

# TECHNISCH EN FINANCIËEL DOSSIER JUNIORPROGRAMMA 2018 - 2023

JONGE TALENTEN VOOR DE DUURZAME  
ONTWIKKELINGSDOELSTELLINGEN

DGD-CODE: NN XXX

NAVIGATION-CODE: BEL 1707011

**Versie van 06/03/2018**



LA COOPÉRATION  
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

## INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>ANALYSE VAN DE SITUATIE .....</b>	<b>9</b>
1.1	GESCHIEDENIS EN RESULTATEN VAN HET JUNIORPROGRAMMA .....	9
1.2	BENCHMARKING EN LESSONS LEARNED .....	11
1.3	SWOT-ANALYSE VAN HET HUIDIGE JUNIORPROGRAMMA .....	13
1.4	RICHTINGWIJZERS VOOR EEN DERDE FASE VAN HET JUNIORPROGRAMMA .....	14
<b>2</b>	<b>STRATEGISCHE ORIËNTATIES: THEORIE VAN DE VERANDERING .....</b>	<b>17</b>
2.1	AMBITIES VAN HET NIEUWE PROGRAMMA .....	17
2.2	VERANDERINGEN EN ACTOREN .....	18
2.3	STRATEGISCHE PRINCIPES VAN DE INTERVENTIE .....	20
<b>3</b>	<b>OPERATIONELE PLANNING .....</b>	<b>17</b>
3.1	RESULTATENKETEN .....	27
I.D.1.	JONGE EXPERTEN WORDEN TER BESCHIKING GESTELD EN BEGELEID OP HET TERREIN OM HUN EXPERTISE TE ONTWIKKELEN EN BIJ TE DRAGEN TOT DE INTERNATIONALE ONTWIKKELINGSINTERVENTIES .....	29
I.D.2.	HET JP IS ACTOR VAN EN BIJDRAGER TOT DE SDG 17 .....	41
3.2	PARTNERS EN ACTOREN IN DE UITVOERING .....	46
3.3	DE INTERVENTIEZONE(S) .....	51
<b>4</b>	<b>MIDDELEN .....</b>	<b>58</b>
4.1	FINANCIËLE MIDDELEN .....	58
4.2	HUMAN RESOURCES .....	68
4.3	ANDERE MIDDELEN EN ENGAGEMENTEN .....	69
<b>5</b>	<b>UITVOERINGSMODALITEITEN .....</b>	<b>70</b>
5.1	WETTELIJK KADER .....	70
5.2	SPECIFIEKE ORGANISATIESTRUCTUREN VAN HET PROGRAMMA .....	70
5.3	LEVENSZYCLUS VAN HET PROGRAMMA .....	73
5.4	OPERATIONEEL BEHEER VAN HET PROGRAMMA .....	74
5.5	MONITORING EN REVIEWS .....	76
5.6	AANPASSING VAN HET TFD .....	79
<b>6</b>	<b>TRANSVERSALE EN PRIORITAIRE THEMA'S .....</b>	<b>80</b>
6.1	KLIMAAT EN LEEFMILIEU .....	80
6.2	GENDER .....	81
6.3	ONDERNEMERSCHAP EN PRIVÉSECTOR .....	82

6.4	DIGITALISERING .....	82
6.5	SOCIALE ECONOMIE .....	83
6.6	KINDERRECHTEN .....	83
6.7	HIV/AIDS .....	83
<b>7</b>	<b>BIJLAGEN.....</b>	<b>84</b>
7.1	TABEL SAMENVATTING VAN DE INDICATOREN.....	85
7.2	CHRONOGRAM .....	87
7.3	REFERENTIETERMEN VAN HET PERSONEEL OP LANGE TERMIJN.....	88
7.4	RESULTAAT VAN DE OEFENING "THEORY OF CHANGE" .....	97
7.5	SAMENVATTING VAN DE "SHARING SESSION" TUSSEN HET JUNIORPROGRAMMA EN BEDRIJVEN.....	99

## AFKORTINGEN

RIS	Raamakkoord inzake samenwerking
APEFE	Association pour la Promotion de l'Éducation et de la Formation à l'Étranger
SSA	Specifiek samenwerkingsakkoord
TA (I)	Technisch Assistent (Internationaal)
DGD	Directie-Generaal Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp
TFD/DTF	Technisch en Financieel Dossier / Dossier Technique et Financier
Enabel	Nieuwe naam voorgesteld voor Enabel, het Belgisch Ontwikkelingsagentschap
JA / AJ	Junior Assistent / Assistant Junior (wettelijke benaming van de jonge professionals die aangeworven worden door het Juniorprogramma)
JE / EJ	Junior Expert / Expert Junior (nieuwe 'interne' benaming)
JP	Juniorprogramma / Programme Junior
TFP	Technische en Financiële Partner
FTE / VTE	Full Time Equivalent / Voltijds equivalent
ACODEV	Federatie van de (Franstalige en Duitstalige) NGO's van de ontwikkelingssamenwerking
NGO/ONG	Niet-gouvernementele organisatie / Organisation non-gouvernementale
ngo-federatie	Federatie van de (Nederlandstalige) NGO's van de ontwikkelingssamenwerking
FIABEL	Federatie van de Belgische institutionele actoren (van de ontwikkelingssamenwerking)
YEP	Young Expert Programma
VNU	Vrijwilligers van de Verenigde Naties
JPE	Jonge Professionelen in Delegatie (Europees)
GO/OA	Geaccrediteerde organisaties / Organisations accréditées: door de Belgische overheid erkende organisaties van de niet-gouvernementele ontwikkelingssamenwerking.
NGO/ONG	Niet-gouvernementele organisatie / Organisation non gouvernementale
SDG	Sustainable Development Goals / Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen
SDG4D	Sustainable Development Goals for International Development / Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen voor de internationale ontwikkeling
VIE	Volontaire Internationale en Entreprise (Internationaal vrijwilligerswerk in bedrijven)
JPD	Junior Professionals in Delegation
EEAS	European External Action Service

EC	Europese Commissie
ToC	Theory of Change / Theorie van de verandering
AD	Algemene doelstelling
ID	Intermediaire doelstelling
SD	Specifieke doelstelling
HR	Human Resources
VDOS / SVCD	Vrijwillige Dienst bij Ontwikkelingssamenwerking / Service Volontaire à la Coopération au Développement
VNU	Vrijwilligers van de Verenigde Naties
JPO	Junior Professional Officer (Statuut van jonge professionals in multilaterale organisaties)
CSR	Corporate Social Responsibility
MOOC	Massive open online course (open online cursus voor een groot publiek)
IFDD	Institut de la Francophonie pour le Développement Durable

## KORTE INHOUD

Het Juniorprogramma van de Belgische Ontwikkelingssamenwerking, met een geplande looptijd van 6 jaar (4 jaar werving en 2 jaar opvolging) heeft als ambitie **de inspanningen van België in zijn bijdrage tot de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen te ondersteunen** (algemene doelstelling).

De specifieke doelstelling van het programma is het **stimuleren van de opkomst van een nieuwe generatie jonge, competente en innoverende experts, die zich actief en duurzaam engageren ten voordele van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen**.

Het doelpubliek bestaat uit jonge mannen en vrouwen van maximum 30 jaar, die een goede basisopleiding hebben genoten, de Belgische nationaliteit hebben of afkomstig zijn van één van de Europese landen, die via hun engagement in buitenlandse projecten willen bijdragen tot de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen.

De projecten van de actoren van de Belgische gouvernementele en niet-gouvernementele samenwerking die zich situeren in de 14 prioritaire landen van de Belgische ontwikkelingssamenwerking komen in aanmerking voor ondersteuning van het Juniorprogramma. Het betreft Benin, Burkina Faso, Burundi, Democratische Republiek Congo, Guinee, Mali, Marokko, Mozambique, Niger, Palestina, Rwanda, Senegal, Tanzania en Oeganda.

De nieuwe interventie blijft verder jonge professionals aanstellen en omkaderen om bij te dragen aan de samenwerkingsinterventies, en om competenties en kennis te verwerven. Het nieuwe programma streeft er echter naar de gewone "productie" van experts te overschrijden door meer te investeren in activiteiten voor en na de aanstelling (netwerking, partnerschappen, beroepskansen, enz.). Zo wordt beter rekening gehouden met de Belgische beleidsprioriteiten inzake ontwikkelingssamenwerking, en wordt bijgedragen tot de verankering van het engagement van de jongeren voor de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen.

De belangrijkste nieuwigheden van het Juniorprogramma vergeleken met vorige programma's zijn:

- de verhoging van het ambitieniveau van het programma dat vandaag een duurzame bijdrage aan de SDG beoogt,
- een efficiëntere afstemming van het aanbod van en de vraag naar Junior Experts (JE), in een context van professionalisering en budgettaire beperking,
- een investering in de promotie van netwerken en partnerschappen met andere Belgische openbare en private actoren

De interventie beoogt de volgende **twee intermediaire doelstellingen**:

**ID 1:** Jonge experts worden ter beschikking gesteld en begeleid op het terrein om hun expertise te ontwikkelen en bij te dragen tot de interventies

**ID 2:** Het Juniorprogramma is erkend als actor van en bijdrager tot de SDG 17

Dit Technisch en Financieel Dossier (TFD) bepaalt een reeks strategische principes en promoot het gebruik van nieuwe of bestaande instrumenten en voorzieningen (die meer in het bijzonder verband houden met de identificatie, de selectie, de opleiding en de begeleiding van de kandidaten), die aangepast en geoptimaliseerd worden om te beantwoorden aan de specifieke behoeften van het doelpubliek.

Een team dat de competenties en de expertise verenigt die nodig zijn voor het aansturen van de operaties en voor de begeleiding van de kandidaten is voorzien om de activiteiten uit te voeren. De interventie is verankerd in de zetel van Enabel en wordt geleid in regie (financieel beheer en aankopen).

## ANALYTISCHE FICHE VAN DE INTERVENTIE

Interventiennr. DGOS	NN
Navision-code ENABEL	BEL 1707011
Partnerinstellingen	DGD + op dit ogenblik 23 Belgische niet-gouvernementele actoren
Duur van de interventie	72 maanden (48 maanden voor de aanwerving + 24 maanden opvolging)
Datum van de interventie	01.01.2018 – 31.12.2023
Bijdrage van het partnerland	Niet van toepassing
Belgische bijdrage	10.000.000 €
Sector (CAD-codes)	99810
Korte beschrijving van de interventie	Programma dat jonge talenten ter beschikking stelt van de ontwikkelingsinterventies van de Belgische gouvernementele en niet-gouvernementele samenwerking om bij te dragen tot de Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen.
Algemene doelstelling	<b>Ondersteunen van de inspanningen van België in zijn bijdrage aan de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen</b>
Specifieke doelstelling	<b>Stimuleren van de opkomst van een nieuwe generatie jonge, competente en innoverende experts, die zich actief en duurzaam engageren ten voordele van de Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen.</b>
Resultaten / Intermediaire doelstellingen	<b>ID 1:</b> Jonge experts worden ter beschikking gesteld en begeleid op het terrein, om hun expertise te ontwikkelen en bij te dragen tot de interventies  <b>ID 2:</b> Het Juniorprogramma is erkend als actor van en bijdrager tot de SDG17

# 1 ANALYSE VAN DE SITUATIE

## 1.1 Geschiedenis en resultaten van het Juniorprogramma

### Fase 1 2006-2013: Vrijwillige Dienst bij de Ontwikkelingssamenwerking

Het Juniorprogramma (JP) werd in 2006 opgericht, oorspronkelijk onder de benaming "Vrijwillige Dienst bij de Ontwikkelingssamenwerking" (VDOS), om jongeren de kans te geven een eerste beroepservaring op te doen in de ontwikkelingssamenwerking onder begeleiding van een coach. Ze werken minimum 1 en maximaal 2 jaar mee in een interventie van BTC of van een geaccrediteerde organisatie.

De voornaamste doelstellingen bij de oprichting waren:

- Een antwoord bieden op het gevoel van solidariteit van de jongeren door te zorgen voor een structuur en een degelijke begeleiding waarin ze hun diensten ter beschikking kunnen stellen van ontwikkelingslanden;
- Jongeren de kans geven om een eerste professionele ervaring op te doen in de sector van de ontwikkelingssamenwerking op het terrein en zo op termijn bijdragen tot een nieuwe generatie coöperanten;
- Bijdragen tot de sensibilisering van de Belgische bevolking voor ontwikkelingssamenwerking via de ervaringen van de Junior Assistenten op het terrein.

Er werden middelen voorzien om een effectief van 100 Junior Assistenten (100 FTE) in continue op het terrein te financieren.

In totaal heeft het programma tijdens deze **eerste fase van 2006 – 2012** (met uitlopende contracten tot eind 2014) 287 individuele Junior Assistenten gerekruteerd en **301 affectaties gerealiseerd** (14 Junior Assistenten hebben m.a.w. in 2 verschillende functies/affectaties gewerkt).

### Naamswijziging en pilootfase samenwerking met NGO's

Na een tussentijdse evaluatie in 2009 werd een **naamswijziging** doorgevoerd naar "**Juniorprogramma van de Belgische ontwikkelingssamenwerking**" om het accent te leggen op de verwerving van professionele ervaring. De "vrijwilligers" heetten voortaan "Junior Assistenten". Het programma wilde een springplank zijn naar een carrière in de internationale samenwerking. Want achter de titel "Junior Assistent" zat een verhoopte groeipatroon, waarbij jonge professionals met meer dan 2 jaar terreinervaring zouden kunnen doorgroeien tot "Junior Technische Assistenten" en later tot "Technische Assistenten".

In 2009 startte een **pilootfase van samenwerking met 6 Belgische NGO's**. Het Juniorprogramma was al van bij zijn opstart een programma voor alle actoren van de Belgische ontwikkelingssamenwerking: zowel de gouvernementele, maar ook de erkende niet-gouvernementele actoren en de multilaterale actoren. Er werd echter beslist om deze laatste groep nog niet verder uit te werken, aangezien de multilaterale organisaties zelf young professional programma's hadden zoals de VNU en JPO's. In totaal konden 24 Junior Assistenten (8%) ter beschikking gesteld worden van 'NGO's' zoals deze toen heetten, in deze pilootfase.

Uit enquêtes bij oud-Junior Assistenten (uitgevoerd in 2010 en 2014<sup>1</sup>) blijkt dat jong-afgestudeerden die met het Juniorprogramma in het buitenland gaan werken, zeer tevreden zijn over hun ervaring. Meer dan de helft (bijna 60%) blijft na deze buitenlandervaring aan de slag in de ontwikkelingssamenwerking, meestal bij een GO. Het Juniorprogramma is ontegensprekelijk een springplank naar een loopbaan in de ontwikkelingssamenwerking, ook al blijkt dat voor de

<sup>1</sup> In bijlage vindt men een samenvatting van de meest recente studie: "Wat is er van de oud-Junior Assistenten geworden?"



meerderheid (85%) over een loopbaan in het Noorden te gaan en niet per se op het terrein. Door besparingen in ontwikkelingssamenwerking enerzijds en de invloed van principes van de Verklaring van Parijs anderzijds zijn er simpelweg steeds minder buitenlandse opportuniteiten bij hulporganisaties.

### **Fase 2: Juniorprogramma 2013-2017**

In september 2013 startte de tweede fase 2013-2017 (met uitloop contracten tot eind 2019). Het accent lag voortaan op professionalisering van zowel de doelgroep als de functies.

Er werd minimum een academische master of professionele bachelor geëist als toelatingscriterium en de leeftijdsgrens van deelnemers – en daarmee ook de professionele ervaring die zij al aan boord kunnen brengen als junior - werd opgetrokken tot max. 30 jaar. Het KB dat o.a. de toelatingscriteria voor het Juniorprogramma regelt, werd hiertoe aangepast.

2 doelstellingen worden vooropgesteld:

- *Junior Assistenten verwerven de competenties en expertise die een carrière in ontwikkelingssamenwerking mogelijk maken*
- *Junior Assistenten leveren een professionele bijdrage aan de projecten en programma's bij wie ze tewerkgesteld worden.*

De functies die het Juniorprogramma ontvangt, worden dan ook sterk geanalyseerd vanuit de meerwaarde die een junior kan bieden aan het programma en de meerwaarde die de functie biedt voor een jonge professional.

Het programma zette in 2013 haar deuren definitief open voor Belgische geaccrediteerde organisaties. Sindsdien hebben 23 van hen zich aangesloten. In de stuurgroep van het programma zetelt ook een vertegenwoordiger van ACODEV/ngo-federatie.

Door deze nieuwe actoren en de goede reputatie van het programma stijgt de vraag naar Junior Assistenten sterk. Tegelijkertijd slaat echter de financiële crisis toe op het moment van de goedkeuring van het nieuwe programma in 2013 en worden in extremis de voorziene middelen verlaagd naar 17,2 miljoen euro, om een effectief van gemiddeld 70 Junior Assistenten te kunnen financieren.

In totaal realiseert het Juniorprogramma **217 affectaties** tijdens deze tweede fase (op datum van 01.08.2017), waarvan **34% (oftewel 74 affectaties) voor geaccrediteerde organisaties**. De laatste vertrekken in 2017 brengen de verhouding van Junior Assistenten op het terrein tussen BTC en GO op een bijna **50/50 verdeling** in de 2 uitloopjaren van het programma. Hiermee maakt het Juniorprogramma zijn rol als programma voor heel de Belgische ontwikkelingssamenwerking waar.

### **Resultaten van de tussentijdse evaluatie 2016**

In de tussentijdse evaluatie (MTR) van het programma in 2016 is de balans positief:

- Junior Assistenten (JA) verwerven effectief competenties en expertise die een carrière in ontwikkelingssamenwerking mogelijk maken. Ook coaches en lokale partnerinstellingen zien een duidelijke professionele bijdrage aan de interventie.
- Er is tevredenheid van alle stakeholders over de matching, de briefing voor vertrek, en ook de omkadering van JA verloopt over het algemeen goed.
- De visibiliteit van BTC in verschillende landen en bij andere organisaties verhoogt op een positieve manier. De JA dragen ook bij tot een constructieve samenwerking tussen BTC en GO's, zowel in België als op het terrein.
- Een andere grote meerwaarde is de onbevangen, kritische en tegelijk constructieve blik van JA op internationale samenwerking. De sector heeft deze nodig om te evolueren en te innoveren. Maar men zou nog meer moeten doen om deze te stimuleren en te valoriseren.

## 1.2 Benchmarking en lessons learned

Voor de herformulering van het programma werd eveneens gekeken naar gelijkaardige programma's in andere landen, waaruit hieronder de belangrijkste lessons learned.

### 1.2.1 Young Expert Programma - YEP (NL)

Dit Nederlandse programma beoogt Nederlandse én lokale jonge professionals de kans te geven om hun eerste stappen te zetten in de sector van water en/of 'agrifood' in een internationale omgeving. Ze worden tewerk gesteld bij Nederlandse organisaties in een aantal landen voor minimum 1 en maximum 2 jaar als "young experts". Doel van het programma is om deze sectoren te verjongen en in te zetten op blijvende beschikbaarheid van expertise in deze domeinen. Het programma wordt uitgevoerd door Ministerie van Buitenlandse zaken, samen met het Nederlandse Water Partnership (NWP) en het Food & Business Knowledge Platform.

Lessons learned voor JP

- De Junior Assistenten kaarten al sinds jaar en dag de handicap aan die de huidige term "Junior Assistenten" met zich meebrengt: het plaatst hen op niveau van stagiairs. De **term wijzigen naar "Junior Experts"** zou dit obstakel al voor een stuk wegnemen, zelfs als het enkel in de communicatie kan gewijzigd worden, maar niet in de legale documenten.
- YEP werkt niet met een werfreserve, maar publiceert rechtstreeks weerhouden vacatures voor een groot publiek en selecteert kandidaten per functie in een snel selectieproces met een speed-date systeem. De **selectieprocedure toespitsen op de specifieke posten** in plaats van in te zetten op een werfreserve lijkt ook voor het JP een logische evolutie.
- **Networking is een sleutelfactor** in het succes van het YEP-programma. De kandidaten worden hier ook specifiek op voorbereid. Het juniorprogramma wil eveneens meer inzetten op partnerships, ook deze die ontstaan op het terrein door de activiteiten van de Junior Assistenten.
- YEP werkt met **co-financiering** door allerlei organisaties (NGO's, kennisinstellingen, overheidsorganisaties, bedrijven, ...) die deel uitmaken van de water- en agrofoodsector en zelf vragende partij waren voor een Young Expert programma. Hoewel het Juniorprogramma ontstaan is vanuit een andere context inspireert YEP niettemin door de natuurlijke **samenwerking met de bedrijfs wereld**. Ook het JP zal onderzoeken hoe ze samenwerkingspistes met de private sector kan opzetten, waarbij organisaties uit de private sector bereid zijn tot een stuk co-financiering. Dit kan bijdragen tot een verbetering van de financiële duurzaamheid van het programma.

### 1.2.2 Volontariat International en entreprise -- VIE (FR)

"Le volontariat international en entreprise (VIE)" geeft jongeren de kans een opdracht van technische, wetenschappelijke of commerciële aard in een Frans bedrijf in het buitenland te volbrengen. Het programma richt zich op de bedrijven en de promotie van de Franse buitenlandse handel. VIE presenteert zich bij bedrijven als de organisatie die de selectie, briefing & de vertrekkersadministratie van de "Volontaires" voor haar rekening neemt. De duur van de opdracht kan variëren tussen de 6 en 24 maanden, met een gemiddelde duur van 17 maanden.

Lesson learned voor JP

- Het VIE heeft a priori een andere insteek dan het Juniorprogramma maar positioneert zich wel als een programma dat een dienstverlening geeft aan bedrijven die interesse hebben om een VIE aan te werven. De website van het VIE laat bedrijven makkelijk toe om zelf na te gaan – per land – wat de *expatriate* kost zal zijn per VIE. Ook het Juniorprogramma zal transparanter moeten communiceren over de kosten om (co-) financiering te vragen van bedrijven, eventueel voor het uitzenden van hun eigen werknemer.

### 1.2.3 Junior Professionals in Delegation – JPD (EU)

Dit stageprogramma van de European External Action Service (EEAS) en de Europese Commissie (EC) geeft jonge professionals uit de EU lidstaten met sterke diploma's en ervaring de kans om in een EU Delegatie te werken over heel de wereld.

Het programma beoogt jonge mensen een ervaring te geven tussen 9 en 18 maanden om rechtstreeks in contact te komen met het werk van de EU Delegaties en hen een diepgaand begrip bij te brengen over hun rol in de uitvoering van het EU buitenlands beleid.

Elke 18 maanden wordt er een oproep tot kandidaten gelanceerd voor 56 functies (2 per lidstaat) in gevarieerde domeinen zoals politiek, communicatie en informatie-, "aid management", handel en economie. Naast deze functies die door het JPD worden gefinancierd, kunnen nog andere posities worden open gesteld die door vrijwillige bijdrages van de lidstaten kunnen gefinancierd worden.

Lesson learned voor JP

- De plaatsing van de JPD hangt af van de prioriteiten van de organiserende instanties (EC en EEAS). Het Juniorprogramma wil zich duidelijk positioneren binnen het kader van SDG. Actief deze functies promoten en voorop stellen, en dus ook de in te vullen plaatsen hieraan duidelijk linken, kan in belangrijke mate bijdragen aan het behalen van deze doelstelling. Dus eerder dan in te gaan op de vraag die vanuit het terrein komt, wil het JP zelf de invulling in handen nemen door voorrang te geven aan de SDG-gelinkte functies.

### 1.3 SWOT-analyse van het huidige Juniorprogramma

	Strengths	Weaknesses
<b>Intern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Selectieproces</b> met goede reputatie, zowel intern (BTC) als met externe organisaties</li> <li>• Algemene <b>kwaliteit van de matching</b></li> <li>• Team met <b>kennis van deelnemende projecten</b>, die de kwaliteit verzekeren van de analyse van jobs en matching</li> <li>• <b>Goede reputatie</b> van JP &amp; JA bij (potentiële) gastorganisaties en potentiële werkgevers van oud-JA</li> <li>• <b>Sterke monitoring</b>: heel veel gegevens beschikbaar via database, enquêtes bij JA op het terrein, alsook oud-JA, ...</li> <li>• <b>Waardevolle tools &amp; processen</b> worden gebruikt om een vlotte opvolging van JA te verzekeren: richtlijnen, ontwikkelcirkels, debriefings, enz.</li> <li>• <b>JP raamwerk dat gewaardeerd wordt</b> door alle betrokkenen (briefing, opvolging, ...)</li> <li>• <b>Sterk netwerk van oud-JA</b> (nagenoeg 500 JA) binnen diverse ontwikkelingsorganisaties, die <b>nieuwe partnerschappen</b> aanbrengen</li> <li>• Een sterk netwerk van geaffilieerde organisaties <b>garanderen een constante vraag</b> naar junior assistenten en een verscheidenheid aan domeinen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Selectieproces is tijdrovend</b> voor een relatief beperkt aantal poolkandidaten</li> <li>• <b>Relatief hoge "uitval" in rekruteringspool</b>: 1 van 3 succesvolle kandidaten in de pool solliciteert nooit of wordt nooit gekoppeld aan een JP-functie</li> <li>• <b>Budget is beperkt</b>: 2 op de 3 aanvragen van projecten kan niet ingewilligd worden</li> <li>• JP trekt <b>te weinig technische profielen</b> aan en kan dus niet voldoen aan bepaalde relevante Junior-aanvragen</li> <li>• <b>Selectieprocedures</b> zijn niet flexibel en bieden <b>beperkte budgetcontrole</b>: geen 'echte' controle over aantallen of profielen die binnenkomen in de rekruteringspool en weinig voorspelbaarheid met betrekking tot het type en aantal aanvragen voor juniors</li> <li>• <b>Loonpakket van JA is zeer "bescheiden"</b> voor bepaalde profielen of JA in gezinssituatie &amp; <b>one size fits all</b> standplaatsen <b>stemmen niet overeen met de realiteit</b></li> <li>• <b>Follow-up, coaching is niet altijd aangepast</b> aan JA met meer beroepservaring.</li> <li>• <b>Rolverdeling tussen BTC &amp; geaffilieerde organisaties</b> in follow-up van JA die werkt voor een AO, kan een moeilijk evenwicht zijn.</li> </ul>
	Opportunities	Threats
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SDG-raamwerk creëert mogelijkheden om JP-activiteiten te bundelen rond een <b>groter gemeenschappelijk doel</b></li> <li>• SDG-raamwerk creëert mogelijkheden om <b>samen te werken met nieuwe actoren</b>: privésector</li> <li>• <b>Hoog aantal kandidaten</b> zonder veel reclame</li> <li>• Enabel gaat <b>nieuwe partnerschappen aan</b> (ROM, RIS) die mogelijkheden kunnen creëren voor JP</li> <li>• <b>Zichtbaarheidsopportuniteiten</b>: een programma voor jonge mensen zoals JP is vaak "mediagenieker" dan andere ontwikkelingsaspecten</li> <li>• Meer bereidheid in de sector om publieke/non profit -private partnerschappen aan te gaan.</li> <li>• JP creëert <b>synergieën tussen actoren</b> (GO, DGD, BTC,...) zowel via JA op het terrein, als met oud-JA</li> <li>• <b>Goed netwerk</b> met deelnemende GO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mogelijk verdere budgetinkrimpingen in de nabije toekomst</li> <li>• <b>Beperkte groei mogelijk in netwerk van geaffilieerde organisaties</b> (veel GO die beantwoorden aan de affiliatiecriteria van JP reeds aangesloten)</li> <li>• Veel aspecten van JP zijn wettelijk stevig verankerd, wat betekent dat veranderingen, zoals het verdwijnen van Infocyclus <b>wetswijzigingen</b> vereisen, wat tijd vergt</li> <li>• Meer werk in <b>fragiele landen</b>, wat risico's inhoudt voor het aanstellen van JA</li> <li>• <b>Beperking van het aantal partnerlanden</b> kan de vraag naar JA doen dalen</li> <li>• <b>Eigenaarschap/betrokkenheid</b> van partnerorganisatie <b>niet altijd gegarandeerd</b></li> <li>• Dat JP niet investeert in 'lokale' jonge professionals wordt gezien als een <b>gemiste kans</b> door velen deelnemende projecten en lokale overheden</li> </ul>

## 1.4 Richtingwijzers voor een derde fase van het Juniorprogramma

### 1.4.1 Contextverschuivingen

De nieuwe fase van het programma moet in haar strategische oriëntaties rekening houden met belangrijke verschuivingen in de context van ontwikkelingssamenwerking:

- De Millenium Development Goals hebben plaats gemaakt voor de **Sustainable Development Goals**. Een globale verantwoordelijkheid en aanpak, in Noord en Zuid, komen hiermee op de voorgrond. Deze paradigmashift zal zijn weerspiegeling moeten krijgen in het nieuwe programma, o.a. door de **verbreding van de doelstelling** van een springplank voor een carrière in de internationale samenwerking **naar het stimuleren van een generatie jonge experts die zich inzetten voor deze SDG's**. Dit biedt ook de kans om de doelgroep te verbreden naar jonge professionals die niet per se een carrière in internationale samenwerking voorzien maar zich wel duurzaam willen engageren voor de SDG's vanuit een **solidariteitsgevoel**.
- Er wordt steeds meer nadruk gelegd op een betere samenwerking en **beleidscoherentie** tussen ontwikkelingssamenwerking, buitenlands beleid, handel en militaire samenwerking. Daarnaast werken steeds meer actoren op sectoraal niveau met grotere, geïntegreerde programma's. Netwerking en partnerships zijn een cruciale factor in deze evoluties.
- België kiest ervoor om in **fragiele staten** te werken. Aangezien het Juniorprogramma enkel in de partnerlanden mag werken, houdt dit in dat de JA's meer blootgesteld zullen worden aan moeilijke en soms ook gevaarlijke situaties. Het is belangrijk om de JA's hiervoor te sensibiliseren vóór vertrek (voor zaken als gebrek aan democratie, corruptie, nepotisme, gebrek aan transparantie ...) en om een gepast veiligheidskader uit te tekenen voor het werken in dergelijke context.
- Het Juniorprogramma zal ook expliciet rekening houden met **de beleidsprioriteiten** van de minister, met name digitalisering, samenwerking met de privésector en analyse van **mogelijkheden van cofinanciering** door andere actoren. Dit laatste hangt rechtstreeks samen met de nood om nog doordachter om te springen met de verminderde financiële middelen en in te zetten op aspecten die een grote impact kunnen realiseren: **meer doen met minder**. Onderzoek naar pistes tot co-financiering past in dit kader
- Waar vroeger de TA's vanuit het Noorden werden binnengehaald voor hun specifiek technische expertise, worden deze nu meer ingezet als managers van programma's met een brugfunctie tussen het terrein en de hoofdzetels in het Noorden. De **profielvereisten** voor TA's zullen daarom ook in de richting gaan van managementcapaciteiten: leiderschap, veranderingsmanagement, financieel beheer, strategisch management.... In de programma's blijft evenwel een grote nood bestaan aan **technische** profielen zoals IT-ers, ingenieurs en economen. Met digitalisering en inclusieve economie als beleidsprioriteit van de minister zal deze trend zich zeker verderzetten. Het Juniorprogramma zal actief deze profielen moeten proberen aan te trekken.

### 1.4.2. Bestaande sterktes

De tussentijdse evaluaties (MTR) en de SWOT tonen **een aantal unieke sterktes** waar het Juniorprogramma expliciet op wenst verder te bouwen:

- De **cross-sectorale synergieën** die Juniors nu al spontaan creëren tussen verschillende organisaties, passen volledig in de beleidsprioriteiten van de Belgische ontwikkelingssamenwerking, en kunnen verder gestimuleerd worden door het Juniorprogramma. De ervaringen van het Nederlandse programma YEP tonen aan dat het netwerken van hun Young Experts een belangrijke meerwaarde vormt voor de kwaliteit en innovatie van hun werk en voor

de organisaties bij wie ze worden tewerkgesteld.

- Ondertussen heeft het programma effectief een generatie van meer dan 500 jonge professionals afgeleverd, waarvan 60% nog steeds in internationale samenwerking werkt. Die alumni vormen een **enorm netwerkpotentieel** dat het JP ook in haar nieuwe strategie wil opnemen.
- De **kritische blik en de innovatieve benaderingen** die juniors vandaag de dag meebrengen naar projecten wordt geprezen. Deze kritische kijk is nodig om de sector in het evoluerende landschap te doen bewegen en innoveren. Dit kan binnen de projecten waarin de JA tewerkgesteld worden, maar ook over de grenzen van projecten, actoren en landen heen.
- Ten slotte heeft het Juniorprogramma de voorbije jaren een sterke reputatie opgebouwd wat betreft het **afleveren van jonge professionals van hoge kwaliteit**, o.a. door een **streng selectieproces** en door de competenties die ze opdoen op het terrein. Het is een **kwaliteitslabel** geworden voor potentiële werkgevers in de sector van internationale samenwerking. Het JP wil in haar heroriëntering de kracht van dit selectieproces behouden.

#### 1.4.3. Verbeterpunten

De **verbeterpunten** die het Juniorprogramma op strategisch vlak zal aanpakken, zijn:

- **Het opnieuw in de hand nemen van vraag en aanbod in de selectie en affectatie van junior experts.** De voorbije jaren zagen we dat de vraag (de functies aangeboden in de vacatures voor JE) zich steeds meer aanpaste aan de samenstelling van de werfreserve met een overaanbod van vrouwelijke sociale wetenschappers, terwijl deze niet per sé de reële noden op het terrein weerspiegelen. De MTR toonde aan dat bepaalde, meer technische profielen niet meer werden aangetrokken. Daarmee miste het programma voor een stuk de kans om jonge professionals op te leiden voor jobs die in de nabije toekomst écht nodig zijn in de internationale samenwerking, en a fortiori om de SDG's te realiseren. Het opnieuw duidelijker sturen van zowel de jobs waar we expliciet op willen en moeten inzetten voor de SDG's als van het aantrekken van de geschikte profielen wordt een van de basiselementen van de nieuwe strategie.
- **Duidelijkere opsplitsing tussen coaches enerzijds en supervisors anderzijds.** Junior experts moeten niet alleen duidelijke supervisie krijgen in hun job op het terrein, maar ook goede coaching. De combinatie van beide rollen is niet evident, volgens de MTR. YEP gaf inspiratie om de rollen uit elkaar te trekken, en de "coaching" over te laten aan professionele coaches op afstand.
- Het investeren in young professionals uit de partnerlanden is door de MTR, YEP en partnerorganisaties naar voren geschoven als een waardevolle heroriëntering. Er werd echter in de stuurgroep van het Juniorprogramma beslist om deze strategische piste niet verder te volgen. Dit zou o.a. omwille van de extra complexiteit op het vlak van selectie, loonsbeleid enz... (te)veel praktische uitdagingen stellen op een moment dat het programma al heel wat andere nieuwe oriëntaties en pilootprojecten wil introduceren.
- Ten slotte zal het Juniorprogramma in zijn strategische oriëntaties voor de volgende 4 jaar een **beter evenwicht moeten zoeken tussen verschillende spanningsvelden** die bestaan vandaag:
  - tussen de sterke vraag naar jonge professionals en de middelen die steeds verminderen. Inzetten op kwaliteit in plaats van kwantiteit wordt nu nog meer het motto;
  - tussen inzetten op solidair engagement & professionalisering van het programma;
  - tussen jobs voor juniors die van belang zijn voor projecten zonder daarbij te vervallen in substitutie van nodige HR voor de uitvoering van het project. Dit loopt parallel met het spanningsveld dat Junior Assistenten voelen tussen aanzien worden als een volwaardige collega/coöperant of een stagiair zonder echte verantwoordelijkheden;
  - tussen de leerervaring van de junior en de kwaliteit van de bijdrage voor het project.

De onderstaande strategische oriëntaties vloeien voort uit bovenstaande lessen en keuzes.

## 2 STRATEGISCHE ORIËNTATIES: THEORIE VAN DE VERANDERING

De veranderingen vormen vaak complexe processen die de vrucht zijn van meervoudige krachten en actoren die werken en interageren in verschillende richtingen. De **theorie van de verandering** is een instrument dat dient om te begrijpen hoe en waarom de veranderingen moeten plaatsvinden.

In het kader van de formulering van het nieuwe programma leek het essentieel om deze oefening te maken, om de nieuwe interventie zeker op te nemen in een ambitieus kader, en zo een automatische en mogelijk weinig innoverende verlenging van de bestaande voorziening te vermijden.

In het schema in bijlage 7.4 worden de verschillende veranderingen verzameld die nodig zijn, alvorens de ultieme verandering (specifieke doelstelling) mogelijk wordt. Aan de hand hiervan konden drie grote veranderingsdomeinen bepaald worden waarin het programma *kan* tussenkomen, maar waarvan er na de budgettaire besprekingen slechts 2 geselecteerd werden. In dit hoofdstuk worden kort de principes en ambities van verandering uiteengezet die gediend hebben als basis voor het tot stand komen van een resultatenketen. De resultatenketen vormt echter de kern van dit TFD, wat in detail aan bod komt in hoofdstuk 3.

### 2.1 Ambities van het nieuwe Programma

Op dit ogenblik legt het Juniorprogramma de focus op de jongeren die expliciet hebben aangegeven een loopbaan te willen uitbouwen in de ontwikkelingssamenwerking. Hoewel deze benadering aansluit bij de huidige doelstelling om een springplank te zijn voor een carrière in de ontwikkelingssamenwerking, sluit ze echter de facto een hele reeks kandidaten uit die zich willen engageren voor een duurzame en solidaire wereld, zonder daar per se carrière in te willen maken.

In het licht van de huidige Belgische politieke prioriteiten die toegespitst zijn op de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG), moet deze restrictieve benadering in vraag worden gesteld. De ambitie om de SDG te realiseren is op dit ogenblik een wereldwijde verantwoordelijkheid van actoren van Noord en Zuid, en is niet langer exclusief het werkerterrein van de internationale samenwerking. Het is bijgevolg belangrijk om zich af te vragen of het Juniorprogramma geen significante rol te spelen heeft in deze bredere context van de SDG, **door bij te dragen tot de opkomst van een nieuwe generatie jonge, competente en innoverende experts, die zich actief en duurzaam engageren ten voordele van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen**. Dat is de ambitie en de grote verandering waar het nieuwe Juniorprogramma toe wil bijdragen.

De belangrijkste hypothese is dat een internationale professionele uitstraling, omkaderd en begeleid door competent personeel, een nieuwe generatie jonge experts doet ontstaan die bijdragen tot de resultaten van de projecten waar ze aan meewerken. Hun dynamiek en engagement in netwerken en partnerschappen met meerdere actoren dragen concreet bij tot de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen.

Deze opkomst van een nieuwe generatie kan enkel op duurzame wijze bereikt worden indien:

- jonge experts ter beschikking worden gesteld en begeleid op het terrein, er bijdragen tot de interventies, hun expertise ontwikkelen en de capaciteiten van de partners versterken (**Domein van verandering 1**);
- nieuwe netwerken en partnerschappen met meerdere actoren (jonge experts en seniors, geaccrediteerde organisaties van de niet-gouvernementele samenwerking, overheidspartners, privésector, ambassades, enz.) die bijdragen tot de SDG, gestimuleerd worden en ... (**Domein van verandering 2**)

Het nieuwe programma zal jonge professionals blijven aanstellen en omkaderen voor de internationale ontwikkelingsinterventies, om ertoe bij te dragen en competenties en kennis te verwerven. Het nieuwe programma streeft er echter naar de gewone "productie" van experts te overschrijden, door meer te investeren in activiteiten voor en na de aanstelling (netwerking,



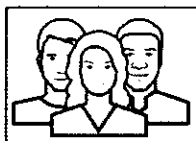
partnerschappen, beroepskansen, enz.). Zo wordt beter tegemoet gekomen aan de Belgische beleidsprioriteiten inzake ontwikkelingssamenwerking, en wordt ook bijgedragen tot het verankeren van het engagement van de jongeren voor de realisatie van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen. Deze ambities voor verandering worden vertaald in de onderstaande doelstellingen.

**AD: De inspanningen van België in zijn bijdrage aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) ondersteunen**

**SD: De opkomst van een nieuwe generatie jonge, competente en innoverende experts, die zich actief en duurzaam inzet voor de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen stimuleren**

*Intermediaire doelstelling 1*

**Jonge experts worden ter beschikking gesteld van & begeleid op het terrein, om hun expertise te ontwikkelen en bij te dragen tot de interventies van de internationale ontwikkeling**



*Intermediaire doelstelling 2*

**Het Juniorprogramma is erkend als actor van SDG 17, die er een actieve bijdrage aan levert**



## 2.2 Veranderingen en actoren

In onderstaande paragrafen worden kort de belangrijkste verandertrajecten beschreven, die bijdragen tot het bereiken van de specifieke doelstelling, alsook de verschillende richtsnoeren die gebruikt kunnen worden als afbakening, en die zullen leiden tot het bepalen van de tussentijdse resultaten (en activiteiten).

2.2.1 Eerste component: aanpassing van de voorziening en verbetering van de afstemming tussen het aanbod en de vraag

Opdat jonge experts solliciteren, geselecteerd en opgeleid worden en hun toegewezen project vervoegen, moet er gewerkt worden aan twee luiken: dat van het **aanbod** (en dus van de beschikbaarheid van jonge talenten die geïnteresseerd zijn in het programma en in een engagement in projecten die bijdragen tot de SDG), maar ook dat van de **vraag** (door het ontwikkelen van een visie op middellange en lange termijn op de behoeften van de "klanten", maar ook door deze te stimuleren).

Verbeteringen op het vlak van doeltreffendheid en efficiëntie kunnen bereikt worden door **het stimuleren van interacties tussen het aanbod en de vraag** van jonge experts en door proactief aan de synchronisatie ervan te werken.

Er moeten eveneens inspanningen geleverd worden voor het zoeken naar **innoverende oplossingen**, niet enkel op het vlak van **financiering**, maar ook op het vlak van **werkgelegenheid op middellange en lange termijn** voor de jonge experts, via **partnerschappen met meerdere actoren**.

Om deze ambitieuze doelstelling te bereiken, dringen diverse **veranderingen** zich op:

- **verbeteren van de prestaties van het systeem** voor de identificatie, selectie, matching en

begeleiding van de jonge experts door voort te bouwen op vroegere ervaringen;

- Streven naar een betere **afstemming tussen het aanbod van profielen en de vraag**, door enerzijds de ontwikkeling van nieuwe kweekvijvers van specifieke technische knowhow, en anderzijds een visie op middellange en lange termijn van de behoeften van de partners;
- **Een hogere prioriteit geven aan de vraag naar innoverende opportuniteiten waaraan moet worden voldaan**, door de behoeften uitgedrukt door de partnerorganisaties in overeenstemming te brengen met een reeks strategische oriëntaties en **waarden** gepromoot door het programma;
- Er moeten pilotacties ontwikkeld worden om nieuwe benaderingen te testen, bijvoorbeeld via de samenwerking met de privésector, **werving van nieuwe klanten en het zoeken naar nieuwe financieringsbronnen** om te beantwoorden aan de toenemende vraag,
- **Ontwikkelen van de aantrekkelijkheid van het "pakket"** (buiten het loon) dat voorgesteld wordt aan de jonge experts en creëren van **nieuwe mogelijkheden** voor het verwerven van ervaring (volledige trajecten aangepast aan de verschillende profielen), door arbeidskansen te creëren op middellange en lange termijn;

2.2.2 Tweede component: stimuleren en aanmoedigen van een gunstig klimaat met meerdere actoren

De duurzame ontwikkelingsdoelstelling 17 wil de middelen voor de uitvoering van het wereldwijde partnerschap voor duurzame ontwikkeling versterken en revitaliseren. Efficiënte partnerschappen tussen de overheden, de privésector en het middenveld zijn nodig voor een geslaagd programma voor duurzame ontwikkeling. Deze inclusieve **partnerschappen gebaseerd op principes en waarden**, een gemeenschappelijke visie en gemeenschappelijke doelstellingen die de volkeren en de planeet centraal stellen, zijn nodig op mondiaal, regionaal, nationaal en lokaal vlak.

Het Juniorprogramma 2018-2023 heeft aandacht voor de volgende componenten

*17.3: Bijkomende financiële middelen voor ontwikkelingslanden mobiliseren vanuit verschillende bronnen*

*17.6: Versterken van de Noord-Zuid-, de Zuid-Zuid- en de regionale en internationale trilaterale samenwerking inzake wetenschap, technologie en innovatie en vergemakkelijken van de toegang daartoe; en het delen van kennis uitbreiden*

*17.9: De internationale steun verhogen voor het implementeren van doeltreffende en doelgerichte capaciteitsopbouw in ontwikkelingslanden ter ondersteuning van nationale plannen die erop gericht zijn om alle Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen te implementeren, ook via de Noord-Zuid-, Zuid-Zuid- en trilaterale samenwerking*

*17.16: Het Globaal Partnerschap voor duurzame ontwikkeling versterken, aangevuld door partnerschappen met meerdere belanghebbenden (multi-stakeholderpartnerschappen) en kennis, expertise, technologie en financiële hulpmiddelen mobiliseren en delen met het oog op het bereiken van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen in alle landen, in het bijzonder in de ontwikkelingslanden*

*17.17 Doeltreffende openbare, publiek-private en maatschappelijke partnerschappen aanmoedigen en bevorderen, voortbouwend op de ervaring en het netwerk van partnerschappen*

Om bij te dragen tot deze doelstelling, werden de volgende (tussentijdse) veranderingen geïdentificeerd:

- er wordt een gunstig klimaat gecreëerd en gedynamiseerd voor het **creëren van netwerken en een synergie** tussen private partners, publieke partners en de burgermaatschappij die bijdragen tot de SDG
- de actoren (geaccrediteerde organisaties van de niet-gouvernementele samenwerking,

privésector, publieke sector, verenigingen van het middenveld, universiteiten, enz.) die rond eenzelfde thema werken, worden **geïnformeerd over de mogelijkheden die het Juniorprogramma biedt**

- het JP kent het landschap van de actoren die bijdragen tot de SDG, wat de kweekvijvers van technische profielen groter maakt en de visie op de behoeften op middellange en lange termijn verrijkt. Het JP biedt een zicht op de profielen die het moeilijkst aan te werven zijn en identificeert **nieuwe kanalen en nieuwe partnerschappen** om ze aan te trekken.
- de selectie, de opleiding en de omkadering van de **internationale en lokale jonge experts** gebeurt in partnerschap en in netwerk.
- **ontmoetingen** tussen verschillende actoren die bijdragen tot de SDG (jonge experts, geaccrediteerde organisaties van de niet-gouvernementele samenwerking, privé, publiek, maatschappelijk middenveld, universiteiten, enz.) worden gestimuleerd en ondersteund
- de alumni van het Juniorprogramma vormen een echt **multisectoraal netwerk dat het mogelijk maakt om kennis uit te wisselen en dat concrete activiteiten organiseert rond SDG 17**
- de jonge experts staan bekend voor hun competenties en hun ervaring in het netwerken doorheen de sectoren en het creëren van innoverende oplossingen die verband houden met de SDG.

Deze twee grote domeinen van verandering vormen dus de basis van de 2 intermediaire doelstellingen die nagestreefd worden in het nieuwe programma. Men baseert zich echter op enkele hypothesen om deze veranderingen te kunnen realiseren.

### 2.2.3 Hypothesen

- De aanpassingen van het bestaande wettelijke kader zullen Enabel toelaten om prospectie te doen en partnerschappen aan te knopen met de privésector en andere gouvernementele en niet-gouvernementele actoren
- De verschillende partners van het project (kabinet, DGD, ambassades, partnerlanden, geaccrediteerde organisaties,...) ondersteunen het project en dragen bij tot de technische en financiële uitvoering ervan
- De door de voorziening geboden financiële voorwaarden blijven jonge experts aantrekken
- De jonge experts die gesensibiliseerd werden voor de inzet en de uitdagingen van de SDG zullen er persoonlijk en professioneel op duurzame wijze toe bijdragen
- De interventies en organisaties die een beroep doen op een jonge expert erkennen de toegevoegde waarde van de voorziening, waarderen de door het programma geleverde expertise en begrijpen de noodzaak om hun aandeel van de kosten van de jonge experts die zij voor hun rekening nemen een beetje te verhogen

## 2.3 Strategische principes van de interventie

Het Juniorprogramma 2018-2023 is gebaseerd op een reeks strategische principes:

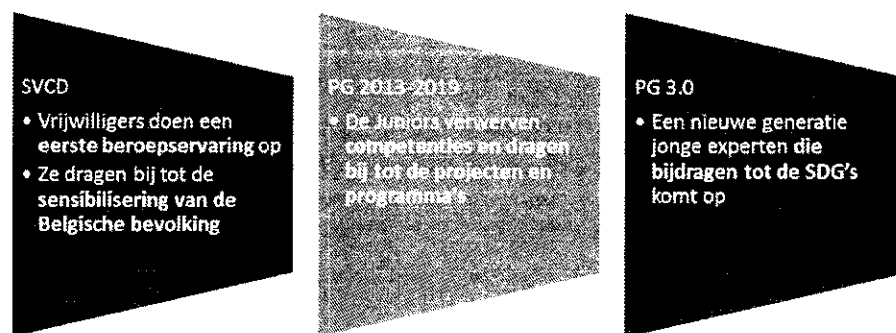
- 1 Het programma opbouwen op basis van de lessen die werden getrokken en de strategische ambitie ervan helder formuleren**
- 2 3 kernwaarden van het programma**

<b>3</b>	<b>Injecteren van innovatie</b>
<b>4</b>	<b>Bijdrage tot de SDG en uitlijning met de prioriteiten van de Belgische samenwerking</b>
<b>5</b>	<b>Promotie van netwerken en partnerschappen met andere Belgische actoren op het terrein</b>
<b>6</b>	<b>Verhogen van de aantrekkelijkheid van het programma voor bepaalde profielen</b>
<b>7</b>	<b>Meer doen met minder...</b>
<b>8</b>	<b>Bevorderen van de opleiding van de jonge experts en van de partnerorganisaties</b>

### 2.3.1 Het programma opbouwen op basis van de "lessons learned" en de strategische ambitie ervan helder formuleren

Na een bestaan van meer dan 10 jaar, hebben het Juniorprogramma en zijn team een immens kapitaal aan kennis en ervaring opgebouwd, verrijkt met externe evaluaties. In het eerste hoofdstuk hierboven werden reeds meerdere lessons learned verzameld (p. 14-15). Het is belangrijk om deze elementen te integreren, terwijl ondertussen kansen voor verbetering van de voorziening gegrepen moeten worden.

Het Juniorprogramma 2018-2023 wil echter nog een stapje verder gaan in het versterken van de ambities. De 2 vorige fasen werden ontwikkeld op basis van een zeer operationele logica. Vandaag wil het Juniorprogramma zijn strategische doelstelling nog helderder formuleren. De verwerving van competenties en van expertise, de bijdrage tot de interventies, het creëren van partnerschappen en van netwerken moeten enkel beschouwd worden als intermediaire doelstellingen die bijdragen tot het bereiken van een specifieke doelstelling. Competenties en ervaring verwerven, leidt niet tot verandering op lange termijn als deze niet op duurzame wijze geherinvesteerd worden in de realisatie van de SDG.



### 2.3.2 Drie kernwaarden van het programma

Vanaf het begin verdedigt het Juniorprogramma 3 basiswaarden, die in de loop van zijn evolutie beschouwd worden als "rode draad" in zijn dagelijkse operationalisering. Op verschillende momenten in het parcours van de juniors (en in het bijzonder tijdens de selectie) bepalen deze waarden immers de strategische keuzes. Het Programma wil deze benadering in de derde fase voortzetten. Deze waarden kunnen evolueren volgens het nieuwe werkkader, maar zullen aanwezig moeten blijven in de kern van het programma. Het gaat om de volgende waarden:

- **BURGERSCHAP** (de Junior Expert & de wereld): De jonge expert is verantwoordelijk, geëngageerd, solidair, maatschappijgericht, respectvol, idealistisch, empathisch.
- **PROFESSIONALISME** (de Junior Expert & zijn omgeving): De jonge expert geeft blijk van een ethische geest, betrouwbaarheid, toegevoegde waarde, resultaten, stiptheid, diplomatie, passie.
- **PERSOONLIJKE ONTWIKKELING** (de Junior Expert & zichzelf): Leergierigheid, Openheid, Flexibiliteit, Aanpasbaarheid, Autonomie, Kritische geest zijn de sleutelwoorden.

### 2.3.3 Injecteren van innovatie

Het Juniorprogramma zal dus voorrang geven aan de functies voor jonge experten die voorrang geven aan innovatie. Voor bepaalde projectleiders aan wie juniors toegewezen werden, ligt de reële

meerwaarde van het Programma in de ruimte die gecreëerd wordt binnen projecten om te experimenteren met vernieuwende benaderingen of instrumenten, dankzij de ondersteuning van een jonge expert die de tijd, de capaciteiten en de mindset heeft om dit te doen. Vandaag zien we al Junior Assistenten die onderzoeksacties uitvoeren, die experimenteren met nieuwe agro-ecologische methodes of die nieuwe technologieën toepassen, zodat de projecten kunnen profiteren van de mogelijke voordelen die deze nieuwe instrumenten kunnen inhouden voor de projecten. De tussentijdse evaluatie (2016) toont ook aan dat de Juniors vaak nieuwe denkpijlers aanreiken die verrijkend kunnen zijn voor de onthaalprojecten en die innovatie kunnen injecteren in de organisaties.

Door hen nog meer te stimuleren om een netwerk op te bouwen met andere organisaties en andere professionals rond de thematiek van de SDG waarrond ze werken, wordt de uitwisseling van goede praktijken en innovatie bovendien nog meer aangemoedigd. De Agenda 2030 heeft innovatie nodig om de 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen te kunnen realiseren.

Het Juniorprogramma kan deze innovatie voor de SDG dus stimuleren door innoverende human resources ter beschikking te stellen binnen de organisaties die eraan bijdragen.

### 2.3.4 Bijdrage tot de SDG en uitlijning met de prioriteiten van de Belgische samenwerking



Het Juniorprogramma heeft als ambitie bij te dragen tot het creëren van een nieuwe generatie jonge experts die zich engageren voor het bereiken van de 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen. Het JP zal zijn actieterrain a priori niet beperken tot één bepaalde duurzame ontwikkelingsdoelstelling, behalve als de toestroom van aanvragen en het succes van het programma noodzakelijk maken dat nog meer voorrang wordt verleend aan de posten voor Juniors. In dat geval zal overwogen kunnen worden om de selectiecriteria aan te vullen/te versterken, en zal een accent gelegd kunnen worden op de prioritaire of door België uitdrukkelijk gekozen SDG.

In ieder geval wordt er bijzondere nadruk gelegd op de doelstelling nr. 17 die de middelen wil versterken en het wereldwijde partnerschap voor duurzame ontwikkeling wil revitaliseren.

### 2.3.5 Promotie van netwerken en partnerschappen met andere Belgische actoren op het terrein

De afgelopen 10 jaar heeft het Juniorprogramma talloze samenwerkingen ontwikkeld, voornamelijk met geaccrediteerde organisaties van de niet-gouvernementele samenwerking die tot op vandaag betrokken zijn bij de verschillende fasen van de selectie- en aanwervingsprocedure van de juniors.

Het programma neemt regelmatig deel aan debatten, gesprekken, jobbeurzen voor studenten en andere evenementen die zijn doelpubliek aantrekken.

In het algemeen zal het Juniorprogramma een grotere complementariteit trachten te ontwikkelen met de **geaccrediteerde organisaties van de niet-gouvernementele samenwerking (GO)**, d.w.z. niet enkel de NGO's (21 van hen zijn vandaag partner van het Juniorprogramma) en hun representatieve platformen (ACODEV, ngo-federatie), verenigingen zoals de APEFE of de VVOB, maar ook Belgische wetenschappelijke instellingen (IMT, MRAC, ...), universiteiten, enz.

De interventie voorziet eveneens de werving van andere actoren die bijdragen tot het realiseren van de SDG, meer bepaald binnen de **privésector**, om een kweekvijver van jonge experts uit te bouwen, die gemobiliseerd zouden kunnen worden door het programma en zijn behoeften aan specifieke technische profielen adequaat zou kunnen invullen. De verwachte bijdrage van de privésector binnen het programma zal zich dus niet beperken tot het zoeken naar financiering/cofinanciering, maar zal ook betrekking hebben op het creëren van echte partnerschappen die de dynamiek rond het bereiken van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen door België zal kunnen versterken.

In het geval dat de interventie de synergie wil bevorderen van **publieke expertise uitgaande van de andere Belgische overheden**, kunnen zogenaamde "publiek-publieke" samenwerkingsakkoorden of 'horizontale samenwerking' met een publieke partner geconcretiseerd worden door 'raamakkoorden voor mutualisatie' (ROM).

#### 2.3.6 Verhogen van de aantrekkelijkheid van het programma voor bepaalde profielen

Om profielen aan te trekken die geschikt zijn om de doelstellingen te bereiken, wil het programma een reeks maatregelen nemen om zijn aantrekkelijkheid te verhogen:

De naam "Junior Assistent", bijvoorbeeld, blijkt een rem te zijn voor een bepaald soort erkenning van de jongeren op het terrein. De huidige benaming combineert in zekere zin 2 negatieve connotaties die elkaar versterken, wat de geloofwaardigheid van de werknemers die tegelijk beschouwd worden als "Assistenten" en "Juniors" aantast. Het voorstel is dus om de benaming "Juniorprogramma" te behouden, want die is gekend en erkend in de sector, maar om tegelijk te zorgen voor een paradigmawijziging voor de jongeren op het terrein we voortaan "**Junior Experten**" noemen.

Vanuit wettelijk oogpunt liet de timing van dit voorstel echter niet meer toe om de correcties door te voeren in het wetsvoorstel over Enabel, waarin eveneens verwezen wordt naar Junior Assistenten. Er wordt dus voorgesteld om de term "Junior Experten" te gebruiken in de communicatie, maar om "Junior Assistent" te blijven gebruiken in de juridische documenten. In dit TFD gebruiken wij voortaan de term "Junior Expert".

Een andere piste om de aantrekkelijkheid te verhogen, is het vertrek naar het buitenland in de toekomst aantrekkelijker te maken voor de juniors met familie, door bijvoorbeeld de terugbetaling te voorzien van de vliegtuigtickets en van de verzekeringen voor de familie van de jonge experts, dankzij de extra middelen verkregen via de cofinanciering.

De selectieprocedure zal eveneens aangepast worden, zodat de kandidaten rechtstreeks kunnen solliciteren voor concrete functies, in de plaats van deel te nemen aan een lange procedure om opgenomen te worden in een werfreserve, zonder enige garantie op een baan die overeenstemt met de concrete professionele ambities van de jongeren.

Tot slot is het belangrijk om ook nieuwe assen te ontwikkelen, zoals:

- nieuwe partnerschappen met de privésector, om de samenwerkingskansen te identificeren die ook een impact zouden kunnen hebben op de aantrekkelijkheid van het programma voor bepaalde profielen, bijvoorbeeld voor werknemers van bedrijven die aangesteld kunnen worden als Junior terwijl ze onder contract blijven bij hun bedrijf.
- ontwikkelen van "professionele trajecten" met partnerorganisaties, om de belangrijkste functies in te vullen voor de SDG in de toekomst, maar die eveneens toelaten

carrièreperspectieven te bieden aan de kandidaten. Door met de onthaalorganisaties functies te ontwikkelen voor Juniors gebaseerd op de taken/profielen die deze organisaties nodig zullen hebben in de nabije toekomst, kunnen eventuele toekomstige medewerkers reeds "uitgetest" worden en kunnen tegelijk reële werkkansen post Juniorprogramma gecreëerd worden.

### 2.3.7 Méér met minder

De 2 domeinen van verandering alsook de bovenstaande principes proberen allen een gedeeltelijk antwoord te bieden op de vraag hoe het Juniorprogramma met verminderde middelen toch meer impact kan nastreven:

- Door een duidelijke keuze te maken voor Juniorfuncties die meer impact kunnen creëren op vlak van innovatie, bijdrages aan de Belgische beleidsprioriteiten en expertise voor de SDG's die nodig is op (middel)lange termijn. Om toekomstige HR noden te kunnen identificeren bij partnerorganisaties, zal het JP-team de vinger aan de pols moet houden en door contacten met verschillende stakeholders verwachte noden en trends binnen de HR-noden moeten kunnen opsporen..
- Daarnaast voorziet het programma ook in de opstart van pilootprojecten op vlak van nieuwe samenwerkingsverbanden.

Bijvoorbeeld: Eén van de pistes die naar voor kwam in eerste ontmoetingen met actoren uit de privé sector, is om jonge professionals uit bedrijven tijdelijk in te zetten voor een meer korte punctuele expertise die nu moeilijk kan gevonden worden (bv. IT) in een korter traject als junior expert (bv. 6 maand) met eventueel natraject vanuit België. Maar voor de selectieprocedure van deze personen zal ook een apart proces moeten uitgewerkt worden.

- Tenslotte beoogt het Programma door in te zetten op networking en nieuwe partnerships doorheen al haar facetten (analyse van de posten, voorbereiding en training, alumniwerking,....) ook meer impact te kunnen creëren voor de SDG's.
- Er zal dus meer gedaan worden dan nu – *voorafgaand, tijdens en na afloop van een Junior affectatie* - met minder budget, maar de werkbelasting zal er niet minder op worden. Integendeel, de nieuwe selectieaanpak en het werken op maat staat garant voor een zeer arbeidsintensieve aanpak. Dit wordt gereflecteerd in de inzet van Human Resources voor de uitvoering van het programma. (cfr. 4.2). In hoofdstuk 4.1. kan men eveneens een vergelijking terug vinden tussen de kost per Junior in het huidige en nieuwe programma.

### 2.3.8 Bevorderen van de opleiding van de jonge experts en van de partnerorganisaties

Het Juniorprogramma zal zorgen voor

- het bevorderen van de opleiding van de jonge experts door hen te confronteren met een werkervaring op het terrein en met de concrete uitdagingen van de Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen,
- het stimuleren van hun zichtbaarheid en van ontmoetingen met de eindbegunstigden van de interventies,
- de versterking van de kennis, maar ook de knowhow en de sociale vaardigheden van de juniors, met name via de kwaliteit van hun begeleiding door beroepscoaches en de supervisors,
- het dimensioneren van de interventiesfeer van de juniors zodat ze zelf kunnen bijdragen tot de versterking van de capaciteiten van hun lokale partners, maar ook van de organisaties die hen



herbergen,

De interventie kan een kader bieden voor persoonlijke en professionele ontwikkeling, dat het mogelijk maakt de capaciteiten van de Juniors te versterken (via een opleidingsenveloppe), maar ook de bevordering verzekeren van de kapitalisatie door er met name op toe te zien dat dit verantwoordelijkheidsdomein systematisch geïntegreerd wordt in de referentietermen van de juniors.

Door zijn steun en zijn betrokkenheid in de partnerschappen en netwerken, kan het JP ook het leerproces van al deze actoren bevorderen. Op het vlak van kennis over de uitdagingen van de duurzame ontwikkeling, maar ook op dat van hun capaciteit om passende en gecoördineerde antwoorden te ontwikkelen.

### 3. OPERATIONELE PLANNING

#### 3.1 Resultatenketen

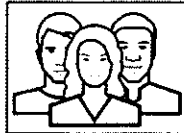
**AD: De inspanningen van België in zijn bijdrage aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) ondersteunen**

**SD: De opkomst van een nieuwe generatie jonge, competente en innoverende experts, die zich actief en duurzaam inzet voor de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen stimuleren**

##### Intermediaire doelstelling 1

**Jonge experts worden ter beschikking gesteld van & begeleid op het terrein, om hun expertise te ontwikkelen en bij te dragen tot de interventies van de internationale ontwikkeling**

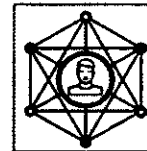
1. Er wordt een dynamische visie van de vraag, van de prioriteiten en van de behoeften aan adequate profielen ontwikkeld
2. Innoverende benaderingen creëren nieuwe opportuniteiten en versterken het aanbod van opkomende profielen
3. Kandidaten(-tes) met de adequate profielen worden aangetrokken en stellen zich kandidaat
4. De jonge experts worden geselecteerd, opgeleid en omkaderd door doeltreffende middelen en deskundig personeel
5. De jonge experts nemen hun beroepsverantwoordelijkheden op en vervullen hun missie



##### Intermediaire doelstelling 2

**Het Juniorprogramma is erkend als actor van SDG 17, die er een actieve bijdrage aan levert**

1. Netwerken en partnerschappen met meerdere actoren (junior en senior experts, geaccrediteerde organisaties van de niet-gouvernementele samenwerking, publieke partners, de privésector, het maatschappelijk middenveld, ambassades, ...) voor de SDG's4D worden tot stand gebracht en versterkt
2. Opportuniteiten voor samenwerking tussen het programma en de privésector worden ontwikkeld en geconcretiseerd
3. Mogelijkheden tot cofinanciering worden gestimuleerd
4. Jonge experts stimuleren de oprichting van nieuwe netwerken en partnerschappen
5. Het programma is erkend als broker of talents



##### Algemene doelstelling

De algemene doelstelling van de interventie is: **"De inspanningen van België in zijn bijdrage aan de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen ondersteunen"**

##### Specifieke doelstelling

De specifieke doelstelling van de interventie is de volgende: **"De opkomst van een nieuwe generatie jonge, competente en innoverende experts die zich actief en duurzaam engageren ten voordele van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen stimuleren"**.

Het programma wil bijdragen tot de realisatie van de SDG door een aanzienlijk aantal jonge experts uit het Juniorprogramma op de arbeidsmarkt en het domein van de internationale solidariteit te brengen.

Dankzij de ingevoerde voorziening, de kwaliteit van de selectie, de omkadering en de begeleiding van deze jongeren, dankzij de inspanningen die geleverd zullen worden voor het ontwikkelen en dynamisch maken van de netwerken en van de partnerschappen met meerdere actoren, heeft het JP de ambitie om de voorwaarden voor succes bijeen te brengen die nodig zijn voor de duurzaamheid van hun engagement. Het programma en de geaccrediteerde organisaties die op dit ogenblik aangesloten zijn bij het JP zijn uiteraard niet de enige die bijdragen aan het opkomen van deze nieuwe generatie. Andere actoren, met name in de privésector, die de uitdagingen van de SDG willen aangaan, zullen zich kunnen wenden tot het Juniorprogramma voor informatie, omkadering en

expertise.

#### INDICATOREN SD

Om de vooruitgang van de interventie te meten, wat de specifieke doelstelling en de intermediaire doelstellingen betreft, stelt het TFD een reeks indicatoren voor, evenals hun controlebronnen. In de mate van het mogelijke zullen deze indicatoren gedifferentieerd worden per geslacht. In bijlage 7.1. bevindt zich een samenvatting van de indicatoren.

Bij het begin van de interventie zal een baselinestudie uitgevoerd worden. Het idee bestaat erin om in een studie over de toekomst van de oud-Juniors vragen te integreren die verband houden met de indicatoren die bepaald worden in het nieuwe programma. Dit zal het mogelijk maken om het vertrekpunt aan te vullen/te bevestigen met betrekking tot de geselecteerde indicatoren, opvolginstrumenten te ontwikkelen en de monitoringactiviteiten te organiseren. De opvolging van de resultaten van deze interventie zal bijdragen tot de oriëntering van de **strategische sturing** van het project, tot de ontwikkeling van een **continu leerproces** en tot het verzekeren van de **verantwoordingsplicht**.

Het team van het programma zal de voorgestelde benaderingen moeten herzien en de pertinentie ervan evalueren bij de start en tijdens de volledige duur van de interventie, om zich te vergewissen van hun overeenstemming met de evoluties van de context en de geleerde lessen. Het systeem van Opvolging en Evaluatie dat ingevoerd wordt door het programma, moet de nodige informatie verstrekken over de kwaliteit van de uitgevoerde activiteiten en specifiek over hun resultaten tegenover de doelstellingen.

De interventie zal niet enkel gehouden zijn tot de kwaliteit en de kwantiteit van de verkregen resultaten, maar zal ook het leerproces moeten aantonen die de interventie doorlopen heeft, om na te gaan of de verkregen resultaten daadwerkelijk hebben bijgedragen tot het bereiken van de specifieke doelstelling.

Wat de opvolging betreft van de specifieke doelstelling, zijn de voorgestelde indicatoren de volgende:

<ul style="list-style-type: none"><li><i>Indicator: % jonge experts die uit het Juniorprogramma komen en die hun engagement ten voordele van de SDG voortzetten, gegevens gedifferentieerd naar geslacht, nationaliteit, profiel</i></li></ul>
Deze indicator laat toe de duurzaamheid te meten van het engagement van de Junior Experts na hun deelname aan het programma
<u>Controlebronnen:</u> enquêtes bij oud-Junior Experts, tussentijds evaluatierapport, jaarverslag van het Juniorprogramma, debriefingverslagen, databank JP, <u>Basis- en doelwaarden:</u> 60% (2014); doelwaarde: 80%

<ul style="list-style-type: none"><li><i>Indicator: evaluatie ex post door de oud-Junior Experts van de manier waarop het Juniorprogramma een meerwaarde is geweest voor hun professionele carrière en hun persoonlijk engagement in verband met de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen</i></li></ul>
Deze indicator laat toe de kwaliteit en de impact van het programma en de tussentijdse tevredenheid van de Junior Experts te meten
<u>Controlebronnen:</u> enquêtes bij oud-Junior Experts, tussentijds evaluatierapport, debriefingverslagen, jaarverslag van het Juniorprogramma, databank JP, <u>Basis- en doelwaarden:</u> 90 % (2014); doelwaarde: 90 %

#### Intermediaire doelstellingen

De intermediaire doelstellingen van de interventie zijn de volgende:

**ID 1:** Jonge experts worden ter beschikking gesteld en begeleid op het terrein, om hun expertise te ontwikkelen en bij te dragen tot de interventies

**ID 2:** Het Juniorprogramma is actor van en bijdrager tot de SDG 17

De verschillende resultaten en activiteiten die beoogd worden door de intermediaire doelstelling, worden hieronder uiteengezet.

### **I.D.1. Jonge experts worden ter beschikking gesteld en begeleid op het terrein om hun expertise te ontwikkelen en bij te dragen tot de internationale ontwikkelingsinterventies**

Deze intermediaire doelstelling omvat alle producten en diensten met betrekking tot de **core business** van de interventie, d.w.z. de terbeschikkingstelling van de partnerprojecten van zorgvuldig geselecteerde human resources. Jonge experts worden geïdentificeerd, geselecteerd, opgeleid, aangeworven, ter beschikking gesteld en begeleid op het terrein. Ze dragen er bij tot de interventies, ontwikkelen hun expertise en versterken de capaciteiten van de partners.

*Terminologische afspraak:* in de volgende paragrafen moet onder "**vraag**" verstaan worden de vraag die uitgaat van een partnerproject om gebruik te kunnen maken van de aanwezigheid van een Junior Expert. Deze vraag wordt geformaliseerd aan de hand van de opstelling van **referentietermen**.

Onder "**aanbod**" moet de beschikbaarheid van adequate profielen worden verstaan, via kanalen of kweekvijvers in België en in Europa waaruit het Juniorprogramma put om te beantwoorden aan de aanvragen van het terrein.

1. Er wordt een dynamische visie van de vraag, van de prioriteiten en van de behoeften aan adequate profielen ontwikkeld

Om de vragen van de partners beter af te stemmen en erop te anticiperen (uitgaande van te zoeken profielen), moet een **visie op middellange en lange termijn van deze expertisebehoeften** uitgewerkt en up-to-date gehouden worden. Deze visie zal ontwikkeld worden door de aanwezigheid van het JP te versterken in de **fora en netwerken**, maar ook door de lokale vraag te stimuleren, via de projecten en de partnerschappen.

Concreet is het JP van plan om ten minste elke 2 jaar een studie uit te voeren bij deze partnerorganisaties (Enabel, geaccrediteerde organisaties,...) – indien mogelijk in samenwerking met de federaties van de verschillende GA's – om beter de profielen te identificeren die deze organisaties zoeken op middellange termijn. Het idee is om te anticiperen op de behoeften en specifieke profielen, hetzij technisch (ICT, bio-ingenieur, enz.), hetzij transversaal (benadering gebaseerd op de mensenrechten, migratie, enz.) van de "partners", om hen adequate profielen te bieden. Op basis van deze resultaten zouden gelijkaardige behoeften geïdentificeerd kunnen worden, om "trajectbenaderingen" te ontwikkelen. Het JP zal de partnerorganisaties stimuleren om functies uit te werken voor Junior Experts die reeds taken op zich kunnen nemen die verband houden met deze (toekomstige) behoeften, in de plaats van enkel uit te gaan van de huidige HR-behoeften in hun projecten op het terrein. Zo wordt een "traject" gecreëerd dat verder gaat dan de duur van de affectatie van de Junior Expert en worden reële mogelijkheden gecreëerd, zowel voor de junior als voor de onthaalorganisatie, om te kunnen blijven samenwerken na het Juniorprogramma. Dit zal meer maatwerk zijn met een toekomstgerichte visie.

Binnen zijn benadering zal het Programma toezien op de kwaliteit van de voorgestelde posities en op een harmonisering van de verwachtingen van de GO, van de privésector en van Enabel, om te vermijden dat er een programma ontstaat met meerdere niveaus naargelang het type affectatie van de Junior Expert. Daartoe zal een **criteriumrooster opgesteld worden** om de posities te analyseren, rekening houdend met een maximum aan factoren.

De politieke prioriteiten zullen een eerste indicator zijn om de pertinente profielen te definiëren,

evenals het onderzoek van de profielen die nodig zijn voor de interventies waarvan de formulering aan de gang is of die zullen plaatsvinden in een nabije toekomst. Het Juniorprogramma zal tevens waken over de **ontwikkeling van een vrij brede waaier aan posten die voorzien worden**, om een diversiteit aan profielen te verzekeren en kansen te bieden aan uiteenlopende profielen.

Het programma zal dus proactief zijn en voorrang verlenen aan de vraag, door een constante dialoog met zijn partners. Dat is met name wat het onderscheidt van een klassiek bureau voor arbeidsbemiddeling, dat de beste kandidaat zoekt voor een onmiddellijk behoefte van zijn klanten, en ook wat het onderscheidt van de vorige fasen. Het JP zal voortaan de vragen moeten oriënteren en tussen zijn "klanten" kiezen, om een maximale impact te creëren voor een doelstelling die deze van zijn "klanten" overschrijdt.

## 2. Innoverende benaderingen creëren nieuwe opportuniteiten en versterken het aanbod van opkomende profielen

De identificatie en de lokalisatie van de jonge talenten die geïnteresseerd zijn in het programma, zijn zeer belangrijke stappen. Om het profielaanbod te versterken, zal het programma erover waken dat **het bekend wordt en technische profielen aantrekken die afkomstig zijn uit nieuwe kweekvijvers** zoals bedrijven die bijdragen tot de realisatie van de SDG, universiteiten, platformen en organisaties die gericht zijn op de SDG... en andere kweekvijvers waar specifieke expertise (bv.: ICT, sociale media, klimaatverandering, migraties, enz.) gemobiliseerd kan worden voor een professioneel engagement. Dat vergt nieuwe innoverende benaderingen met betrekking tot de promotie en het huidige selectieproces.

Er zal een belangrijk **prospectiewerk** aangevat worden om tegelijk de kweekvijvers van jonge experts en de afzetmogelijkheden/opportuniteiten te verrijken, die hen geboden zullen worden na het afleggen van het parcours. Er zal een **pilootfase voor de ontwikkeling van partnerschappen met de privésector** voorzien worden, en er zullen lessen uit getrokken worden. Deze fase zal op termijn niet enkel toelaten om nieuwe financieringsbronnen te vinden om de impact van het programma te versterken, maar eveneens om **ook in de privésector nieuwe werkkansen te stimuleren** voor de ex-jonge experts in de bedrijven die bijdragen tot de realisatie van de SDG, bijvoorbeeld in domeinen van "Corporate Social Responsibility" (CSR) of in domeinen van technische innovatie voor de SDG, zoals bijvoorbeeld hernieuwbare energie, enz.

Het Juniorprogramma voorziet ook **nieuwe vormen van terbeschikkingstelling** van bepaalde profielen jonge professionals, die tewerkgesteld worden door bedrijven, in samenwerkingsprojecten. Daartoe moeten de opportuniteiten die geboden worden door kortere zendingen (minder dan 12 maanden) eveneens getest worden. (Zie ook bijlage: Eerste pistes voor samenwerking met de privésector)

## 3. Kandidaten(-ates) met de adequate profielen worden aangetrokken en stellen zich kandidaat

Naast de benaderingen om een prospectie te starten naar opkomende profielen, zal het Juniorprogramma **de verschillende pertinente communicatiekanalen identificeren** om kandidaten aan te trekken voor de vacante posten.

- Doelgerichte communicatie volgens de profielen van jonge experts die aangeworven moeten worden via publiciteit in studententijdschriften, werving via websites, LinkedIn, jobbeurzen, persopportuniteiten, ontwikkeling van wervingsvideo's, te verspreiden via de website van het JP en sociale media gericht op deze specifieke groepen,...
- Ontwikkeling van een communicatie gericht op de bedrijven om de mogelijkheden van het JP voor hen en hun jonge werknemers die eventueel jonge experts zouden kunnen worden in het Juniorprogramma toe te lichten: website JP, deelname aan jobbeurzen om er andere bedrijven te ontmoeten, reclame via gespecialiseerde tijdschriften (HR, CSR,...), via een samenwerking met The Shift (newsletter & events),...

- Ontwikkeling van een netwerk van bedrijven, universiteiten, geaccrediteerde organisaties die kunnen helpen met het actief verspreiden van de posten van het Juniorprogramma

**Zich kandidaat stellen moet eenvoudig zijn.** Dat impliceert dat de hindernissen die tot op heden verhinderden bepaalde profielen te bereiken, opgeheven moeten worden:

- **Duidelijke informatie over de concrete opportuniteiten:** de kandidaten zullen rechtstreeks kunnen solliciteren voor een concrete functie, in tegenstelling tot de huidige selectie waarbij de kandidaten hun kandidatuur stellen om opgenomen te worden in wervingsreserve, wat minder motiverend is.
- **De wachttijd inkorten:** de selectieprocedure zal herzien worden om de tijd tussen het moment van het stellen van de kandidatuur en de datum van het eerste mogelijke vertrek met 2 tot 3 maanden in te korten. (Voor de interventies die een Junior Expert vereisen, zal de wachttijd tussen de aanvraag en de ontvangst van een Junior echter ongeveer gelijk blijven.)
- **De toelatingscriteria laten evolueren:** om te vermijden dat een geïnteresseerde kandidaat met een pertinent profiel zich uiteindelijk niet kandidaat kan stellen. De vereiste van geslaagd te zijn voor het examen van de Infocyclus verlengde bijvoorbeeld de tijd van de procedure, en kon kandidaten met goede profielen ertoe aanzetten om zich elders te engageren.

Langs de andere kant moeten de toelatingscriteria **een rol van filter** blijven vervullen van echt **pertinente en gemotiveerde kandidaten**, om een enorme overbelasting te vermijden op het niveau van de preselectie. Er moet dus een goed evenwicht gevonden worden en eventueel andere rollen die verloren zijn gegaan door het schrappen van het criterium van Infocyclus compenseren.

Het Programma stelt in feite voor om slechts de 4 andere toelatingscriteria van het huidige Juniorprogramma te behouden, mits de integratie van de technische criteria per post in de selectieprocedure. Zie onderstaande tabel voor een kijk op de evolutie van de toelatingscriteria.

- **Verduidelijken van het gezochte type "technisch" profiel:** De criteria van voorafgaand diploma of opleiding, alsook eventueel vereiste taalkennis voor elke post zullen bepaald worden door het Juniorprogramma, samen met het vragende project en meegedeeld worden bij de publicatie van de werkaanbiedingen. Deze criteria zullen het team toelaten om een doeltreffende **preselectie** te maken van de voor de functie pertinente profielen, terwijl er echter op toegezien wordt om de mogelijkheid open te laten voor minder ervaren profielen, maar die toch ook een minimale technische kennis hebben voor de post, om deel te nemen en hun kans te wagen.

Er wordt dus voorgesteld om geen nieuwe, alternatieve toelatingscriteria te creëren om de nadelen van de afwezigheid van Infocyclus te compenseren.

De motivatie en de zin voor realisme wat de realiteiten van de ontwikkelingssamenwerking betreft, zullen vooral geëvalueerd moeten worden tijdens de selectiegesprekken.

Infocyclus had echter ook als voordeel dat de kandidaten zich aandienden met een gemeenschappelijke kennis over onderwerpen die verband houden met de mondiale uitdagingen. Het Juniorprogramma zal zijn opleidingsaanpak dus ook moeten aanpassen, om ten minste een algemenere vorming aan te bieden (vóór of tijdens de terreinervaring) over het kader van de Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen.

Tabel: Huidige en nieuwe toelatingscriteria

Toelatingscriteria JP 2013-2019 (voorzien in KB.26-02-2013)		Toelatingscriteria JP 2018-2023 (KB. 26-02-2013 moet aangepast worden)	
<b>1. Nationaliteit</b>	De Belgische nationaliteit hebben of een onderdaan zijn van een andere lidstaat van de Europese Unie of van de Zwitserse Bondsstaat.	<b>1. Nationaliteit</b>	De Belgische nationaliteit hebben of een onderdaan zijn van een andere lidstaat van de Europese Unie of van de Zwitserse Bondsstaat.
<b>2. Leeftijd</b>	Jonger zijn dan 31 jaar op de datum die overeenstemt met de laatste dag van de bekendmaking van de werkaanbiedingen voor de kandidaten in de werfreserve.	<b>2. Leeftijd</b>	Jonger zijn dan 31 jaar op de datum die overeenstemt met de laatste dag van de bekendmaking van de werkaanbiedingen voor Junior Experten.
<b>3. Uittreksel uit het strafregister</b>	Een uittreksel uit het strafregister kunnen afleveren dat een goed gedrag bewijst dat beantwoordt aan de eisen van de functie en het verkrijgen van de burger- en politieke rechten.	<b>3. Uittreksel uit het strafregister</b>	Een uittreksel uit het strafregister kunnen afleveren dat een goed gedrag bewijst dat beantwoordt aan de eisen van de functie en het verkrijgen van de burger- en politieke rechten.
<b>4. Opleidingsniveau</b>	Ten minste houder zijn van een diploma van het niveau beroepsoriëntatie bachelor (PBA*) of van een academische master uitgereikt in België of erkend equivalent door de bevoegde Belgische overheden.	<b>4. Academische kwalificatie</b>	Ten minste houder zijn van een diploma van het niveau beroepsoriëntatie bachelor (PBA*) of van een academische master uitgereikt in België of erkend equivalent door de bevoegde Belgische overheden.
	<i>Het specifieke diploma of de technische competenties vormen niet echt een preselectie criterium voor de werfreserve. Dat wordt pas een 'selectie criterium' in de fase van de uiteindelijke matching.</i>	<b>Type</b>	<i>Afhankelijk van de aard van elke post kunnen diploma's of specifieke opleidingscertificaten of andere competenties gedefinieerd worden door het JP als selectiecriteria. Deze criteria zullen gecommuniceerd worden in de publicatie van de post door het Juniorprogramma. Dat zal deel uitmaken van de selectieprocedure.</i>
<b>5. Infocyclus</b>	Het attest van geslaagd te zijn voor de "Infocyclus" opleiding behaald hebben, uiterlijk op de datum van de afsluiting van de sollicitatieoproep van kandidaten.		
De aangeworven kandidaat zal, bij de ondertekening van zijn contract, moeten aantonen dat hij wel degelijk beantwoordt aan deze toelatingsvoorwaarden door attesten en kopieën van de diploma's voor te leggen. Hij zal ook een medisch onderzoek moeten ondergaan om zijn geschiktheid te bevestigen om te vertrekken naar het land van affectatie.			

4. De Junior Experten worden geselecteerd, opgeleid en omkaderd door doeltreffende middelen en deskundig personeel

#### De selectieprocedure

De goede resultaten van de twee vorige versies van het Programma zijn met name afkomstig van een **veeleisende en kwalitatieve selectieprocedure**. De tot op heden gekapitaliseerde ervaring toont het belang van een duidelijke en stipte procedure, alsook de doeltreffendheid van de ontwikkelde instrumenten.

**Het selectieproces moet echter evolueren** om de beste profielen aan te trekken in verhouding tot de in te vullen functies. Het nieuwe proces zal dienovereenkomstig georiënteerd worden:

- In de plaats van de selectie van de kandidaten en de selectie van de posten op een parallelle manier te organiseren, wordt voorgesteld om het nieuwe proces te beginnen met een **oproep voor de posten voor Junior Experten bij de partnerorganisaties**. Vervolgens zal een selectie plaatsvinden van een vijftiental posten per selectieperiode met behulp van een analyserooster. Het programma voorziet altijd 2 oproepen per jaar, en de invulling **tussen 20 en 30 posten per jaar**.
- Deze **geselecteerde posten** zullen bekendgemaakt worden en de kandidaten zullen rechtstreeks kunnen solliciteren voor de post(en) waarin ze geïnteresseerd zijn, in tegenstelling tot de huidige selectie waarbij enkel de kandidaten die toegelaten werden tot een wervingsreserve uitgenodigd worden om te solliciteren. Het beheer van de kandidaturen zal gebeuren via digitale instrumenten ontwikkeld door/voor Enabel

De posten zullen in het Belgische Staatsblad, op de website van het Juniorprogramma en op pertinente publicatiekanalen gepubliceerd worden.

Het aanwervingsproces moet de volgende stappen omvatten:

#### 1. **De preselectie**

Een preselectie van de kandidaten zal gebeuren op basis van de CV's. De kandidaten zullen gepreselecteerd worden op basis van:

- toegangsvoorwaarden tot het Juniorprogramma
- specifieke selectiecriteria voor de functie

#### 2. **De comparatieve selectie**

De geselecteerde kandidaten zullen toegelaten worden tot de **comparatieve selectie**. Elke fase van de comparatieve selectie zal uitschakelend zijn. Deze comparatieve selectie bestaat uit 3 opeenvolgende proeven:

- **een schriftelijke proef**. De 7 kandidaten die het best geklasseerd zijn en die ten minste 50% van de punten behaald hebben op deze proef, zullen uitgenodigd worden op de mondelinge proef over de motivatie.
  - **een mondelinge proef om de interesse en de motivatie** van de kandidaat voor de vacante betrekking te beoordelen. De geselecteerde kandidaten worden uitgenodigd voor de volgende proef.
  - **een proef die betrekking heeft op de vereiste competenties voor de functie en die bestaat uit :**
    - a) een mondelinge proef
    - b) een individueel gesprek
3. De kandidaten die in aanmerking genomen worden na deze comparatieve selectie, zullen uitgenodigd worden om deel te nemen aan een **skype interview met het project** op het terrein.
  4. Het project zal vervolgens een **definitieve keuze** maken tussen de kandidaten en zal de kandidaat kiezen die het best geschikt is voor de functie.

De kandidaten die slagen voor de **mondelinge proef over de competenties (2c)**, maar die



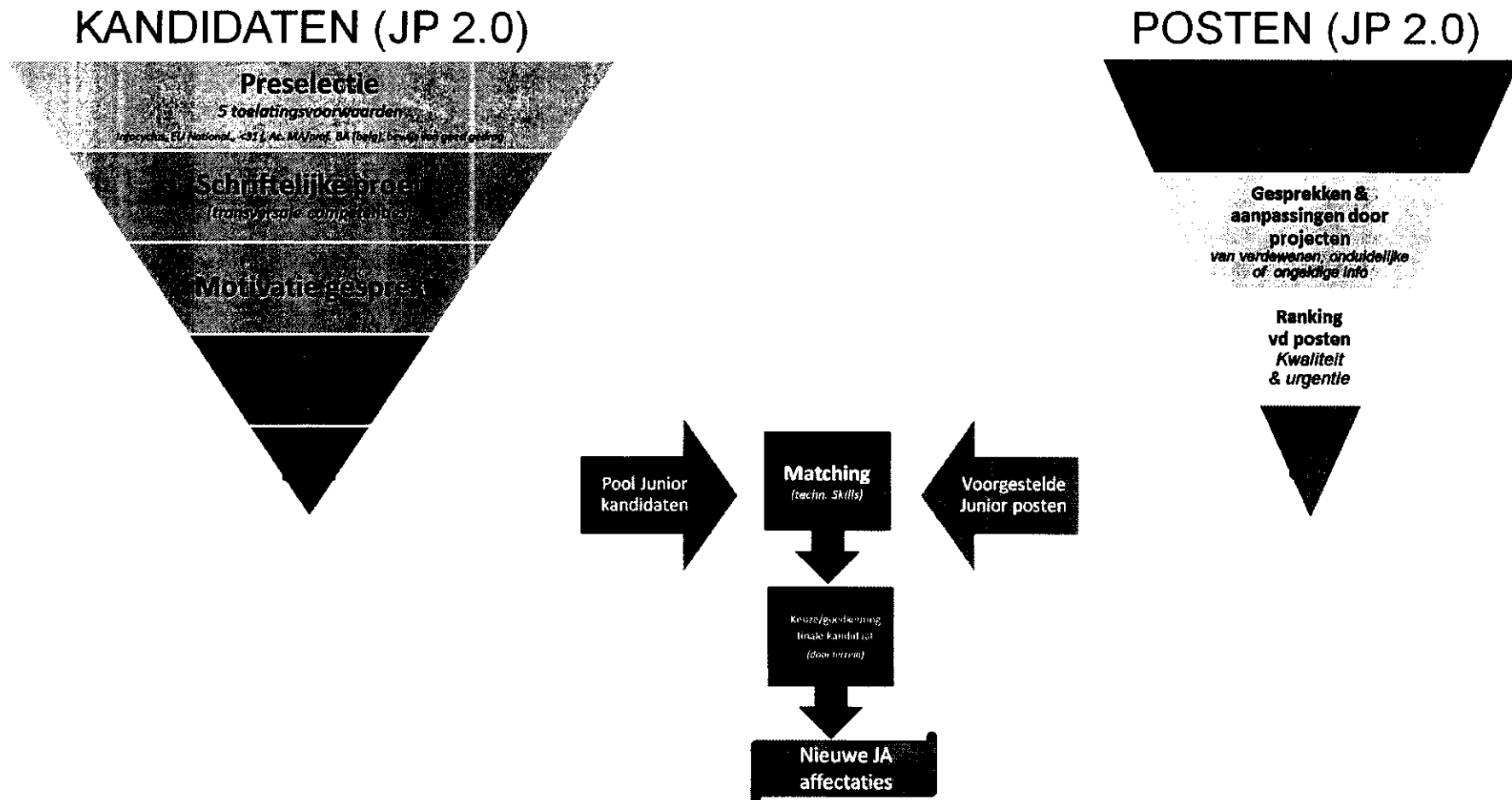
uiteindelijk door het project niet gekozen worden als definitieve kandidaat, kunnen **een vrijstelling krijgen voor dit deel van de selectie** als ze zich opnieuw kandidaat stellen voor een andere functie. Dit geldt eveneens voor de kandidaten die op dit ogenblik opgenomen zijn in de werfreserve van het Juniorprogramma en die zullen solliciteren in het kader van het nieuwe programma. De kandidaat zal echter opnieuw moeten bewijzen dat hij voldoet aan **de toegangsvoorwaarden**, slagen voor **de schriftelijke proef (2a)** en **de mondelinge proef over de motivatie (2b)**

In de verschillende fasen zal de **expertise van interne en externe rekruteringsprofessional** van Enabel gevraagd worden. Voor de fase van de preselectie, die voortaan de fase dreigt te worden die de meeste HR-steun vereist, zal het Juniorprogramma, via raamakkoorden of het sluiten van een overheidsopdracht, gedeeltelijk een beroep doen op de steun van externe consultants. Deze kosten werden in aanmerking genomen bij de raming van het budget. Er wordt uitgegaan van het principe dat het JP-team een deel van deze preselectie voor zijn rekening zal nemen. Om de nodige tijd voor deze fase in te korten is echter externe steun nodig.

De preselectie zal vergemakkelijkt worden via een **software voor personeelsbeheer** waarmee de kandidaten zich online kandidaat zullen kunnen stellen. De software biedt mogelijkheden om een eerste "geautomatiseerde" sortering van de kandidaturen door te voeren aan de hand van vooraf gedefinieerde criteria.

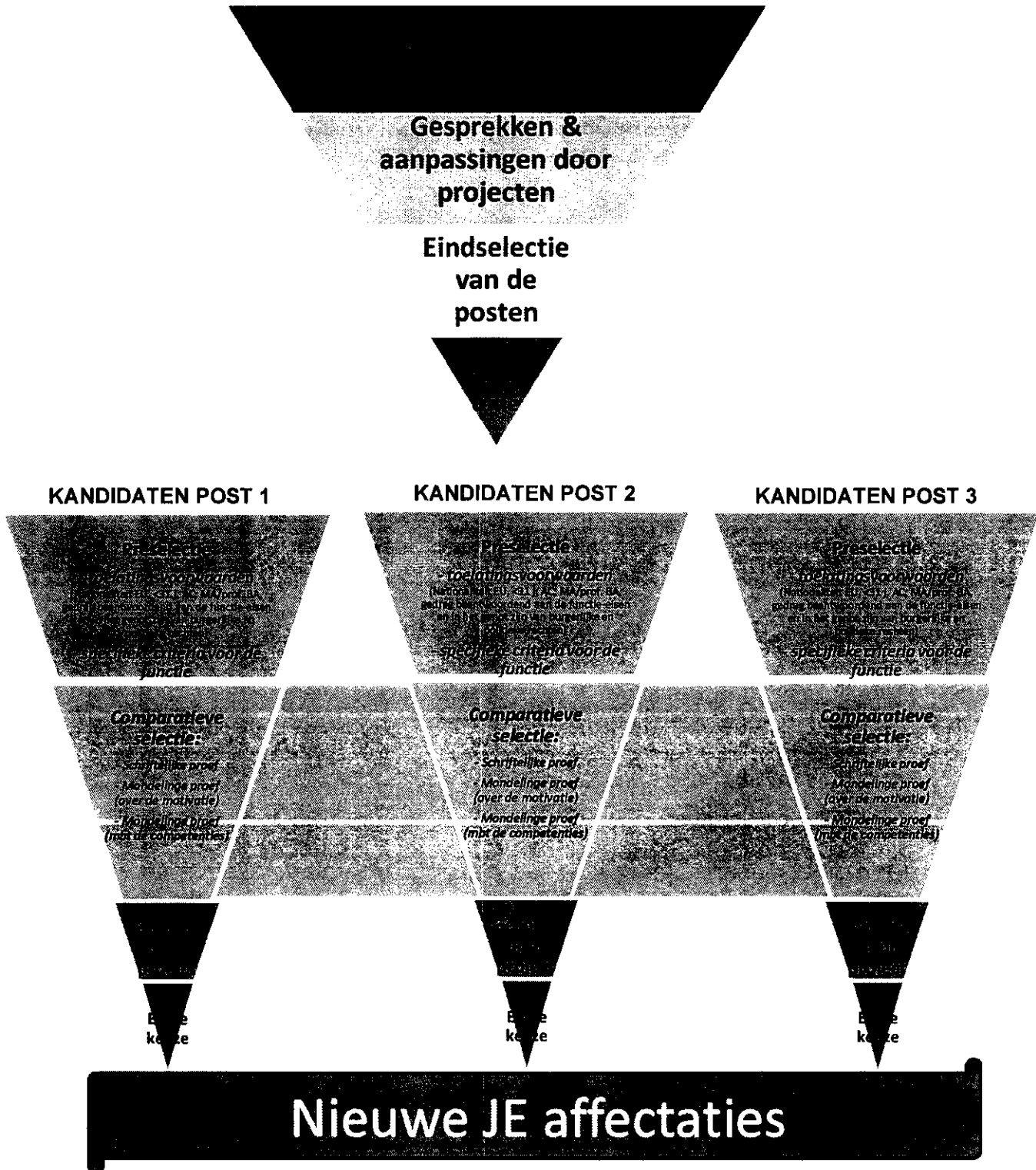
Voor de organisatie van de mondelinge proeven, zal de dienst aanwerving & mobiliteit van Enabel het team van het Juniorprogramma blijven ondersteunen, als voorzitter van de jury. Deze ondersteuning is - net als tevoren - gedekt door de beheerskosten van het Programma.

Figuur 1: Huidige selectieprocedure



Figuur 2: Nieuwe selectieprocedure PJ 2018-2023

## POSTEN (JP 3.0)



## Briefing vóór het vertrek

Het programma zal nog steeds **2 selecties en 2 briefings vóór het vertrek** organiseren. Een kritiek aantal deelnemers is immers nodig, opdat het rendabel blijft in verhouding tot de gemobiliseerde middelen. Het JP rekent dus op een vijftiental nieuwe Junior Experten die deelnemen aan de briefings vóór het vertrek.

Deze briefing dient om het professionele werkkader te schetsen voor de Junior Expert, en om de visie en de nuttige informatie om te werken op het terrein mee te geven. Daarin zullen praktischere modules opgenomen worden over een bepaald aantal "horizontale competenties" die essentieel zijn voor alle Juniors. Indien er tijdens het selectieproces geen enkele opleiding of specifieke introductie over de problematiek van de internationale samenwerking nog verplicht is, moet aan dit aspect toch bijzondere aandacht besteed worden, meer bepaald bij de briefing vóór het vertrek.

De inhoud van de briefing wordt beslist en georganiseerd door het JP-team, dat zich baseert op zijn ervaring en op de evaluaties die gemaakt worden bij elke briefing om verbeteringen aan te brengen aan het programma en de uitvoering ervan. Waar mogelijk, zal aandacht besteed worden aan meer geïndividualiseerde opleidings- en/of informatiebehoeften. Zo kan een specifiek programma verstrekt worden aan de Juniors die een bepaald profiel hebben of die in een bepaald expertisedomein werken (zullen werken). Het is bijvoorbeeld mogelijk om in kleinere groepen te werken onder leiding van een expert in de materie.

Er kan een beroep gedaan worden op externe experts voor **opleidingen rond specifieke thema's** (Project Cycle Management, Interculturaliteit, enz.). De inlassing van sessies rond thema's die verband houden met de SDG's zou bijvoorbeeld een gelegenheid zijn om de Junior Experten al te sensibiliseren en een transversale actie te voeren, waarbij de partnerorganisaties, indien mogelijk, betrokken worden om hun werk rond deze thema's toe te lichten. Zo kunnen de deelnemers hun kennis van de actoren van de samenwerking uitbreiden, en voor de partner-GO's is het de gelegenheid om met hen te werken en met hen van gedachten te wisselen over hun praktijken en hun visies.

Aangezien België overigens beslist heeft om in fragiele staten te werken, zullen de Juniors gesensibiliseerd worden voor deze bijzondere context en het kader dat gerespecteerd moet worden om hun veiligheid te verzekeren.

## Vorming van Junior Experten op het terrein

De Junior Expert beschikt – zoals in het huidige programma - tijdens zijn terreinervaring over een **vormingsbudget van 1000 euro** per jaar. Dit budget kan ingezet worden zodra de kandidatuur aanvaard is door het project dus nog voor vertrek naar het terrein, bv. om voorbereidende taalcursussen te volgen.

De vormingen dienen om ofwel de taak als Junior Expert beter te kunnen uitvoeren, ofwel om zijn/haar expertise op andere vlakken aan te scherpen in functie van het toekomstig verhoopte engagement van de Junior voor de SDG's. Bijvoorbeeld een Junior met een achtergrond als productontwikkelaar die meer competenties wil verwerven op vlak van SDG12 rond verantwoordelijke productie en consumptie om na afloop van zijn junior-ervaring hier verder professioneel mee aan de slag te kunnen, eventueel in de private sector.

Het is de Junior of zijn supervisor die de nood aan vormingen aanbrengt. Deze worden ook besproken tijdens de ontwikkelcirkelgesprekken. Het JP-team beheert het budget en bewaakt de vastgelegde criteria waaraan een vorming moet voldoen.

Daarnaast zal het Juniorprogramma eveneens voorzien in een **online opleiding** die Junior Experten voorafgaand aan en tijdens hun terreinervaring een beter inzicht geeft in het opzet en het kader van de Sustainable Development Goals, onafhankelijk van hun voorafgaande opleiding. Het is niet de bedoeling dat het Juniorprogramma deze zelf zal ontwikkelen, maar op basis van een inventarisatie van bestaande

opleidingen, zoals de SDG Academy of de MOOC van het IFDD, hierin een keuze zal maken. Indien het om betalende opleidingen gaat, zullen de regels rond overheidsopdrachten van toepassing zijn.

### Omkadering op het terrein

In opvolging van aanbevelingen in de MTR wordt er voor gekozen om de rol van "coach" en de rol van "hiërarchisch overste" in het nieuwe programma duidelijk uit elkaar te halen. De term "coach" creëert namelijk verwachtingen die een n+1 niet altijd kan invullen. Voor een hiërarchisch overste – die in eerste instantie ernaar streeft om de doelstellingen van het project te bereiken met behulp van zijn teamleden – is het niet altijd evident om een rol van pure "coach" in te nemen naar de junior expert. Hij of zij kan hoogstens een "coachende" benadering innemen in zijn personeelsmanagement. Maar niet alle n+1 zijn daarin gevormd. Er wordt daarom voorgesteld in het nieuwe programma – onder andere geïnspireerd door de aanpak van het Nederlandse YEP – om professionele, externe coaches te betrekken in de omkadering van de juniors, die een neutraal klankbord kunnen vormen voor junior experts en hen op meer professionele wijze kunnen helpen in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Hiermee hoopt het programma niet alleen de tevredenheid van juniors met betrekking tot hun omkadering op het terrein te verbeteren alsook de attractiviteit van de juniorfunctie.

De omkadering van de Junior expert tijdens zijn ervaring zal dus door verschillende personen verzorgd worden:

- **De supervisor:** elke junior expert heeft een hiërarchische overste (n+1). Dit kan de projectleider zijn of een technisch assistent/thematische expert (bv. M&E, landbouw) zijn in het project op het terrein. Vier keer per jaar zitten supervisor en JE samen om een 'ontwikkelgesprek' te voeren over de functie, het functioneren van de JE, eventuele moeilijkheden en evolutie van de taken in de toekomst. De supervisor staat ook in voor administratieve HR beslissingen zoals goedkeuring van verlof enz.
- **De externe coach:** Door middel van overheidsopdrachten zal een samenwerking opgezet worden met een aantal professionele coaches, extern aan Enabel en/of de betrokken NGA's. Deze coaches zullen weliswaar affiniteit hebben met het domein van internationale samenwerking en werken in het buitenland. Het is de bedoeling dat elke junior expert een coach krijgt toegewezen en hier reeds voor vertrek een eerste gesprek mee zal hebben, live. Nadien krijgt elke junior expert de vrijblijvende mogelijkheid om coaching-sessies aan te gaan op afstand met zijn coach, met een max. van 5 sessies per junior per contractjaar. Niet alle junior experts zullen dit evenveel gebruiken. Er is hiervoor een budget uitgetrokken van 1125 € per jaar per junior, oftewel 225 € BTW inbegrepen per sessie van 2 u.
- **De Plaatselijke Vertegenwoordiger van Enabel:** Gezien de contractuele eindverantwoordelijkheid die Enabel heeft ten opzichte van al haar werknemers, zal de Plaatselijke vertegenwoordiger van Enabel mee verantwoordelijk blijven voor de veiligheid van alle junior experts, inclusief zij die bij GO's tewerkgesteld worden.

### Opvolging vanuit België

In België verzorgen de **JP Project officers** (voor de Junior experts in Enabel-projecten) enerzijds en **Focal Points bij de betrokken geaccrediteerde organisaties** anderzijds (voor JE werkzaam bij niet-gouvernementele partners) eveneens een omkaderingsrol.

Zij waken enerzijds over de correcte opvolging van de JP regels en procedures en nemen anderzijds een monitoring rol in doorheen debriefingsgesprekken en andere contacten om na te gaan in welke mate de ervaring van elke junior expert bijdraagt aan de doelstellingen van het Juniorprogramma. In geval van specifieke problemen kunnen zij eveneens mee zoeken naar oplossingen met de n+1 en Junior Expert. In het nieuwe programma zal er van de JP Project Officers ook verwacht worden dat ze JE mee stimuleren

om meer te netwerken tijdens hun ervaring alsook zelf mee te werken aan het creëren van nieuwe linken tussen Juniors, oud-Juniors, niet-gouvernementele partnerorganisaties en Enabel, ondernemingen, enz.

5. De Junior Experten nemen hun beroepsverantwoordelijkheden op en vervullen hun zending

Om ervoor te zorgen dat de Junior Experten

- professioneel bijdragen tot de projecten waaraan ze toegewezen zijn,
- hun expertise ontwikkelen en de capaciteiten van de partners versterken,
- beoordeeld worden op hun juiste waarde - en als een toegevoegde waarde - door projecten en dan ook verantwoordelijkheden toevertrouwd krijgen die overeenstemmen met hun competenties.

het programma zal zorgen voor:

- het analyseren van de **posten op een diepgaandere manier** om "responsabiliserende" bijdragen te verzekeren, die een echte wederzijdse meerwaarde betekenen voor de carrière van de jonge experts, maar ook voor de vooruitgang van het project. Aan de interventies zal gevraagd worden om bij de aanvraag beter te argumenteren hoe ze dit aspect zullen verzekeren;
- **het versterken van het huidige selectieproces** om de diversiteit te garanderen van de profielen die voorgesteld worden aan de partnerprojecten, en – indien nodig - het niveau van het profiel van de basiscompetenties of van de proeven/selectiecriteria aanpassen;
- nagaan dat **de N+1 alsook de teams van de partnerprojecten** klaar zijn om hen – geleidelijk en op basis van hun respectieve competenties - de ruimte te bieden om professioneel te groeien, door hen bepaalde verantwoordelijkheden toe te vertrouwen die eigen zijn aan hun functie. Het team voorziet daartoe een betere interne en externe communicatie van de doelstellingen van het programma op voorhand en een begeleiding van de projecten in de omschrijving van hun functies;
- het voortdurend **versterken van de competenties van de Junior Experten**, door proactief een gecentraliseerd bijstandsadvies te ontwikkelen op het vlak van opleidingsaanbod en integratie van een echt ontwikkelingsplan van competenties met doelstellingen op middellange en langere termijn binnen de ontwikkelcirkels;
- **het regelmatig trekken van lessen**, met name tijdens de debriefings na 1 en 2 jaar op het terrein en door een online monitoring-/enquête-instrument te ontwikkelen ter ondersteuning van deze debriefings, dat echter ook peilt naar de tevredenheid bij andere collega's (n+1, collega's, vertegenwoordiging, HQ van de GO) die betrokken zijn bij de affectatie van de Junior.

Op die manier wil het programma iets doen aan de vaststelling die gedaan werd tijdens de tussentijdse evaluatie en waaruit bleek dat bepaalde jongeren – tijdens hun affectatie - ondergeschikte taken toevertrouwd kregen, zonder grote verantwoordelijkheden, die ver onder hun competenties lagen, wat voor een aantal onder hen leidde tot een stagnering in de ontwikkeling van hun technische competenties, een terugval van de motivatie en zelfs ontslag vóór het einde van hun contract.

## 6. Indicatoren

Voor elke intermediaire doelstelling stellen wij enkele hoofdindicatoren voor, en niet één indicator per subresultaat.

De voorgestelde indicatoren voor de **intermediaire doelstelling 1** zijn de volgende:

- *Hoofdindicator: Percentage geselecteerde aanvragen van het terrein - beantwoordend aan de kwaliteitsnormen en aan de strategische prioriteiten van het Juniorprogramma - waarvoor een geschikte kandidaat gevonden wordt*

Deze indicator moet het mogelijk maken te beoordelen in welke mate het programma de beheersing van het aanbod en de vraag opnieuw in de hand neemt, door de voorziening te oriënteren naar de strategische prioriteiten van het JP. Enerzijds gaat het erom het aantal ontvangen aanvragen te controleren die beantwoorden aan de minimumcriteria op het vlak van kwaliteit en overeenstemming met de strategische prioriteiten op het totaal van de aanvragen, daarna om het controleren van het % van de geselecteerde en gepubliceerde posten waarvoor het JP de adequate kandidaat heeft kunnen aantrekken.

Controlebron: Jaarverslagen, selectierapporten, opgevraagde statistieken van terreinbehoeften, analyserapporten van de aanvragen, databank van de JE,

Basiswaarde: te definiëren in de baselinestudie;

Doelwaarde: Voor 90 % van de posten die beantwoorden aan de minimale kwaliteitscriteria en in lijn met de strategische prioriteiten kon een geschikte kandidaat gevonden worden

- *Indicator: percentage van de supervisors en partners van de projecten en de bureaus/vertegenwoordigingen van de partnerorganisaties die tevreden zijn met de bijdrage van de Junior Experten*

Deze indicator is erop gericht de tevredenheidsgraad aan te geven de "werkgevers" op het terrein en in België met de professionele bijdrage van de Junior Experten

Controlebron: regelmatige enquêtes bij de JE en de projecten/onthaalorganisaties, informatie en databases van het programma, tussentijdse evaluatie (met onder meer bevraging van het terrein, van de nieuwe werkgevers, van de oud-JE, enz.)

Basiswaarden: 85% (MTR, 2016, p.23-25) van de 'coach' en van de vertegenwoordigers van de partners vinden de bijdrage van de JE "pertinent";

Basiswaarde: 85% van alle "supervisors", "vertegenwoordigers van de partners" van de projecten en "bureaus/vertegenwoordiging van de GO en van Enabel" vinden de bijdrage van de JE "pertinent"

## I.D.2. Het JP is actor van en bijdrager tot de SDG 17

Het Juniorprogramma heeft als ambitie bij te dragen tot het creëren van een nieuwe generatie jonge experts die zich engageren voor het bereiken van de 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen. Er zal bijzondere nadruk gelegd worden op de doelstelling nr. 17 die de middelen wil versterken en het wereldwijde partnerschap voor duurzame ontwikkeling wil revitaliseren.

Het JP is duidelijk erkend als actor van en bijdrager tot de SDG 17

- door het verkennen, in het algemeen, van de samenwerkingen tussen het Juniorprogramma en alle actoren in het noorden en het zuiden die betrokken zijn bij het bereiken van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen;
- door het specifiek verkennen van de samenwerkingen tussen het Juniorprogramma met de Belgische privésector, met inbegrip van de co-financieringsmogelijkheden (om het Juniorprogramma duurzamer te maken vanuit financieel oogpunt);
- door de SDG17 te integreren als transversale benadering in de activiteiten van de Junior Experts, door er met name op toe te zien dat het opbouwen van partnerschappen en van netwerken deel uitmaakt van de verantwoordelijkheden die toevertrouwd worden aan de jonge experts tijdens hun opdracht op het terrein.

Het Juniorprogramma bezit een unieke expertise en plaats in het landschap van de internationale solidariteit in België, wat een grote troef is in de sensibilisering, de mobilisering van de partners en de opbouw van deze partnerschappen rond de uitdagingen van de SDG. Het nieuwe Juniorprogramma wil beslist investeren in de doelstelling nummer 17, want door deel te nemen aan de opbouw van een kritische massa betrokken actoren, vormt het een grote hefboom voor verandering in de ontwikkeling.

1. Netwerken en partnerschappen met meerdere actoren voor de SDG4D worden tot stand gebracht en versterkt

Het Juniorprogramma beoogt het tot stand brengen en dynamischer maken van 'nieuwe' netwerken (bv. tussen de juniors van een regio die werken rond dezelfde thematiek) en partnerschappen met meerdere actoren in België en in het buitenland rond de SDG. Deze partnerschappen kunnen aangegaan worden met junior en senior experts, geaccrediteerde organisaties, publieke partners, de privésector, het maatschappelijk middenveld, ambassades, het hoger onderwijs, enz.). Het Belgian SDG Charter for International Cooperation and Development zal kunnen dienen als inspiratiebron, en de ondertekenaars van dit charter vormen een goede vertrekbasis als potentiële partners.

In eerste instantie wil het programma meer **deelnemen**, via vertegenwoordigers van zijn team of via vertegenwoordiging door zijn (oud-) Junior Experts, aan **bestaande initiatieven en evenementen** die gericht zijn op de samenwerking voor de SDG, zoals bijvoorbeeld de Change Labs of SDG4D Partnership pitches georganiseerd door The Shift, en aansluiten bij bestaande netwerken zoals het Sustainable Development Oplossingen Network dat zich eveneens richt op de jongeren om oplossingen te creëren voor duurzame ontwikkeling.

Zo beoogt het programma om niet enkel het Juniorprogramma en het werk van zijn Junior Experts bekend te maken bij nieuwe actoren, maar ook om **via deze uitwisselingen nieuwe samenwerkingskansen te verkennen**. Men kan zich bijvoorbeeld voorstellen dat een nieuw partnerschap tussen een geaffilieerde GO en een bedrijf (zie ook 2.2) hieronder, zoals bijvoorbeeld ontstaan is tussen het bedrijf Denys en de GO Protos tijdens de Partnership Pitches (The Shift) eveneens versterkt zal kunnen worden door de terbeschikkingstelling van een Junior Expert. Eén van de taken van de jonge expert zal er net in kunnen bestaan om een aspect van dit partnerschap te beheren. Maar dit kan ook een partnerschap zijn tussen een universiteitsfaculteit en een JE op het terrein die werkt voor Enabel of een GO rond hetzelfde thema.



Het Programma zal het ook **gemakkelijker maken om contact te leggen** tussen de verschillende organisaties en de Junior Experten en/of Alumni die werken rond welbepaalde thema's. Dit zal ook de ontwikkeling vergen **van een instrument voor de presentatie van de Junior Experten** (en van de alumni) dat toelaat om snel de expertisedomeinen en de SDG's terug te vinden waarrond deze Juniors werken, en dat de Juniors en alumni zelf zullen kunnen aanvullen.

Naast de deelname aan bestaande evenementen, kan het Juniorprogramma eveneens overwegen om zelf op regelmatige basis "**network events**" te **organiseren** die de uitwisseling stimuleren tussen verschillende actoren (Juniors, alumni, medewerkers van de GO, studenten van universiteiten, bedrijven, enz.) rond onderwerpen die verband houden met de oplossingen voor de duurzame ontwikkeling: zoals debatten, voorstellingen van vernieuwde oplossingen, bij voorkeur door (oud-)Juniors zelf, of door online mogelijkheden te creëren voor het stimuleren van de uitwisseling tussen deze actoren.

Eén van de ideeën om te ontwikkelen, is een jaarlijkse prijs voor het meest vernieuwende partnerschap waarvoor Juniors en (oud-)Juniors genomineerd kunnen worden. Deze prijs zal het mogelijk maken om onze jonge experts te stimuleren en te belonen voor het creëren van nieuwe samenwerkingen rond SDG4D, tijdens of na hun ervaring met het Juniorprogramma. (Zie ook 2.3). De promotie rond deze jaarlijkse prijs zal het tegelijk mogelijk maken om het Juniorprogramma te positioneren als een bijdrager tot de SDG 17 bij verschillende actoren.

Deze evenementen zullen de evenementen voor de alumni aanvullen. Velen opperen soms het idee om ex-collega's te kunnen ontmoeten in een informeel kader. Tijdens deze evenementen kan het team van het Programma ook zijn contact met hen versterken, en volgen hoe ze hun engagement voor de SDG voortzetten.

De ontwikkelde netwerken en partnerschappen kunnen betrekking hebben op alle SDG.

2. Opportuniteiten voor samenwerking tussen het programma en de privésector worden ontwikkeld en geconcretiseerd

Om zijn impact voor de SDG te verhogen, gaat de interventie op zoek naar samenwerkingen met de privésector die verschillende vormen zullen kunnen aannemen: zoals bijvoorbeeld

- Ter beschikking stellen van de Junior Experten voor samenwerkingsactiviteiten tussen projecten van de GO of van Enabel en bedrijven (zoals in het verleden gebeurde tussen VECO en Colruyt bijvoorbeeld) in het kader van de samenwerkingsprojecten via The Shift of andere partners. (zie ook 2.1) De eerste contacten met The Shift werden gelegd om de mogelijkheden voor een intensere samenwerking te verkennen, en een vertegenwoordigster van The Shift heeft eveneens deelgenomen aan de oefening "Theory of Change" van het Juniorprogramma
- Ter beschikking stellen van de Junior Experten, die tewerkgesteld worden door een Belgisch bedrijf dat samenwerkt met het JP, met projecten van een GO of van Enabel op het terrein, voor een beperkte duur en opdracht
- of een GO – ook zijn expertise die bijdraagt aan lokale bedrijven in hernieuwbare energie of andere SDG's
- Een cofinanciering van een JE door een Belgisch bedrijf waarvan de activiteiten zich situeren in hetzelfde domein als dat van de JE, in het kader van Corporate Social Responsibility: bv. een bedrijf dat werkt aan hydraulische infrastructuur sponsort de kosten van een JE die werkt rond hydraulische aspecten in een project van Enabel of van een GO

Eerste uitwisselingen vonden reeds plaats in een "sharing session" geleid door Connecting Talents, op 22 juni 2017, tussen het huidige team en potentiële Belgische partners zoals BNP Paribas Fortis, Ormit, Vincotte, Ondernemers voor Ondernemers, The Learning Hub, Carya Groep, Wuyts Gevelbouw, enz. Twee

niet-gouvernementele organisaties die aangesloten zijn bij het JP waren eveneens betrokken in deze eerste denkoefening: Plan en TRIAS, alsook een ex-samenwerkingsattaché.

Dit maakte het mogelijk de eerste ideeën rechtstreeks te confronteren, evenals de realiteiten van het terrein en van de andere betrokken GO-organisaties. Andere grote bedrijven zoals Colruyt, Denys en Janssens Pharmaceutica, hebben hun belangstelling aangegeven om te mogen deelnemen aan andere toekomstige evenementen om samenwerkingspistes te ontwikkelen.

Van de ideeën die aan bod kwamen tijdens deze eerste brainstorming, toonden de deelnemers bijzondere belangstelling voor de ontwikkeling van 3 grote samenwerkingspistes:

- Een employee volunteering programma
- Een trainee exchange programma
- Een start-up tussen een jonge Belgische MBA en een lokale ondernemer

Deze eerste pistes worden meer in detail voorgesteld in de bijlagen, zie hoofdstuk 7. Volgens de deelnemers bieden ze de grootste potentiële meerwaarde, maar de rol en de meerwaarde die het Juniorprogramma zal kunnen bieden in dit soort initiatief moet nog verder geanalyseerd worden, evenals de eventuele praktische en wettelijke hindernissen.

Het idee is om door te gaan in de herfst van 2017 op basis van dit eerste werk, met enkele bijzonder geïnteresseerde bedrijven, door er ook The Shift bij te betrekken, om een eerste piste voor samenwerking en van concrete cofinanciering te ontwikkelen.

Het Juniorprogramma zal deze samenwerkingspiste op experimentele wijze uitvoeren, bij het begin van de nieuwe fase van het JP 2018-2023. Dit zal een eerste pilootproject zijn waaruit conclusies getrokken zullen kunnen worden, om aanpassingen te doen en/of de scope uit te breiden.

Een samenwerking met Ormit – dat net als opdracht heeft jonge talenten ter beschikking te stellen van de bedrijven voor een duur van 1 tot 2 jaar – zal eveneens onderzocht worden.

### 3. Mogelijkheden voor cofinanciering worden gestimuleerd

Zo zal het programma niet enkel de verschillende pistes voor samenwerking met bedrijven verkennen, maar tegelijkertijd ook verschillende mogelijke financieringsscenario's van bepaalde kosten voor aanwerving, opleiding, de affectatie en/of de omkadering van de Junior Experts door privéactoren.

De cofinanciering is geen doel op zich, maar vormt wel degelijk één van de aspecten die kan volgen op bepaalde partnerschappen met de privésector.

Eén van de eerste activiteiten zou de lancering zijn van een studie rond de mogelijke cofinancieringspistes met bedrijven, met een bijzondere aandacht voor de praktische en juridische belemmeringen die zich kunnen voordoen. De consultants zal gevraagd worden om niet enkel deze eventuele obstakels te analyseren, maar ook om realistische oplossingen voor te stellen.

Het is belangrijk te noteren dat het programma niet probeert om meer financiële bijdragen te krijgen van de aanvragende projecten, hetzij Enabel, hetzij de GO's. Dit werd beslist binnen het stuurcomité.

De enige bijkomende bijdrage die het programma voortaan zal vragen aan de projecten om te verstrekken, is het werkmateriaal, d.w.z. een computer of laptop met de nodige software. Dit werd beslist vanuit een oogpunt van doeltreffend beheer van de logistiek. Het is gemakkelijker en pertinenter om een lokale ondersteuning te voorzien voor eventuele problemen met de laptop dan vanuit de zetel van Brussel. En dit laat de GO's ook toe om een toestel te voorzien dat het mogelijk maakt om te werken met de specifiek software die ze nodig hebben: bv. grafische programma's enz.

Deze kosten vertegenwoordigen een minimale kostprijs voor de projecten, maar vertegenwoordigen wel degelijk een lichte daling van de kosten van het Juniorprogramma.

#### 4. De Junior Experten stimuleren de creatie van nieuwe netwerken en partnerschappen

Het programma integreert de SDG17 als transversale benadering in de activiteiten van de Juniors, door er met name op toe te zien dat het opbouwen van partnerschappen en van netwerken deel uitmaakt van de verantwoordelijkheden die toevertrouwd worden aan de jonge experts tijdens hun opdracht op het terrein.

Vandaag hebben deze uitwisselingen reeds plaatsgevonden en werden ze beoordeeld door de betrokken partijen op het terrein en door de consultants van de vorige tussentijdse evaluaties. Deze uitwisselingen vinden echter nog te informeel en ongestructureerd plaats. Het Juniorprogramma wil er voortaan ook een kernelement van het programma van maken: zowel op het niveau van de competenties van de JE die ze verwerven tijdens hun ervaring, als op het niveau van het budget dat ter beschikking gesteld wordt van de Juniors voor het creëren van activiteiten op het vlak van uitwisseling en het tot stand brengen van een netwerk tussen verschillende sectoren rond de thema's (SDG) waarop ze werken.

De Junior Experten zal gevraagd worden om een netwerk te vormen met de experts van Enabel en andere organisaties om voortdurend te leren, de lessons learned bekend te maken bij de verschillende actoren onderling in een bepaald domein, zich te informeren over de recente evoluties en een innoverende attitude aan te nemen.

In de briefing vóór het vertrek zal meer de nadruk gelegd worden op deze competentie. En de Juniors kunnen elk een beroep doen op een budget van 200 euro per jaar om ontmoetingen, studiebezoeken en conferenties te organiseren, of om ook deel te nemen aan uitwisselingen met andere actoren, rond SDG.

#### 5. Het programma is erkend als broker of talents

Het JP wil erkend worden voor zijn kennis en zijn expertise van de markt waarin hij zijn diensten aanbiedt, waarbij zijn rol erin bestaat de tussenpersoon te zijn in een operatie "van matching" en van begeleiding tussen de kandidaten en de partnerprojecten.

Er zullen middelen besteed worden door het programma om de zichtbaarheid te vergroten en zijn reputatie te promoten, door zijn communicatie en zijn aanwezigheid te versterken in de conferenties, evenementen, externe publicaties, sociale media zoals LinkedIn, enz., om bv. onze oud-Junior Experten te promoten

#### 6. Indicator

De voorgestelde kernindicator voor de **intermediaire doelstelling 2** is de volgende:

- *Kernindicator: % van de Junior Experten die betrokken zijn in de professionele netwerken die gelinkt zijn aan de SDG*

Het gaat om het meten van het percentage Junior Experten die actief bijdragen tot ten minsten 1 formeel professioneel netwerk dat een band heeft met de SDG (gedifferentieerd per geslacht, SDG, type profiel van JE, type organisatie (Enabel/GO))

Controlebron: Enquêtes en debriefings bij de Junior, jaarlijkse activiteitenverslagen, MTR

Basiswaarde: te definiëren in de baselinestudie (2017)

Doelwaarde: 70 %

- *Kernindicator: het aantal SDG-activiteiten waarbinnen het JP-team aanwezig is geweest*

Deze indicator meet de keren dat het JP aanwezig is, en, in voorkomend geval, zich kenbaar maakt, deelneemt en bijdraagt tot de reflectie over het engagement van de jonge professionals voor de realisatie van de SDG.

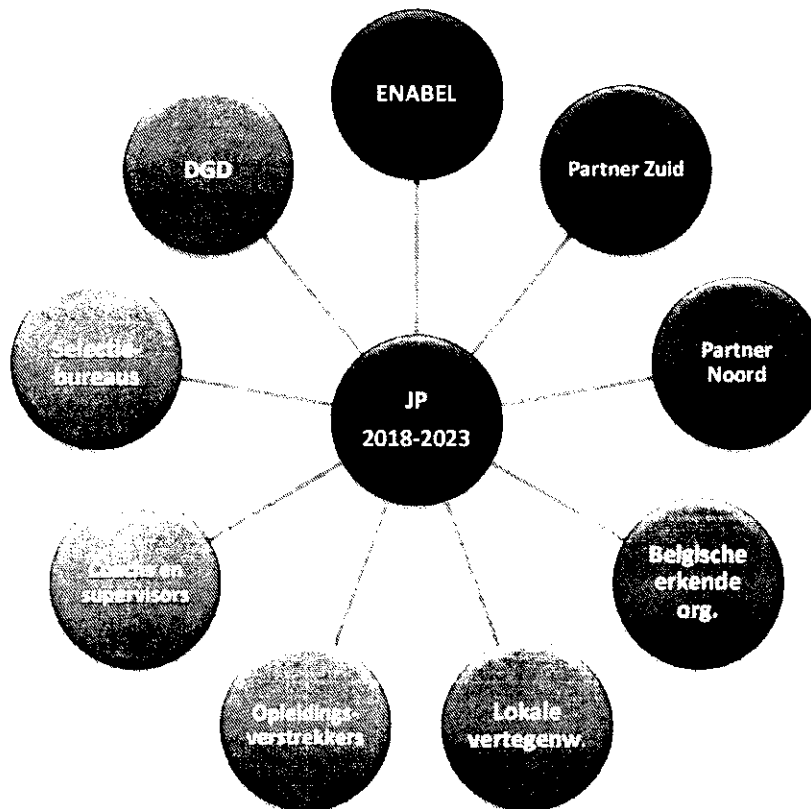
Controlebron: inschrijving voor de evenementen, PV van de activiteiten, activiteitenverslag

Basiswaarde: 1 in 2016 en 1 in 2017

Doelwaarde: 15 (voor de duur van het programma)

## 3.2 Partners en actoren in de uitvoering

### 1. Belangrijkste partners



#### DGD

De Directie-Generaal Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp (DGD) is de administratieve en financiële entiteit die verantwoordelijk is voor de terbeschikkingstelling van het budget voor dit project. Ze wordt vertegenwoordigd in het stuurcomité. Ze keurt de rekeningen goed van het programma op driemaandelijks basis, ziet toe op de reglementaire en wettelijke aanpassingen die nodig zijn bij de evolutie van het programma en deelt haar expertise omtrent de sector en de actoren.

#### Extern selectiebureau

Het Juniorprogramma kan de diensten inhuren van een extern bureau ter ondersteuning van de preselectie van de posten, en - indien nodig - ook voor het aanpassen of ontwerpen en organiseren van nieuwe schriftelijke tests (= tests op computer zoals bv. een persoonlijkheidstest) of mondelinge proeven (geval van assessmentstudie) die de kandidaat-juniors moeten afleggen als proef in de selectieprocedure van het Juniorprogramma.

Het Juniorprogramma zal echter een beroep doen op de diensten van interne rekruteerders binnen Enabel om de mondelinge proeven van de kandidaten mee te organiseren en voor te zitten (motivatiegesprekken en assessment center). Deze ondersteuning is gedekt door de beheerskosten.

## Opleidingsverstrekkers

De uitvoering van de opleidingen die verplicht gevolgd moeten worden door de Juniors alvorens te kunnen vertrekken op het terrein wordt gerealiseerd in samenwerking met diverse organisaties / verenigingen. Het geherformuleerde programma zal zeer bijzondere aandacht besteden aan de aanvullende opleidingen die verstrekt worden tijdens de opdracht van de Junior. De nadruk zal gelegd worden op thema's die aansluiten bij de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen.

## Lokale vertegenwoordigers

Elke aanvraag voor een Junior Expert moet goedgekeurd worden door de vertegenwoordiging van Enabel of door het nationaal of regionaal bureau van de GO, alvorens ze formeel opgestuurd mag worden naar het Juniorprogramma. De vertegenwoordigingen zijn verantwoordelijk voor het controleren of aan alle minimumvoorwaarden die opgelegd zijn voor de affectatie van een Junior voor een bepaald project voldaan is (kwaliteit van de omkadering binnen het project, context van het project gunstig voor de affectatie van een JE, betrokkenheid van de partner, logistieke aspecten, ...).

Als een JE eenmaal daadwerkelijk geaffecteerd is in het partnerland, zijn de ingezeten vertegenwoordiger van Enabel én eventueel de GO (in het geval van affectatie voor een ANG-project) medeverantwoordelijk voor de veiligheid van de JE op het terrein.

## Omkadering: supervisor, coach, ...

De omkadering van de Junior expert tijdens zijn ervaring zal door verschillende personen verzorgd worden (zie ook p.35)

- **De supervisor:** de hiërarchische overste (n+1) van de junior expert. Dit is vaak de projectleider of een (internationaal) technisch assistent. De supervisor en JE houden samen 'ontwikkelcirkelgesprekken' over het functioneren van de JE, eventuele moeilijkheden en evolutie van de taken in de toekomst. De supervisor keurt ook verlof- en vormingsaanvragen goed.
- **De externe coach:** een professionele coach, extern aan Enabel en/of de betrokken GO. De coach, die een affiniteit heeft met werken in internationale samenwerking, kan tot 5 coaching gesprekken van 2 uur voeren per jaar per junior expert, op vraag van de JE zelf. Doel van deze coaching gesprekken is om de junior expert op professionele manier te ondersteunen in zijn professionele en persoonlijke ontwikkeling, ook met het oog op verduurzaming van zijn/haar engagement voor de SDG's.

Naast deze 2 hoofdrollen op het terrein, zijn er nog enkele andere personen die een rol zullen innemen op vlak van omkadering en opvolging op het terrein of vanuit België

- **Technische referentiepersoon:** een collega intern of extern aan het project waarvoor de JE werkt die hem/haar kan ondersteunen/mentoring bieden vanuit technisch oogpunt. Niet elke supervisor heeft namelijk de technische knowhow over het domein waarvoor een JE is aangetrokken. Dat hoeft ook niet, maar hij/zij wordt wel verwacht om in dat geval de JE door te verwijzen naar een expert, intern of extern aan de organisatie bij wie de junior expert ten rade kan gaan en die dus ook een rol inneemt op vlak van het ontwikkelen van nieuwe "technische" skills van de jonge professional.
- **JP Project Officer:** Twee medewerkers uit het Juniorprogramma zorgen voornamelijk voor de opvolging vooraf en na terugkeer voor de JE en de betrokken projectcollega's: gaande van de analyse en bespreking van junior vacatures, selectie van meest geschikte kandidaat, administratieve organisatie van het vertrek van de JE, debriefinggesprekken met JE en supervisor achteraf, post-contract oriëntatie voor JE.

Tijdens de junior ervaring blijven ze het aanspreekpunt van alle betrokken partijen met betrekking tot het kader van het JP (guidelines, contracten enz.) en passen dit aan waar nodig.

**JP focal point:** Voor de junior experten die bij een GO worden tewerkgesteld, zal een intern persoon op de hoofdzetel van die organisatie – vaak een HR collega – ook een gelijkaardige rol opnemen als de JP Project Officer voor vertrek & tijdens de junior contractduur: bv. zorgen voor het visum, overleggen met projectcollega's over de voorgestelde kandidaten door JP team, contactpersoon voor JP binnen de GO

### **Nieuwe partnerorganisaties in het Noorden**

Naast de huidige en eventueel toekomstig aangesloten GOs, zal het programma ook op zoek gaan naar **nieuwe soorten partnerorganisaties** in het Noorden, o.a. ondernemingen uit de private sector (zie ook p.39-40) maar ook organisaties die verdere samenwerkingen met bedrijven kunnen ondersteunen: zoals bijvoorbeeld The Shift, maar ook organisaties zoals Ormit. Ten slotte vormen ook universiteiten en hogescholen een bron van potentiële partnerorganisaties in België in de zoektocht naar talenten voor de Sustainable Development Goals.

Naast de private sector en verwante organisaties, zijn er ook andere publieke instellingen met wie Enabel specifieke samenwerkingsakkoorden afsluit zoals **andere Federale overheidsdiensten**. Deze bestaande samenwerkingsakkoorden kunnen mogelijks ook leiden tot een samenwerking met het Juniorprogramma. Net zoals de **pilotprojecten** met de private sector zijn er misschien ook mogelijkheden om jonge professionals met specifieke expertise aan te trekken binnen bepaalde FOD's. Deze kunnen voor een bepaalde duur ter beschikking gesteld worden van een project van internationale ontwikkeling als "junior expert". Dit is een piste die het programma zal verder moeten onderzoeken.

Ten slotte zal het nieuwe programma ook werk maken van meer **structurele contacten met bepaalde faculteiten op universiteiten en hogescholen** waar jonge talenten afstuderen die voor het Juniorprogramma een meerwaarde kunnen vormen. De dag van vandaag zijn er weliswaar contacten maar meer op ad hoc basis en gericht op algemene communicatie over het Juniorprogramma o.a. via de deelname aan beurzen. Met het oog op een meer gerichte promotie van Junior vacatures bij jonge afgestudeerden, kunnen educatieve instellingen een belangrijke rol spelen.

Het JP zal tevens de piste van samenwerkingen met bepaalde faculteiten analyseren om de werkervaring bij het JP te laten deel uitmaken van een praktijkgedeelte van een opleiding. De Advanced Master in International Development (**AMID**) aan de Radboud universiteit vormt een mooi voorbeeld van Nederlandse actoren van internationale samenwerking die samenwerken met universiteiten.

### **Partnerorganisaties in het Zuiden**

Met het oog op het garanderen van een goede integratie van de Junior in zijn nieuwe werkomgeving, is het cruciaal dat zijn affectatie voorbereid wordt met de lokale partnerorganisaties. Door hun affectatie in projecten, in programma's, bij de lokale vertegenwoordiging van Enabel een Belgische GO, kunnen de Juniors interageren en samenwerken met de partnerorganisaties in het Zuiden.

Het Juniorprogramma zal bijdragen tot het bieden van talloze werkmogelijkheden in de versterking van de capaciteiten van de lokale partners. Er bestaan bovendien verschillende interessante pistes op het vlak van opleiding en begeleiding van de lokale jongeren. De partnerorganisaties kunnen beslissen om een lokale jongere aan te werven, die zal samenwerken met de Junior Expert.

### **Erkende organisaties van de Belgische niet-gouvernementele ontwikkelingssamenwerking**

Sinds 2009 kunnen de Juniors ook geaffecteerd worden voor de projecten van Belgische GO's. Op dit ogenblik zijn 23 Belgische GO's aangesloten bij het Juniorprogramma en kunnen ze dus gebruik maken van de ondersteuning van een Junior Expert. Deze lijst kan blijven aangroeien in het nieuwe programma. Andere GO's kunnen zich aansluiten volgens dezelfde procedure als voorzien in het huidige programma.

Om te kunnen aansluiten, moet de GO beantwoorden aan de volgende criteria:

1. De Belgische GO moet erkend zijn door de Belgische staat conform artikel 26 van de wet van 19 maart 2013 met betrekking tot de Ontwikkelingssamenwerking en de uitvoeringsbesluiten ervan.
2. Eén of meer partnerlanden van de Belgische gouvernementele samenwerking behoort tot de interventielanden van de GO.  
De Junior Experten (JE) kunnen slechts naar 14 van de partnerlanden gestuurd worden.
3. De GO beheert in de partnerlanden één of meer interventies die betrekking hebben op de sectoren van sectorale en thematische concentratie bedoeld in de artikelen 11 en 19 van de wet van 19 maart 2013 met betrekking tot de ontwikkelingssamenwerking en de uitvoeringsbesluiten ervan.
4. De GO's hebben expat of nationaal personeel onder arbeidscontract op het terrein in één van de partnerlanden van de Belgische samenwerking. Het Juniorprogramma eist in feite dat een persoon onder arbeidscontract van de Belgische GO zal aangeduid worden als supervisor van de Junior Expert.
5. De GO sluit zich aan bij de 2 conventies (Enabel/GO + Enabel/GO/JE) en de richtlijnen van het JP

11-11-11	Aide au Développement Gembloux	Advocaten Zonder Grenzen	Broederlijk Delen
FOS	Entraide & Fraternité	Internationaal Rode Kruis van België	Handicap International
Iles de Paix	Louvain Développement	Dokters van de Wereld	Plan België
Protos	RCN Justice & Démocratie	Internat. Rode Kruis Vlaanderen	Solidagro
SOS Faim	Trias	ULB Coopération	Dierenartsen zonder grenzen
APEFE	VVOB	Vredeseilanden	...

Om deel te nemen aan het Juniorprogramma als partner en dus posten van Juniors te kunnen voorstellen, zullen de geïnteresseerde Belgische organisaties zich eerst, via een aansluitingsformulier, kandidaat moeten stellen als partner van het Juniorprogramma en in deze hoedanigheid aanvaard worden door het stuurcomité van het JP (zie 5.2.1 )

De federaties van de NGO's, Acodev en ngo-federatie alsook de federatie van de Belgische institutionele actoren (Fiabel) zullen vertegenwoordigd worden door een lid in het stuurcomité van het JP en kunnen ook uitgenodigd worden om deel te nemen aan de selectieactiviteiten, op dezelfde manier als de GO's zelf.

#### **ENABEL**

Enabel bevindt zich in een dubbele positie.

Eenzijds is Enabel een rechtstreeks begunstigde organisatie, net als de 23 GO met wie het Juniorprogramma samenwerkt. Junior Experten kunnen dus in projecten en programma's van Enabel in de 14 partnerlanden tewerkgesteld worden.



Anderzijds is het agentschap betrokken partij als uitvoerende organisatie. Het Juniorprogramma wordt immers uitgevoerd door Enabel: de contracten voor JE worden altijd afgesloten tussen Enabel en de JE (en eventueel een 3<sup>de</sup> partij, bv. een GO). Dit houdt in dat Enabel de eindverantwoordelijk voor de veiligheid van de JE, ook als die tewerkgesteld is door de NGO.

Het operationele kader van het Juniorprogramma zal dan ook sterk – maar niet uitsluitend – beïnvloed worden door Enabel's eigen regels en procedures.

Enabel voorziet voor de uitvoering van het Juniorprogramma in ondersteuning door andere diensten om rekrutering en affectatie mogelijk te maken voor alle JE. Er wordt meer bepaald een intens beroep gedaan op de diensten Recruitment & Mobility , Payroll Expats, ICT, Controlling...

Door middel van een Service Level Agreement wordt afgesproken welke van deze diensten gedekt worden door de beheerskosten die aangerekend worden voor de uitvoering van het programma en voor welke diensten nog extra kosten aangerekend kunnen worden op basis van trimestriële timesheets. Zo zal de ondersteuning van de dienst R&M voor de organisatie en het voorzitten van de mondelinge selectieproeven van het Juniorprogramma, alsook de diensten van de payroll expat dienst voor de voorbereiding en opvolging van contractuele zaken expliciet door de beheerskosten gedekt worden.

De kosten voor het herbergen en de logistieke werking van het Juniorprogramma in de kantoren van het Belgisch agentschap voor Ontwikkelingssamenwerking Enabel worden in het budget opgenomen als een aparte infrastructuurkost. Bepaalde kosten hiervoor (huur, energiekosten, bureaustkosten enz.) worden berekend via een pro-rata verdeling. Het budget is gebaseerd op de huidige pro-rata verdeling in functie van de ingenomen oppervlakte en verbruik per FTE, rekening houdende met een indexering.

## 2. Rechthebbenden (begunstigden)

### **De kandidaten(-ates)**

Wettelijke selectiecriteria

Het KB van 03/05/2006, herzien door het KB van 15/03/2013 bepaalt op dit ogenblik de personen die in aanmerking komen om zich kandidaat te stellen voor het "Juniorprogramma van de Belgische ontwikkelingssamenwerking".

Wij stellen voor om dit KB opnieuw te wijzigen. De kandidaat-Junior Experten zullen voortaan moeten voldoen aan de volgende 4 **toelatingsvoorwaarden**:

#### **1. Nationaliteit**

De Belgische nationaliteit hebben of een onderdaan zijn van een andere staat die deel uitmaakt van de Europese Economische Unie of van de Zwitserse Bondsstaat.

#### **2. Leeftijd**

Enkel de kandidaten die de leeftijd van 31 niet bereikt hebben op het ogenblik van de afsluitingsdatum van een specifieke post, mogen zich kandidaat stellen.

#### **3. Academische kwalificaties**

De kandidaat-junior moet ten minste het opleidingsniveau van "beroepsoriëntatie bachelor" of "academische master" behaald hebben, uitgereikt in België of erkend als gelijkwaardig door de ter zake bevoegde Belgische overheden.

#### **4. Uittreksel uit het strafregister**

Een gedrag aantonen dat verenigbaar is met de eisen van de boogde post.

In het genot zijn van zijn burger- en politieke rechten.

Deze criteria bestaan reeds in het koninklijk besluit dat op dit ogenblik van toepassing is. Wij stellen dus voor om het "Infocyclus" criterium te schrappen en expliciet in de beschrijving van het selectieproces te vermelden dat het Juniorprogramma in de bekendmaking van elke post eventuele andere technische vereisten (diploma/specifieke opleiding of taalcompetenties, ...) zal opnemen die nodig zijn voor de uitvoering van de functie.

Hoewel het programma zal investeren in de aantrekkelijkheid van het pakket en van de functie van de Junior Expert, worden de loonvoorwaarden niet naar boven herzien, gelet op de budgettaire beperking. Het programma zal het loon en de financiële voorwaarden blijven toepassen die bepaald worden in het KB van 26-02-2013, maar voorziet wel indexeringen in het budget. Door deze voorwaarden aan te houden, zal het programma tijdens de duur ervan **een honderdtal jongeren** kunnen selecteren, affecteren, opleiden en omkaderen.

### **De projecten**

die een significante bijdrage genieten van de jonge experten die eraan zijn toegewezen. Pro memorie, alle actoren van de Belgische ontwikkelingssamenwerking komen in aanmerking, op voorwaarde dat ze erkend zijn door de DGD. De Junior Experten kunnen aangeworven worden voor de actoren van de gouvernementele samenwerking, maar ook alle actoren van de Belgische niet-gouvernementele samenwerking en potentieel multilaterale actoren.

Net als in de vorige fasen van het Juniorprogramma, is het, vooral in een context van budgettaire inkrimping, echter niet voorzien om nieuwe samenwerkingen met de multilaterale actoren tot stand te brengen. Deze organisaties beschikken trouwens vaak over hun eigen programma's voor jonge professionals, zoals de Vrijwilligers van de Verenigde Naties (UNV) of de Jonge Professionelen in Delegatie (JPD) van de Europese Unie, enz.

### **De partnerlanden**

door de versterking van de capaciteiten van de individuen en organisaties die werken in contact met de juniors en hun steun krijgen in de domeinen die gedefinieerd worden in hun functiebeschrijving. Ze treden op als aanvulling en ondersteuning van de betrokkenheid van de senior technische assistenten en/of andere leden van het team waar ze nauw mee samenwerken.

De steun van de overheden van de partnerlanden is ook onmisbaar voor het verkrijgen van de goedkeuringen en visa van de jonge experten.

## **3.3 De interventiezone(s)**

De aanwerving en de selectie van de kandidaat-juniors, alsook de briefing en andere opleidingen vóór het vertrek van de geselecteerde Junior Experten, vinden plaats in België. De verschillende selectieproeven en de briefing vóór het vertrek worden georganiseerd in Brussel.

De geselecteerde Juniors kunnen naar één van de 14 partnerlanden gestuurd worden, om er betrokken te worden bij de projecten, de programma's of de lokale vertegenwoordiging van Enabel, alsook een bepaald aantal geselecteerde Belgische NGO's. Het betreft: Benin, Burkina Faso, Burundi, Democratische Republiek Congo, Guinee, Mali, Marokko, Mozambique, Niger, Palestina, Rwanda, Senegal, Tanzania en Oeganda.



## 1. Operationele risico's

die verband houden met de beheersaspecten van een interventie, zoals het beheer van de human resources, van de informatie, van de veiligheid, de capaciteiten van de organisaties belast met de uitvoering, enz.

Beschrijving van de risico's	Waarschijnlijkheid	Impact	Risiconiveau	Bepalende maatregelen
Het programma trekt niet meer/niet voldoende kandidaten – met de juiste profielen - aan om de beschikbare posten te kunnen invullen.	Gering	Hoog	Gering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een benchmarking studie lanceren bij organisaties die erin slagen de gezochte profielen te rekruteren</li> <li>Versterken van de promotiecampagnes naar de kandidaten toe met de gezochte profielen</li> <li>In het stuurcomité een eventuele aanpassing van het "loonpakket" voor bepaalde profielen bespreken</li> <li>Voorrang verlenen aan andere posten voor profielen die eveneens gezocht worden, maar die het programma niet gemakkelijk meer kan aantrekken met de geboden loonvoorwaarden</li> </ul>
De partnerorganisaties hebben geen visie op de (nieuwe) profielen die ze voor hun activiteiten nodig zullen hebben op middellange/ lange termijn	Gemiddeld	Gering	Gering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het JP definieert met de partners mogelijke posten voor JE, enkel op basis van de prioriteiten van de Belgische samenwerking (D4D, Inclusieve economie, ...)</li> <li>Ontwikkelen/intensifiëren van een "post-contract begeleiding" om de competenties van de JE te "promoten" na hun ervaring binnen het JP bij toekomstige werkgevers in de samenwerking en/of andere organisaties die zich inzetten in de SDG</li> </ul>
De JE worden niet uitgenodigd voor de vergaderingen/netwerken van de verschillende organisaties	Gering	Gemiddeld	Gering	<ul style="list-style-type: none"> <li>De communicatie van het JP bij de verschillende organisaties uitbreiden</li> <li>De partnerorganisaties (via de aanvraagformulieren van JE, de contactnames tijdens de briefing &amp; debriefing) aanmoedigen om alle JE uit te nodigen voor themavergaderingen op regionaal niveau</li> </ul>
Het R&M-team van Enabel is niet meer beschikbaar om de assessment centers te organiseren voor JE, vanwege andere prioriteiten	Gemiddeld	Hoog	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er wordt in dit TFD expliciet voorzien dat Enabel zich engageert tot het voorzien van de steun van zijn interne rekruteerders van de R&amp;M bij de selectieproeven, een ondersteuning die gedekt zal zijn door de beheerkosten (zie 3.2.1.2 en 3.2.1.9)</li> </ul>

Uiteindelijke kandidaten trekken zich terug uit de selectie, of geen enkele geschikte kandidaat kon worden gevonden	Hoog	Gemiddeld	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de mate van het mogelijke een kandidaat "B" voorzien, als back-up voor elke post</li> <li>• Iets meer posten bekendmaken dan budgettair mogelijk, om de eventualiteit te "voorzien" van een post waarvoor geen enkele geschikte kandidaat gevonden wordt. Echter voorzichtig te gebruiken, vanwege het reputatierisico.</li> <li>• Meer posten voorzien in de volgende selectie, ter compensatie</li> </ul>
De JE beëindigen hun contract vroeger dan voorzien	Hoog	Gemiddeld	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle van de kwaliteit van n+1 en versterking van de omkadering</li> <li>• Controle/screening van de projecten waaraan de JE toegewezen worden, vanuit een oogpunt van omkadering</li> <li>• Audit van de ontwikkelcirkels door het JP om de problemen te "identificeren" en op te treden</li> <li>• Stimuleren bij de partnerorganisaties van een opleidingsvoorziening voor de supervisors om hun rol van "leadership" op te nemen voor al hun medewerkers, met inbegrip van de JE</li> </ul>
De verdwijning van de Infocyclus en de versoepeling van de toelatingscriteria leiden tot een massale toename van de kandidaturen, die de voorziening overbelast	Gemiddeld	Hoog		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een budget voorzien om (een deel van) de CV-screening extern uit te besteden aan rekruteringsconsultants</li> <li>• De wettelijke mogelijkheid voorzien voor Enabel/Juniorprogramma om extra selectiecriteria aan te geven, afhankelijk van de evolutie van het programma</li> </ul>

De veiligheidssituatie voor de JE in fragiele partnerlanden zoals Mali, Niger, Burkina Faso en Palestina ... gaat achteruit	Hoog	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De veiligheidsmaatregelen versterken voor de accommodaties van de JE, wat een impact heeft op de verblijfskosten</li> <li>• De situatie voor de JE evalueren met OPS, de RR en de betrokken GO's om te beslissen om over te gaan tot een eventuele evacuatie van de JE en/of een tijdelijke "stopzetting" van het zenden van JE naar deze landen.</li> <li>• Een opvolg- en dialoogvoorziening invoeren met de JE, en OPS + RR om de evolutie van de situatie op te volgen</li> <li>• Een zekere flexibiliteit inbouwen in de selectie- en matchingvoorziening om nieuwe, onvoorziene affectaties te realiseren van de tijdens de looptijd van hun contract geëvacueerde JE.</li> <li>• Versterkte veiligheidsbriefings integreren, zowel tijdens de briefing vóór het vertrek als bij de aankomst op het terrein, door de vertegenwoordiging van Enabel of de GO, in voorkomend geval</li> <li>• Een goede verdeling van de JE voorzien over verschillende landen, om de impact in geval van crisis in een land te verzachten.</li> </ul>
Vertraging in de aanpassing van het koninklijk besluit met betrekking tot het JP die de uitvoering van de selecties en nieuwe affectaties vertraagt	Hoog	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er bij het Kabinet en de DGD op aandringen om snel steun te verlenen aan de wijzigingen van het KB.</li> <li>• De selectie- en briefingactiviteiten vervangen door activiteiten voor haalbaarheidsstudie en ontwikkeling van nieuwe opportuniteiten</li> <li>• De "onvoltooide affectaties" achteraf compenseren (meer affectaties dan voorzien voor de periode)</li> </ul>
Ontmoediging van de partnerorganisaties die geen inspanning meer leveren om aanvragen voor JE in te dienen, na enkele vruchteloze pogingen	Hoog	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevoorrechte contacten onderhouden met de partnerorganisaties</li> <li>• De dialoog met deze partnerorganisaties versterken, om posten te verkrijgen die beter beantwoorden aan onze criteria en die meer kans hebben om geselecteerd te worden</li> <li>• Toezien op een billijkheid in de affectaties bij verschillende partnerorganisaties</li> </ul>

## 2. Ontwikkelingsrisico's

Beschrijving van de risico's	Waarschijnlijkheid	Impact	Risiconiveau	Beperkende maatregelen
Vermindering van het aantal aanvragen binnen projecten van partnerorganisaties, bv., vanwege budgettaire beperkingen of op niet-partnerlanden	Gering	Gering	Gering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportuniteiten onderzoeken om JE eveneens ter beschikking te stellen van andere samenwerkingsorganisaties die tot nog toe niet "geëxploreerd" werden: zoals de multilaterale organisaties</li> </ul>
Het budget van het JP wordt tijdens de looptijd verkleind	Gemiddeld	Hoog	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De indicatoren en/of de resultatenketen binnen het stuurcomité aanpassen volgens wat nog realistisch blijft met een beperkt budget</li> </ul>

## 3. Reputatierisico's

Beschrijving van de risico's	Waarschijnlijkheid	Impact	Risiconiveau	Beperkende maatregelen
JE creëren een slechte reputatie van het JP en/of Enabel en/of de partnerorganisaties van het JP door ongepast gedrag	Gering	Gemiddeld	Gering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De kandidaten sensibiliseren tijdens de selectie &amp; briefing</li> <li>• Sanctiemaatregelen voorzien en toepassen in overleg met de betrokken projecten</li> <li>• Communicatie/acties voorzien om de eventuele schade bij belangrijke partners af te zwakken</li> </ul>
Een JE publiceert negatieve commentaren over het JP, over Enabel of partnerorganisaties op officiële fora	Gemiddeld	Gemiddeld	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contractuele bepalingen hieromtrent opnemen met de JE en de organisatie die hem/haar ontvangt/uitzendt</li> <li>• Sanctiemaatregelen voorzien en toepassen - in overleg met de betrokken projecten</li> <li>• De nadruk leggen op de rollen en verantwoordelijkheden van de JE op het niveau van de communicatie en van de reputatie van zijn werkgever</li> </ul>
Incidenten en ongevallen waarbij de burgerlijke of strafrechtelijke aansprakelijkheid van de JE in het spel is	Gemiddeld	Hoog		<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de briefing bij het vertrek door de vertegenwoordigers een briefing voorzien over de belangrijkste risico's en de gevolgen ervan</li> <li>• Een crisisplan per land vragen</li> </ul>

#### 4. Financiële risico's

Beschrijving van de risico's	Waarschijnlijkheid	Impact	Risiconiveau	Beperkende maatregelen
Risico op slecht financieel beleid	Gering	Hoog	Gering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het team versterken met human resources gespecialiseerd in financieel beheer (SLA met HQ-diensten)</li> <li>Respect van de principes van dubbele handtekening, scheiding van de functies</li> <li>Procedures en standaardregels voor beheer in regie</li> </ul>
De cofinanciering door organisaties van de privésector maakt het beheer van de financiële stromen en van de boekhouding complexer	Hoog	Gemiddeld	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een beroep doen op de diensten/adviezen van een expert boekhouding en/of beheer van de publieke en private financiële stromen (SLA met HQ-diensten)</li> </ul>
De processen van de offerte-aanvraag, de overheidsopdrachten, de contractualisering zijn lang en hebben een negatieve impact op de kalender van de uitvoering van de interventie			Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een beroep doen op de diensten/adviezen van een expert in overheidsopdrachten tijdens de volledige uitvoeringsperiode van de interventie (SLA met HQ-diensten)</li> <li>De begunstigde administraties betrekken bij het uitwerken van de referentietermen en bij de analyse van de offertes om iedere blokkade in het proces te vermijden.</li> </ul>
Risico van overschrijding van het budget	Gemiddeld	Gemiddeld	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een budget ontwikkelen op basis van beheersbare indicatoren zoals bv. door een selectieprocedure te ontwikkelen die de kosten controleert, los van de kandidaten die zich aanbieden.</li> <li>Binnen het stuurcomité mogelijkheden bespreken voor "reaffectatie" van het budget</li> </ul>

## 5. Juridische risico's

Beschrijving van de risico's	Waarschijnlijkheid	Impact	Risiconiveau	Beperkende maatregelen
Er worden fouten gemaakt in de documenten voor de wijziging van het KB, voor de overeenkomst met de staat, enz.	Gering	Hoog	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een beroep doen op de diensten/adviezen van een jurist om de documenten en procedures te ontwikkelen die nodig zijn voor het realiseren van deze wijzigingen, op een snelle manier (SLA met HQ-diensten)</li> </ul>
Het JP/Enabel wordt beschuldigd van het niet-naleven van het juridisch kader (bv. op het werk)	Gering	Hoog	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een beroep doen op de diensten/adviezen van een juridisch expert en hem de juridische documenten laten valideren</li> </ul>
Het JP/Enabel moet zich verdedigen in de rechtbank voor een beschuldiging van een JE of partnerorganisatie (bv. in het geval van ontslag van een JE)	Gering	Hoog	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een beroep doen op de diensten/adviezen van een juridisch expert bij delicate beslissingen</li> </ul>
Het wettelijk kader van het JP is niet/niet meer coherent met het nieuwe wettelijke kader van Enabel	Gemiddeld	Hoog	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een beroep doen op de diensten/adviezen van een juridisch expert (SLA met HQ-diensten)</li> </ul>



## 4 MIDDELEN

### 4.1 Financiële middelen

Het hierna bijgevoegde budget is indicatief en verschaft een overzicht van de verschillende kostenposten per resultaatdomein. Onderstaande tabellen illustreren de grote lijnen van het budget, voor een gemiddelde van 25 tot 30 Juniors die elk jaar gerekruteerd worden voor het Programma, gedurende ten hoogste 2 jaar.

#### BUDGET JUNIORPROGRAMMA 2018-2023

BEL1707011

		2018	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAAL
Budgetcode	<b>A. Juniors kosten</b>	<b>221,996</b>	<b>1,216,237</b>	<b>1,788,096</b>	<b>1,862,827</b>	<b>1,171,507</b>	<b>304,041</b>	<b>6,564,704</b>
A_01_13	Groep 13 (a+b)	221,996	960,977	627,509	80,321	0	0	1,890,803
A_01_14	Groep 14 (a+b)	0	255,260	901,663	605,496	81,442	0	1,843,861
A_01_15	Groep 15 (a+b)	0	0	258,924	914,423	617,077	85,925	1,876,348
A_01_16	Groep 16 (a)	0	0		262,588	472,988	218,117	953,692
	<b>B. Selectie Juniors</b>	<b>79,258</b>	<b>65,694</b>	<b>75,694</b>	<b>33,966</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>254,013</b>
B_01_01	Ontwikkeling aanbod/juniorfuncties	11,000	1,000	11,000	1,000	0	0	24,000
B_01_02	Selectie Juniors	68,258	64,694	64,694	32,366	0	0	230,013
	<b>C. Omkadering en opvolging</b>	<b>38,423</b>	<b>87,680</b>	<b>139,349</b>	<b>122,509</b>	<b>75,658</b>	<b>16,779</b>	<b>480,397</b>
C_01_01	Briefing bij vertrek	18,800	37,600	37,600	37,600	0	0	131,600
C_01_02	Individuele debriefing & monitoring	9,900	470	470	470	470	470	12,250
C_01_03	Baseline en Evaluatiestudies	0	0	18,800	0	18,800	0	37,600
C_01_04	Opvolgingszendingen	0	0	10,575	10,575	10,575	5,040	36,765
C_01_05	Vorming juniors tijdens affectatie	4,766	22,842	33,107	34,009	21,094	5,189	121,006
C_01_06	Coaching	4,957	26,768	38,797	39,855	24,719	6,081	141,176
	<b>D. Partnerships &amp; networking</b>	<b>24,616</b>	<b>15,069</b>	<b>15,776</b>	<b>16,027</b>	<b>11,499</b>	<b>7,081</b>	<b>90,069</b>
D_01_01	Institutional networking	940	940	940	940	940	940	5,640
D_01_02	Junior regional networking	3,036	8,489	9,196	9,447	5,859	1,441	37,469
D_01_03	Pilootprojecten private sector	15,940	940	940	940	0	0	18,760
D_01_03	Alumni werking	4,700	4,700	4,700	4,700	4,700	4,700	28,200
	<b>E. Communicatie</b>	<b>9,500</b>	<b>9,500</b>	<b>9,500</b>	<b>9,500</b>	<b>4,500</b>	<b>4,500</b>	<b>47,000</b>
E_01_01	Communicatie	9,500	9,500	9,500	9,500	4,500	4,500	47,000
	<b>F. Projectbeheer</b>	<b>130,776</b>	<b>269,155</b>	<b>478,815</b>	<b>492,597</b>	<b>342,377</b>	<b>195,890</b>	<b>1,909,611</b>
F_01_01	<b>Personeelskosten</b>	<b>108,921</b>	<b>223,137</b>	<b>407,733</b>	<b>420,229</b>	<b>290,262</b>	<b>172,106</b>	<b>1,622,388</b>
	<b>Werkingskosten</b>	<b>21,855</b>	<b>46,018</b>	<b>71,082</b>	<b>72,368</b>	<b>52,116</b>	<b>23,784</b>	<b>287,223</b>
F_02_01	Opleiding team	705	1,528	2,350	2,350	1,645	705	9,283
F_02_06	Andere werkingskosten JP	1,860	1,860	1,860	1,860	1,860	1,860	11,160
F_02_07	Infrastructuurkosten	19,290	42,631	66,872	68,158	48,611	21,219	266,781
	<b>TOTAAL A - F</b>	<b>504,569</b>	<b>1,663,335</b>	<b>2,507,231</b>	<b>2,336,826</b>	<b>1,605,541</b>	<b>528,292</b>	<b>9,345,794</b>
G_01_01	<b>G. Beheerskosten BTC (7%)</b>	<b>35,320</b>	<b>116,433</b>	<b>175,506</b>	<b>177,578</b>	<b>112,388</b>	<b>36,980</b>	<b>654,206</b>
	<b>TOTAAL</b>	<b>539,889</b>	<b>1,779,768</b>	<b>2,682,737</b>	<b>2,714,404</b>	<b>1,717,929</b>	<b>565,272</b>	<b>10,000,000</b>

Het totale budget van het Programma voor de 6 jaar bedraagt € 10.000.000.  
De opstelling is gebaseerd op de volgende hypothesen:

Budgetlijn	Toelichting
<b>Intermediaire doelstelling 1</b>	<b>Jonge experts worden ter beschikking gesteld en begeleid op het terrein om hun expertise te ontwikkelen en bij te dragen tot de interventies</b>
<b>A. Jaarlijkse kosten van de Juniors – Totaalbudget: 6.564.704 €</b>	
Golf jaar 13 (a+b) Golf jaar 14 (a+b) Golf jaar 15 (a+b) Golf jaar 16 (a)	<p>De gemiddelde jaarlijkse kosten van een Junior (met inbegrip van zijn bruto loon, 13<sup>de</sup> maand, werkgeversbijdragen aan de sociale zekerheid, verzekeringen, verblijfs- en verplaatsingskosten, kinderbijslag en geboortepremies) bedroegen in 2017 zo'n 35.000 euro.</p> <p>De verhoging van de jaarlijkse kosten van de Junior met 1,5 % – te wijten aan de inflatie - vertaalt zich door een stijging van de jaarlijkse kostprijs met 520 euro. Zo komen we tot een <b>gemiddelde jaarlijkse kost van 35.520 euro per Junior in 2018.</b></p> <p>Wij baseren ons op twee zendingen op het terrein per jaar, behalve voor het eerste jaar waarin slechts één zending gerealiseerd zal kunnen worden, tegen het midden van het jaar (groep a). De tweede geselecteerde groep in 2018, zal pas begin 2019 vertrekken (groep b)</p> <p>Het Programma zal van start gaan in 2018 en zal aflopen eind 2023. Dit betekent dat de jaarlijkse kosten die verband houden met de Juniors die in de loop van de laatste maand van 2021 (laatste vertrekkende groep) zullen vertrekken, tot ten laatste eind 2023 zullen doorlopen. Dit impliceert dat de laatste golf samengesteld kan zijn uit één enkele groep (a), met een vertrek in de tweede helft van het jaar 2021.</p> <p>In totaal zal het programma <b>7 verzendingsgroepen</b> dekken.</p> <p><b>Per groep</b> hebben we een financiering voorzien voor gemiddeld <b>ongeveer 15 tot 16 posten</b>. Dit brengt de schatting van de nieuwe affectaties op ongeveer <b>107 affectaties</b> voor de 4 zendingen (2018-2021) (Ter vergelijking: Het Juniorprogramma 2013-2019 heeft +- 22 affectaties per verzendingsgroep gerealiseerd, wat leidde tot 217 affectaties op 5 jaar)</p> <p>Elke Junior zal ten minste 2 jaar kunnen werken. Niet alle Juniors verlengen echter hun contract voor een tweede jaar. Ze verbreken overigens regelmatig hun contract vroegtijdig wanneer ze ander werk hebben gevonden. Tussen 2013 en 2016 bedroeg de gemiddelde duur van de contracten 18 maanden.</p> <p>Aangezien het onze doelstelling is om de opkomst van een nieuwe generatie jonge experts voor de Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen te stimuleren, voorzien wij een meer doorgedreven coaching om hun expertise te ontwikkelen, maar ook om de jongeren te stimuleren om het hele programma te voltooien. We houden dan ook rekening met een gemiddelde duur van 20 maanden in het nieuwe programma. Tijdens de zendingen (2018-2021) beogen we zo een <b>gemiddelde van 49 JE</b> continu op het terrein.</p>
<b>B. Selectie en aanwerving van de Juniors – Totaalbudget: 254.013 €</b>	
Ontwikkeling van het aanbod/posten voor Junior Experts	Er wordt voorzien om <b>elke 2 jaar een studie</b> te starten om een duidelijker beeld te krijgen op de profielen die de partnerorganisaties van het Juniorprogramma, inclusief Enabel, op middellange en lange termijn nodig zullen hebben om te werken voor de SDG. Deze studie zal toelaten om beter prioriteiten toe te wijzen aan de in te vullen posten voor Junior Experts. Er is een bedrag van <b>10.000 euro per studie</b> voorzien. Bovenop dit bedrag wordt <b>een forfait voorzien van 1000 euro voor de kosten</b> voor transport, huur van vergaderzalen, of andere logistiek die verband houdt met de organisatie van

Budgetlijn	Toelichting
	vergaderingen met de partnerorganisaties over dit thema van toekomstige behoeften.
Selectie	<p>De selectieprocedure per post bestaat uit een CV-screening, een persoonlijkheidstest, een motivatiegesprek en een assessment.</p> <p>De <b>selectiekosten per post worden geraamd op 1620 €</b>. Het Programma doet een beroep op de rekruteerders van Enabel om de motivatiegesprekken en de assessments voor te zitten (vertegenwoordiger +- 150 uur/persoon/groep, gedekt door beheerskosten.)</p> <p>Naar schatting zullen zich per post gemiddeld 100 kandidaten aanbieden. Voor 15 posten vertegenwoordigt dit dus een CV-screening van +- 1500 CV's. Per post wordt een budget voorzien van max. 1400 euro (2d) externe consultancy voor de screening van de CV's, die max. 70% van de screening vertegenwoordigen. Het andere deel zal het team van het Programma voor zijn rekening nemen.</p> <p>Wij zijn van plan gemiddeld 5 kandidaten per post te selecteren, om de tests af te nemen, dus +- 75 kandidaten per selectieperiode. We rekenen 12 euro voor de persoonlijkheidstest, of 60 € per post.</p> <p>We voorzien 900 € per selectieperiode voor diverse logistieke kosten, zoals papier, assessmentmateriaal, drank, broodjes, enz.</p> <p>Tot slot zijn ook consultancykosten voorzien voor eventuele nieuwe te ontwikkelen gevallen: voor de volledige duur van het programma, is een budget voorzien van 11 consultancydagen, 10.000 €, of ongeveer 100 € per post.</p> <p>Tot besluit wordt ook een '<b>overbooking</b>' van <b>10 % voorzien</b>. Het Programma zal dus 1 tot 2 posten extra publiceren dan budgettair voorzien, om eventueel niet-gevulde posten aan het einde van de selectie, te kunnen compenseren.</p> <p>Een bijkomende enveloppe van ongeveer <b>40000 €</b> van 2018 tot 2021 (+/-11000 € /jaar van 2018 tot 2020 en ongeveer 5500 € voor 2021) werd toegevoegd om de kosten te dekken die verband houden met de <b>schriftelijke tests</b> in de comparatieve selectie.</p>
<b>C. Opleiding, omkadering en opvolging – Totaalbudget: 480.397 €</b>	
<b>Kostprijs van de opleiding van de Juniors</b>	
Opleiding en voorbereiding op het vertrek	Forfait van <b>18800 €</b> per briefingsessie vóór het vertrek om de externe consultants te financieren, en de logistieke kosten van de briefing vóór het vertrek. Er zal één enkele briefing georganiseerd worden in 2018, de tweede in 2018 gerekruteerde groep zal zijn briefing begin 2019 krijgen.
Budget voor het individuele opleidingstraject (voor de twee jaar)	<p>Er is een forfait voorzien van 1.000 euro voor het eerste jaar en van 1.000 euro voor het tweede voor de opleiding van elke Junior tijdens zijn zending op het terrein (met inbegrip van de verplaatsingen/het verblijf in het kader van de opleiding).</p> <p>In de tweede fase kon echter vastgesteld worden dat dit in de realiteit voor slechts 2/3 opgebruikt werd. Om het budgettaire beheer te optimaliseren, voorzien wij daarom een financiële enveloppe van <b>56 €/junior/maand</b></p> <p>Het Programma zal ook proactief opleidingen online voorstellen over de kaders van de SDG aan de juniors. Een groot aantal van deze opleidingen worden kosteloos aangeboden.</p>

Budgetlijn	Toelichting
<b>Kosten voor omkadering &amp; opvolging</b>	
Individuele debriefing & monitoring	<p>De Project Officers organiseren aan het einde van elk contractjaar een debriefing met de juniors. Om deze debriefing voor te bereiden en om de evolutie van het programma te kunnen volgen via de individuele ervaringen van de JE, wordt voorgesteld om een online enquête-instrument te creëren dat de juniors invullen vóór hun vertrek en na 1 en 2 jaar. Het instrument zal zo ook moeten toelaten de tevredenheid te meten van de supervisors, en van de uitzendorganisatie.</p> <p>Kosten voor het creëren/aanpassen van het instrument: <b>9900 € in 2018 alsook 400 € per jaar</b> voor een jaarabonnement op de tool (SurveyMonkey of iets dergelijks) en 700 € per jaar voor de transportkosten van de medewerkers</p>
Baseline- & evaluatiestudies	<p>Zoals in elk programma is het ook voorzien om een baselinestudie, een tussentijdse evaluatie en een eindevaluatie te organiseren. Er wordt <b>18800 €</b> per studie voorzien. Dit bescheiden budget zal echter niet toelaten een "terreinzending" te integreren in de Referentietemijnen.</p> <p>Er wordt echter voorzien om <b>het budget te gebruiken dat beschikbaar is in het Juniorprogramma 2013-2019</b> om een studie te financieren over de toekomst van de oud-Juniors en er vragen in op te nemen die verband houden met het nieuwe programma, waardoor het ook gebruikt kan worden als baseline. Daarom voorziet de begroting 2018-2023 geen budget voor deze eerste <b>baseline</b> studie in 2018.</p>
Opvolgingszendingen	<p>Tijdens de opvolgingszendingen in 2018 en 2019, gefinancierd in het kader van het programma 2013-2019, zal aandacht besteed worden aan de twee programma's.</p> <p>Vanaf 2020 wordt 2500 € per zending/Project Officer voorzien, rekening houdend met 3 zendingen per jaar, waarvan de helft ook vergezeld is van de coördinator. Dit levert een <b>jaarlijks budget op van 10575 €</b>. Aangezien vanaf midden 2023 de laatste JE hun contract beëindigen, wordt in 2023 slechts de helft van dit jaarlijkse budget voorzien.</p>
Coaching	<p>Via een overheidsopdracht wordt voorzien om de diensten van enkele professionele coaches met ervaring met verblijf in Afrika te concretiseren, om een coaching "van op afstand uit te voeren". Deze investering in een professionele coaching van de JE heeft als doel de kwaliteit van de omkadering te verbeteren tijdens hun ervaring, om zo hun eigen impact in projecten te vergroten en hun engagement te versterken, zowel tijdens de JE ervaring (langere gemiddelde contractduur) als na hun contract in het kader van de SDG.</p> <p>Dat laat ook toe de functie van Junior aantrekkelijker te maken voor jongeren, zoals voordelen buiten het loon, en dus ook om de aantrekkelijkheid van de functie te vergroten voor de opkomende profielen.</p> <p>Er werden <b>max. 5 sessies per jaar</b> en per JE voorzien, waarvan ten minste 1 tijdens de briefing vóór het vertrek, en 1 op de dag van de debriefing na een jaar. Het budget dat voorzien wordt per sessie van 2 uur bedraagt 225 €. Maar net als voor het individuele opleidingsbudget gaan we uit van het principe dat niet alle JE een beroep zullen doen op het maximaal gereserveerde budget. Wij houden rekening met een uitbetalingsgraad tussen 70 en 75%. Dat komt neer op een maandbudget van <b>66 € per maand/JE</b></p>
<b>Installatiekosten</b>	
Draagbare computer (hardware, software) + onderhoud	<p>In tegenstelling tot de vorige fasen zal het Juniorprogramma <b>de installatiekosten</b> van de junior assistenten <b>niet meer op zich nemen</b>: laptop, software, enz. Er wordt gevraagd aan de interventies die hen ontvangen deze werkinstrumenten te verstrekken en te financieren.</p>

Budgetlijn	Toelichting
intermediaire doelstelling 2	Het Juniorprogramma is actor van en bijdrager tot de SDG 17
<b>D. Partnerships &amp; Networking - Totaalbudget: 90.069 €</b>	
Institutional networking	Voor het dekken van de logistieke kosten van de vergaderingen met partners van het Juniorprogramma, alsook eventuele abonnementskosten of deelnamekosten aan bepaalde online netwerken of evenementen rond de Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen, is een budget van <b>940 € per jaar</b> voorzien.
Junior regional networking	Om de Juniors te stimuleren om deel te nemen aan of zelf activiteiten te organiseren om verschillende organisaties bij elkaar te brengen rond een thema dat te maken heeft met de SDG, wordt een <b>individueel budget van 188 euro per jaar</b> ter beschikking gesteld van de Juniors.
Pilootprojecten private sector	Een budget van <b>15.000 € is voorzien in 2018 om een studie te starten</b> over de pistes voor samenwerking en cofinanciering door de privésector, rekening houdend met de mogelijk juridische en administratieve barrières. Vervolgens wordt een <b>jaarlijks budget voorzien van 940 €</b> voor het financieren van de logistieke kosten voor regelmatige vergaderingen met de partners uit de privésector.
Alumni werking	Aangezien de oud-Juniors (Alumni) ook een belangrijk netwerk creëren ten voordele van de SDG, wordt <b>4700 euro per jaar om meerdere evenementen te organiseren</b> in België en online, waarop de oud-Juniors uitgenodigd zullen worden en die banden tussen hen onderling zouden kunnen creëren. Dit budget zal ook een <b>jaarlijkse prijs</b> voorzien voor het meest innoverende initiatief ten voordele van de SDG ontwikkeld door een (oud-)Junior.
<b>E. Communicatie – Totaalbudget: 47.000 €</b>	
Algemene communicatie	De communicatie <b>ondersteunt de 2 intermediaire resultaten</b> : de aanwerving en omkadering van de Juniors, maar ook de netwerking van het programma en van de Juniors ten voordele van de SDG.  De kost van een halfzijdse expert(e) in communicatie vertegenwoordigt de reële investering in communicatie. Deze persoon zal een beroep kunnen doen op een <b>jaarlijks forfait van 9500 €</b> voor de ontwikkeling van brochures pour verschillende doelgroepen (kandidaten, potentiële partners, bedrijven, ...), verspreiding van de posten over verschillende websites voor rekrutering - soms betalend, deelname aan jobbeurzen, ontwikkeling van rekruteringsvideo's, enz. Maar ook kosten voor het ontwikkelen van de pagina's van de website voor de alumni, en communicatietools (website, sociale media) om de netwerkvorming tussen de Juniors en andere organisaties op basis van de SDG te stimuleren. Tijdens de exit-jaren wordt dit budget tot de helft teruggebracht, aangezien er geen promotie meer gevoerd zal worden om kandidaten aan te trekken.
<b>F. Projectbeheer - Totaalbudget 1.909.611 €</b>	
<b>Personeelskosten</b>	
Personeelskosten JP-team	Het beheerteam zal bestaan uit 5 personen, die 4,1 VTE vertegenwoordigen: Een coördinator, 2 Project Officers (80%), 1 Verantwoordelijke Selectie en briefing en 1 Communicatieverantwoordelijke (50 %)  <i>Zie 7.3 voor de Referentietermen van de leden van het team.</i>
Coördinator	Jaarlijks budget van 105.000 euro per VTE (1 VTE)

Budgetlijn	Toelichting
<i>Project Officers</i>	Jaarlijks budget van 75.000 euro voor 0,8 VTE (2 x)
<i>Verantwoordelijke Selectie Briefing</i>	Jaarlijks budget van 79.000 euro per VTE (1 VTE)
<i>Communicatieverantwoordelijke</i>	Jaarlijks budget van 49.000 euro voor 0,5 VTE
<i>Jobstudenten</i>	Jaarlijks budget van 1.800 euro
Verdeling van de HR tussen de 2 programma's	<p>Aangezien het team van het Juniorprogramma belast zal zijn met het beheren, zowel van de exit-fase van het Programma 2013-2019 als de start van het Juniorprogramma 2018-2023, is een verdeling van de human resources tussen de 2 programma's voorzien in 2018-2019. Het Programma 2013-2019 voorziet een afname van de human resources in 2018-2019, terwijl de HR van het nieuwe programma geleidelijk overgenomen worden door het nieuwe programma 2018-2023. (zie onderstaande tabel)</p> <p>Voor het eerste jaar in de opstartfase, voorziet het budget van het nieuwe programma enkel de kost van</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de verantwoordelijke Selectie en Briefing,</li> <li>• een Project Officer vanaf Q4 (25%)</li> <li>• een communicatieverantwoordelijke vanaf Q4 (25%)</li> </ul> <p>We gaan uit van het principe dat de coördinator zowel de beëindiging van het vorige programma als de opstart van het nieuwe programma coördineert.</p> <p>Voor het tweede jaar, 2019, voorziet het budget de kosten van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de verantwoordelijke Briefing &amp; Selectie, Project Officer &amp; communicatieverantwoordelijke</li> <li>• een tweede Project Officer vanaf Q4 (wanneer de 3<sup>de</sup> groep Juniors klaar zal zijn om te vertrekken)</li> </ul> <p>Vanaf 2020 zullen de 4,1 VTE opgenomen worden in het budget van het nieuwe programma. Vanaf 2022 zal dit afnemen naargelang het aantal juniors op het terrein.</p>

De verdeling van de personeelskosten over de twee programma's bevindt zich hieronder.

	Coördinator		Project Officer 1		Project Officer 2		Selectie briefing		Communicatie		
	2018	2018-2023	2018	2018-2023	2018	2018-2023	2018	2018-2023	2018	2018-2023	
2018		0		0		0,2	0	1		0,125	
2019		0		0,2	0	0,8	0	1	0	0,5	
2020	0	1	0	0,8	0	0,8	0	1	0	0,5	
2021	0	1	0	0,8	0	0,8	0	1	0	0,5	
2022	0	1	0	0,8	0	0,4	0	0	0	0,375	
2023	0	1	0	0,4	0	0	0	0	0	0	
	<b>VTE op budget</b>										
		<b>JP 2018-2023</b>									
2018		1,325									
2019		2,5									
2020		4,1									

2021		4.1
2022		2.575
2023		1.4

<b>Werkingskosten</b>	
Opleiding team	Een transversaal budget van +- 10.000 € is voorzien voor de transversale opleidingen van de leden van het team voor de totale duur van het Programma. Dit budget wordt berekend op basis van een jaarlijks forfait van 500 euro per medewerker.
Andere werkingskosten	Om bepaalde transport- en vertegenwoordigingskosten te dekken, is een jaarlijks budget voorzien van <b>1860 €</b> .
Infrastructuurkost	<p>Een Service Level Agreement regelt de verdeling van de kantoorkosten tussen Enabel en het JP. Het betreft een verdeling van de kosten naargelang het totale aantal leden van het team (en dus niet VTE). Tevoren werd dit budget voor 12% gedekt door de beheerskosten. De beheerders worden nu teruggebracht naar 7 % en de reële kosten voor de infrastructuurkosten worden apart vermeld, en dekken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De huur van de kantoren</li> <li>• De kosten voor de aansluiting op de openbare diensten en onderhoudsdiensten</li> <li>• Telecommunicatie- en verzendingskosten</li> <li>• Kantoomateriaal</li> <li>• HR-diensten (sociaal secretariaat en Edenred)</li> <li>• Licenties (IT, ...)</li> <li>• Afschrijvingen</li> </ul> <p>We hebben als basis de kosten genomen van deze rubriek van de SLA van 2017 per lid van het team vermeld in het budget van het programma = <b>12.860 € per medewerker</b> (los van diens arbeidsregeling). Logisch gezien nemen de kosten dus toe naargelang het aantal gefinancierde medewerkers in het nieuwe programma.</p>
Inflatie	Buiten de inflatie vermeld voor de loonkosten van de Juniors en van het team, houdt dit budget geen rekening met de inflatie van andere kosten.

Om de financiële informatie aan te vullen, wordt het budget voorzien in 2018-2019 voor de afsluiting van het Juniorprogramma 2013-2019 eveneens hieronder opgenomen. (*Financiële planning, versie 08.09.2017*)

Budget Juniorprogramma 2013-2019 BEL1305311		Financiële planning 2018	Financiële planning 2019
Budgetcode	<b>A. Juniors kosten</b>	<b>1,958,450</b>	<b>589,196</b>
A_01_08	Groep 8 (1-2)	0	0
A_01_09	Groep 9 (1-2)	0	0
A_01_10	Groep 10 (1-2)	151,940	0
A_01_11	Groep 11 (1-2)	1,022,631	161,340
A_01_12	Groep 12 (1)	783,878	427,855
	<b>B. Selectie Juniors</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B_01_03	Schriftelijke selectie	0	0
B_01_04	Mondeling selectie	0	0
B_01_06	Ontwikkeling en onderhoud online kandidatuursysteem	0	0
	<b>C. Omscholing en opvolging</b>	<b>70,500</b>	<b>32,500</b>
C_01_01	Briefing bij vertrek	0	0
C_01_03	Individuele debriefing	500	500
C_01_04	Evaluatiestudie	10,000	0
C_01_05	Opvolgingszendingen	15,000	7,000
C_01_06	Documentatie voor juniors/startpakket		
C_01_10	Individueel opleidingstraject	45,000	25,000
C_01_11	Opleidingstraject voor coaches	0	0
	<b>D. Installatiekost en vergoeding project</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>
	<b>Installatiekost</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>
D_01_01	Portable PC	0	0
D_01_02	Onderhoudscontract PC-park	1,000	1,000
	<b>E. Communicatie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
E_01_01	Communicatie	0	0
	<b>F. Projectbeheer</b>	<b>304,355</b>	<b>180,101</b>
F_01_01	<b>Personelekosten</b>	<b>292,455</b>	<b>171,001</b>
	<b>Werkingskosten</b>	<b>11,900</b>	<b>9,100</b>
F_02_02	Kantoomateriaal	2,400	1,600
F_02_03	Opleiding	4,000	2,000
F_02_04	Outsourcing en consultancy	3,000	3,000
F_02_06	Andere werkingskosten	2,500	2,500
	<b>TOTAAL A - F</b>	<b>2,334,305</b>	<b>802,797</b>
II_01_01	<b>H. Behoortkosten BTC (12%)</b>	<b>280,117</b>	<b>96,336</b>
	<b>TOTAAL</b>	<b>2,614,422</b>	<b>899,132</b>



## Meer doen met minder

Deze derde fase voorziet een minder groot budget dan de vorige fasen. Het budget werd verlaagd met 42 %.

De doelstelling is echter om een grotere impact te hebben met de beschikbare middelen, en dus meer impact met minder Juniors op het terrein: "meer doen met minder"

De resultatenketen die voorgesteld wordt voor het nieuwe Juniorprogramma vertegenwoordigt een verandering van een "schaalproductie" naar een "maatwerk".

Het programma beoogt niet enkel het aanwerven, opleiden en omkaderen van de JE, waarbij de controle over het type ingevulde functies overgenomen wordt door te investeren in de dialoog met de partnerorganisaties en in de kennis van de toekomstige HR-behoefte. Het programma investeert ook in het creëren van de partnerschappen en netwerken ter ondersteuning van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen. Deze inspanningen – die hoofdzakelijk human resources vergen van het beheersteam - weerspiegelen zich op logische wijze in een hogere totale kostprijs per Junior.

Verder zijn een aantal kosten vast, ongeacht het aantal JE die ter beschikking gesteld worden op het terrein. Deze vaste kosten zijn: elke briefing vóór het vertrek of de opvolgingszending vraagt evenveel voorbereiding en investering in human resources en kosten van de externe partijen. De gemiddelde kostprijs van dit type activiteit per Junior neemt dus ook toe, gewoon door de verlaging van het totale budget.

Als wij de totale kosten per JE van de twee programma's vergelijken, kunnen we de kost per affectatie niet vergelijken. Om correct te zijn moeten in feite de maandelijkse kosten van de JE vergeleken worden, want de duur van een affectatie kan variëren.

Zo stellen we een verhoging voor van 14 % in de maandelijkse kosten per JA, gaande van 4093 €/maand/Junior op dit ogenblik, naar 4681,65 €/ Junior/maand in het nieuwe programma. Deze verhoging kan reeds eenvoudig verklaard worden door de inflatie van de loonkosten met meer dan 9 % tussen 2013 en 2018 (a ratio van +- 2% per jaar) - zowel voor de JE als voor het beheerteam.

Het overblijvende saldo van de verhoging van de kosten per Junior (5%) wordt enerzijds verklaard door de hogere kosten per Junior gekoppeld aan de schaalverkleining, en anderzijds door de nieuwe voorgestelde benadering.

**Deze nieuwe benadering vertegenwoordigt dus een verhoging van de kosten per Junior met 5%.** Het is een investering in de **meerwaarde** die het Juniorprogramma wenst te realiseren in vergelijking met het vorige programma:

- Een **toename met 20%** van het aantal Juniors die hun engagement ten voordele van de SDG voortzetten, (van 60% naar 80%)
- Een **sterke toename van het aantal posten in lijn met de strategische prioriteiten** en als rechtstreekse ondersteuning van de SDG waarvoor een kandidaat wordt gevonden (van x% (te bepalen in de baseline) naar **90%**)
- Een rechtstreekse impact van het Juniorprogramma op de netwerken en nieuwe partnerschappen die bijdragen tot de SDG, door ervoor te zorgen dat **70 % van de Junior Experts actief bijdragen tot ten minste 1 formeel professioneel netwerk** of de totstandkoming van ten minsten één nieuw partnerschap rond een SDG actief stimuleert. (van x% (te bepalen in de baseline) op **70 %**)

De verhoging van de totale kosten per affectatie is relatief hoger en wordt dan ook verklaard door **een verlenging van de gemiddelde duur van de affectatie van de JE met 11%**. Wij zijn immers van plan om ook een hogere gemiddelde contractuur te realiseren, door te investeren in aantrekkelijkere/meer bevredigende functies voor de Juniors, alsook in een professionelere aanpak van de coaching.

VERGELIJKING VAN DE KOSTEN JP 2013-2019 en JP 2018-2023			
		JP 3 (2018-2023)	Verhouding JP 2 vs JP 3
Aantal Junior-maand	4054	2136	53%

<i>Aantal affectaties</i>	217	107	49%
Totaalbudget ( <i>actualisatie sept. 2017</i> )	€ 16,595,444.00	€ 10,000,000.00	60%
<b>Totaalkost per Junior-maand</b>	€ 4,093.60	€ 4,681.65	114%
Totaalkost per nieuwe affectatie	€ 76,476.70	€ 93,457.94	122%
Gemiddelde duur van affectatie (maanden)	18	19.96	111%
Inflatie jaarlijkse loonkosten van de Juniors (2013 vs 2018)	€ 33,697.34	€ 36,734.65	109%

## 4.2 Human resources

De specifieke human resources voor de interventie die gerekruteerd en gefinancierd wordt door de Belgische partij

Functie	VTE	Aant. maanden	Belangrijkste taken
Coördinator/-trice van het programma	1	48	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coördinatie van het team,</li> <li>• Coördinatie van het project</li> <li>• Networking/externe &amp; interne vertegenwoordiging</li> <li>• Beheer van de relaties met partnerorganisaties</li> <li>• Prospectie doen naar nieuwe partnerschappen</li> <li>• Ontwikkeling van de nieuwe pilotoprojecten</li> <li>• Budgettaire opvolging</li> <li>• Deelnemen aan de selecties/briefings</li> <li>• Rapportering</li> <li>• Lanceren van studies rond de behoeften voor de SDG</li> </ul>
Project Officer	1.6	45 (aanvullend bij fase 2 + fasing out 2022-2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne en externe communicatie over het JP bij Juniors, onthaalprojecten en partnerorganisaties</li> <li>• Analyse van de aanvragen/functies voor Juniors</li> <li>• Dialoog met de partnerorganisaties over de te voorziene functies</li> <li>• Deelname aan de selecties/briefings</li> <li>• Organiseren van het vertrek van de Juniors</li> <li>• Stimuleren van de networking &amp; opleidingen van de Juniors</li> <li>• Stimuleren van de ontwikkeling en het beheer van de opleidingsplannen</li> <li>• Backstopping missions</li> <li>• Opvolging van de contracten met externe coaches</li> <li>• Monitoring van de Juniors &amp; partnerorganisaties: tevredenheid, debriefing, enquêtes, gevolgde opleidingen, ...</li> </ul>
Verantwoordelijke Selectie & briefing	1	48	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De ontwikkeling en de uitvoering verzekeren van de nieuwe selectiebenadering: ontwikkeling en toepassing van de nieuwe rekruteringsstools, aanpassing van de procedures, zoeken naar technische partners, onderhandeling van de akkoorden, ontwikkeling van de overheidsopdrachten met de verstrekkers, enz.</li> <li>• Organiseren van de verschillende selectietypes en -cycli met externe rekruteerders</li> <li>• Verzekeren van de ontwikkeling en uitvoering van de briefings vóór het vertrek van de Juniors in overleg met de partnerorganisaties</li> <li>• Deelnemen aan de selecties/briefings</li> </ul>

Verantwoordelijke communicatie	0,5	48	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen van het promotiemateriaal om de kandidaten aan te trekken met opkomende profielen, evenals nieuwe partners</li> <li>• Prospectie doen naar en ontwikkelen van de communicatiekanalen met de kandidaten</li> <li>• Ontwikkelen van de communicatietools en de organisatie van evenementen ter ondersteuning van een netwerk van alumni en bieden van steun na het contract</li> <li>• Ontwikkelen van de instrumenten ter ondersteuning van de totstandkoming van een netwerk tussen het JP, de JE en andere organisaties met het oog op SDG 17</li> <li>• Beheren van de communicatie rond het project (website, social media,...)</li> </ul>
--------------------------------	-----	----	--

Een architectuur van de belangrijkste functies is bijgevoegd in bijlage 7.

### 4.3 Andere middelen en engagements

- Het JP-team zal **gevestigd zijn in de zetel** van Enabel. Het gebruik van de kantoren, de interne diensten (bv. computerbijstand, vergoeding, payroll, enz.), van het kantoomateriaal, enz. is inbegrepen in de werkingskosten (7 % van de algemene kosten, zie budget)
- De partnerorganisaties duiden intern **focuspunten** aan die zich bezighouden met de communicatie met de interventies waar Junior Experten aan toegewezen kunnen worden
- **Mobilisatie van de collega's** voor de interventies van Enabel of van de bij het Juniorprogramma aangesloten geaccrediteerde organisaties waar de JE aan toegewezen zijn, die de supervisie en de omkadering van de Juniors op het terrein op zich nemen
- De **werkingskosten** en het werkmateriaal (laptops, software, telefoon, enz.) van de Juniors worden ten laste genomen door de interventies
- **Externe coaches**: elke Junior zal een coach kunnen kiezen (uit een vooraf samengestelde lijst, aan de hand van een overheidsopdracht) waarmee hij/zij coachingsessies van op afstand zal kunnen volgen, alsook op het ogenblik van het vertrek en van de terugkeer naar België

## 5 UITVOERINGSMODALITEITEN

### 5.1 Wettelijk kader

Het wettelijk kader van de interventie "Juniorprogramma 2018-2023" zal bepaald moeten worden **door een nieuw koninklijk besluit** waarin de voorwaarden en de modaliteiten vastgelegd worden om een arbeidsovereenkomst af te sluiten in het kader van het Juniorprogramma van de Belgische ontwikkelingssamenwerking, dat het KB van 3 mei 2006 zal wijzigen, en zoals gewijzigd en aangevuld door het KB van 26-02-2013.

De Directie-Generaal Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp (DGD) Federale Overheidsdienst Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking is de administratieve en financiële entiteit die verantwoordelijk is voor de terbeschikkingstelling van het budget voor dit project.

De Belgische Technische Coöperatie (Enabel), naamloze vennootschap van publiek recht met sociaal oogmerk, zal zich bezighouden met de uitvoering en de opvolging van dit project, conform de artikelen 9bis en 9ter van de wet van 21 december 1998 houdende de oprichting van Enabel, zoals ingevoerd door art. 23 van de programmawet van 27 december 2005 (M.B., 30 december 2005, p.57.318) en zoals gewijzigd door de artikelen 20, 21 en 22 van de wet van 30 december 2009 houdende diverse bepalingen.

### 5.2 Specifieke organisatiestructuren van het programma

#### 1. Stuurcomité van het programma (COPIL)

Het stuurcomité is het stuurorgaan van het welslagen van de interventie, d.w.z. van het bereiken van de resultaten en van de bijdrage tot de specifieke doelstelling bepaald in het TFD.

#### **Samenstelling**

Het stuurcomité bestaat uit de volgende leden en hun vertegenwoordigers:

- De Directeur/-trice van de Human resources van Enabel, voorzitter(-ster) van het Stuurcomité,
- Een vertegenwoordiger(-ster) van het Kabinet van de Ontwikkelingssamenwerking,
- De coördinator/-trice van het Juniorprogramma-team
- Een vertegenwoordiger(-ster) van de DGD
- Een vertegenwoordiger(-ster) van de federaties van de GO's en van de institutionele actoren van de ontwikkelingssamenwerking<sup>2</sup>

Het stuurcomité mag, in de hoedanigheid van waarnemer, elke persoon uitnodigen die een bijdrage levert aan de interventie.

**Noot:** De hoofdsponsor (DRH Enabel) is de **ultieme verantwoordelijke van de interventie** die zich ervan vergewist dat de doelstellingen worden bereikt en de verwachte winsten gerealiseerd. Hij/zij **leidt het Stuurcomité** op een dynamische en motiverende manier. Hij/zij is gemachtigd om beslissingen te nemen op strategisch niveau. Het stuurcomité verleent hen een beslissingsbevoegdheid om een regelmatigere sturing uit te

---

<sup>2</sup> De 3 federatie: de ngo-federatie, ACODEV en Fiabel stellen een vertegenwoordiger voor in het stuurcomité

voeren en te handelen wanneer nodig, buiten de gewone vergaderingen.

#### **Kernverantwoordelijkheden:**

- 1) Benoemen van de deelnemers, **voorzitten en bepalen van de prioriteiten van het Stuurcomité** van de interventie
- 2) **Onderhouden van de investeringen** die vereist zijn om de interventie op te stellen en uit te voeren
- 3) De **visie van de interventie** op doeltreffende wijze kenbaar maken
- 4) Zorgen voor een **leadership en duidelijke leiding** tijdens de volledige levensduur van de interventie
- 5) Onderhouden van de **interface met de belangrijkste betrokken partijen**, op strategisch niveau door hen te betrekken en hen te blijven informeren
- 6) **Bewaken van de belangrijkste risico's en strategische opportuniteiten** die de interventie beïnvloeden
- 7) Erop toezien dat de **veranderingen aangebracht door de interventie geïntegreerd worden** en hun vruchten afwerpen binnen de organisaties en de sectoren

#### **Belangrijkste verantwoordelijkheden van het COPIL**

- Toezien op de naleving van de verbintenissen die de partijen zijn aangegaan.
- De jaarlijkse operationele en financiële programmatie van de interventie goedkeuren
- De indicatoren van de "Baseline" valideren.
- De vorderingsstaat van het programma beoordelen, evenals het bereiken van de resultaten en van de specifieke doelstellingen op basis van de jaarverslagen en de aanbevelingen goedkeuren.
- Uitspraak doen met betrekking tot de kandidatuur van geaccrediteerde organisaties van de Belgische ontwikkelingssamenwerking die wensen deel te nemen aan het Juniorprogramma als partners;
- De verslagen van de tussentijdse reviews en deze aan het einde van het parcours onderzoeken, de aanbevelingen goedkeuren die erin gedaan worden, en de plannen voor de uitvoering van de nodige acties goedkeuren.
- Goedkeuren van de eventuele aanpassingen of wijzigingen van het TFD voorgesteld door het team van het Programma, met respect voor de specifieke doelstelling, de wettelijke duur en de budgettaire enveloppe bepaald door de UO, en toezien op de haalbaarheid van alle acties.
- Alle problemen oplossen met betrekking tot het beheer van de financiële, materiële, menselijke middelen of tot de interpretatie van het TFD.

#### **Werkwijze**

De werkwijze van het Stuurcomité wordt bepaald als volgt:

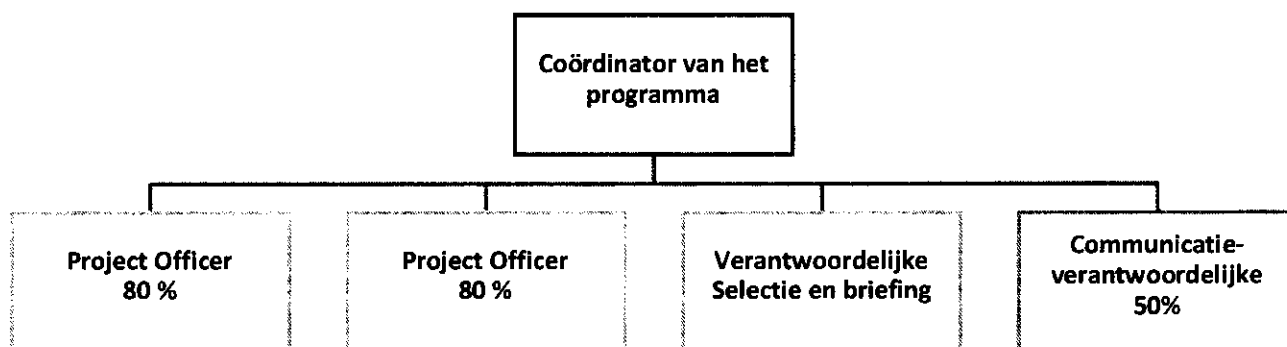
- Het stuurcomité komt gewoonlijk elke 6 maanden samen, op uitnodiging van zijn voorzitter.
- Het is aan de voorzitter van het Stuurcomité om, naargelang het geval, de opportuniteit in te schatten om snel te handelen, de leden van het stuurcomité individueel te raadplegen of een buitengewone zitting bijeen te roepen.
- Het openingsstuurcomité van het Juniorprogramma 2018-2023 vergadert voor de eerste keer (uiterlijk) binnen de drie maanden die volgen op de ondertekening van de UO.

- Het stuurcomité neemt zijn beslissingen volgens de regel van de consensus.
- Elke vergadering maakt het voorwerp uit van door de leden goedgekeurde notulen.
- Het JP-team is verantwoordelijk voor de voorbereiding van de vergaderingen van het Stuurcomité en verzekert het secretariaat ervan.

## 2. JP-team

Het JP-team bestaat uit:

- een Coördinator/-trice;
- twee Project Officers, verantwoordelijk voor de opvolging en het contact met de partners (80%)
- een Verantwoordelijke voor Selectie en Briefing
- een Communicatieverantwoordelijke (50%)



### Belangrijkste verantwoordelijkheden van het team van het Juniorprogramma:

- Realisatie van de resultaten met het oog op het bereiken van de specifieke doelstelling
- Operationeel beheer van de activiteiten onder zijn rechtstreekse verantwoordelijkheid (selectie van de Juniors, aanwerving, selectie van de posten, zending van de Juniors, realisatie van de website, ontwikkeling van partnerschappen, enz.)
- Administratief en financieel beheer van het programma
- Monitoring van het programma
- Beheer van de risico's
- Jaarlijkse operationele en financiële planning en aanpassing van deze planning aan de evolutie van het programma
- Opvolging van de uitvoering van de plannings en in het bijzonder de naleving van de uitvoeringskalender van de planning (studies, lancering van de opdrachten, ontvangsten)
- Studie van de problemen bij het beheer van de (menselijke, financiële of materiële) middelen of bij de interpretatie van de UO of van het Technisch en Financieel Dossier die het goede verloop zouden kunnen belemmeren, alvorens ze voor te leggen aan het Stuurcomité voor een beslissing

### 5.3 Levenscyclus van het programma

De UO heeft een looptijd van 72 maanden, te rekenen vanaf de datum van de ondertekening ervan.

De uitvoering van het programma is voorzien voor een periode van 72 maanden (48 maanden voor de aanwerving + 24 maanden voor de opvolging van de contracten)

De levenscyclus van de interventie omvat drie hoofdfasen: Voorbereiding, uitvoering en administratieve afsluiting.

#### 1. Voorbereiding

De voorbereidingsfase van de interventie gaat van start tussen de technische goedkeuring van het TFD door het stuurcomité enerzijds, en de ondertekening van de uitvoeringsovereenkomst (UO) tussen de Belgische staat en Enabel anderzijds.

Tijdens deze voorbereidingsfase moeten de volgende kernacties uitgevoerd worden:

- Voorbereiding van de nodige reglementaire procedures, met inbegrip van de **wijzigingen van het koninklijk besluit van 26-02-2013 tot wijziging en aanvulling van het KB van 3 mei 2006 met bijzondere aandacht voor de volgende aspecten**: selectiecriteria, beschrijving van het selectieproces, enz.
- Uitvoering van de "baseline" studie, die in essentie opgevat moet worden als een onderzoek bij oud-Juniors en collega's van de terreinprojecten om een balans op te maken van de resultaten van het huidige programma en waarin de in dit TFD voorgestelde indicatoren opgenomen zijn, om ook een stand van zaken op te maken voor het nieuwe programma
- Eventuele voorbereiding van opdrachten (bijzonder bestek) die nodig zijn met het oog op de studies/opvolgingsinstrumenten, zoals het onderzoek naar de toekomstige HR-behoefte, de coaching door professionals, enz.
- Opstart van de rekruteringsactiviteiten voor posten
- Realisatie van de communicatietools over het nieuwe programma
- ....

De uitgaven die gedaan mogen worden tijdens deze zogenaamd "pre-UO" fase, mogen alleen maar uitgaven zijn die verband houden met de opstart van de interventie. Deze uitgaven mogen niet hoger liggen dan 10% van het voor het eerste jaar voorziene budget.

#### 2. Uitvoering

De operationele uitvoering van de interventie gaat van start voor de ondertekening van de uitvoeringsovereenkomst.

Tijdens het eerste stuurcomité na de ondertekening van de UO, valideert het CoPIL de volgende elementen:

- De eerste operationele en financiële planning
- De "baseline" indicatoren die voortvloeien uit de studie "wat is ervan geworden" en een eventuele aanpassing voorgesteld van de indicatoren voor het programma 2018-2023



### 3. Afsluiting

Het eindrapport – rekening houdend met de uiteindelijke financiële uitgaven - wordt voorbereid door Enabel, in de 6 maanden na het einde van de UO, en zal opgestuurd worden naar de DGD voor definitieve aanvraag van goedkeuring. Wanneer dit rapport goedgekeurd is door de DGD, wordt het programma administratief afgesloten.

Conform de UO zullen de niet-gebruikte fondsen, na de financiële afsluiting van het Programma, gerecupereerd worden door de Belgische staat.

## 5.4 Operationeel beheer van het Programma

De praktische modaliteiten van het operationeel beheer van de interventie worden toegelicht en gedetailleerd in een handleiding voor het operationeel beheer van de interventie. (De "guidelines" van het Juniorprogramma)

### 1. Operationele planning

Uiterlijk drie maanden na het einde van elk semester, moet het team van het Juniorprogramma een financiële programmatie voorleggen voor het lopende en het volgende jaar.

De coördinator van het JP-team moet elk jaar een planning van de activiteiten en deze financiële planning ter goedkeuring voorleggen tijdens een stuurcomité.

### 2. Beheer van de human resources

#### **Verantwoordelijkheden:**

- De Junior Experten worden gerekruteerd en aangeworven door Enabel. De Junior Experten die aangeworven worden voor een GO of een andere partnerorganisatie hebben een contract tussen drie partijen, zijnde de JE, Enabel en de betrokken organisatie.
- Enabel is verantwoordelijk voor de administratie die verband houdt met de arbeidsovereenkomst.
- Voor de Junior Experten die aangeworven worden voor een GO of een andere organisatie, is het deze organisatie die verantwoordelijk is voor het verkrijgen van de erkenning (indien van toepassing), het visum en de verblijfsvergunning.
- De hiërarchische chef/supervisor van de JE is verantwoordelijk voor de opvolging en de evaluatie van het werk van de JE (met inbegrip van de ontwikkelcirkels) en voor het administratief beheer (verlof, afwezigheid, ...).
- Aan het einde van elk contractjaar vindt een debriefing plaats met de JE en de Project Officer van het JP. Als de JE toegewezen wordt aan een project van een GO of andere organisatie, neemt ook een vertegenwoordiger van de GO of van de andere organisatie deel aan de debriefing.
- Aan het einde van een affectatie zal ook een debriefing van op afstand gehouden worden tussen de supervisor van de JE en de Project Officer van het JP
- Bij de assessment wordt de eindbeslissing genomen door een jury, bestaande uit een lid van de Afdeling Aanwerving en Mobiliteit van Enabel (of van een extern rekruteringsbureau)

(voorzitter van de jury), een lid van het JP-team en een derde persoon van een andere dienst van Enabel of van een bij het JP aangesloten GO.

- De R&M-dienst van Enabel houdt zich bezig met de aanwerving van eventuele leden van het JP-team.

#### **Opening van de posten en rekrutering van de JE:**

- Elke post staat open voor vrouwen en mannen.

#### **Wetgeving waaraan de arbeidsovereenkomsten onderworpen zijn:**

- De overeenkomsten van het internationale personeel dat door Enabel gerekruteerd wordt in Brussel, zijn onderworpen aan de Belgische wetgeving.

#### **Verlenging van de overeenkomst:**

- De verlengingen van de overeenkomst moet het akkoord krijgen van de supervisor van de JE, en in voorkomend geval van de directeur van de zetel van de GO, van de JP-coördinator en van de HR-directie van Enabel in Brussel.

#### **Zendingen:**

- De zendingen van de JE moeten goedgekeurd worden in de projecten van Enabel/GO waar de JE aan worden toegewezen, volgens de toepasselijke interne regels en volgens de hiërarchische verbanden, alsook door het Juniorprogramma in het geval budgetten van het JP gebruikt worden (budget voor individuele opleiding of netwerking.)
- De zendingen van het team naar het buitenland gefinancierd door de Belgische bijdrage worden ter goedkeuring voorgelegd aan de HR directeur en van de ingezeten vertegenwoordiger van Enabel.

### 3. Financieel beheer

#### **Budgettaire overschrijding en budgettaire wijzigingen**

Het budget van het programma legt budgettaire beperkingen op waarbinnen het programma uitgevoerd moet worden.

- Het totaalbedrag van het budget kan enkel gewijzigd worden door de wijziging van de UO.
- Een voorstel voor budgettaire wijziging is ook nodig op het niveau van een resultaat of van een rubriek van de algemene middelen, als het bedrag van de overschrijding hoger ligt dan 10% van het laatste goedgekeurde budget voor dit resultaat of deze rubriek. Dit voorstel voor budgettaire wijziging moet goedgekeurd worden door het Stuurcomité op basis van een voorstel van budgettaire wijziging voorgesteld door het team.

Het Juniorprogramma moet de procedures en regels van Enabel volgens op het vlak van administratief en financieel beheer.

#### 4. Beheer specifieke samenwerkingsakkoorden (SSA)

Zogenaamde "publiek-publieke" samenwerkingsakkoorden of 'horizontale samenwerking' met een publieke partner kunnen voor Enabel geconcretiseerd worden door 'raamakkoorden voor mutualisatie' (ROM), die operationeel gemaakt worden met specifieke samenwerkingsakkoorden (SSA).

Dit type akkoord zal voorbehouden worden in het geval dat het Juniorprogramma de synergie wil bevorderen van publieke expertise uitgaande van de andere a priori Belgische overheden, zelfs als een samenwerking met een niet-Belgische publieke opdrachtgever eveneens mogelijk is.

Voor dit type overeenkomsten staan het publiek belang en het begrip 'non-profit' voorop. De aanbestedende overheden werken samen met het oog op het gezamenlijk garanderen van de zendingen van openbare dienstverlening.

De ondertekening van SSA's zal dus gebeuren volgens de modaliteiten beschreven in de ROM/SSA-gids van Enabel.

Een partnerschap in de vorm van ROM/SSA kan overwogen worden in de loop van de uitvoering. In dat geval zal het JP-team het akkoord moeten krijgen van het stuurcomité en de procedure volgen zoals beschreven in de ROM/SSA-gids om het proces op gang te brengen.

Er kunnen zich twee situaties voordoen:

- Ofwel bestaat er reeds een ROM met de gewenste partner, en zal het team rechtstreeks de procedure met betrekking tot de invoering van een SSA opstarten voor de gewenste activiteit;
- Ofwel werd nog geen enkele ROM ondertekend tussen Enabel en de overheidsinstelling waarmee men een synergie wilt ontwikkelen. In dat geval start het team van het Juniorprogramma het proces, zodat Enabel de afsluiting voorziet van een overeenstemmend 'raamakkoord voor mutualisatie'.

#### 5.5 Monitoring en Reviews

De Monitoring en de Reviews ondersteunen de behoeften van verantwoordingsplicht, van continu leren en van strategische sturing.

	<b>Verantwoordelijkheid</b>	<b>Systeem</b>	<b>Frequentie</b>	<b>Gebruikers</b>
<b>Studie "baseline" indicatoren</b>	JP-team	Enabel	Eenmalig	JP, stuurcomité,
<b>Monitoring van de resultaten</b>	JP-team	Enabel	Jaarlijks	JP, stuurcomité, Enabel, DGD
<b>Tussentijdse review</b>	JP-team	Enabel	Eenmalig	JP, stuurcomité, Enabel, DGD
<b>Eindreview</b>	JP-team	Enabel	Eenmalig	JP, stuurcomité, Enabel, DGD
<b>Eindrapport/-monitoring</b>	JP-team	Enabel	Eenmalig	JP, stuurcomité, Enabel, DGD

## 1. Baseline

Vanaf de aanvang van het programma zal het monitoringkader dat gedefinieerd wordt in dit TFD het voorwerp moeten uitmaken van een goedkeuring door het team van het programma. Het zal de bedoeling zijn dat er een monitoringmatrix beschikbaar is die de referentiesituatie en de doelwaarde van de verschillende indicatoren van de interventie aangeeft.

Gelet op de aard van het programma en het feit dat het een nieuwe uitvoeringsfase betreft van een bestaand programma, wordt voorgesteld dat de indicatoren van de baseline hoofdzakelijk bepaald worden via een studie bij de (oud-)juniors en collega's van het onthaalproject. Eventueel aanvullende informatie kan verzameld worden via een kleine afzonderlijke studie.

Het verslag van deze studie zal voorgesteld worden aan het stuurcomité, dat er akte van neemt en de manier waarop het Juniorprogramma de monitoring van de resultaten ervan zal uitvoeren, goedkeurt.

## 2. Jaarlijkse rapportering van de resultaten

De jaarlijkse rapportering van de resultaten behandelt het "strategische" gedeelte van het resultatenkader op jaarbasis: outputs – outcome(s) en, in mindere mate, het niveau van de impact.

Het resultatenverslag vormt een basis voor de opvolging van het Juniorprogramma en van de eventuele aanpassingen ervan (zowel op het niveau van het budget als op het niveau van de activiteiten, van het chronogram, van de indicatoren, enz.). Het stuurcomité valideert of verwerpt de aanbevelingen ervan (strategische sturing).

## 3. Eindrapport

Het eindrapport garandeert de overdracht aan de DGD, Enabel alsook aan de andere leden van het stuurcomité, van de kernelementen van de prestatie van het programma en waakt erover dat de lessons learned opgenomen worden in hun institutionele geheugen.

Inhoud:

- Samenvatting van de resultaten die werden verkregen aan het einde van de uitvoering van een interventie
- Documentatie over de lessons learned
- Totaaloverzicht van de administratieve en financiële informatie

Enabel zal zorgen voor de aanpassing en de verzending van het definitieve rapport, binnen de 6 maanden na het einde van de UO.

## 4. Reviews

De belangrijkste functie van de reviewoefeningen, tussentijds en aan het einde, is het bieden van een extern gezichtspunt op de prestatie van het Juniorprogramma, alsook het grondig analyseren van het lopende of beëindigde ontwikkelingsproces. De reviews worden dan ook gebruikt om:

- te analyseren of het nodig is om het Programma te heroriënteren om de specifieke doelstelling te bereiken
- de informatie te verstrekken die nodig is voor de strategische besluitvorming
- de lessons learned te achterhalen en erover na te denken.

Aangezien ze gerealiseerd worden door een onafhankelijke externe betrokkene, spelen de reviews een belangrijke rol in de verantwoordingsplicht met betrekking tot de prestatie van het Juniorprogramma. De reviews worden gestuurd door het JP-team volgens het van kracht zijnde proces. De reviews moeten voorgesteld worden aan het stuurcomité, om te beoordelen en te bepalen welke aanbevelingen in overweging genomen worden, wie verantwoordelijk is en wie ze zal opvolgen. Deze beslissingen worden integraal opgenomen in de notulen van het stuurcomité.

## 5.6 Aanpassing van het TFD

Voor elke aanpassing met betrekking tot de specifieke doelstelling van het programma, de duur of het totale budget bepaald in de UO, moet een met redenen omklede aanvraag ingediend worden bij de Belgische staat, na het verkrijgen van het akkoord van het Stuurcomité.

Voor onderstaande aspecten, is de voorafgaande goedkeuring van het Stuurcomité vereist:

- Aanpassing van de resultaten
- Wijziging van de indicatoren van de resultaten en de specifieke doelstelling
- Voorstellen van budgettaire wijzigingen
- Verandering van de competenties, attributies, samenstelling en werkwijze van het Stuurcomité

Voor elke aanpassing van het TFD, kan Enabel tijdens de interventie dit Technisch en Financieel Dossier aanpassen, op basis van de context en van het verloop van de interventie.

Enabel informeert het COPIL er in ieder geval van dat dergelijke wijzigingen werden aangebracht.

## 6 TRANSVERSALE EN PRIORITAIRE THEMA'S

### 6.1 Klimaat en Leefmilieu

Volgens de scopingnota "Klimaat" van Enabel (april 2017) zal een duidelijkere positionering van Enabel op het vlak van het klimaat bijdragen tot het versterken van de geloofwaardigheid ervan en het mogelijk maken om op efficiëntere wijze deel te nemen aan de realisatie van de engagementen van België voor het uitvoeren van de grote internationale klimaatakkoorden. Hetzelfde geldt voor de Belgische GO's.

De 5 werkassen die voorgesteld worden in deze nota, zijn de volgende:

- De leefmilieu- en klimaatkwesities op systematische wijze integreren in de verschillende fasen van de projectcyclus (uitvoering)
- Ontwikkelen van de tools die deze integratie mogelijk maken (organisatie)
- De ervaringen van Enabel op het vlak van leefmilieu en klimaat beter communiceren en kenbaar maken (kapitalisatie & communicatie)
- Toegang krijgen tot de klimaatfinancieringen (financieringen)
- Ontwikkelen van de partnerschappen met publieke en private actoren, alsook met onderzoekscentra, academische platformen, internationale organisaties, niet-gouvernementele organisaties (partnerschappen)

Het Juniorprogramma zal zich in het bijzonder concentreren op 4 van deze werkassen, opdat deze thema's op transversale wijze verankerd worden in de zendingen en dagelijkse praktijken van de jonge experts op het terrein.

Daartoe werden 4 acties geïdentificeerd, die gevoerd moeten worden:

1. **Zich richten op jonge talenten & hen opleiden inzake Klimaat & Leefmilieu** (werkass "Uitvoering" > versterken van de expertise door de continue vorming en de aanwerving): via pilootprojecten en de analyse van de specifieke posten die ontvangen worden van het terrein, zal het programma voorrang verlenen aan werkgelegenheidsopportuniteiten die jonge experts toelaten actief bij te dragen tot de 7 SDG die te maken hebben met deze transversale thematiek. We gaan jonge talenten aantrekken om deze posten in te vullen en vervolgens hun competenties en specifieke kennis met betrekking tot deze thematiek versterken, zodat ze - aan het einde van hun ervaring met het programma - goede praktijken en doelgerichte innovaties in het domein kunnen uitdragen. Het gaat om SDG 6 (Schoon water en sanitair), 7 (Betaalbare en duurzame energie), 9 (Industrie, innovatie en infrastructuur), 12 (Verantwoordelijke consumptie en productie), 13 (Klimaatactie), 14 (Leven in het water), 15 (Leven op het land).
2. **De partnerschappen & synergieën voor Klimaat & Leefmilieu versterken** (werkass "Partnerschappen"): de partnerschappen en synergieën met de Belgische GO's, alsook de ENABEL-projecten en hun lokale partners die betrokken zijn bij het realiseren van deze SDG's, zullen versterkt worden. Het gaat in het bijzonder over de volgende GO's: Protos, ULB Coopération, Rode Kruis Vlaanderen, Broederlijk Delen, Trias, Vredeseilanden (VECO), Iles de Paix, Louvain Coopération, ADG, SOS Faim. De GO's zullen bijvoorbeeld meer betrokken worden bij onze briefings vóór het vertrek, om alle jonge experts op transversale wijze te sensibiliseren voor de klimaat- en leefmilieukwesities, en actiemogelijkheden te doen ontstaan, zodra ze op het terrein komen.

3. **Leren uit de ervaringen inzake Klimaat & Leefmilieu** (werkas "Kapitalisatie & Communicatie"): de jonge experts van de doelgroep zullen deelnemen aan het bundelen van de lessons learned, alsook van bestaande ervaringen en van tools die reeds gebruikt worden op het vlak van klimaat en leefmilieu. Zo zullen ze proactief bijdragen tot de standaardtools voor kapitalisatie van Enabel of van de partner-GO's via een rapportering en een terbeschikkingstelling van de resultaten van hun specifieke project.
4. **Minimaliseren van de ecologische voetafdruk van het Juniorprogramma** (werkas "Organisatie" > inspanning om de klimaatimpact van de logistiek te verkleinen): tot slot verbindt het programma zich er ook toe om zijn ecologische voetafdruk in zijn algemene logistiek organisatie te blijven verkleinen, door (zo veel mogelijk) te vermijden om vliegtuigtickets te gebruiken (verantwoordelijkere mobiliteit in het kader van de terugkeer naar België en van de opleidingen) alsook door onze emissies te compenseren via de aankoop van koolstofcredits bestemd voor het realiseren van projecten voor de verlaging van de CO2-emissies in een partnerland van Enabel. Bovendien zal het programma blijven bijdragen tot het verlagen van de afdrucken en zal het zijn betrokken partijen stimuleren om nieuwe digitale systemen te gebruiken.

## 6.2 Gender

Zoals bepaald in onze strategische nota "Gender in de Belgische ontwikkelingssamenwerking" (maart 2016) bevordert de Belgische ontwikkelsamenwerking de gelijkheid tussen vrouwen en mannen en ziet ze de dimensie gendergelijkheid als een vast onderdeel van haar dagelijks werk. Daarom draagt ze bij tot de realisatie van de Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG) ten voordele van mannen en vrouwen. Er wordt bijzondere aandacht besteed aan SDG 5: "Gendergelijkheid en empowerment voor alle vrouwen en meisjes bereiken"

De 4 prioritaire assen die voorgesteld worden in deze nota, zijn de volgende:

- Educatie en besluitvorming
- Seksuele en reproductieve gezondheid en rechten (SRGR)
- Voedselveiligheid, toegang tot natuurlijke hulpbronnen en economische empowerment
- Bescherming van de rechten en strijd tegen geweld (in al haar vormen) gebaseerd op geslacht

Het Juniorprogramma zal zich in het bijzonder concentreren op deze 4 prioritaire assen opdat deze thema's op transversale wijze verankerd worden in de zendingen en dagelijkse praktijken van de jonge experts op het terrein.

Daartoe werden 4 acties geïdentificeerd, die gevoerd moeten worden:

1. **De doelgroep van jonge talenten bepalen & hen opleiden op het vlak van gender:** via pilootprojecten en de analyse van de specifieke posten die ontvangen worden van het terrein, zal het programma voorrang verlenen aan werkgelegenheidsopportunities die jonge experts toelaten actief bij te dragen tot de prioriteiten van de Belgische ontwikkelingssamenwerking op het vlak van gender. Het programma zal jonge talenten aantrekken om deze posten op te vullen en vervolgens hun competenties en specifieke kennis met betrekking tot deze thematiek versterken, zodat ze - aan het einde van hun ervaring met het programma - goede praktijken en doelgerichte innovaties in het domein kunnen uitdragen.
2. **Versterken van de partnerschappen & synergieën die bijdragen tot SDG 5:** de partnerschappen en synergieën met de Belgische GO's, alsook de ENABEL-projecten en hun



lokale partners die betrokken zijn bij het realiseren van SDG 5 - "Gendergelijkheid en empowerment voor alle vrouwen en meisjes bereiken" - zullen versterkt worden. Het gaat in het bijzonder over de volgende GO's: Plan België, Croix-Rouge de België, Rode Kruis Vlaanderen, ASF, APEFE, WOB, Médecins du Monde, SOS Faim, Vredeseilanden, Iles de Paix, Trias, ADG, Louvain Coopération. De GO's zullen bijvoorbeeld meer betrokken worden bij onze briefings vóór het vertrek, om alle jonge experten op transversale wijze te sensibiliseren voor de genderkwestie, en actiemogelijkheden te doen ontstaan, zodra ze op het terrein komen.

3. **Leren uit de ervaringen inzake gender:** de jonge experten van de doelgroep (zie punt 1) zullen deelnemen aan het bundelen van de lessons learned, alsook van bestaande ervaringen en van tools die reeds gebruikt worden op het vlak van gender. Over de grenzen van de organisatie heen, zullen ze proactief bijdragen tot de standaardtools voor kapitalisatie van Enabel of van de partner-GO's via een rapportering en een terbeschikkingstelling van de resultaten van hun specifieke project.
4. **Evaluëren van de representativiteit van mannen/vrouwen onder de jonge experten:** het programma maakt geen enkel onderscheid op het vlak van gender. Nochtans zijn op dit ogenblik de vrouwen in meerderheid vertegenwoordigd bij de kandidaten van het programma, terwijl het aantal mannen dat daarna carrière maakt op het terrein, groter is. Via een nieuwe studie over wat er geworden is van de vroegere jonge experten die hebben deelgenomen aan het programma ("Wat is er van hen geworden?"), wil het programma in het bijzonder de nadruk leggen op deze genderdimensie en op de redenen die meer vrouwen dan mannen ertoe aanzetten om ertoe bij te dragen. Het programma hoopt niettemin dat deze balans in de toekomst meer in evenwicht komt door de bredere opening voor alle SDG's en door het proactief zoeken naar meer technische profielen, door met name het programma aantrekkelijker te maken voor dit soort profielen.

### 6.3 Ondernemerschap en privésector

De ontwikkeling van het ondernemerschap en de steun aan de privésector zijn prioritaire thema's van het Belgische beleid inzake ontwikkelingssamenwerking. Er zullen belangrijke inspanningen geleverd worden door het Juniorprogramma om deze te ondersteunen, met name via specifieke activiteiten, producten en diensten die te maken hebben met de intermediaire doelstellingen 2 en 3. Zie hoofdstuk 3.

Bovendien zal deze thematiek geïntegreerd worden in de bekommernissen van het programma, aangezien bijzondere aandacht besteed zal worden aan de identificatie van opportuniteiten die te maken hebben met deze thematiek en de mobilisatie van kweekvijvers van Junior Expertes die afkomstig zijn uit de privésector.

### 6.4 Digitalisering

Dit is een pertinent transversaal thema voor de interventies in het kader waarvan de Junior Expertes actief zijn en zullen kunnen zijn. Bepaalde posten van Juniors zullen meer specifiek betrekking kunnen hebben op de D4D, wat een evolutie is die meer gestimuleerd zal worden.

In het dagelijks beheer van het programma, zullen de digitale tools en opportuniteiten die geboden worden door de sociale netwerken, maximaal geëxploiteerd worden, om de informatiestroom te vergemakkelijken, de kernprocessen van het programma te versnellen, de zichtbaarheid te vergroten en op efficiënte wijze bij te dragen tot het beheer van de kennis met betrekking tot deze interventie.

## 6.5 Sociale economie

Dit is een pertinent transversaal thema voor de interventies in het kader waarvan de Junior Experten actief zullen kunnen zijn.

Bepaalde posten van Juniors zullen meer specifiek betrekking kunnen hebben op de socio-economische ontwikkeling en op de duurzame ontwikkeling.

## 6.6 Kinderrechten

Dit is een pertinent transversaal thema voor de interventies in het kader waarvan de Junior Experten actief zullen kunnen zijn. Bepaalde posten van Juniors zullen meer specifiek betrekking kunnen hebben op de kinderrechten.

## 6.7 HIV/aids

Dit is een pertinent transversaal thema voor de interventies in het kader waarvan de Junior Experten actief zullen kunnen zijn. Bepaalde posten van Juniors zullen meer specifiek betrekking kunnen hebben op HIV/aids.

## 7 BIJLAGEN

1. Tabel samenvatting van de indicatoren
2. Chronogram
3. Referentietermen van het personeel van het team van het Juniorprogramma
4. Resultaten van de oefening "Theory of Change"
5. Samenvatting van de "Sharing Session" tussen het Juniorprogramma en de bedrijven (juni 2017)

## 7.1 Tabel samenvatting van de indicatoren

Interventiologica	Objectief controleerbare indicatoren	Baseline-waarde	Doel-waarde	Controlebronnen	Hypothesen
<b>Specifieke doelstelling:</b> Stimuleren van de opkomst van een nieuwe generatie jonge, competente en innoverende experts, die zich actief en duurzaam engageren, ten voordele van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen.	<i>% jonge experts die uit het Juniorprogramma komen en die hun engagement ten voordele van de SDG's voortzetten, gegevens opgesplitst naar geslacht, nationaliteit, profiel</i>	60% (2014)	75%	enquêtes bij oud-Junior Experts, tussentijds evaluatierapport, jaarverslag van het Juniorprogramma, debriefingverslagen, databank JP,	-Geen enkele significante verandering in het Belgische engagement voor de SDG's -De organisaties die werken voor de SDG's blijven een financiering genieten om een beroep te doen op de expertise
	<i>evaluatie ex post door de oud-Junior Experts van de manier waarop het Juniorprogramma een meerwaarde is geweest voor hun professionele carrière en hun persoonlijk engagement in verband met de SDG's</i>	90% (2014)	90%	enquêtes bij oud-Junior Experts, tussentijds evaluatierapport, debriefingverslagen, jaarverslag van het Juniorprogramma, databank JP,	
<b>Intermediaire doelstelling 1</b> Jonge experts worden ter beschikking gesteld en begeleid op het terrein om hun expertise te ontwikkelen en bij te dragen tot de interventies	<i>% geselecteerde aanvragen van het terrein - beantwoordend aan de kwaliteitsnormen en aan de strategische prioriteiten van het Juniorprogramma - waarvoor een geschikte kandidaat gevonden wordt</i>	Te bepalen	90%	Jaarverslagen, selectierapporten, statistieken per appel op de terreinbehoeften, analyserapporten van de aanvragen, databank van de JE,	De projecten/aangesloten organisaties blijven ondersteuning van jonge experts vragen
	<i>% van de supervisors en partners van de projecten en de bureaus/vertegenwoordigingen van de partnerorganisaties die tevreden zijn met de bijdrage van de Junior Experts</i>	85 % (MTR 2016)	85 %	Regelmatige enquêtes bij de JE en hun collega's in projecten op het terrein, debriefings met supervisors en focal points van de partnerorganisaties, tussentijdse evaluatie	Een voldoende groot aantal jonge experts solliciteert voor de JP-posten

<b>Intermediaire doelstelling 2:</b> Het Juniorprogramma is erkend als actor van en bijdrager tot de SDG 17	<i>% van de Junior Experten die betrokken zijn in de professionele netwerken die gelinkt zijn aan de SDG's</i>	Te bepalen	70 %	Enquêtes en debriefings bij de Junior Experten, jaarlijkse activiteitenverslagen, tussentijdse evaluatie	De expertise van de juniors wordt voldoende gevaloriseerd door de bestaande netwerken
	<i>Aantal SDG-activiteiten waarbinnen het JP-team aanwezig is geweest</i>	2	15	Inschrijving voor de evenementen, PV van de activiteiten, activiteitenverslag	Er worden voldoende SDG-activiteiten georganiseerd

## 7.2 Chronogram

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>A. Juniors kosten</b>						
Groep 13						
Groep 14						
Groep 15						
Groep 16						
<b>B. Selectie Juniors</b>						
Ontwikkeling aanbod/juniorfuncties						
Selectie Juniors						
<b>C. Omkadering en opvolging</b>						
Briefing bij vertrek						
Individuele debriefing & monitoringtool						
Baseline en Evaluatiestudies						
Opvolgingszendingen						
Vorming juniors tijdens affectatie (incl. SDG)						
Coaching						
<b>D. Partnerships</b>						
Institutional networking						
Junior regional networking						
Pilotprojecten private sector						
Alumni werking						
<b>E. Communicatie</b>						
Communicatie						

## 7.3 Referentietermen van het personeel op lange termijn

### COÖRDINATOR

#### DOELSTELLING VAN DE FUNCTIE

Realiseren van de doelstellingen geformuleerd in de uitvoeringsovereenkomst (UO) en het Technische en financiële dossier dat er betrekking op heeft, verzekeren van het operationele beheer en de voortzetting van de ontwikkeling van het project van het Juniorprogramma (JP) en verzekeren van de efficiënte coördinatie van de activiteiten die bijdragen tot de realisatie van de doelstellingen

#### RESULTAATDOMEINEN

<b>Resultaatdomein 1: Als verantwoordelijke van het project</b>	
Nemen van strategische beslissingen en waken over de coördinatie en op de opvolging van alle activiteiten van het JP	
om de doelstellingen te bereiken die geformuleerd worden in de uitvoeringsovereenkomst (UO) en het Technische en financiële dossier dat er betrekking op heeft	
Belangrijkste taken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afleveren van de jaarverslagen, tussentijdse rapporten en publicaties</li> <li>• Coördineren van het beheer van het budget (planning, kwartaalverslagen, budgettaire aanpassingen, ...)</li> <li>• Vertegenwoordigen van het JP in het Overlegcomité en de door het Overlegcomité genomen beslissingen uitvoeren</li> <li>• De planning van het werk, van de beheersinstrumenten en van de evaluatie van het JP opstellen en verzekeren</li> </ul>
<b>Resultaatdomein 2: Als teamcoördinator</b>	
Coördineren van de dagelijkse activiteiten van het team	
om het werk van het team te optimaliseren en de competenties die aanwezig zijn binnen het team ten volle te exploiteren, terwijl de ontwikkeling van de teamleden wordt voortgezet	
Belangrijkste taken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiden van de vergaderingen van het team</li> <li>• Bepalen van prioriteiten met betrekking tot de activiteiten van het team</li> <li>• Zorgen voor de verdeling (op basis van de functieomschrijving) en de opvolging van de taken</li> <li>• Opstellen van functieprofielen en helpen bij de selectie van de kandidaten</li> <li>• Motiveren en coachen van het team op individueel en collectief niveau</li> <li>• Uitvoeren van de evaluatie van de leden van het team</li> <li>• Stimuleren/verzekeren van de constante professionele en persoonlijke ontwikkeling van de leden van het team, door deelname aan colloquia, opleidingen, enz.</li> <li>• Stimuleren van een goede teamgeest en creëren van een aangename en motiverende werksfeer</li> </ul>
<b>Resultaatdomein 3: Als hoofdcoördinator van de activiteiten van het project</b>	
Verzekeren van de uitvoering van het project en de uitwerking ervan	
Om de aanwerving en het vertrek van de juniors te organiseren, in de beste omstandigheden, en een optimaal verloop van hun verblijf te verzekeren	

Belangrijkste taken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiëren van het concept, de fasen en de methodologie van de activiteiten (preselectie, selectie, opleiding, opvolging, vertrek, terugkeer, rapporten, pilootprojecten, enz.)</li> <li>• Waken over de timing, de kwaliteit, de wettigheid, enz. van alle activiteiten</li> <li>• Verzekeren van de opvolging en de constante ontwikkeling van de activiteiten (onder meer door bezoeken op het terrein)</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Resultaatdomein 4: Als beheerder van de kennis</b>	
Verzekeren van de opvolging van de evolutie van het project en van de sector van de ontwikkelingssamenwerking (op nationaal en internationaal niveau)	
om de werking van het project te optimaliseren	
Belangrijkste taken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzekeren van een opvolging van de evolutie in deze sector</li> <li>• Coördineren van de evaluatieactiviteiten door de juniors en de coaches</li> <li>• Verzekeren van de aanpassingen van de werken van het project aan de hand van de lessons learned</li> <li>• Aan benchmarking doen</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Resultaatdomein 5: Als externe interface en promotor</b>	
Ontwikkelen van het netwerk van het JP	
om de partnerschappen tot stand te brengen die nodig zijn voor de uitwisseling van expertise en het creëren van samenwerkingsprojecten en voor het verhogen van het aantal organisaties waar de juniors aangeworven kunnen worden	
Belangrijkste taken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertegenwoordigen van het JP tijdens evenementen</li> <li>• De contacten met externe organisaties onderhouden en uitbreiden</li> <li>• Vastleggen van de samenwerkingsmodaliteiten met de GO's, de internationale partners van de multilaterale samenwerking waar de juniors aangeworven zullen worden</li> <li>• Vastleggen van de samenwerkingsmodaliteiten en van de eventuele cofinanciering met andere organisaties uit de private of publieke sector</li> <li>• Aanvatten van specifieke partnerschappen met andere organisaties</li> <li>• Deelnemen aan de projecten van externe actoren</li> <li>• Definiëren en realiseren van de activiteiten, opleidingen en tools die ontwikkeld werden op maat of in een partnerschap. Waken over de uitvoering van de strategie en van de communicatietools door het team</li> </ul>
<b>Resultaatdomein 6: Als interne interface</b>	
Voor het harmoniseren van de interacties tussen de verschillende actoren van Enabel die verband houden met het goede verloop van het JP	
Belangrijkste taken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzekeren van de interne uitwisseling van informatie (guidelines, enz.)</li> <li>• Voorstellen en uitvoeren van de gemeenschappelijke activiteiten</li> <li>• Uitwerken van de interne procedures en processen</li> <li>• Verzekeren van de opvolging van de ontwikkeling en het goede beheer van de verschillende interne IT-tools (GO4HR, GoFast, Database JP, ...)</li> </ul>



## PROJECT OFFICER

### DOELSTELLING VAN DE FUNCTIE

Garanderen van de kwaliteit van de posten en de matching tussen de post en de geaffecteerde Junior Expert, realiseren van een monitoring van de gegevens die verband houden met de affectatie op het terrein, stimuleren van de netwerking en de voortzetting van het engagement van de JE voor de SDG, na hun contract.

### Voorafgaande opmerking:

Het JP-team bestaat met name uit 2 Project Officers. De taken en landen van affectatie worden onder hen verdeeld, alsook resultaatdomein 6 en 7

### RESULTAATDOMEINEN

<b>Resultaatdomein 1:</b> Als medeverantwoordelijke van de aanvragen die uitgaan van het terrein:	
Ondersteunen van alle activiteiten met betrekking tot de aanvragen van JE uitgaande van de partnerlanden	
om tijdig een optimale selectie te verzekeren van de posten van JE en om tot een correcte functieomschrijving van de posten te komen	
Belangrijkste taken:	<ul style="list-style-type: none"><li>• In overleg met de andere medewerker/-ster, opvolgen van de aanvraagprocedure (aanvraagformulier, planning, communicatie, enz.), garanderen van de naleving van de deadlines</li><li>• Uitwerken en gebruiken van een rooster van de kwaliteitscriteria voor de evaluatie van de posten</li><li>• Met de aanvragende projecten van gedachten wisselen over de ingediende posten en hen stimuleren om de post indien nodig aan te passen om het vereiste kwaliteitsniveau te bereiken</li><li>• Deelnemen aan de eindselectie van de posten van JE</li></ul>
<b>Resultaatdomein 2:</b> Als medeverantwoordelijke van de resultaten die bereikt moeten worden voor het Juniorprogramma:	
Toezicht houden op de evolutie van de taken van de JE tijdens hun contract in het vooruitzicht van de objectieven van het Juniorprogramma	
Voor het garanderen van een optimaal onthaal en optimale opvolging van de JE op het terrein	
Belangrijkste taken:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organiseren van de aankomst en het vertrek van de JE op het terrein</li><li>• Verzekeren van de overeenstemming van de functieomschrijving en de taken die de JE op het terrein op zich neemt Vragen van de aanpassing, indien nodig</li><li>• Regelmatig vragen van feedback van de JE en van de N+1 met betrekking tot het verloop van de werkrelatie en de aanpassing van de JE aan hun nieuwe leefomgeving</li><li>• Optreden als bemiddelaar, indien nodig</li><li>• Onderhouden van de contacten met de Vertegenwoordigingen met betrekking tot hun aanvragen (lacunes, timing, enz.)</li><li>• Verzekeren van de goede communicatie van de verschillende rapporten op de zetel en de naleving van de deadlines (realisatie van de gesprekken van de ontwikkelcirkels, aanvraag van verlenging, ...)</li><li>• deelnemen aan de uitwerking en de aanpassing van de richtlijnen, met</li></ul>

	<p>inbegrip van de guidelines van de activiteiten van het JP op het terrein</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiseren, plannen en realiseren van de opvolgingszendingen en van prospectie in de landen.</li> <li>• Bevorderen van de synergie en de dynamiek van de groep van de JE en bevorderen van de netwerking tussen JE, en tussen JE en andere actoren in de domeinen van de SDG</li> <li>• Centraliseren van alle problemen die ondervonden worden met de JE en</li> <li>• Organiseren, plannen en houden van de debriefings met de JE (en in voorkomend geval, de organisatie waarvoor de JE werkt)</li> <li>• Verzekeren van een permanente evaluatie van het proces en van de resultaten om er 'lessons learned' uit te trekken</li> <li>• Voorstellen van aanpassingen die verband houden met de 'lessons learned'</li> <li>• Rationaliseren van de activiteiten op het terrein</li> <li>• Centraliseren van de kerngegevens die te maken hebben met hun opvolging in de database van het JP</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Resultaatdomein 3:</b> Als medeverantwoordelijke van het netwerk van het Juniorprogramma:	
Uitbreiden en versterken van het netwerk van het Juniorprogramma	
om de partnerorganisaties en hun toekomstige HR-behoefte beter te leren kennen	
Belangrijkste taken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuleren van de netwerking van het Juniorprogramma in België</li> <li>• Organiseren van individuele ontmoetingen met de partnerorganisaties</li> <li>• Organiseren van informatie- en uitwisselingsessies met partnerorganisaties</li> <li>• Deelnemen aan de evenementen, conferenties, ontmoetingen, ... in de sector van de SDG's om het Juniorprogramma bekend te maken en potentiële partnerorganisaties te identificeren</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Resultaatdomein 4:</b> Als medeverantwoordelijke van de post-contractuele opvolging van de JE:	
Uitwerken van de tools voor de post-contractuele opvolging en een netwerk met de organisaties die actief zijn in het domein van de SDG's	
om aan het einde van hun contract aan de JE werkopportunities of plaatsen waar ze werk kunnen zoeken, aan te geven	
Belangrijkste taken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiseren van evenementen voor Alumni</li> <li>• Verzamelen van informatie (sites, platformen, online tools, ...) over de mogelijkheden om zich te engageren voor de SDG's</li> <li>• Stimuleren van het netwerk met organisaties die actief zijn in de domeinen van de SDG's en zich informeren over de werkopportunities</li> </ul>
<b>Resultaatdomein 5:</b> Als medeverantwoordelijke van de verschillende componenten van het Juniorprogramma:	
Deelnemen aan het opzetten van en het nadenken over de activiteiten van de andere componenten van het programma, met name de opleiding, de selectie, ...	
om het goede verloop te garanderen van alle activiteiten die opgezet worden door het	

<b>Juniorprogramma</b>	
<b>Belangrijkste taken:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrokken zijn bij de strategische vergaderingen die de opties bepalen met betrekking tot de het opzetten van de activiteiten die verband houden met de opleiding, de communicatie en elke andere activiteit gekoppeld aan het Juniorprogramma</li> <li>Deelnemen aan de opstelling van de rapporten van het Juniorprogramma</li> <li>Deelnemen aan de uitwerking van een opleidingsplan voor de juniors</li> <li>Communiceren aan de medewerkers die verantwoordelijke zijn voor deze andere componenten van elke informatie of suggestie die de kwaliteit van hun werk zou kunnen vergemakkelijken en/of verbeteren</li> <li>Deelnemen aan en ondersteunen van het selectieproces als jurylid en de briefing vóór het vertrek als spreker voor een bepaalde inhoud.</li> </ul>
<b>Resultaatdomein 6:</b> Als verantwoordelijke van de ontwikkelingstools voor de personen die betrokken zijn bij de omkadering van de JE	
Ontwikkelen, communiceren over en opvolgen van het omkaderingssysteem	
om tijdens hun contract een goede omkadering en een opvolging en evaluatie van het werk van de JE te garanderen	
<b>Belangrijkste taken:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen, actualiseren en communiceren van het systeem en van de omkaderingstools voor het begeleiden van de JE, de supervisors (N+1), externe coaches, vertegenwoordigingen, Focal Points GO, ...</li> <li>Uitschrijven van een overheidsopdracht om externe coaches aan te werven en opvolgen van de contracten en de samenwerking met deze coaches</li> <li>In samenwerking met het JP-team evalueren van het systeem en de omkaderingstools, en ze aanpassen, indien nodig, ...</li> </ul>
<b>Resultaatdomein 7:</b> Als verantwoordelijke van de ontwikkeling van de competentieplannen van de Junior Experts	
Ontwikkelen, communiceren over en opvolgen van het gebruik van de competentieplannen	
om een goede omkadering, evaluatie en persoonlijke ontwikkeling van de JE te garanderen	
<b>Belangrijkste taken:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen, actualiseren en communiceren van het systeem en van de tools die verband houden met de competentieplannen van de JE aan de JE, de supervisors (N+1), externe coaches, vertegenwoordigingen, Focal Points ANG, ...</li> <li>Integreren van de matrices van de competenties van de JE in de verschillende tools die worden gebruikt voor selectie, omkadering en evaluatie</li> <li>In samenwerking met het JP-team evalueren van het systeem en de tools, en ze aanpassen, indien nodig, ...</li> </ul>

Buiten de taken beschreven in de resultaatdomeinen 1 tot 7, naargelang de behoeften van de dienst, zullen wij aan de medewerker vragen om elke taak uit te voeren die nodig geacht wordt voor de goede werking van het project, en in overeenstemming met zijn profiel.

## VERANTWOORDELIJKE SELECTIE EN BRIEFING

### DOELSTELLING VAN DE FUNCTIE

Organiseren van de aanwerving van de JE, zowel op administratief als op strategisch niveau, om personen aan te werven die de door projecten van ENABEL of de AI voorgestelde posten kunnen invullen

### RESULTAATDOMEINEN

<b>Resultaatdomein 1:</b> Als verantwoordelijke van het selectieproces	
Organiseren van en deelnemen aan de selectie van de kandidaat-JE	
om personen aan te werven die de door het terrein gevraagde posten kunnen invullen	
Belangrijkste taken:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkelen en toepassen van een nieuwe benadering van het selectieproces: onderzoek, ontwikkeling en toepassing van de nieuwe aanwervingstools, aanpassing van de procedures, zoeken naar technische partners, onderhandeling van akkoorden, ontwikkeling van de overheidsopdrachten met verstrekkers, enz.</li><li>• In samenwerking met het team plannen en optimaliseren van de verschillende stappen van het selectieproces (oproep van de aanvragen van het terrein, publicatie van de posten, selectie van de kandidaten per post, ...)</li><li>• Coördineren en organiseren, in samenwerking met de andere betrokken diensten van Enabel, van de uitvoering van dit proces, middels naleving van het chronogram van de selectieactiviteiten</li><li>• Ondersteunen van de Project Officers bij het beslissen over de selectiecriteria per post en bij het opstellen van de tekst van de publicatie</li><li>• Deelnemen aan het selectieproces als jurylid</li><li>• In samenwerking met de andere betrokken teamleden waken over een duidelijke en transparante communicatie over het selectieproces en de toelatingscriteria aan de kandidaten en aan de partnerorganisaties die aanvragen indienen</li><li>• Verzekeren van een efficiënte administratieve opvolging van heel het selectieproces</li><li>• Ondersteunen van alle betrokken partijen (kandidaten, projecten, leden van het team, ...) om de digitale tools (GO4HR) die gebruikt worden tijdens de selectie, optimaal in te zetten. Ontwikkelen en actualiseren van de communicatietools om dit optimale gebruik te ondersteunen</li><li>• Verzekeren van een permanente evaluatie van het proces en van de resultaten</li><li>• Bijdragen tot de uitwerking van de processen door het verzamelen van de pertinente informatie voor de analyse en het zoeken naar oplossingen voor de vastgestelde problemen</li></ul>
<b>Resultaatdomein 2:</b> Als verantwoordelijke van de briefing vóór het vertrek binnen het Juniorprogramma	
Organiseren/coördineren/verbeteren van de briefing vóór het vertrek van de JE	
om tijdig een kwaliteitsvolle briefing te verzekeren die de juniors behoorlijk voorbereidt op hun huidige en toekomstige functies	
Belangrijkste taken:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkelen en toepassen van een benadering voor de briefing vóór het vertrek die aansluit bij de nieuwe doelstellingen van het Juniorprogramma 2018-2021: ontwikkeling en toepassing van de nieuwe opleidingstools.</li></ul>

	<p>aanpassing van de procedures, zoeken naar technische partners, onderhandeling van akkoorden, ontwikkeling van de overheidsopdrachten met verstrekkers, enz.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coördineren van de planning, de organisatie en de communicatie van de briefings vóór het vertrek in samenwerking met het team en de betrokken diensten van Enabel (zoals Learning &amp; Development, ...)</li> <li>• Creëren van een reserve van mogelijke sprekers</li> <li>• Voorbereiden en animeren als lid van het JP-teams van bepaalde presentaties of opleidingsmodules tijdens de briefing vóór het vertrek</li> <li>• Voorbereiden, uitvoeren en opvolgen van de overheidsopdrachten voor externe opleiders</li> <li>• Verzekeren van een efficiënte administratieve en logische opvolging van heel het briefingproces</li> <li>• Verzekeren van een permanente evaluatie van het proces en van de resultaten, en – met de hulp van de JP Project Officers – indien nodig, de briefing meer aanpassen aan de realiteit van het terrein van de Junior Experts</li> <li>• Verzekeren van de samenhang met de opleidingstools en -plannen die naar voren gebracht worden tijdens de terreinervaring van de Junior Experts</li> <li>• Ondersteunen van alle betrokken partijen (Junior Experts die klaar zijn om te vertrekken, leden van het team, ...) om de digitale tools (GO4HR - Learning) die gebruikt worden tijdens de briefing vóór het vertrek, optimaal in te zetten</li> <li>• Aantrekken, opvolgen en evalueren van de stagiairs ter ondersteuning van het briefingproces vóór het vertrek</li> </ul>
--	---

## COMMUNICATIEVERANTWOORDELIJKE

### DOELSTELLING VAN DE FUNCTIE:

Ontwikkelen en beheren van de interne en externe communicatietools van het Juniorprogramma, en met behulp van deze tools de creatie van een voor de SDG's geëngageerd netwerk stimuleren.

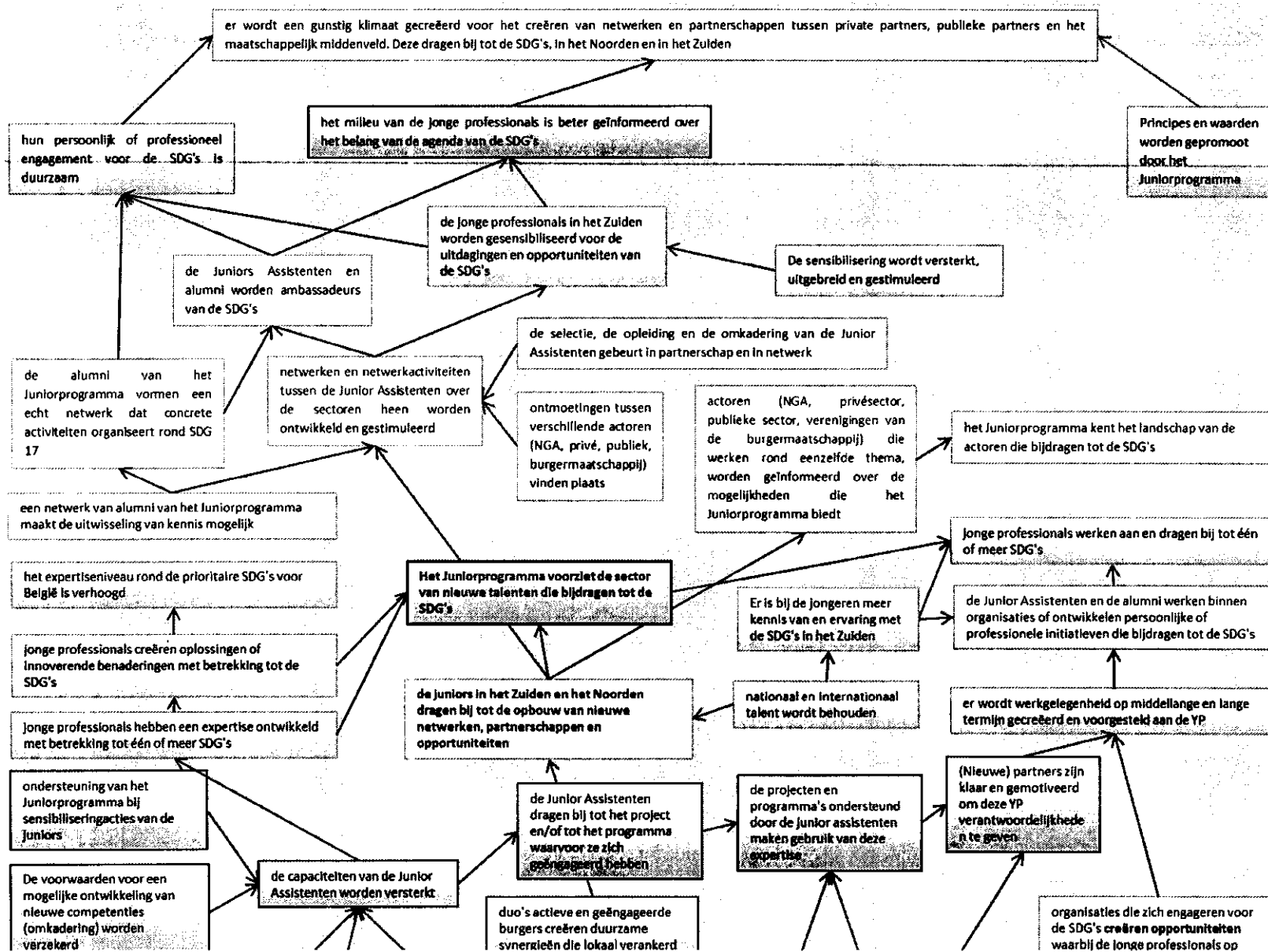
### RESULTAATDOMEINEN

<b>Resultaatdomein 1: Als verantwoordelijke van de interne en externe communicatie</b>	
Ontwikkelen en beheren van de tools en activiteiten van de communicatie van het programma	
om aan de verschillende interne en externe betrokkenen (kandidaten, Junior Experten, supervisors van de juniors, vertegenwoordigingen, collega's van Enabel en Belgische GO's, bedrijven, universiteiten, overheden, ...) de informatie over het Juniorprogramma die hen aanbelangt, mee te delen.	
Belangrijkste taken:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uitwerken van een communicatiebeleid van het project (communicatiestrategie en jaarlijks communicatieplan)</li><li>• Nadenken over de adequate tools die verband houden met dit beleid en de doelgroepen</li><li>• Ontwikkelen, exploiteren en beheren van deze communicatietools: website, facebook en andere sociale media, newsletter, folders, informatiedocumenten, informatiesessies, guidelines, PPT, beheerder van de van Enabel (GoFast), ...</li><li>• Ontwikkelen van een netwerk van contacten met universiteiten/opleidingsinstellingen om de verspreiding van (bepaalde) posten voor JE te ondersteunen</li><li>• Evalueren van de uitnodigingen voor externe evenementen (job fairs enz.) aan de hand van het communicatiebeleid &amp; coördineren van de deelname van het Juniorprogramma aan deze evenementen</li><li>• Opstellen van de perscommuniqués en ondersteunen van de persactiviteiten van Enabel</li><li>• Beheren van de perscontacten en een repertorium van perscontacten up-to-date houden</li><li>• Verzamelen van de statistieken (pageviews, enz.) voor de monitoring van de JP-resultaten</li><li>• Transformeren van de lessons learned in verbetertrajecten</li></ul>
<b>Resultaatdomein 2: Als facilitator van de netwerkactiviteiten</b>	
Ontwikkelen van de netwerktools	
om de creatie van een <b>netwerk van Alumni</b> van het JP te ondersteunen en het JP te integreren in de voor de SDG's geëngageerde netwerken	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voorstellen en organiseren van de regelmatige activiteiten voor Alumni</li><li>• Ontwikkelen van de communicatietools voor het promoten van het werk van de JE en alumni voor de SDG (LinkedIn, sociale media, enz.)</li><li>• Bijhouden van de statistieken over de deelname van de alumni aan de netwerken (aanwezigheid op de evenementen, pageviews, interactiviteit op de sociale media, ...)</li></ul>

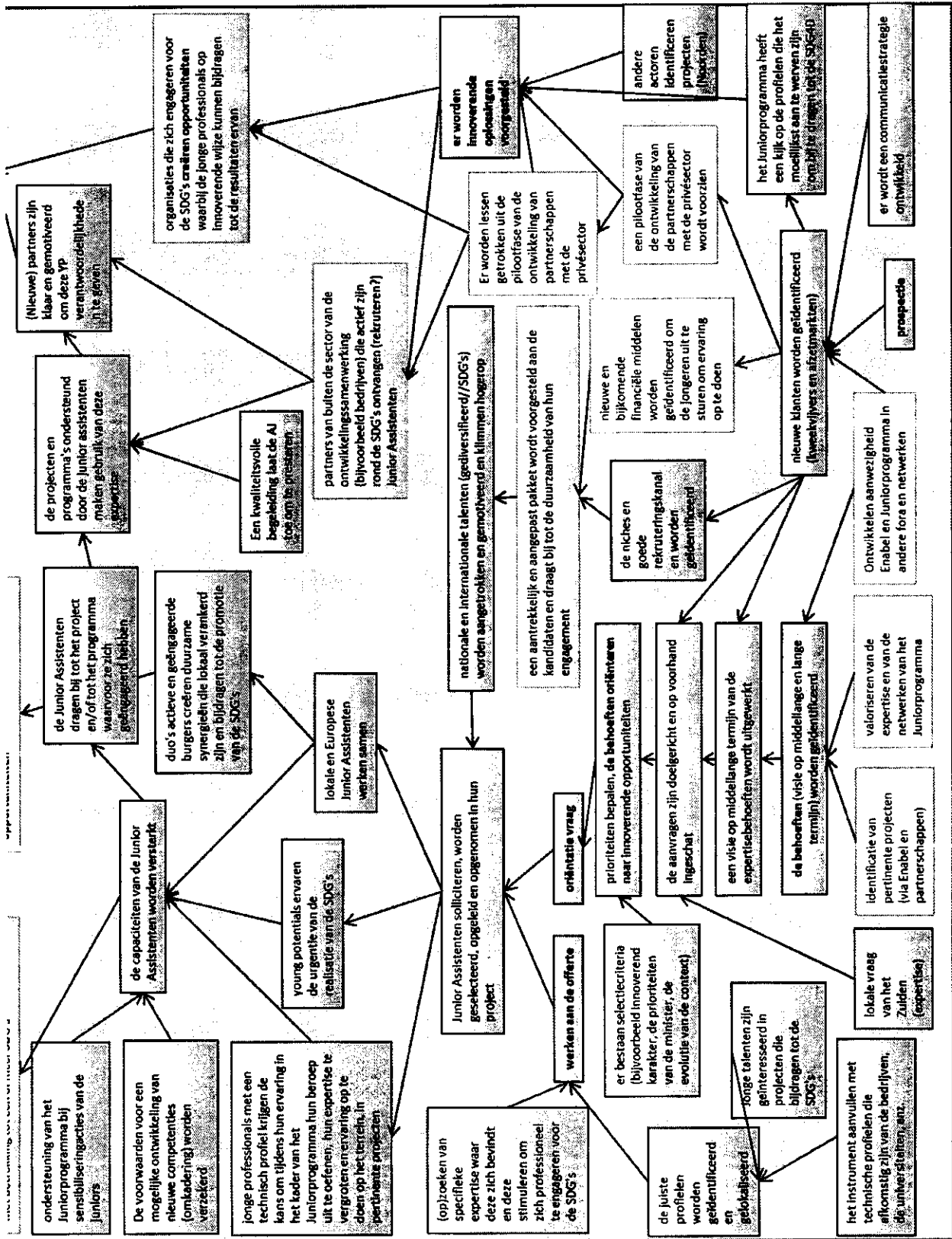
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploreren en inventariseren van de bestaande netwerken (online en andere) rond de SDG's en bestuderen van de mogelijkheden voor het JP en/of de JE om eraan deel te nemen</li> <li>• Ondersteunen van het delen van informatie van andere partnerorganisaties van het JP via de communicatietools van het JP</li> <li>• Communiceren aan/oriënteren van de Junior Experten naar netwerken rond de SDG's waaraan ze kunnen deelnemen</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Resultaatdomein 3: Als verantwoordelijke van het onthaal</b>	
	Tijd in %
Centraliseren van de contacten en de link zijn tussen de interne collega's en de externe personen	
om de informatie efficiënt te laten circuleren	
Belangrijkste taken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opnemen van de centrale telefoon van het Juniorprogramma</li> <li>• Beheren van de centrale mailbox van het Juniorprogramma</li> <li>• Creëren van standaardantwoorden op de vaak gestelde vragen</li> <li>• Centraliseren en gebruiken van de FAQ's om de communicatietools aan te passen (website, folders) om er beter op te antwoorden</li> </ul>

Buiten de taken beschreven in de resultaatdomeinen 1 tot 3, naargelang de behoeften van de dienst, zullen wij aan de medewerker vragen om elke taak uit te voeren die nodig geacht wordt voor de goede werking van het project, en in overeenstemming met zijn profiel.

7.4 Resultaat van de oefening "Theory of Change"







## 7.5 Samenvatting van de "Sharing Session" tussen het Juniorprogramma en bedrijven

Zie hier de 3 grootste samenwerkingspistes tussen het Juniorprogramma en organisaties uit de privésector, ontwikkeld ter gelegenheid van een sharing sessie op 22 juni 2017, geleid door Connecting Talents

### a) Een **Employee Volunteering Programma**

Bepaalde Belgische bedrijven stellen jonge professionals met een profiel dat veel gevraagd wordt door het JP ter beschikking van hun eigen personeelsleden in het Juniorprogramma, om te beantwoorden aan posten met strategische prioriteit zoals "Digital4Development". Dit kadert in de Corporate Social Responsibility van het bedrijf. Voor de bedrijven biedt dit de mogelijkheid om tegelijk hun jonge werknemers te motiveren/aan zich te binden, die blijkbaar steeds meer op zoek gaan naar opportuniteiten voor een ethisch engagement, en hen te vormen voor de mondiale uitdagingen, en hun corporate branding in CSR te versterken.

Voor het Juniorprogramma zal een dergelijke terbeschikkingstelling van jonge professionals door bedrijven toelaten om jonge professionals met "meer technische" profielen aan te trekken, om de uitdagingen van de SDG's binnen de projecten van GO of van Enabel aan te gaan.

Er moet een oplossing gevonden worden voor de kwestie van de duur van de terbeschikkingstelling. Voor de bedrijven zal dit – in een optiek van door te gaan met het financieren van het loon van de werknemer - slechts haalbaar zijn voor een duur tussen 3 en 6 maanden max., terwijl voor het JP de minimale looptijden van contracten een jaar bedragen, gezien de integratie in het land, nodig om werk te leveren dat rekening houdt met de realiteit van de begunstigen. Er moet dus onderzocht worden of het mogelijk is kortere zendingen aan te bieden voor dit type JE, en hoe men toch een selectie/assessment kan voorzien voor deze bijzondere kandidaten.

### b) Een **Trainee Exchange Programma**

Een Belgisch bedrijf stelt een "stagiair" ter beschikking gedurende een periode van ten hoogste 6 maanden binnen een samenwerkingsproject in één van de partnerlanden. Enabel/JP neemt deel aan de selectiefase en verzekert de omkadering op het terrein. De stagiair werkt samen met een lokale collega, die na een stage van 6 maanden eveneens terugkeert naar België om er zijn stage voort te zetten met zijn Belgische of Europese collega binnen het Belgische bedrijf. Daar waar het Juniorprogramma een rol zal kunnen spelen in de affectatie van een jonge stagiair in een samenwerkingsproject in het zuiden, zullen partnerschappen ontwikkeld moeten worden met andere organisaties, om het Zuid-Noord aspect te organiseren.

### c) Een **startup tussen een Belgische MBA en een jonge ondernemer die afkomstig is van de diaspora**

Er bestaan jonge ondernemers die afkomstig zijn van de diaspora met ideeën om een commercieel initiatief op te starten in hun land van oorsprong, in verband met een SDG: een startup. Vaak ontbreekt het hen echter aan commerciële kennis, de financiële enveloppe en soms kennis over de context, om deze startup te realiseren. Voor een dergelijk initiatief zijn er diverse partnerorganisaties nodig, onder meer om startkapitaal voor de startup te voorzien.

Het Juniorprogramma zal een rol kunnen spelen in het zoeken naar een jonge Europese expert met een MBA, die de "commerciële" kennis kan verstrekken om te helpen bij het "lanceren" van de startup van de jonge ondernemer. Met de hulp van de GO's, Enabel of andere organisaties (universiteiten, kamers van koophandel, enz.) in de partnerlanden, kan een ondersteunend en verbindend kader gecreëerd worden voor het ondernemersduo.