van de belofte van de Full DirCom en op basis van het werk van de database-evaluatie werd een reeks workshops georganiseerd met twee adviespanels - een met medische en andere functionele experts van binnen AzG en een andere met academici en professionals van buiten AzG - om hun advies en aanbevelingen over audiovisuele praktijken te verzamelen, waarna een rapport werd opgesteld.
- Audiovisueel ethisch kader - op basis van de aanbevelingen in het rapport werd financiering geregeld voor een functie om een nieuw audiovisueel ethisch kader (richtlijnen) voor Artsen zonder Grenzen te ontwikkelen, te verspreiden en uit te rollen (onder andere door passende training). Deze deskundige werd aangewezen en begon in januari 2024 met zijn werk.
- Voorstel voor contracten met fotografen - Na de waarschuwing dat beelden die niet voldoen aan onze DEI-verplichtingen, die eerder zijn gemaakt in AZG-structuren, beschikbaar blijven voor verspreiding door fotografen of via fotobureaus, zijn contracten voor fotografen verzameld en beoordeeld, en zijn er voorstellen voor nieuwe clausules en contracten opgesteld.

## 6. **Zorgstandaarden voor de patiënten en gemeenschappen waarmee we werken**

Artsen zonder Grenzen heeft zich geëngageerd om systematisch de principes van diversiteit, gelijkheid en inclusie te integreren in de beslissing waar en hoe we reageren in de landen waar we werken en in het bepalen van de zorgstandaarden voor de gemeenschappen waarin we werken. Deze verbintenis legt de focus op de mensen die we van dienst zijn en zorgt ervoor dat onze medewerkers een inclusieve en niet-discriminerende zorgverlening hanteren.

We werken eraan om deze principes toe te passen op ons bestaande medische beleid, activiteiten en initiatieven, gebaseerd op drie belangrijke werkpijlers:

- het integreren van actiepunten op het gebied van diversiteit, gelijkheid en inclusie in medische richtlijnen en beleid
- het implementeren van een benadering waarin de patiënt/persoon/gemeenschap centraal staat en ervoor zorgen dat programmakeuzes en projectontwerpen een diversiteit-, gelijkheids- en inclusielens bevatten, en
- het ontwikkelen van gedeelde verantwoordelijkheid door relevante indicatoren vast te stellen en ervoor te zorgen dat deze worden toegepast voor het monitoren en evalueren van de voortgang.

De afgelopen twee jaar is er op dit gebied onder andere gewerkt aan:

- Patiëntenhandvest - In 2023 werd een patiëntenhandvest ontwikkeld in overleg met interne en externe experts en patiëntenvertegenwoordigers, en afgerond in samenwerking met de International Board. Gebaseerd op het leveren van effectieve, veilige en rechtvaardige gezondheidszorg in de context waarin we werken, omvatten de principes van het Handvest Waardigheid en Respect; Veilige gezondheidszorg en Bescherming; Toegang; Informatie; Participatie en Toestemming; Privacy en Vertrouwelijkheid; Feedback en Klachtenprocedures. Deze principes dienen nu als leidraad voor elk operationeel directoraat om te implementeren en aan te passen aan de culturele en contextuele bijzonderheden van hun projectomgeving.
- Bescherming van patiëntgegevens - Er is verder gewerkt aan de implementatie van een strategie voor de bescherming van patiëntgegevens, die de bescherming van gezondheidsgegevens van patiënten waarborgt, waarbij de rechten van de patiënt en het medisch beroepsgeheim centraal staan. Cruciaal in het waarborgen van bescherming is het informeren van patiënten over hoe hun medische informatie wordt gebruikt en welke mechanismen voor hen beschikbaar zijn in geval van bezorgdheid. Als onderdeel van deze inspanning is er een mededelingenformulier voor patiënteninformatie opgesteld dat systematisch in onze instellingen wordt opgenomen.
- Een lijst met indicatoren voor de kwaliteit van zorg - Er is een bibliotheek met indicatoren voor de kwaliteit van zorg ontwikkeld en goedgekeurd door de DirMed- en MedOp-platforms, die de verschillende intersectionele medische platforms en OD's kunnen gebruiken in hun gegevensverzamelingen. Dit moet helpen bij het monitoren van de kwaliteit van zorg die in een bepaalde periode wordt bereikt. Daarnaast worden ook indicatoren voor patiëntveiligheid gestandaardiseerd.
- Coherente optimalisatie van activiteitsgegevens - Onder het DirMed-platform is een strategie voor gezondheidsgegevens ontwikkeld die tot doel heeft het gebruik van medische activiteitsgegevens (aantal consulten, type, enz.) te optimaliseren en veilig te stellen, waarbij een coherente aanpak voor alle OD's wordt gehanteerd. De strategie is gericht op het minimaliseren van gegevens, wat bijdraagt aan kwaliteitsbewaking, dat er geen onnodige gegevens worden verzameld en dat patiënteninformatie optimaal wordt gebruikt.
- Evaluatie van de kwaliteit van medische producten - Om ervoor te zorgen dat we medische producten en producten voor de gezondheidszorg van hoge kwaliteit leveren, is het werk van het Quality Assurance-team geëvalueerd. Het werk hieraan wordt onder andere gecoördineerd tussen het International Medical Quality Products and Publication-team, de toeleveringscentra en de Global Procurement Unit.
- Herzieningsproces van wederzijdse verantwoordingsplicht - in 2022 is een herzieningsproces gestart van het mechanisme van wederzijdse verantwoordingsplicht - de instrumenten en methodologieën waarmee AzG de kwaliteit en relevantie van onze activiteiten meet - om de gebruikte typologie-indicatoren, het bestuursproces en de kwaliteit van de analyse te herzien en om ervoor te zorgen dat diversiteit, gelijkheid en inclusie worden opgenomen in

de overwegingen. Een belangrijk onderdeel van deze herziening is het vinden van de teams en belanghebbenden die betrokken en geraadpleegd moeten worden om relevante informatie, gegevens en verslaglegging vast te leggen.

## **7. Bestuur en vertegenwoordiging**

De oprichtingsgeschiedenis van AzG en de evolutie van de voorbije 50 jaar hebben ertoe geleid dat de macht en de besluitvormingsstructuur binnen AzG geconcentreerd zijn in Europa. De laatste jaren hebben we ons afgevraagd hoe deze beslissingsbevoegdheid verdeeld moet worden over de AzG-beweging. Sinds de oprichting van het operationeel directoraat West- en Centraal-Afrika in 2019 - dat voor het eerst buiten Europa beslissingsbevoegdheid gaf over waar en hoe AzG-operaties worden geleid - begint dit langzaam te veranderen. De besluitvormingsentiteiten binnen AzG blijven echter voor het grootste deel binnen Europa liggen.

Om hier iets aan te doen, zijn we onze structuur kritisch aan het evalueren en aanpakken. We doen dit door middel van een project dat ons in staat zal stellen om een solide en verantwoordelijk bestuursstelsel te handhaven, maar dat meer flexibiliteit biedt in het hebben van besluitvormende entiteiten die buiten Europa zijn gevestigd.

Tot eind 2023 heeft het Full ExCom een visiedocument ontwikkeld over hoe het aantal en de locatie van huidige en toekomstige entiteiten te beheren, waarbij altijd de vraag centraal staat hoe deze entiteiten het werk van AzG ten goede zullen komen.