

TECHNISCH EN FINANCIIEEL DOSSIER

JUNIORPROGRAMMA VAN DE BELGISCHE ONTWIKKELINGSSAMENWERKING

2013 –2019

CODE DGCD :
CODE NAVISION : BEL1204811



LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

INHOUDSTAFEL AFKORTINGEN	4
INTRODUCTIE.....	5
SAMENVATTING.....	6
1 ANALYSE VAN DE SITUATIE	11
1.1 ALGEMENE SITUATIESCHETS	11
1.2 BEVRAGING STAKEHOLDERS	11
1.3 BEHOEFTE AAN EN VERANTWOORDING VOOR EEN NIEUW JUNIORPROGRAMMA.....	12
1.4 SWOT – ANALYSE VAN VDOS / HET JUNIORPROGRAMMA 2006-2010.....	14
2 STRATEGISCHE ORIËNTATIE	18
2.1 PROFESSIONALISERING	18
2.2 BEROEPEN EN PROFIELN VOOR TOEKOMSTIGE TECHNISCHE COÖPERATIE / TOEKOMSTIGE GENERATIE PROFESSIONALS IN DE INTERNATIONALE SAMENWERKING & CONSEQUENTIES VOOR HET JUNIORPROGRAMMA.	18
2.3 STRATEGISCHE KEUZES OMTRENT HET AANTAL JUNIORPOSTEN	20
2.4 STRATEGISCHE KEUZES OMTRENT HET SALARIS EN VOORDELENPAKKET VAN DE JUNIORS IN HET GEHERFORMULEERDE JUNIORPROGRAMMA.....	20
2.5 TYPE INTERVENTIES EN INTERVENTIEPIJLERS	22
2.6 BEGUNSTIGDEN	23
2.7 PARTNERS / PARTNERORGANISATIES.....	26
2.8 LOCATIE VAN DE INTERVENTIE	28
3 OPERATIONELE PLANNING	29
3.1 ALGEMENE DOELSTELLING	29
3.2 SPECIFIEKE DOELSTELLING	29
3.3 VERWACHTE RESULTATEN.....	29
3.4 UIT TE VOEREN ACTIVITEITEN	30
3.5 INDICATOREN EN VERIFICATIEBRONNEN.....	36
3.6 ACTOREN DIE AAN BOD KOMEN TIJDENS DE UITVOERING	38
4 MIDDELEN	40
4.1 FINANCIËLE MIDDELEN	40
4.2 HUMAN RESOURCES.....	44
4.3 LOGISTIEKE MIDDELEN	46

5	UITVOERINGSMODALITEITEN.....	47
5.1	WETTELIJK KADER EN ADMINISTRATIEVE VERANTWOORDELIJKHEDEN.....	47
5.2	TECHNISCHE VERANTWOORDELIJKHEDEN	47
5.3	UITVOERINGS- EN OPVOLGINGSSTRUCTUREN.....	47
5.4	FINANCIËLE VERANTWOORDELIJKHEDEN.....	48
5.5	BEHEERSMODALITEITEN	48
5.6	UITGAVEN VOORAFGAAND AAN DE UITVOERINGSOVEREENKOMST	48
5.7	BEHEER EN REGIE	49
5.8	ADMINISTRATIEVE, FINANCIËLE EN BOEKHOUDKUNDIGE RAPPORTERING	49
5.9	AANPASSINGEN AAN HET TFD	49
5.10	OPVOLGING EN EVALUATIE	49
5.11	AFSLUITING VAN HET PROGRAMMA	50
6	TRANSVERSALE THEMA'S.....	51
6.1	MILIEU.....	51
6.2	GENDER	51
6.3	SOCIALE ECONOMIE	51
6.4	KINDERRECHTEN	51
6.5	HIV / AIDS	51
7	ANNEX	52
7.1	BUDGET 2013-2019.....	52
7.2	BUDGET 2013 DETAIL	53
7.3	LOGISCH KADER	54
7.4	CHRONOGRAM.....	55

Afkortingen

APEFE	Association pour la Promotion de l'Éducation et de la Formation à l'Étranger
BTC	Belgische Technische Coöperatie
JP-team	Team van het Juniorprogramma in de hoofdzetel van BTC
TA	Technisch Assistent
TFD	Technisch en Financieel Dossier
VVOB	Vlaamse Vereniging voor Ontwikkelingssamenwerking en technische Bijstand

Introductie

Het Juniorprogramma (JP) werd in 2006 opgestart, 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. Het huidige Juniorprogramma liep tot juni 2011.

Jammer genoeg kon de beslissing voor de 5 volgende jaren niet genomen worden omwille van redenen buiten onze wil (geen nieuwe regering en huidige regering van lopende zaken beperkt in zijn prerogatieven). Gezien de positieve evaluaties en de wil van alle partijen om de activiteiten van het project verder te zetten, is door het overlegcomité (kabinet, DGD, BTC, Junior Programma) besloten om, in afwachting van de vorming van een nieuwe regering, de huidige overeenkomst tot de publicatie van een nieuw KB begin 2013 te verlengen en ondertussen de nieuwe formulering voor te bereiden die dan in 2013 kan starten voor een nieuwe periode van 5 jaar.

Dit TFD gaat dus over de uitvoering van het Junior Programma van 2013 tot eind 2017 inclusief de opvolging van de junioren die in 2016 en 2017 aangeworven worden teneinde hen twee jaar op het terrein te garanderen.

Samenvatting

BTC en de andere belanghebbenden wensen het Juniorprogramma voor de nieuwe fase nog professioneler te positioneren. Hierbij moet het programma vertrekken vanuit de evoluerende realiteit en (toekomstige) behoefte van de sector van internationale samenwerking. Het geherformuleerde Juniorprogramma moet zich dus nog meer en gericht toespitsen op het vormen van een toekomstige generatie technische coöperanten / professionals in Internationale Samenwerking. Dit vereist het aanbieden van kansen aan jongeren die over het nodige potentieel beschikken om door te groeien tot de beoogde toekomstige professionals van de internationale samenwerking.

De **algemene doelstelling** van het Juniorprogramma voor de tweede fase klinkt als volgt:

Bijdragen aan de gerichte uitbouw van een nieuwe generatie professionals van de internationale samenwerking en tegelijkertijd ook aan de capaciteitsopbouw en duurzame ontwikkeling in de partnerlanden.

Hoewel alle betrokken partijen akkoord gingen met deze algemene doelstelling, (van verdere professionalisering), waren verschillende pistes mogelijk op het vlak van criteria om de doelgroep af te bakenen:

- De **eerste tendens** wou verzekeren dat het Juniorprogramma, ondanks een beoogde professionalisering, toch ook nog toegankelijk bleef voor jongeren die aan het begin van hun professionele loopbaan staan. Terwijl het Juniorprogramma in dit scenario duidelijk professioneler gepositioneerd wordt (in vergelijking met het oorspronkelijke Juniorprogramma) en het expliciet wil bijdragen aan de creatie van een nieuwe generatie (Europese) professionals in Internationale samenwerking, zou het programmaconcept echter ook belang blijven hechten aan de doelstelling om *jongeren de kans te bieden een eerste professionele ervaring op te doen in de sector van internationale samenwerking*.
- De **tweede tendens** had een duidelijke voorkeur voor een nog sterker geprofessionaliseerde versie van het oorspronkelijk Juniorprogramma, dat zich in hoofdzaak richtte op de creatie van een nieuwe generatie (Europese) professionals in internationale samenwerking.
In dit scenario zou het Juniorprogramma nog steeds een kans bieden aan jongeren om een *diepgaande werkervaring* op te doen *in de sector van internationale samenwerking*. De focus van het Juniorprogramma zou echter opschuiven naar jongeren die reeds een minimum aan relevante werkervaring (1 à 2 jaar) hebben opgedaan. In dit scenario zullen de specifieke vereisten voor kandidaat Juniors *gemiddeld hoger* liggen.

Uiteindelijk werd een **compromis** gesloten door het invoeren van een maximum leeftijd van 30 jaar (inbegrepen). Dit alternatief lijkt heel interessant daar het nog steeds de mogelijkheid biedt aan jongeren zonder ervaring hun loopbaan te starten in het domein van ontwikkelingssamenwerking maar ook kansen biedt aan jongeren die al meerdere jaren werkervaring hebben en zo eveneens de professionaliteit te verhogen.

Er zullen gemiddeld 40 Juniors per jaar worden uitgezonden (= 30 à 50 / jaar) of in totaal 200 Juniors voor de 5 vertrekjaren.

Deze (relatief grote) aantallen Juniorposten zijn te verantwoorden door de op het terrein sterke voelbare nood aan nieuwe professionals die kunnen bijdragen aan een succesvolle generatiewissel. Niettegenstaande de langetermijntrend om het aantal “coöperanten” tot een minimum te beperken, wijzen de stakeholders immers op een heel significante (kwalitatieve en kwantitatieve) noodzaak om een nieuwe generatie professionals van de internationale samenwerking te creëren.

Het Juniorprogramma zal zich richten op **twee specifieke doelstellingen**.

- **Eerste specifieke doelstelling** : Juniors die uitgezonden werden met het Junior Programma hebben competenties en expertise verworven die een carrière in de internationale samenwerking mogelijk maken.
- **Tweede specifieke doelstelling** : De Juniors leveren een professionele bijdrage aan het project/programma waaraan ze geaffecteerd zijn.

Op basis van een positieve evaluatie van de pilootfase van de opening van het programma naar NGO's zullen wij voor de nieuwe fase, de mogelijkheid om juniors toe te wijzen aan NGO's nog verder uitbreiden tot alle erkende NGO's onder artikel 9 en 10 van de wet op de Belgische internationale samenwerking van 25-05-1999¹. Er wordt strategisch voorzien in de mogelijkheid om in de toekomst ook Juniors ook toe te kunnen wijzen aan andere erkende actoren van de Belgische ontwikkelingssamenwerking mits de nodige wetswijzigingen. Tussen BTC – het Juniorprogramma en de geïnteresseerde NGO's / andere actoren (die zich kandidaat stellen en door het Overlegcomité als partner van het Juniorprogramma geaccepteerd worden) zal hiervoor vervolgens een samenwerkingskader uitgewerkt worden waarin de modaliteiten voor de samenwerking met het Juniorprogramma worden vastgelegd.

Tegelijkertijd wordt de actieradius van het Juniorprogramma eveneens opengetrokken van de bilaterale BTC projecten naar alle BTC programma's/projecten, dus inclusief de programma's/projecten die BTC (mede) realiseert in het kader van de multilaterale ontwikkelingssamenwerking en/of voor rekening van derden.

Gedurende het proces van de herformulering werd eveneens een vernieuwde selectieprocedure ontwikkeld, die moet leiden tot een nog hogere efficiëntie en effectiviteit in de selectie en rekrutering van kandidaat Juniors.

Om de doelgroep “jongeren” af te bakenen, zal het geherformuleerde Juniorprogramma werken met een maximum leeftijd (30 jaar), waarbij er bijzondere aandacht geschonken zal worden aan kandidaten die al een relevante ervaring van één à twee jaar achter de rug hebben.

De kandidaten die dan in de wervingsreserve terecht komen kunnen zich dan blijven kandidaat stellen voor verschillende functies totdat ze de maximale leeftijd bereikt zullen hebben.

Na afweging van de voor- en nadelen werd besloten om het huidige salarisniveau te behouden (1.417,71 € in 2013). Cruciaal in deze redenering, is dat het Juniorprogramma vooral aantrekkelijk is (en moet zijn) voor jongeren omwille van de kans op een unieke en toekomstgerichte professionele werkervaring. Bovendien wordt dit loon aangevuld met belangrijke opleidingskansen (een ruim en flexibel te gebruiken opleidingsbudget van 2.000 euro per Junior (verspreid over twee jaar) en intensieve begeleiding en coaching. Het is deze aantrekkingskracht van het Juniorprogramma die benadrukt wordt.

Het begeleidingscomité stelde evenwel dat het voordelenpakket voor Juniors in het geherformuleerde Juniorprogramma wel rekening moet houden met de aanwezigheid van kinderen. Het Juniorprogramma zal extralegaal kindergeld en geboortepremies toekennen aan de Juniors in het geherformuleerde Juniorprogramma; zoals dit (volgens de barema's die in België gangbaar zijn) momenteel reeds gebeurt voor de TA's van BTC.

¹ Er is een proces van wijziging bezig van de wet van 21 december 1998 om deze conform te maken aan de nieuwe wet betreffende de Belgische ontwikkelingssamenwerking van 19 maart 2013. In art 9 ter §2 van de wet van 21-12-1998 zal verwezen worden naar art. 25 en 26 van de voorziene wet van 19 -03-2013.

Hieronder het totaal budget voor de nieuwe fase:

	gem. 40 Juniors/Jaar
Totale kost Juniorprogramma 2013 – 2017	€14,080,617
Afronding tot eind 2019	€3.123.259
Totaal tweede fase	€17,203,876

Opmerking:

- Het programma loopt tot eind 2019. Dit houdt in dat de jaarkosten van de Juniors die eind 2017 vertrekken (laatste groep vertrekkers) doorlopen tot eind 2019.
- Bovenstaand totaal budget gaat uit van een situatie waarin er gemiddeld 40 nieuwe deelnemers per jaar zijn.

Deze TFD werd door Stoop Consulting bvba uitgewerkt in nauwe samenwerking en/of interactie met de coördinator en het team van het huidige Juniorprogramma, de overige betrokkenen bij BTC, de overige leden van het begeleidingscomité en de geïnterviewde / gecontacteerde stakeholders.

Het externe formuleringsteam van Stoop Consulting dat in de periode mei – september 2010 aan dit TFD gewerkt heeft bestond uit Patrick Stoop, Mathieu Tallon en Nik Stoop.

Het TFD werd nadien door het team van het Junior Programma herwerkt, en vervolgens nogmaals aangepast in 2013 in functie van de nodige besparingen die zich aandienden.

Analytische fiche van de interventie

Land	België
Interventienummer DGD	<i>Te bepalen</i>
Navisioncode BTC	BEL1204811 : Juniorprogramma 2013 - 2017
Sector	Art. 9bis en ter, Wet 21.12.1998
Uitgevoerd door	De Belgische Technische Coöperatie
Duur van de Conventie	5 jaar uitvoering (inclusief een opstartfase van een 6-tal maanden) + 2 jaar opvolging van de laatste juniors op het terrein
Startdatum van de interventie	Midden 2013
Einddatum van de interventie	Uitvoering : 31.12.2017 Afsluiting opvolging juniors op het terrein : 31.12.2019
Totaal budget van de prestatie	Kost Programma 2013 – 2019 : € 17.203.876
Uitvoeringsmodaliteit	Regie
Korte beschrijving van de interventie	Het Juniorprogramma werd in 2006 onder de benaming "Vrijwillige Dienst bij de Ontwikkelingssamenwerking" (VDOS) opgestart. Het programma beoogt jongeren een kans te geven een eerste beroepservaring op te doen in de ontwikkelingssamenwerking.
Algemene doelstelling	Bijdragen aan de gerichte uitbouw van een nieuwe generatie professionals van de internationale samenwerking en gelijktijdig bijdragen aan de capaciteitsopbouw en duurzame ontwikkeling in de partnerlanden.
Specifieke doelstellingen	• <u>Eerste specifieke doelstelling</u> : Juniors die uitgezonden werden met het Junior Programma hebben competenties en expertise verworven die een carrière in de internationale samenwerking mogelijk maken. • <u>Tweede specifieke doelstelling</u> : De Juniors leveren een professionele bijdrage aan het project/programma waaraan ze geaffecteerd zijn.

Resultaten	Verwachte resultaten: • R1 : Een 40 tal (30 à 50) Juniors wiens profiel overeenstemt met de geselecteerde en vacante juniorposten wordt jaarlijks uitgestuurd door het Juniorprogramma. • R2 : Een programma voor een intensieve, gerichte startopleiding en gerichte opleidingen wordt uitgevoerd om de nieuwe Juniors te helpen hun competenties verder te ontwikkelen en hun bijdrage aan het project/programma te verhogen. • R3 : Een gepaste omkadering en opvolging op het terrein die erop gericht is de competenties van de Juniors verder te ontwikkelen en hun bijdrage aan het project/programma te verhogen is georganiseerd.
------------	--

1 Analyse van de situatie

1.1 Algemene situatieschets

1. 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. Het principe van het huidige (tot half 2011 lopende) Juniorprogramma is dat jongeren, onder begeleiding van een coach, minimum 1 en maximaal 2 jaar meewerken in een project / programma van BTC, of in een project van een Belgische niet-gouvernementele organisatie.

De voornaamste doelstellingen bij de oprichting waren:

- a) 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.
 - b) 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.
 - c) Bijdragen tot de sensibilisering van de Belgische bevolking voor ontwikkelingssamenwerking via de ervaringen van de Junior Assistenten op het terrein.
Het uitsenden van jongeren met uiteenlopende achtergronden en met verschillende profielen moest zo mede het onderlinge begrip tussen de verschillende volkeren bevorderen.
2. De werking van het huidige Juniorprogramma (toen nog VDOS) werd in 2009 geëvalueerd door het consultancybureau ‘South Research’. Hun belangrijkste bevindingen met betrekking tot sterkten, zwakten en opportuniteiten werden opgenomen onder ‘1.5 SWOT-analyse van VDOS / het Juniorprogramma 2006-2010’.

1.2 Bevraging stakeholders

3. Gedurende de maanden april, mei en juni 2010 werd de relevante documentatie bestudeerd en werden verschillende besprekingen gehouden met een zo breed mogelijke groep van stakeholders.
 - a) De betrokken stakeholders omvatten o.a.: het team van het Juniorprogramma, het directiecomité van BTC, diverse betrokkenen bij BTC, DGD en andere actoren van de Belgische Ontwikkelingssamenwerking (Acodev, Ngo-federatie, VVOB / Apefe, ...).
 - b) Er werd eveneens een enquête verstuurd naar de personen die direct functioneren / gefunctioneerd hebben binnen VDOS / het Juniorprogramma: ex-Juniors, Juniors op het terrein, Juniors in vorming, coaches,...
 - c) Verder werd verschillende malen overleg gepleegd met een speciaal voor deze herformulering aangesteld begeleidingscomité.
 - d) Gedetailleerde informatie kan worden teruggevonden in het rapport met de resultaten van de enquête.
4. Alle geconsulteerde stakeholders staan positief tegenover een (verdere) professionalisering van het huidige Juniorprogramma.

1.3 Behoeftte aan en verantwoording voor een nieuw Juniorprogramma

5. De evaluatie door het consultancybureau 'South Research' geeft enerzijds een overzicht van de vele sterkten van het huidige Juniorprogramma; anderzijds wordt er duidelijk gewezen op verschillende aspecten waar verbetering mogelijk is. In hun belangrijkste strategische aanbeveling, spoort 'South Research' de Belgische overheid aan om een meer strategisch en coherent antwoord te formuleren ten aanzien van de drievoudige problematiek die tot de oprichting van VDOS heeft geleid².
6. Binnen BTC en bij de andere belanghebbenden³ heerst er een duidelijke voorkeur om **het Juniorprogramma nog professioneler te positioneren**. Hierbij moet het programma vertrekken vanuit de evoluerende realiteit en (toekomstige) behoefte van de sector van internationale samenwerking.
 - a) Enerzijds wordt benadrukt dat de gemiddelde leeftijd van de huidige experts in de sector van ontwikkelingssamenwerking steeds hoger ligt en dat het voor BTC (en andere actoren) steeds moeilijker wordt om kwalitatief goede technische assistenten / experts te vinden. Terwijl de behoefte aan nieuwe professionals van de ontwikkelingssamenwerking zich steeds sterker doet voelen, bestaan er anderzijds weinig opportuniteiten voor geïnteresseerde jonge professionals om ervaring in deze sector op te doen. Met andere woorden, het is een reële beleidsuitdaging om op een toekomstgerichte en samenhangende wijze bij te dragen aan een succesvolle generatiewissel.
 - b) Tegelijkertijd moet ten volle rekening gehouden worden met de 'declaratie van Parijs' en de 'Accra Agenda for Action', waarbij op internationaal niveau gereflecteerd werd rond de effectiviteit van ontwikkelingshulp. Deze documenten wijzen onder meer op het belang van: wederzijdse verantwoording; strategische en operationele planning; werken aan meer effectieve en inclusieve partnerschappen; harmonisering van programma's en een verhoogde 'ownership' van de partnerlanden.
 - c) Deze nieuwe visies op internationale samenwerking veronderstellen een actieve betrokkenheid / ownership, van de lokale partners in ontwikkelingsprogramma's; substitutie moet vermeden worden. Bijgevolg zal het aantal technische assistenten verder dalen of tot een minimum beperkt blijven, krijgt technische assistentie steeds minder een uitvoerende rol en zal het meer en meer een adviserende en ondersteunende functie vervullen.
 - d) Derhalve heerst er binnen de sector van Internationale samenwerking een voelbare nood aan nieuwe vormen van expertise / nieuwe profielen die in de toekomst steeds vaker gevraagd zullen worden. Het gaat bijvoorbeeld om expertise op vlak van management, public finance, economie, recht, communicatie, veranderingsmanagement, governance, capaciteitsopbouw, institutionele ontwikkeling, beleidsadvisering, planning en evaluatie, enz. Er is ook steeds meer behoefte aan professionals met een breed profiel die sectorspecifieke expertise combineren met meer generieke competenties en vaardigheden.
 - e) Samenvattend:

Enerzijds is het dus belangrijk om in te spelen op de toekomstige vraag naar deze nieuwe vormen van expertise; anderzijds zijn er slechts beperkte opportuniteiten voor geïnteresseerde jonge professionals om substantiële ervaringen op te doen in de sector van internationale samenwerking.

Het Juniorprogramma moet zich dus nog meer en gericht toespitsen op het vormen van een toekomstige generatie technische coöperanten / professionals in Internationale Samenwerking. Dit vereist het aanbieden van kansen (op

² zie document: 'MTR SVCD Rapport final,nl,09.07.16' pagina's i-x

³ zie document 'JP_Herformulering _enquête_v20100616'

relevante werkervaring en bijbehorende opleidingen en coaching) aan jongeren die over het nodige potentieel beschikken om door te groeien tot de beoogde toekomstige professionals van de internationale samenwerking.

7. Terwijl er een duidelijke voorkeur is voor het behouden van een tweejarige duur van de junior opdrachten, wordt tegelijkertijd onderstreept dat gemakkelijk 7 à 8 jaren relevante werkervaring vereist zijn vooraleer iemand als ervaren technisch coöperant / senior professional beschouwd kan worden. Hoewel dit **buiten de scope van het junior programma zelf** valt, is er dus **behoefte aan een soort brugtraject / tussenstatuut**, na het succesvol afronden van een Junioropdracht en vooraleer men als senior expert / ervaren professional kan beschouwd worden.
8. Ook de mid-term evaluatie door 'South Research' maakt melding van zulk een tussentraject: "De VDOS moet ook deel uitmaken van de globalere denkoefening over de rol van de technische assistentie in de Belgische bilaterale samenwerking. Deze denkoefening, die nauw aansluit op de prioritaire doelstelling van de Belgische samenwerking, namelijk de versterking van de capaciteiten, moet binnen de kortste keren plaatsvinden. Ze moet eveneens de relevantie analyseren om binnen de BTC naast het statuut van 'vrijwilliger' en van TA, een tussenliggend statuut in te voeren dat zich tot jonge professionals richt die over 3⁴ tot 5 jaar ervaring beschikken." ⁵
9. Follow-up kansen als "medium professional" in een soort brugtraject zijn cruciaal met het oog op een maximale effectiviteit van een geprofessionaliseerd Juniorprogramma. Het binnen de internationale samenwerking creëren van adequate professionele opportuniteiten voor "medium professionals"⁶ is een cruciale additionele succesfactor in de ontwikkeling van een nieuwe generatie volwaardige experts / professionals binnen de sector van internationale samenwerking.

⁴ wat ondertussen 2 jaar is geworden

⁵ zie 'MTR SVCD Rapport final,nl,09.07.16' puntje e p. vii

⁶ Een "medium professional" in de internationale samenwerking zou iemand zijn met minimaal vier à vijf jaar relevante professionele ervaring, waarvan minimaal twee jaar in een ontwikkelingsland. Een medium professional kan zelfstandig belangrijke verantwoordelijkheden dragen in de internationale samenwerking, maar hij / zij heeft toch (iets meer dan een senior professional) behoefte aan periodieke expertfeedback, coaching en verdere kansen op professionele ontwikkeling.

1.4 SWOT – analyse van VDOS / het Juniorprogramma 2006-2010

1.4.1 Analyse van sterkten en zwakten van VDOS / het Juniorprogramma 2006-2010

Onderstaand overzicht van sterkten en zwakten is grotendeels gebaseerd op de MTR (Mid Term Review) van juni 2009.

Sterkten	Zwakten
a) Ondanks de moeilijke context waarin het werd opgestart (grote twijfels en verwarring omtrent de relevantie van het project en omtrent de keuze van zijn voornaamste kenmerken), is het project er snel in geslaagd om de trend om te keren. Het heeft de andere betrokken partijen geleidelijk overtuigd van de ernst en de kwaliteit van het initiatief, al was de concrete uitwerking van zijn werkingsmechanismen een moeizaam proces. b) De voornaamste factoren die dit succes verklaren zijn (1) de vastberadenheid van het projectteam en zijn capaciteit om kwaliteitsrelaties op te bouwen met de sleutelactoren binnen de BTC (op de zetel en in het veld) en met de juniors zelf, (2) de leercultuur van het project, dat erin geslaagd is om zich ter discussie te stellen en continu maar evenwichtig te verbeteren (m.a.w. met naleving van het kader van zijn mandaat), en (3) de prestaties van de juniors in het veld, wat volgens ons vooral het resultaat is van een goede selectie- en rekruteringsprocedure, zonder daarom het belang te ontkennen van de omkadering begeleiding door het projectteam en de coaches/collega's van de juniors. c) Het project is relevant en levert een meerwaarde op voor de BTC doordat de juniors dankzij hun frisse kijk en open houding een verrijking betekenen voor de organisatie. Een deel van de juniors houden zich bezig met interessante maar niet strikt noodzakelijke taken, die eveneens een meerwaarde creëren voor de organisatie	a) Het ontwerp en de uitvoering van het project zijn gekenmerkt door een gebrek aan visie op lange termijn en door een ambiguïteit wat de doelstellingen betreft, die niet volledig compatibel zijn met elkaar, wat af en toe tot een zekere verwarring heeft geleid, die echter globaal wel goed werd beheerd. b) Het Junior Programma is niet goed afgestemd op de internationale ontwikkelingen in verband met de technische assistentie, de versterking van capaciteiten en de harmonisatie (Verklaring van Parijs en Accra, reflectie over en evolutie van de modaliteiten van de technische assistentie). c) Het Juniorprogramma biedt de BTC niet de mogelijkheid om een pool van toekomstige kaderleden te creëren, wat rechtstreeks zou kunnen helpen om de problemen op te lossen die de BTC ondervindt om TA's van goede kwaliteit te vinden. Dat was overigens geen rechtstreekse doelstelling van het project, maar is niettemin een bekommernis voor vele kaderleden binnen de organisatie. d) De punten waarop verbeteringen moeten worden aangebracht, zijn de weinig bevredigende matching als systeem om het aanbod aan de vraag te koppelen, het gebrek aan duidelijke aanwijzingen over de aanvaardbare functies en het gebrek aan instrumenten om het niveau van verwezenlijking van de

Sterkten	Zwakten
doordat ze de kwaliteit van haar acties kunnen verrijken. d) De belangrijkste positieve punten wat betreft het beheer van het project zijn ongetwijfeld het uitstekende rekruteringsproces dat, samen met de bijzonder goede omkadering, tot een opmerkelijk hoog slaagcijfer en een vergelijkbaar hoog percentage contractvernieuwingen heeft geleid. e) Het project verwezenlijkt op een overtuigende manier zijn hoofddoelstelling om een eerste waardevolle professionele ervaring te bieden aan jongeren. Daaraan wordt bijgedragen door meerdere factoren, maar vooral door het goede beheer van het project (onder andere wat de selectie en de omkadering betreft), de kwaliteit van de juniors en de stimulerende omgeving die ondanks alle tekortkomingen en onvolkomenheden door een bilateraal samenwerkingsproject wordt geboden. f) De mogelijkheid om BTC Juniors in te schakelen binnen projecten van (5 geselecteerde) Belgische NGO's wordt positief beoordeeld door de grote meerderheid van de gecontacteerde belanghebbenden. g) Het Juniorprogramma richt zich tot jongeren die een eerste professionele ervaring trachten te verwerven, een ervaring waarnaar veel vraag is maar het aanbod is schaars. Het Juniorprogramma zit op dit vlak in een interessante niche om verder te benutten. .	doelstellingen op te volgen, meer bepaald wat de doelstelling betreft om bij te dragen aan het ontwikkelingsproces in het Zuiden. e) De doelstelling om bij te dragen aan de sensibilisering van de Belgische bevolking werd slechts zeer gedeeltelijk bereikt of, beter gezegd, het potentieel van de Juniorprogramma op dit punt werd onvoldoende geëxploiteerd. Het gebrek aan een duidelijke visie en strategie van de BTC op dit gebied en dus aan een coherente integratie van deze doelstelling in het project, is daarvoor de belangrijkste verklaring.

1.4.2 Toekomstgerichte inschatting van opportuniteiten (kansen) en bedreigingen.

Opportuniteiten	Bedreigingen
a) De herformulering van het Juniorprogramma kan / moet deel uitmaken van een globalere denkoefening over de rol van technische assistentie; zowel internationaal als in de Belgische bilaterale samenwerking. b) Het Juniorprogramma professioneler positioneren en specifiek richten op het leveren van een bijdrage aan de creatie van een nieuwe generatie professionals in de sector van internationale samenwerking. c) Reeds bij de formulering van projecten / programma's op het terrein de behoefte aan Juniorfuncties analyseren en indien nodig meteen inplannen. d) De functiebeschrijvingen van de Juniorprofielen aanpassen aan de professionelere positionering van het Juniorprogramma. e) Het matchingsysteem vervangen door een mechanisme dat de kandidaten die geslaagd zijn voor de proeven in staat stelt om rechtstreeks te solliciteren naar de bestaande functies. f) De huidige selectieprocedure aanpassen om lange wachttijden te vermijden. g) Zorgen voor synergie met verscheidene mogelijkheden om explicieter te werken rond de capaciteitsversterking van de partners / jonge 'high potentials' uit de partnerlanden. h) Een duidelijke visie en gerichte strategie ontwikkelen om te werken aan de doelstelling 'sensibilisering van het Belgische publiek rond ontwikkelingssamenwerking' i) De mogelijkheid om BTC Juniors in te schakelen binnen projecten van	a) De uitbreiding van de toelatingscriteria houdt in dat er zal samengewerkt moeten worden met een veel diversere doelgroep en maakt het werk van selectie, vorming, omkadering en opvolging iets ingewikkelder. b) Indien het Juniorprogramma professioneler gepositioneerd wordt, zal het doelpubliek versmallen. Derhalve zal een bepaalde groep jongeren (met een lagere of minder adequate opleiding of geen professionele werkervaring) geen of slechts uitzonderlijke toegang krijgen tot het Juniorprogramma. Het Juniorprogramma biedt dan ook geen (potentieel) antwoord meer op het gevoel van solidariteit dat leeft bij (deel)doelgroep die in dit scenario niet meer aan bod komt. c) Het feit om een voorkeur te geven aan kandidaten met reeds 1 à 2 jaar voorafgaande relevante werkervaring, zou leiden tot het verlies van de specifieke niche die het Juniorprogramma nu invult voor jongeren die dergelijke voorafgaande werkervaring nu niet hebben. d) Bepaalde partnerlanden kunnen weigeren om BTC Juniors toe te laten in projecten / programma's indien het Juniorprogramma geen opportuniteiten biedt voor lokale jongeren uit de partnerlanden in het Zuiden (cfr. huidige situatie in Kongo). e) Het feit dat het (netto) salaris / voorwaardenpakket van de Junior hoger ligt dan dat van meer ervaren medewerkers van een aantal NGO's, kan problematisch zijn en/of de uitbreiding van het Juniorprogramma naar NGO's belemmeren.

Opportunities	Threats
NGO's, om uit te breiden naar een grotere groep geïnteresseerde NGO's en naar andere actoren van de Belgische ontwikkelingssamenwerking. j) Het opleidingsluik van het Juniorprogramma verdiepen. Zowel een luik gericht op generieke (horizontale) competenties als een luik gericht op specifieke (verticale) competenties voor bepaalde beroepen / type opdrachten. k) Niet enkel een vorming voor vertrek aanbieden, maar de Juniors ook de mogelijkheid bieden om trainingen te volgen gedurende hun dienstverlening. l) De begeleidingskwaliteiten van de coaches beoordelen / verzekeren en indien nodig gericht opleidingen en trainingen aanbieden. m) Professionele opportuniteiten voor "medium professionals" in de internationale samenwerking creëren / stimuleren waarnaar (o.a.) ex-Juniors kunnen doorstromen om zo gedurende enkele jaren bijkomende professionele ervaringen op te doen waarna ze voldoende expertise hebben om aan de slag te kunnen als senior expert / ervaren professional in de internationale samenwerking. n) ...	f) Anderzijds kan het (netto) salaris / voorwaardenpakket onvoldoende zijn om kandidaten aan te trekken die een profiel hebben dat op de Europese arbeidsmarkt sterk gevraagd is. g) ...

2 Strategische oriëntatie

2.1 Professionalisering

10. Het overlegcomité heeft gekozen om een maximumleeftijd op te leggen (maximum 30 jaar) om zich kandidaat te mogen stellen wat ook de voorafgaande professionele ervaring is (Europese of in een ontwikkelingsland) waarbij er bijzondere aandacht geschonken zal worden aan kandidaten die al een relevante ervaring van één à twee jaar achter de rug hebben.

2.2 Beroepen en profielen voor toekomstige technische coöperatie / toekomstige generatie professionals in de internationale samenwerking & consequenties voor het Juniorprogramma.

2.2.1 Inleiding

11. Reeds vroeg in het proces van de herformulering werd duidelijk dat het vernieuwde, nog meer professioneel gepositioneerde, Juniorprogramma (in de eerste plaats) moet “bijdragen tot de creatie van een nieuwe generatie professionals van de technische coöperatie / de internationale samenwerking”. Het is daarom cruciaal een zo duidelijk mogelijk zicht te krijgen op hoe die toekomstige generatie professionals in technische coöperatie / internationale samenwerking er moet uitzien. Hieronder zijn enkel de essentiële elementen / conclusies voor het Juniorprogramma opgenomen.

2.2.2 Trends en verwachte evoluties in de internationale samenwerking

12. Het consultancy bureau Stoop Consulting bvba distilleerde volgende trends en verwachte evoluties uit diverse documenten:
 - a) De technische coöperant zal minder en minder ageren als dienstverlener / uitvoerder maar maximaal de rol op te nemen van procesbegeleider / facilitator voor het bevorderen van kennisoverdracht, capaciteitsopbouw en institutionele capaciteitsontwikkeling.
 - b) De evolutie van projectwerking naar programmawerking en financiële samenwerking / budgetsteun leidt ertoe dat de samenwerking zich minder op microniveau en meer op meso- en macroniveau situeert. Tegelijk veronderstelt het nieuwe denkkader dat de donoren hun acties onderling harmoniseren én op de bestaande systemen van de begunstigde partner afstemmen.
 - c) Ongeacht de sector van de interventie zal een goede kennis van ‘public management’ en in het bijzonder ‘public finance’ worden verwacht.
 - d) Er is meer en meer behoefte aan een combinatie van zowel deskundige beleidsmatige expertise in een specifieke sector als financiële expertise met de capaciteit om deze expertise te plaatsen en te hanteren binnen een bredere macro-economische en politieke context van het land / de regio.

2.2.3 Consequenties voor het nieuwe Juniorprogramma?

2.2.3.1 Huidige situatie

13.

- a) Vele van de Juniorposten zijn ondersteunend binnen welbepaalde projecten.
- b) Er zijn weinig juniors aan de slag in de gezondheids- en de onderwijssector.
- c) Vertrekkende vanuit de visie op de toekomstige internationale samenwerking is het belangrijk dat specifieke, in de toekomst belangrijke, type beroepen / type verantwoordelijkheden meer expliciet aan bod komen in het Juniorprogramma en dat Juniors vanuit hun verantwoordelijkheden in nauw contact komen met de lokale structuren en ontwikkelingsprogramma's.

2.2.3.2 Voorstel prioriteiten voor het nieuwe juniorprogramma

14. Type posten

- a) Het nieuwe JP heeft de ambitie om op een toegankelijke manier jongeren voor te bereiden op toekomstige beroepen in de internationale samenwerking om bij te dragen aan de toekomstige generatie professionals in de internationale samenwerking.
- b) Het programma richt zich hierbij voornamelijk op die functies die in de toekomst een cruciale rol zullen spelen bij het implementeren van ontwikkelingsprogramma's in de partnerlanden.
- c) De (minimale) vereisten qua vooropleiding of eerdere werkervaring van de te selecteren jongere blijven beperkt en zijn ondergeschikt aan de motivatie en aan de potentie van de Junior om kennis en ervaring op te doen tijdens de junioropdracht.
- d) Het takenpakket van de junior kan ook doorheen zijn/haar traject evolueren. Afhankelijk van de groei van de Junior kunnen, naarmate de opdracht vordert, meer en/of andere types verantwoordelijkheden worden toegewezen aan de Junior.

Omdat het Juniorprogramma mee wil bijdragen aan een toekomstige generatie professionals, zal het overlegcomité (de stuurgroep) erover waken dat de verschillende types verantwoordelijkheden / expertises (zowel verticale als horizontale) aan bod komen. Hierbij zal rekening worden gehouden met de sectoren waarin BTC en andere actoren van de Belgische ontwikkelingssamenwerking actief zijn en/of zullen zijn.

2.3 Strategische keuzes omtrent het aantal Juniorposten

15. Zoals hierboven vermeld, zullen jaarlijks gemiddeld 40 Juniors (30 à 50 Juniors per jaar of in totaal 200 Junior Assistenten voor de 5 vertrekjaren) gerekruteerd worden en vervolgens gedurende twee jaar klaargestoomd worden voor een toekomstige loopbaan in de ontwikkelingssamenwerking. Dit volume aan jaarlijks vertrekkende junior assistenten zou na een inlooperperiode leiden tot een jaarlijks gemiddelde van minstens 70 junior assistenten op het terrein.

Deze (relatief grote) aantallen Juniorposten zijn, te verantwoorden door de, op het terrein sterk voelbare, nood aan nieuwe professionals die kunnen bijdragen aan een succesvolle generatiewissel (zie hierboven §1.3 - puntje 6.a tot e).

Niettegenstaande de langetermijntrend om het aantal “coöperanten” tot een minimum te beperken, wijzen de stakeholders immers op een heel significante (kwalitatieve en kwantitatieve) noodzaak om een nieuwe generatie professionals van de internationale samenwerking te creëren. Rekening houdend met deze behoefte aan toekomstige professionals internationale samenwerking (opvangen van de als problematisch aangemerkte generatiewissel), wordt als target gesteld: in de periode 2013 – 2019 in totaal 200 (Europese) jongeren klaarstomen voor een breed palet aan functies in de internationale samenwerking; dit zowel voor functies in de partnerlanden als voor functies in België / Europa.

Uit de tussentijdse evaluatie en eindevaluatie van het voorgestelde Juniorprogramma 2013 – 2017, zal blijken of het gemiddelde volume van 40 Junior assistenten per jaar ook na 2017 zinvol / noodzakelijk is.

2.4 Strategische keuzes omtrent het salaris en voordelenpakket van de Juniors in het geherformuleerde Juniorprogramma

16. Bij de formulering van VDOS werd het loon van de vrijwilligers (en later de Juniors) bepaald naar analogie met het minimum salaris in de privé sector zoals bepaald in de CAO 43 (destijds bedroeg dit maandelijks minimum loon 1.258,91 Euro). Ondertussen is het minimumloon in de CAO 43 in overleg met de sociale partners opgetrokken.

De huidige geïndexeerde brutowedde van de Juniors bedraagt 1.417,17 Euro; waarbij eigenlijk ook de 13e maand verrekend moet worden. Dit betekent dat de Juniors nu reeds een gemiddeld maandloon ontvangen van 1.535,27 €. Dit ligt net boven het geactualiseerde minimum van de CAO 43 (op 01/12/2012) wat het eerste jaar betreft (1.501,82 €) maar onder het minimum van de CAO voor het tweede jaar (1.559,38 €).

Het begeleidingscomité voor de herformulering van het Juniorprogramma wilde enerzijds de wedde van de Juniors licht optrekken, hierbij rekening houdend met het geëvolueerd minimum waarop de Juniorwedde initieel geïnspireerd was, en anderzijds een te grote stijging van het loon vermijden om de mogelijkheid van Juniorposten bij NGO's niet in het gedrang te brengen.

Op basis van deze intentie en bovenstaande elementen heeft het externe formuleringsteam verscheidene mogelijke pistes onderzocht en besproken met de betrokkenen bij BTC.

Na afweging van de voor- en nadelen werd besloten om het huidige salarisniveau van 1.417,17 € te behouden. Ook al lijkt het er op dat het salarisniveau – zonder enige verhoging na 1 jaar - dan onder het minimum salaris van de CAO 43 dreigt te vallen in het tweede jaar, mag men niet uit het oog verliezen dat het salaris van de Junior Assistenten aangevuld wordt met extra voordelen in natura zoals de huurvergoeding, waardoor er geen gevaar is dat het salaris onder de minima van CAO 43 zou vallen.

Cruciaal in deze redenering om het loon niet op te trekken is dat het Juniorprogramma vooral aantrekkelijk is (en moet zijn) voor jongeren omwille van de kans op een unieke en toekomstgerichte professionele werkervaring, aangevuld met belangrijke opleidingskansen (een ruim en flexibel te gebruiken opleidingsbudget van 2000 euro per Junior (verspreid over twee jaar) en intensieve begeleiding en

coaching. Het is deze aantrekkingskracht van het Juniorprogramma die benadrukt wordt.

17. Het begeleidingscomité stelde evenwel dat het voordelenpakket voor Juniors in het geherformuleerde Juniorprogramma wel rekening moet houden met de aanwezigheid van kinderen. Het Juniorprogramma zal extralegaal kindergeld en geboortepremies toekennen aan de Juniors in het geherformuleerde Juniorprogramma; zoals dit (volgens de barema's die in België gangbaar zijn) momenteel reeds gebeurt voor de TA's van BTC.

2.5 Type interventies en interventiepijlers

18. Bijdragen aan de creatie van een nieuwe generatie professionals:

Zoals hierboven beschreven onder '1.3 Behoeftes aan en verantwoording voor een nieuw Juniorprogramma', is er op internationaal vlak een verschuiving merkbaar in de aard van technische assistentie. Deze evolueert steeds verder weg van de pure technische bijstand en steeds meer in de richting van het faciliteren, managen, adviseren, ... Hierdoor zullen de (competentie)profielen die nodig zijn op het terrein in de nabije toekomst steeds meer verschuiven in de richting van management, public finance, economie, recht, communicatie, veranderingsmanagement, governance, capaciteitsopbouw, institutionele ontwikkeling, planning en evaluatie, enz.

Onder de belanghebbenden van het Juniorprogramma heerst er een consensus over de noodzaak om jongeren binnen deze domeinen de nodige professionele kansen te bieden en op die manier bij te dragen aan de creatie van een nieuwe generatie professionals van de internationale samenwerking.

Het (geherformuleerde) Juniorprogramma moet werkelijk een springplank zijn die jongeren met het nodige potentieel aantrekt en lanceert in hun professionele carrière binnen de sector van internationale samenwerking, zodat zij in de toekomst belangrijke kaderfuncties op zich kunnen nemen.

Het is belangrijk om de concrete invulling van het Juniorprogramma te blijven enten op evoluerende inzichten in het (in de toekomst) gewenste profiel van de professionals van de internationale samenwerking.

19. Jongeren een kans bieden om een (eerste) diepgaande werkervaring op te doen binnen de sector van internationale samenwerking:

Het is niet eenvoudig voor jongeren om een carrière op te bouwen binnen de sector van internationale samenwerking. Langs de ene kant worden voor de meeste functies binnen de sector een minimum van 5 jaar relevante ervaring, inclusief enkele jaren werkervaring in een ontwikkelingsland, gevraagd terwijl langs de andere kant zeer weinig kansen geboden worden aan geïnteresseerde jongeren om deze eerste jaren relevante terrein werkervaring op te bouwen. Het Juniorprogramma van BTC wil een antwoord bieden op deze problematiek.

20. Capaciteitsopbouw en duurzame ontwikkeling in de partnerlanden:

In de oorspronkelijke situatie moesten de Juniors een kwalitatieve toegevoegde waarde leveren en zo bijdragen tot het succes van de ontwikkelingsprogramma's en/of organisaties waarin ze meewerken.

In het geherformuleerde programma wordt een stap verder gegaan; Juniors moeten een beduidende, intrinsieke bijdrage leveren aan het project / programma waarin ze functioneren en/of de organisatie waarin ze meewerken en op die manier een significante bijdrage leveren aan de capaciteitsopbouw en duurzame ontwikkeling in de partnerlanden.

21. Er wordt geen expliciete bijdrage meer verwacht van junior assistenten met betrekking tot een informatieverstrekking bij het Belgisch publiek omtrent ontwikkelingssamenwerking.

Na afweging van de voor- en nadelen binnen het kader van een strenge budgettaire beperking werd besloten om de oorspronkelijke derde doelstelling te laten vallen: nl. om juniors via externe communicatie en informatieverstrekking te laten bijdragen aan een goede informatie bij het Belgisch publiek omtrent ontwikkelingssamenwerking. Uit de tussentijdse evaluatie bleek dat deze doelstelling maar beperkt gehaald werd (zie SWOT (zwakten, punt e) p.17) en bovendien raadden de consultants aan om deze doelstelling "op lange termijn niet meer te voorzien maar via andere acties of projecten na te streven". (MTR VDOS Finaal Rapport Hoofdstuk. 8.1.4 p 69) Deze doelstelling vraagt namelijk vooral ook een ondersteuning van een staf lid om junior assistenten hierin te vormen, te motiveren en hen ook proactief opportuniteiten van

sensibilisering aan te reiken. Gezien ook het team van het Juniorprogramma verkleind werd, is er voor gekozen om zich dan in de eerste plaats te blijven concentreren op een kwaliteitsvolle omkadering met de behouden stafleden, ten koste van deze oorspronkelijk voorziene doelstelling.

We gaan er sowieso vanuit dat Junior assistenten nog altijd informeel aan informatieverstrekking zullen doen over ontwikkelingssamenwerking door te communiceren over hun ervaring binnen hun naaste omgeving van vrienden en familie, maar het wordt niet meer als een expliciete doelstelling van het programma voorop gesteld. Ook kunnen Junior assistenten uiteraard zich nog altijd vrijblijvend inzetten voor acties van informatieverstrekking (bvb getuigenissen, interviews voor media, artikels voor BTC website etc...) maar het Juniorprogramma kan geen extra financiële middelen meer inzetten ter ondersteuning van dit soort acties.

22. Positionering van het Juniorprogramma als een combinatie van Noordwerking en Zuidwerking

Er wordt expliciet geopteerd om het Juniorprogramma te positioneren als een combinatie van Noordwerking en Zuidwerking.

- a. De doelstelling B ("De Juniors leveren een professionele bijdrage aan capaciteitsopbouw en duurzame ontwikkeling in de partnerlanden") is duidelijk een doelstelling van Zuidwerking, terwijl de specifieke doelstelling A (zie hoofdstuk 3.2) duidelijk een doelstelling van Noordwerking is.
- b. De verdere professionalisering van het Juniorprogramma houdt duidelijk in dat deze "professionele bijdrage" van doelstelling B een haalbare concrete doelstelling is.
- c. De drie resultaten– (zie hoofdstuk 3.3) horen dan wel eerder tot de Noordwerking maar zullen ook bijdragen aan deze doelstelling B.

2.6 Begunstigden

2.6.1 Jongeren – (potentiële) kandidaat Juniors

23. Het Juniorprogramma moet vooral de kans bieden aan jongeren om een diepgaande professionele werkervaring op te doen in een ontwikkelingsland. Er wordt hen de kans geboden om hun kennis en vaardigheden toe te passen binnen het kader van een project / programma op het terrein.

Hierbij wordt van hen verwacht dat ze een intrinsieke toegevoegde waarde betekenen voor de werking van het programma / project en/of voor de organisatie waarin ze meewerken.

De Juniors kunnen genieten van begeleiding door een coach alsook van de verantwoordelijke omkadering en opvolging bij BTC in Brussel hen zullen ondersteunen in hun uitvoerende taken en hiervan ook de eindverantwoordelijkheid zullen dragen. Aan de hand van deze ervaring zullen de Juniors een goede kennis verwerven in het beheer van projecten, de lokale context van de uitvoering van projecten en de samenwerking met de lokale bevolking.

24. Wie zich kandidaat mag stellen voor het 'Junior programma van de Belgische ontwikkelingssamenwerking' wordt momenteel bepaald in het KB van 03-05-2006.

Om tegemoet te komen aan de nood van professionalisering van het Juniorprogramma werden deze voorwaarden gewijzigd, volgens het KB van 26-02-2013.

Kandidaat Juniors moesten oorspronkelijk voldoen aan volgende 8 toelatingsvoorwaarden in het vorige programma:

a) **Nationaliteit:**

De Belgische nationaliteit bezitten of onderdaan zijn van een andere lidstaat van de Europese Economische Unie of het Zwitsers eedgenootschap.

Deze voorwaarde wordt behouden in het nieuwe programma.

b) **Leeftijd:**

✓ In het vorige programma was een minimum leeftijd van 20 jaar van

kracht.

Aangezien kandidaat Juniors minstens het academische niveau van 'professionele bachelor' behaald moeten hebben, is het niet meer nodig om de minimum leeftijd van 20 jaar expliciet te specificeren in het nieuwe programma.

- ✓ Twee maal per jaar wordt er voortaan een openbare oproep tot kandidatuurstelling georganiseerd. Voor de geselecteerde kandidaten wordt er nadien twee keer per jaar een oproep gelanceerd om voor de beschikbare posten te solliciteren.

- Enkel kandidaten die nog geen 31 jaar zijn op de afsluitdatum van een specifieke post kunnen hiervoor solliciteren.

Deze leeftijdsgrens moet dan ingeschreven worden in het aangepast wettelijk kader van het Juniorprogramma. Dit vereist een onderbouwing waarbij aangetoond wordt dat het Juniorprogramma een specifiek op jongeren gericht beleidsinstrument is en dat het dus geenszins gaat om een discriminatie op leeftijd bij een selectie voor een gewone arbeidsovereenkomst.

c) **Academische kwalificaties:**

De kandidaat Junior moet minstens het opleidingsniveau van 'professionele bachelor' behaald hebben uitgereikt in België of als gelijkwaardig erkend door de bevoegde Belgische autoriteiten. Per Juniorpost kunnen wel specifieke opleidings- en/of overeenkomstige competentievereisten bepaald worden.

d) **Voorafgaande werkervaring**

In tegenstelling tot het oorspronkelijke project (2006-2011), zal de professionele ervaring in Europa of elders geen criterium meer zijn voor de preselectie. Enkel het leeftijdscriterium hierboven beschreven zal in aanmerking genomen worden.

e) **Voorafgaande werkervaring in een ontwikkelingsland**

In tegenstelling tot het oorspronkelijke project (2006-2011), zal de professionele ervaring in een ontwikkelingsland geen criterium meer zijn voor de preselectie. Enkel het leeftijdscriterium hierboven beschreven zal in aanmerking genomen worden.

f) **Infocyclus:**

Om geselecteerd te kunnen worden voor een Juniorfunctie, moet men de algemene informatiecyclus voor ontwikkelingssamenwerking van BTC gevolgd hebben en geslaagd zijn voor de daaropvolgende examens. De infocyclus moet reeds met succes afgerond zijn vooraleer de jongere zich kandidaat stelt voor de wervingsreserve van het Juniorprogramma.

Talenkennis:

Men moet dus minstens het *Nederlands of het Frans* vloeiend beheersen, impliciet vereist om Infocyclus te kunnen volgen.

g) **Uittreksel uit het strafregister**

In het vorige programma werden twee aparte toelatingscriteria vermeld

1. de burgerlijke en politieke rechten genieten en voldoen aan de dienstplichtwetten;
2. van goed gedrag en zeden zijn;

Deze zullen in het nieuwe programma vervangen worden door één uittreksel uit het strafregister waaruit moet blijken dat de kandidaten

- ✓ En gedrag hebben dat in overeenstemming is met de eisen van de beoogde betrekking
- ✓ De burgerlijke en politieke rechten genieten

In het nieuwe programma zullen nog 5 (gewijzigde) toelatingsvoorwaarden van toepassing zijn. (Zie overzicht onder 3.4.1 punt 45. Selectiecriteria)

25. Het nieuwe Juniorprogramma zal meer expliciet gericht zijn op jongeren met veel potentieel om door te groeien tot waardevol lid van de toekomstige generatie professionals van de internationale samenwerking.

2.6.2 Overige begunstigden

26. **Ten eerste** genieten de mensen op **het terrein** (Program Officers, coaches, partnerorganisaties,...) van bijkomende ondersteuning door de Juniors. Het is de bedoeling dat zij een significante bijdrage leveren aan **het programma / project** en/of de organisatie waar ze worden ingeschakeld.
- a) Momenteel kunnen Juniors enkel worden ingezet in projecten van bilaterale samenwerking (artikel 9 en 10⁷.) Dit geldt dus wel voor eigen BTC projecten als voor projecten van NGO's.
 - b) Op dit moment kunnen de Juniors echter niet ingezet worden in de projecten die BTC realiseert voor derden (in het kader van multilaterale samenwerking of projecten voor derden).
 - c) Met de herformulering wordt voorgesteld om deze wettelijke beperking op termijn te schrappen, waardoor Juniors ingezet zouden kunnen worden in alle BTC programma's / projecten (inclusief programma's / projecten in het kader van multilaterale samenwerking of projecten die BTC voor derden realiseert).
- Opmerking: de inschakeling van Juniors in programma's / projecten van erkende Belgische NGO's en andere erkende actoren van de Belgische Ontwikkelingssamenwerking wordt toegelicht in §2.7.7.*
27. **Ten tweede** zou de ontwikkelingssector in het algemeen versterkt moeten worden door de bijdrage aan de creatie van **een nieuwe generatie professionals** binnen de sector. De ervaringen en professionele competenties die **Juniors** opdoen en/of diepgaand versterken tijdens het Juniorprogramma zullen hun kansen vergroten op de (internationale) arbeidsmarkt en de fundamentele vormen voor hun verdere engagement en carrière binnen de sector.
28. **Ten derde** tracht het Juniorprogramma een significante bijdrage te leveren aan de capaciteitsopbouw en duurzame ontwikkeling in de **partnerlanden**. Het is juist op dit vlak dat van de Juniors een toegevoegde waarde verwacht wordt, complementair aan en ter ondersteuning van de desbetreffende inzet van senior technische assistenten en/of andere teamleden waarmee zij nauw samenwerken.
29. **Na afweging** van de voordelen en nadelen heeft het begeleidingscomité van de herformulering er voor gekozen om in het programma **geen luik** op te nemen **dat zich richt op "Junior Professionals" uit de partnerlanden zelf**.
De creatie van een nieuwe generatie nationale professionals van internationale samenwerking is zeker meer dan relevant. Om de volgende redenen werd evenwel geoordeeld dat het (althans op dit moment) niet opportuun is om dit als een luik op te nemen in het Juniorprogramma.
- ✓ Het begeleidingscomité onderschrijft dat het belangrijk is om bij de partners in het Zuiden een nieuwe generatie professionals van de internationale samenwerking te creëren. Management, planning & beheer van programma's, behoorlijk bestuur, enz. zijn hier uiterst cruciale thema's met het oog op de evoluties in de richting van "co-gestion" en "national execution" van programma's en projecten.
 - ✓ Doch, volgens een meerderheid van de leden van het begeleidingscomité is het Juniorprogramma niet het juiste instrument om hieraan te werken.
 - ✓ Bovendien wordt benadrukt dat de nationale partners doorgaans iets oudere (en wat meer ervaren) medewerkers voorstellen voor dergelijke verantwoordelijkheden binnen de programma's / projecten. Voor dergelijke nationale "begunstigden" van de bijbehorende capaciteitsopbouw kan een "Junior"-label dan zeer moeilijk liggen.
 - ✓ Via het hernieuwde beurzenprogramma (dat land per land geherformuleerd wordt) kan op een efficiënte en flexibele manier gewerkt worden rond capaciteitsopbouw van zowel jongere als iets oudere personen uit de partnerlanden in het Zuiden. Dit kan perfect gecombineerd worden met professionele opportuniteiten (werkervaring) binnen de programma's en de projecten; maar dit hoeft niet te gebeuren onder de noemer van het Juniorprogramma.
 - ✓ Het begeleidingscomité stelt ook dat het uitbreiden van het Juniorprogramma naar Juniors uit de partnerlanden zou resulteren in een veel grotere complexiteit

⁷ Zie voetnoot 1 van de samenvatting, p.8

van het programma en dat de modaliteiten van het programma dan ook, land per land, onderhandeld moeten worden.

- ✓ Het begeleidingscomité stelt daarom dat de herformulering van het Juniorprogramma zich (zeker in deze fase) moet focussen op zijn hoofddoelstellingen: “het creëren van een nieuwe generatie Europese professionals van de internationale samenwerking”.
- ✓ Dit belet uiteraard niet dat men bij het concipiëren van een programma / project, waar men een Europese Juniorpost voorziet, ook zoekt naar synergie met de capaciteitsopbouw bij nationale jonge professionals en daarvoor gebruik maakt van de mogelijkheden die het beurzenprogramma biedt.

Niettemin houdt dit ook een dubbel risico in:

- ✓ Het Juniorprogramma kan ongunstig gepercipieerd worden omdat het zich richt op “Europese” Juniors en geen evenwaardige kansen biedt aan “junior professionals” van de partnerlanden zelf;
- ✓ In bepaalde landen, zoals momenteel in Congo (RDC), kan dit gebrek aan evenwicht en gelijkwaardigheid een argument zijn om het Juniorprogramma negatief te beoordelen of geen (of weinig) kans op slagen te bieden.

Indien een dergelijke situatie zich zou voordoen, kan nog steeds overwogen worden om land per land, in synergie met en als specifieke formule voor het “beurzenprogramma”, een op nationale jongeren gerichte, nationale tegenhanger op te zetten van het, op Europese jongeren gerichte, Juniorprogramma.

In elk geval was er binnen de scope van de herformulering geen ruimte om (land per land) de eventuele interesse en of dringende vraag naar een dergelijke nationale tegenhanger van het Juniorprogramma te onderzoeken.

30. **Ten vierde kunnen (de daartoe geselecteerde) Belgische NGO's en/of in de toekomst andere actoren van de Belgische ontwikkelingssamenwerking** de door BTC ter beschikking gestelde Juniors inschakelen binnen hun projecten, programma's of lokale representatie op het terrein.

De programma- en projectwerking van de NGO's / overige actoren versterkt door de inschakeling van Juniors, die een arbeidscontract hebben afgesloten met BTC en ook door BTC betaald worden.

Ten opzichte van het huidige programma vergt dit een beperkte wettelijke aanpassing zodat niet alleen de erkende Belgische NGO's maar ook andere erkende actoren van de Belgische ontwikkelingssamenwerking (zoals APEFE / VVOB) zich kandidaat kunnen stellen als partner van het Juniorprogramma. Deze wetsaanpassing is voorlopig nog niet doorgevoerd. Dit kan alsnog in een later stadium van de uitvoering van het programma beslist worden en uitgevoerd worden. (Wat de NGO's en andere actoren betreft, zie ook verder onder §2.7.7.)

31. **Tenslotte kan ook de Belgische bevolking** nog altijd aangeduid worden als begunstigde partij. Ook al voorziet het nieuwe programma dit niet meer als expliciete doelstelling, nog altijd kunnen en zullen deze jongeren reeds tijdens hun Junioropdracht en ook bij terugkeer een informatieve rol spelen. Vanuit hun ervaringen in het land van affectatie zullen ze een genuanceerd verhaal kunnen vertellen over de situatie in ontwikkelingslanden. In hun omgeving zullen ze een positieve boodschap kunnen doorgeven van wederzijds begrip en bijdragen tot het doorbreken van stereotype beelden en het Westers superioriteitsgevoel. Onze samenleving zal de vruchten kunnen rapen van een generatie die zich inzet voor de minst bedeedden.

2.7 Partners / Partnerorganisaties

2.7.1 DGD

32. De Directie-Generaal Ontwikkelingssamenwerking (DGD) is de vertegenwoordiger van de Belgische overheid inzake planmatige uitwerking van het ontwikkelingsbeleid en tevens de bevoegde subsidiërende overheid voor het Juniorprogramma van BTC.

2.7.2 Extern selectiebureau

33. Een extern selectiebureau ontwikkelt en organiseert de schriftelijke proeven (= proeven op computer) die kandidaat Juniors moeten afleggen als eerste proef van de “assessment” binnen de selectieprocedure voor het Juniorprogramma. Het Juniorprogramma zou ook voor de mondelinge selecties een extern bureau kunnen inhuren om het selectieproces verder te ontwikkelen en verbeteren, en zelfs om mee te werken aan het proces. In beide gevallen zal dit georganiseerd moeten worden via een overheidsopdracht.

2.7.3 Infocyclus / vorming / opleiding

34. Er zijn verschillende organisaties / verenigingen waar mee wordt samengewerkt om cursussen te verzorgen tijdens de infocyclus en tijdens de vormingsperiode die geselecteerde Juniors moeten doorlopen alvorens naar het terrein te vertrekken. In het geherformuleerde programma zal extra aandacht besteed worden aan bijkomende trainingen en opleidingen terwijl de Junior in dienst is. Hiervoor zal worden samengewerkt met verschillende organisaties en experts.

2.7.4 Plaatselijk vertegenwoordigers/ Program Officers / NGO Vertegenwoordigingen

35. Elke aanvraag voor juniors zal moeten worden goedgekeurd door de BTC of NGO vertegenwoordiging voordat de aanvraag naar het Juniorprogramma wordt verstuurd. De vertegenwoordigingen zullen verantwoordelijk zijn om na te gaan of alle vereiste voorwaarden om een junior toe te wijzen aan een bepaald project vervuld zijn (kwaliteit van de coaching, projectcontext, betrokkenheid van de partner, logistieke aspecten,...)

2.7.5 Coaches

36. De Juniors worden in hun functioneren begeleid door een coach. De coach is bij voorkeur een medewerker van BTC of van een Belgische NGO (een Technisch Assistent, Program Officer, Plaatselijk vertegenwoordiger, projectverantwoordelijke,...). Zij faciliteren de Juniors om een goede kennis te verwerven in het beheer van projecten, de lokale context van de uitvoering van projecten en de samenwerking met de lokale bevolking. Het is de bedoeling dat Juniors, geleidelijk aan, daadwerkelijk bepaalde verantwoordelijkheden toegewezen krijgen binnen de projectwerking. In beide scenario's zal de eindverantwoordelijkheid echter bij de coaches liggen. De coaches hebben dan ook een cruciale rol in het bijdragen tot het succes van het programma. Tegelijkertijd zal de succesvolle werking van de Junior ook sterk bijdragen tot het succes van hun eigen programma / project / organisatie. Het Juniorprogramma zal extra aandacht besteden aan het informeren, opleiden en ondersteunen van de coaches in hun rol. Geselecteerde Juniors kunnen ingeschakeld worden in projecten / programma's van BTC of NGO's op het terrein. Ze kunnen ook ingeschakeld worden op de vertegenwoordiging. Het is de taak van de coach om – in overleg met de partner en de vertegenwoordiging - te analyseren of er binnen hun project / programma behoefte is aan een Juniorprofiel.

2.7.6 Partnerorganisaties in het Zuiden

37. Om een goede integratie van de junior in zijn nieuwe werkomgeving te kunnen garanderen is het cruciaal dat zijn/haar toewijzing wordt voorbereid samen met lokale partnerorganisaties. Door middel van hun inschakeling in projecten / programma's / de lokale representatie van BTC of een Belgische NGO zullen de Juniors interageren / samenwerken met de partnerorganisaties in het Zuiden. Het Juniorprogramma biedt heel wat mogelijkheden om te werken aan capaciteitsversterking van lokale partners. Bovendien zijn er verschillende

interessante pistes met betrekking tot het opleiden en begeleiden van lokale jongeren. Partnerorganisaties kunnen ervoor kiezen om een lokale jongere aan te werven die samenwerkt met de Junior assistent.

2.7.7 Belgische NGO's en andere erkende actoren van de Belgische ontwikkelingssamenwerking

38. Sinds 2009 kunnen de Juniors van BTC ook ingeschakeld worden in de projecten van 6 geselecteerde NGO's. In september 2010 werd deze werking formeel geëvalueerd. Hieruit bleek dat de overgrote meerderheid van de belanghebbenden positief staat tegenover een uitbreiding van deze werking naar alle NGO's die aan bepaalde voorwaarden voldoen. Voor de selectie van NGO's kan BTC samenwerken met Acodev en Ngo-federatie, de overkoepelende organisaties voor Franstalige, Duitstalige en Nederlandstalige NGO's. Deze twee koepelorganisaties zullen tegen 2014 een eigen voorstel uitwerken voor de inschakeling van jongeren in de Belgische ontwikkelingssamenwerking. Er kan dan geopteerd worden om samen te werken met het Juniorprogramma van BTC of er kan een eigen programma ontwikkeld worden. VVOB / Apefe / VLIR toonden reeds belangstelling voor een mogelijke samenwerking met het Juniorprogramma.
39. Uit een gezamenlijke vergadering met Acodev en Ngo-federatie bleek dat men over het algemeen zeer tevreden is over de mogelijkheid om BTC Juniors in te schakelen binnen de projecten / programma's van de 6 tot nu toe geselecteerde NGO's. Een van de problemen die wel door de leden van Acodev en Ngo-federatie benadrukt werd, is dat het salaris van de Junior hoger ligt dan de vergoeding van een aantal meer ervaren medewerkers van de NGO's. De NGO's en/of andere actoren die jongeren uit het Juniorprogramma willen inschakelen in hun projecten zullen akkoord moeten gaan met deze loonvoorwaarden. Om te participeren als partner in het Juniorprogramma, en om dus Juniorposten te kunnen voorstellen, moeten de geïnteresseerde NGO en/of in de toekomst andere actoren zich eerst kandidaat stellen als partner voor het Juniorprogramma en als dusdanig door het overlegcomité van het programma aanvaard worden. (Zie verder onder § 5.3)

2.8 Locatie van de interventie

40. De rekrutering en selectie van kandidaat Juniors en de opleiding voor vertrek van geselecteerde Juniors, vinden allen plaats in België. Zowel de infocyclus, de verschillende selectieproeven en de opleiding voor vertrek worden in Brussel georganiseerd. Geselecteerde Juniors kunnen in 18 partnerlanden worden ingeschakeld binnen projecten, programma's of de lokale representatie van BTC en een aantal geselecteerde Belgische NGO's. Het geherformuleerde Juniorprogramma zal meer gericht zijn op het laten doorgroeien van jongeren tot waardevolle leden van de toekomstige generatie professionals van de internationale samenwerking. Deze evolutie wordt ondersteund door een verdieping van het opleidingsluik, zowel wat betreft horizontale (generieke) als verticale (vakspecifieke) competenties. Door het voorzien in een voldoende en per Junior individueel beheerd budget voor opleidingen kan heel soepel ingespeeld worden op de specifieke eigen opleidingsbehoeften per Juniorpost en per Junior. Deze opleidingen kunnen zowel in België, of in het partnerland zelf, of in de regio van het partnerland doorgaan.

3 Operationele planning

3.1 Algemene doelstelling

Bijdragen aan de gerichte uitbouw van een nieuwe generatie professionals van de internationale samenwerking en tegelijkertijd ook aan de capaciteitsopbouw en duurzame ontwikkeling in de partnerlanden.
--

3.2 Specifieke doelstelling

A. Juniors die uitgezonden werden met het Junior Programma hebben competenties en expertise verworven die een carrière in de internationale samenwerking mogelijk maken.
--

B. De Juniors leveren een professionele bijdrage aan het project/programma waaraan ze geaffecteerd zijn.
--

3.3 Verwachte resultaten

3.3.1 Overzichtstabel resultaten

- | |
|---|
| 1. Het Juniorprogramma stuurt jaarlijks gemiddeld 40 (30 à 50) Juniors uit wiens profiel overeenstemt met de geselecteerde en vacante juniorposten. |
| 2. De Juniors beschikken over een intensieve, gerichte startopleiding en gerichte opleidingen tijdens hun junioropdracht die hen helpen hun competenties verder te ontwikkelen en hun bijdrage aan het project/programma te verhogen. |
| 3. De Juniors beschikken over de gepaste omkadering en opvolging op het terrein die erop gericht is hun competenties verder te ontwikkelen en hun bijdrage aan het project/programma te verhogen. |

3.4 Uit te voeren activiteiten

3.4.1 Activiteiten onder resultaat 1 : Selectie kandidaten en vacante functies.

41. Vanuit een strategische visie op de gewenste nieuwe generatie professionals van de internationale samenwerking zal het overlegcomité, dat fungeert als stuurgroep van het Juniorprogramma (zie §5.3) prioriteiten stellen.
 - a) Juniorposten moeten een voldoende contact met het ‘terrein’ garanderen. Hiermee bedoelen we ondermeer de nauwe samenwerking tussen Junior en lokale partners en (ten minste sporadische) mogelijkheden om in interactie te gaan met begunstigten (beneficiaries) van het project of programma. Dit kan bijvoorbeeld door deelname aan opvolging- en evaluatiebezoeken. Juniorposten binnen de representatie van BTC (of andere actor) in een partnerland worden hierdoor niet a priori uitgesloten.
 - b) Aangezien van de Junior verwacht wordt dat hij/zij een substantiële rol opneemt in het programma / project waarin hij/zij ingezet wordt maakt hij dus essentieel deel uit van de personeelsmiddelen (human resources) van een programma.

Opmerking: Voor de identificatie / beschrijving van een Juniorpost in een representatie (van BTC of/en andere actor) in een partnerland, zal het definiëren van de Juniorpost waarschijnlijk los staan van de timing van de formulering / strategische aanpassing van programma's / projecten.
 - c) Telkens een Juniorpost gedefinieerd wordt (binnen een programma / project of eventueel de organisatie van een representatie), houdt dit ook in dat de rol van de “Coach” tegelijkertijd expliciet beschreven worden in de TOR voor de overeenkomstige functies.
42. **Algemene selectieprocedure – via de samenstelling van een wervingsreserve.**
 - a. Het JP-team zal het programma systematisch promoten naar potentiële kandidaten toe. Dit omvat:
 - i. Informatiesessies om potentieel geïnteresseerde jongeren te informeren over het programma.
 - ii. Specifieke doelgroepgerichte promotie, naar studenten en recent afgestudeerden, van het type opleidingsprofiel waarvoor relatief veel kansen op beschikbare Juniorposten bestaan en in verhouding weinig geïnteresseerde kandidaten zijn.
 - iii. Hierbij worden jongeren ook aangemoedigd om de infocyclus vroegtijdig te volgen, dit indien mogelijk nog tijdens hun studies, en om zeker niet te wachten tot het moment waarop zij graag zo snel mogelijk zouden vertrekken.
 - b. **Twee maal per jaar** wordt een algemene **oproep** tot kandidatuurstelling gelanceerd en kunnen geïnteresseerde jongeren zich kandidaat stellen.
 - c. De kandidaatsdossiers worden vervolgens gescreend op ontvankelijkheid : nl. of ze voldoen aan de criteria om toegelaten te worden.
 - d. Het eigenlijke **selectieproces**, omvat zowel een schriftelijke proef als een mondelinge proef (assessment), zoals dit ook het geval is in het selectieproces van het huidige Juniorprogramma.
 - i. Tijdens dit selectieproces worden de generieke competenties, attitudes en persoonlijkheidskenmerken getoetst.
 - ii. De schriftelijke test (zoals die bestond voor het oorspronkelijke Juniorprogramma) wordt geëvalueerd en bijgestuurd zodat deze meer gericht toetst op diverse (potentiële) competenties en vaardigheden waarop de kandidaat Juniors beoordeeld moeten worden.

- iii. De test moet resulteren in een deelscore per competentie / vaardigheid.
 - iv. Afhankelijk van een aantal (verder te definiëren) standaardprofielen, wordt aan elke deelscore een ander gewicht gegeven. Dit betekent dat eenzelfde schriftelijke test resulteert in een per standaardprofiel afzonderlijk berekende totaalscore.
 - v. De schriftelijke test zal worden uitbesteed, door middel van een overheidsopdracht, indien vereist.
- e. Op basis van de resultaten van de schriftelijke toets, worden de best geplaatste kandidaten toegelaten tot het **mondeling gedeelte** van het selectieproces, het 'assessment'.
- i. Afhankelijk van de behoefte aan specifieke profielen – in functie van de beschikbare juniorposten, wordt bepaald hoeveel kandidaten toegelaten worden tot deze volgende stap in het selectieproces.
 - ii. Als werkhypothese wordt er van uitgegaan dat twee maal per jaar (gemiddeld om de 6 maanden) een 50 à 70-tal kandidaten toegelaten worden tot het 'assessment' in functie van de noden.
 - iii. Het assessment laat toe om verder te toetsen in welke mate de kandidaten beantwoorden aan het voor de Juniors vooropgestelde startprofiel.
 - iv. Het assessment wordt in principe afgenomen door een intern team van BTC (1 medewerker van het Juniorprogramma, 1 medewerker van BTC en 1 selectie- en rekruteringspecialist van de directie Human Ressources). Het BTC-team kan aangevuld worden met externe vertegenwoordigers uit de Belgische ontwikkelingssamenwerking.
 - v. Indien een of meerdere interne kandidaten participeren in de selectie, kan een externe selectiespecialist deel uitmaken van de jury voor het assessment in plaats van een BTC medewerker.
 - vi. Op basis van alle aspecten samengenomen wordt per kandidaat beslist of hij/zij al dan niet tot de wervingsreserve toegelaten wordt.
- f. Kandidaten worden geïnformeerd omtrent het resultaat van hun eigen assessment.
- g. Concreet omschreven vacante Juniorposten worden periodiek (twee maal per jaar) bekend gemaakt en de kandidaten die de prekwificatie gehaald hebben en tot de wervingsreserve toegelaten zijn, krijgen de kans om zich kandidaat te stellen voor een of meerdere vacante Juniorposten.
- i. Voor deze bekendmaking en kandidatuurstelling wordt zo veel mogelijk gebruik gemaakt van de website van het Juniorprogramma en van digitale werkwijzen voor de kandidatuurstelling.
 - ii. Bij elke kandidatuurstelling voor een specifieke Juniorpost zal de kandidaat zijn / haar motivatie verduidelijken en aangeven in welke mate hij/zij wel of niet beantwoordt aan de specifieke profielschets / verwachte startcompetenties voor die welbepaalde Juniorpost.
 - iii. Hiervoor zal het JP-team gestandaardiseerde formulieren van kandidatuurstelling ter beschikking stellen.
- h. Op basis van de resultaten van het assessment en van het hele dossier (inclusief motivatie en overige elementen van de post en de specifieke kandidatuurstelling), worden de verschillende kandidaten voor een bepaalde Juniorpost door het selectieteam (de jury) besproken en tegen elkaar afgewogen. In overleg met de verantwoordelijken van het betrokken programma / project en/of de betrokken representatie / partnerorganisatie, zal een finale keuze gemaakt worden.
- i. Het hele selectieproces wordt transparant gedocumenteerd en elke keuze wordt goed onderbouwd.

- j. Kandidaten kunnen in de wervingsreserve blijven en solliciteren voor een functie zolang ze die maximale leeftijd niet overschreden hebben op het moment dat ze zich kandidaat stellen voor de functie.

43. Keuze voor een selectieproces waarbij geselecteerd en gerekruteerd wordt via een wervingsreserve.

- Verschillende opties voor het selectie- en rekruteringsproces werden geanalyseerd en tegen elkaar afgewogen.
- Uiteindelijk werd de in dit TFD uitgewerkte aanpak als de meest opportune en meest haalbare methodiek verkozen.
- De gekozen methodiek werkt enkele fundamentele zwakten van de oorspronkelijke selectieprocedure weg. Dit vooral doordat ze voorziet in twee momenten per jaar (dit is eens om de 6 maanden in plaats van éénmaal per jaar in de huidige situatie) waarbij geïnteresseerde jongeren zich kandidaat kunnen stellen voor de selectieproeven die toegang verlenen tot de wervingsreserve.

44. Overzicht activiteiten voor het voorgestelde selectie- en rekruteringsproces

Activiteiten
1.1. De noden op het vlak van HR-middelen op het terrein definiëren.
1.2. In lijn met de noden, criteria voor functies opstellen en het terrein ondersteunen om functiebeschrijvingen op te stellen die aan de kwaliteitscriteria voldoen.
1.3. Algemene promotie van het programma en gerichte promotie van bepaalde Juniorprofielen / Juniorposten bij specifieke doelgroepen van potentiële kandidaten.
1.4. Uitwerken en onderhouden van een online systeem voor kandidatuurstelling en geïnformateerde communicatie en informatie-uitwisseling met de kandidaten.
1.5. Publicatie van mogelijkheid tot kandidaatstelling voor de werfreserve en selectie van de meest geschikte kandidaten voor opname in de werfreserve. (2 maal per jaar).
1.6. Selectie beste kandidaat per Juniorpost.
1.7. Het hele selectieproces transparant documenteren, de keuze goed onderbouwen en de objectiviteit en kwaliteit van het selectie- en rekruteringsproces bewaken.
1.8. Geselecteerde kandidaten voor de posten uitzenden naar hun respectievelijke projecten/programma's.

45. Selectiecriteria

Opleiding en diploma's	- Minimaal: opleiding op professionele bachelor niveau. - Afhankelijk van de aard van de post / opdracht van de Junior kunnen wel meer specifieke competenties (en daarmee ook specifieke opleidingsvereisten) expliciet gedefinieerd worden.
Infocyclus	- Kandidaten moeten <u>de infocyclus in alle gevallen succesvol afgerond hebben</u> vooraleer zij definitief gerekruteerd kunnen worden voor een Juniorpost. - Bij de prekwalificatie voor een wervingsreserve (dit is bij de selectie voor Juniorprofielen waarvoor veel geschikte kandidaten verwacht worden) is het succesvol afgerond hebben van de infocyclus een voorwaarde om zich kandidaat te kunnen stellen voor de prekwalificatie. <u>Talenkennis</u> - Kandidaten beheersen dus het Nederlands of het Frans, vereiste voor het volgen van de Infocyclus.
Minimale voorafgaande werkervaring	In tegenstelling toe het oorspronkelijke project (2006-2011), zal de werkervaring geen criterium meer zijn voor de preselectie. Enkel het leeftijdscriterium (max. 30 jaar) zal in aanmerking genomen worden.

Maximale voorafgaande werkervaring	
Werkervaring in een ontwikkelingsland.	
Leeftijd	• De maximale leeftijd is 30 jaar (= minder dan 31 jaar oud zijn). • Deze maximum leeftijd geldt op de laatste dag dat de jongeren zich concreet kandidaat mogen stellen voor een specifieke vacante Juniorpost (= laatste dag periode kandidatuurstelling voor de specifieke Juniorpost).
Nationaliteit	• Kandidaten moeten de Belgische nationaliteit bezitten of onderdaan zijn van een andere lidstaat van de Europese Economische Unie of het Zwitsers eedgenootschap
Uittreksel uit het strafregister	• En gedrag hebben dat in overeenstemming is met de eisen van de beoogde betrekking
	• De burgerlijke en politieke rechten genieten

3.4.2 Activiteiten onder resultaat 2 : Opleiding

46. Voor vertrek

- Voor het vertrek participeert de geselecteerde Junior in een gezamenlijke briefing die twee keer per jaar georganiseerd wordt (aansluitend op elke selectie- en rekruteringsgolf). Deze briefing omvat een intensieve informatieverstrekking en deels ook praktische vorming die duidelijk complementair is op de Infocyclus en zich vooral richt op een aantal “horizontale competenties” die cruciaal zijn voor alle Juniors.
- De concrete invulling van de gezamenlijke briefing wordt expliciet overgelaten aan het JP-team, voortbouwend op de ervaringen en successen van het huidige Juniorprogramma en in functie van de evoluerende ervaringen en inzichten.
- Waar mogelijk zal aandacht besteed worden aan meer geïndividualiseerde opleidings- en/of informatiebehoeften. Zo kan mogelijk een specifiek traject worden aangeboden voor Juniors met een bepaald profiel / die (zullen) werken binnen een bepaald domein van expertise.
 - Hier kan bv. in kleinere groepen gewerkt worden onder begeleiding van een expert ter zake.
 - Mogelijk zal deze specifieke opleiding wel uitgesteld moeten worden tot de vorming in de loop van de Junioropdracht. (Zie verder)
 - Alles hangt af van de mogelijkheden (aantal te trainen personen en trainingskalender.)

Gezien deze opleiding ook het beginpunt vormt van een 2-jarig “leertraject” met specifieke eindtermen, zal tijdens deze opleiding ook aandacht gaan naar beperkte individuele assessments van bepaalde kennis, vaardigheden en attitudes vóór vertrek⁸, zodat Juniors ook geconfronteerd worden met hun eigen startprofiel. De eerste evaluatiegesprekken op het terrein met hun coach (met behulp van de ontwikkelcirkels) zullen deze assessment vervolgens aanvullen met informatie. Deze assessment laat Junioren toe om meer gericht opleidingen te zoeken.

47. Opleiding van Juniors die ingezet worden bij NGO's of andere actoren.

- Het opleidingstraject en voorbereidende / overkoepelende begeleiding van de Junior gebeurt onder de coördinerende verantwoordelijkheid van het JP-team,

⁸, op basis van informatie uit de selectieprocedure en zelfevaluatie

ook voor Juniors die ter beschikking gesteld worden van NGO's of andere actoren.

- b. De praktische briefing over de terreinwerking wordt uiteraard opgenomen door de betrokken verantwoordelijken van de specifieke Juniorpost (BTC landkantoor / projectteam en/of NGO / andere actoren waar de Junior tewerkgesteld wordt).
- c. De coaches binnen de NGO / andere actoren krijgen de nodige instrumenten en richtlijnen voor de coaching en kunnen deelnemen aan de vorming voor coaches die wordt opgezet door het JP-team (zie 3.4.3.)

48. Opleiding tijdens de opdracht

Algemene principes

- a) Om de resultaatgerichtheid van de opleiding tijdens de opdracht te bevorderen, is het cruciaal om expliciet te definiëren welke kennis, vaardigheden en attitudes verwacht worden op het einde van het Juniortraject. De functieprofielen krijgen zo een meer dynamische invulling gericht op groei van de junior. Het maakt ook een meer gerichte opleiding mogelijk.
- b) De competentieontwikkeling van Juniors (samenhangend met hun ontwikkelcirkel) kan en zal maximaal gebruik maken van de evoluties binnen BTC in het uitbouwen van Competentiemanagement en Kennisbeheer (Knowledge management).

1 Communities of Practice

Juniors kunnen ook, via “communities of practice” –via een BTC elearning platform - gebruik maken van en bijdragen tot uitwisseling tussen Juniors. Van hieruit kunnen ook opleidingsbehoeften of behoeften aan expert-feedback geïdentificeerd en ingevuld worden. Voor dit aspect kan het Junior Programma echter zeker niet op zichzelf werken. Juniors zouden hiertoe wel kunnen participeren in “digitale expertisegroepen” met andere collega's van BTC als die binnen BTC tot stand komen en/of verdere invulling krijgen (= als onderdeel van een bredere ambitie van BTC).

2 Bijkomende opleidingen via geïndividualiseerd opleidingsbudget per Junior

- a) Voor de hele duur van hun opdracht wordt per Junior een flexibel opleidingsbudget beschikbaar gesteld.
- b) Dit opleidingsbudget bedraagt 1.000 Euro per Junior het eerste jaar en 1000 Euro het tweede jaar en is cumuleerbaar. Met andere woorden het niet in het eerste jaar gebruikte budget verhoogt het beschikbare budget voor het tweede jaar.
- c) Dit opleidingsbudget omvat alle kosten voor:
 - 1) Inschrijvingsgelden voor opleidingen en seminars (binnen of buiten BTC), enz.; gekozen in overleg met de coach en bij overschrijding van gedelegeerde beslissingsbevoegdheden, goedgekeurd door het JP-team.
 - 2) Verblijfskosten specifiek gebruikt voor deze opleidingen
 - 3) Verplaatsingskosten specifiek gebruikt voor deze opleidingen
 - 4) Enz.
- d) Dit flexibel opleidingsbudget kan niet gebruikt worden voor:

De participatie van de Junior aan

- 1) De startopleiding
- 2) De individuele debriefing momenten
- e) De verantwoordelijkheid voor de eigen opleiding en competentieontwikkeling ligt in belangrijke mate bij de Junior zelf alsook bij zijn/haar coach.

- 1) In functie van de geïdentificeerde leernoden in de ontwikkelcirkels, kan de Junior op zoek gaan naar opleidingen die tegemoet komen aan mogelijke trainingsbehoeften.
- 2) Het JP-team, kan in samenwerking met het BTC vormingsteam hen hierin ondersteunen.
 - i) Dit kan o.a. door informatie over ervaringen van collega's met bestaande vormingsinitiatieven / trainingsaanbod te inventariseren en delen met de Juniors.
 - ii) Waar zinvol kunnen gelijkaardige behoeften aan opleiding of coaching geïdentificeerd en gebundeld worden en kan gezocht worden naar een adequaat antwoord. Dit kan mogelijks ook in de vorm van een opleiding op maat op het terrein (regionaal of lokaal of in Brussel).
- f) De coaches hebben een belangrijke rol in het mee beheren van het opleidingsbudget. Zij bewaken mee dat dit budget optimaal aangewend wordt om de competentieontwikkeling van de Junior, van zijn/haar persoonlijk startprofiel naar het gewenste eindprofiel te faciliteren.
- g) Het Juniorprogramma zal hierrond richtlijnen moeten opstellen en verspreiden op het terrein opdat ze worden opgevolgd.

49. Overzicht activiteiten (opleiding)

Activiteiten
2.1 Junior, coach en partner begeleiden om 'eindtermen' / competentieprofielen voor Juniors uit te werken en te actualiseren
2.2 Junior, coach en partner begeleiden om een opleidingstraject voor Juniors op te stellen en te actualiseren
2.3 Organiseren van opleiding en voorbereiding voor vertrek
2.4 Organiseren van intensieve (diepgaande) opleidingsmomenten en eventuele aanvullende kortere opleidingen in de loop van de twee jaar als Junior.

3.4.3 Activiteiten onder resultaat 3 : gepaste omkadering en opvolging op het terrein

50. De Juniors leveren een significante bijdrage in de realisatie van de doelstellingen van de programma's / projecten en organisaties waarin zij meewerken; dit conform wat van hun inzet verwacht wordt en ook als dusdanig beschreven is in hun functiebeschrijving en halfjaarlijks functioneringsgesprek.

Het uitgangspunt is dat elke inschakeling van een Junior voor twee jaar gebeurt. Dit moet toelaten dat het programma / project en/of de betrokken organisaties en actoren ruimschoots genieten van de toegevoegde waarde van de Junior en zo ook de (initieel sterkere) investering door de coaches compenseert.

Indien de aanwezigheid van een junior in een project – voor diverse redenen – niet mogelijk is voor een periode van 2 jaar (bv einde project) of dat dit zich niet rechtvaardigt voor 2 jaar (bv. welomlijnde taken beperkt in de tijd), werd voorzien dat de coach op het moment van de oproep tot noden vanuit het terrein de gewenste duur van het contract kan bepalen en motiveren:

- 2 jaar
- 1 jaar, verlengbaar
- 1 jaar

Adequate regelingen voor een tussentijdse "uitstap" uit de Junioropdracht worden eveneens voorzien (bij ondermaats presteren, enz.)

In een programma / project met een langere duur (bijvoorbeeld 4 of meer jaar) kan voorzien worden dat verschillende Juniors elkaar aflossen in dezelfde functie. Telkens waar haalbaar, zal hierbij de nodige overlap (enkele maanden) voorzien worden zodat de "vertrekkende" Junior de "startende" Junior mee kan inwerken.

Om de bijdrage van de junior aan het project te garanderen en om de competentieverhoging bij de junior te maximaliseren, beschikt de junior over een aangepaste omkadering en opvolging :

Instrumenten in Brussel

1. Medewerker omkadering en opvolging

Zoals dat ook in het huidige Juniorprogramma succesvol verloopt, staan de “medewerkers omkadering en opvolging” in voor het:

- enerzijds ondersteunen van de begeleiding op het terrein door coaches
 - Er zal een instrument ontwikkeld en geïmplementeerd worden voor de vorming en (auto)evaluatie van coaches; om coaches beter te kunnen begeleiden in hun rol als coach.
- anderzijds rechtstreeks zelf verzorgen van tweede-lijns-opvolging,
- organisatie van regelmatige debriefing- en feedbackmomenten in Brussel

2. Individuele debriefings

- Elke Junior neemt deel aan een verplichte individuele debriefing in Brussel met een verantwoordelijke omkadering & opvolging van het Junior Programma en/of mogelijk contactpersoon van de NGO waarvoor hij heeft gewerkt
 - Eenmaal na zijn/haar eerste jaar op het terrein
 - Na afloop van zijn/haar werkcontract

Tijdens deze debriefings wordt er meer diepgaand ingegaan op de opgedane ervaring en een tussentijdse of eindevaluatie van het afgelegde leertraject gemaakt.

Instrumenten op het terrein

- De bestaande ‘ontwikkelcirkel’ (standaard binnen het HR-beleid van BTC) dient als basisinstrument voor de coaching van de Junior. Dit impliceert een aantal vaste coachingmomenten om de ontwikkeling van de Junior bij te sturen.
- De coach is verantwoordelijk voor de dagelijkse omkadering en opvolging op het terrein.

51. Overzicht activiteiten (omkadering-opvolging)

Activiteiten
3.1. Uittekenen van opleidingstraject voor coaches - Geactualiseerde guidelines - Intervisie/vormingsmoment
3.2 Permanente opleiding en begeleiding tijdens de Junioropdracht door coaches
3.3 Een aangepaste opvolging en omkadering organiseren waarbij speciaal aandacht gegeven wordt aan het correct opvolgen van de ontwikkelingscirkels

3.5 Indicatoren en verificatiebronnen

3.5.1 Indicatoren voor de algemene doelstelling

Algemene doelstelling	Indicatoren
Bijdragen aan de gerichte uitbouw van een nieuwe generatie professionals van de internationale samenwerking en tegelijkertijd ook aan de capaciteitsopbouw en duurzame ontwikkeling in de partnerlanden.	• Percentage Juniors dat na twee jaar nog actief blijft in de sector van de internationale samenwerking

Verificatiebronnen:

- Mid-Term Evaluatie (met o.a. bevraging terrein, nieuwe werkgevers, ex JA)

3.5.2 Indicatoren voor de specifieke doelstellingen

<i>Specifieke doelstellingen</i>	<i>Indicatoren</i>
A. Juniors die uitgezonden werden met het Junior Programma hebben competenties en expertise verworven die een carrière in de internationale samenwerking mogelijk maken.	• Ex-post waardering door ex-Juniors betreffende de mate dat het programma hen goed voorbereid heeft op een professionele loopbaan in de internationale samenwerking. • Mate van waardering door de organisaties die de ex-juniors tewerkstellen 2 à 3 jaar na afronding van hun contract bij het Junior Programma. • Percentage van werkende juniors dat na een ervaring met het Junior Programma een job vindt in de sector van ontwikkelingssamenwerking.
B. De Juniors leveren een professionele bijdrage aan het project/programma waaraan ze geaffecteerd zijn.	• Percentage van de betrokken landenkantoren en/of andere betrokken organisaties die tevreden zijn over de bijdrage van de JA

Verificatiebronnen:

- Mid-Term Evaluatie (met o.a. bevraging terrein, nieuwe werkgevers, ex JA)
- Evaluatiefiches

3.5.3 Indicatoren voor resultaat 1

Resultaat 1	Indicatoren
Een 40 tal (30 à 50) Juniors wiens profiel overeenstemt met de geselecteerde en vacante juniorposten wordt jaarlijks uitgestuurd door het Juniorprogramma.	• Jaarlijks voldoen minstens 40 ingediende functiebeschrijvingen aan de kwaliteitsstandaarden en strategische prioriteiten van het JP • Percentage aanvragen van het terrein dat voldoet aan de kwaliteitsstandaarden en strategische prioriteiten van het JP waarvoor een geschikte kandidaat gevonden wordt.

Verificatiebronnen:

- Jaarverslag Junior Programma
- Selectierapporten / Database selectie- en rekruteringsproces

3.5.4 Indicatoren voor resultaat 2

Resultaat 2	Indicatoren
Een programma voor een intensieve, gerichte startopleiding en gerichte opleidingen wordt uitgevoerd om de nieuwe Juniors te helpen hun competenties verder te ontwikkelen en hun bijdrage aan het project/programma te verhogen.	• Mate waarin er individueel opleidingsplan per junior opgesteld wordt dat rekening houdt met de eindtermen • Mate waarin de opleidingsplannen van de Juniors opgevolgd worden door partner, junior en coach • Aantal opleidingsdagen dat juniors tijdens hun contractperiode met het JP volgen die rechtstreeks in verband staan met het behalen van hun eindtermen • Percentage Juniors dat meent dat startopleiding nuttig was

Verificatiebronnen:

- Jaarverslag Junior Programma
- Rapporten Ontwikkelingscirkels
- Debriefingsrapporten
- Database JP met specificatie opleidingen en opleidingsdagen/junior
- Rapporten startopleiding

3.5.5 Indicatoren voor resultaat 3

Resultaat 3	Indicatoren
Een gepaste omkadering en opvolging op het terrein die erop gericht is de competenties van de Juniors verder te ontwikkelen en hun bijdrage aan het project/programma te verhogen is georganiseerd.	• Percentage juniors dat tevreden is over de omkadering en opvolging door coach, en Junior Programma • Percentage juniors dat vindt dat de coaching hen geholpen heeft om hun eigen competenties te ontwikkelen. • Percentage juniors dat vindt dat de coaching hen geholpen heeft om hun bijdrage aan het project te verhogen.

Verificatiebronnen:

- Jaarverslag Junior Programma
- Rapporten Ontwikkelingscirkels
- Rapporten debriefings

3.6 Actoren die aan bod komen tijdens de uitvoering

3.6.1 NGO's en andere actoren van de Belgische ontwikkelingssamenwerking

52. Ook NGO's (en in de toekomst andere actoren) van de Belgische ontwikkelingssamenwerking kunnen deelnemen aan het Juniorprogramma en Juniorposten voorstellen.

Er is reeds een testfase geweest van samenwerking tussen het BTC - Juniorprogramma enerzijds en de NGO's anderzijds. Tijdens deze testfase werd er een samenwerkingskader uitgewerkt waarin de modaliteiten voor de samenwerking in het Juniorprogramma bepaald werden.

Het overlegcomité van het Juniorprogramma (zie 5.3 'uitvoerings- en opvolgingsstructuren') staat in voor de selectie van kandidaat-organisaties. Deze organisaties moeten aan een aantal criteria voldoen om te kunnen deelnemen:

- i. Erkend als NGO door Acodev en Ngo-federatie en/of als actor van de Belgische ontwikkelingssamenwerking ondersteund worden door DGD
- ii. Een uitgebouwde Zuidwerking hebben met voldoende aandacht voor de capaciteitsversterking bij de verschillende interventies
- iii. Er zijn medewerkers aanwezig die de bereidheid en capaciteit hebben om de rol van coach binnen het Junior Programma op te nemen
- iv. Bereidheid om deel te nemen aan uitwisselingen / intervisiemomenten voor coaches en programmaverantwoordelijken in het kader van het Junior Programma.
- v. Het aanvaarden van de verschillende modaliteiten die bepaald werden in de (bi- en tripartiete) samenwerkingsakkoorden en meer bepaald garanderen dat de ontwikkelcirkels opgevolgd en toegepast worden.

De JP-posten die worden voorgesteld / geaccepteerd moeten passen binnen de globale visie op de toekomstige generatie professionals van de internationale samenwerking⁹.

De NGO's en andere actoren worden op eenzelfde manier betrokken als de verantwoordelijken voor de programma's / projecten binnen BTC. D.w.z.:

- i. ze formuleren de behoefte aan een Junior in een concreet beschreven ToR / DOP in samenspraak met het JP-team.
- ii. ze bekrachtigen de preselectie van kandidaten;
- iii. ze beslissen mee over / bekrachtigen de uiteindelijke rekrutering op basis van een assessment.

Het opleidingstraject en voorbereidende / overkoepelende begeleiding van de Junior blijft de verantwoordelijkheid van het JP-team.

De praktische briefing over de terreinwerking wordt uiteraard opgenomen door de betrokken NGO / andere actoren.

De coaches binnen de NGO / andere actoren krijgen de nodige instrumenten en richtlijnen voor de coaching en kunnen deelnemen aan de vorming voor coaches die wordt opgezet door het JP-team

Alle juniors krijgen een arbeidscontract van BTC en dezelfde loon- en arbeidsvoorwaarden als de juniors die in BTC-projecten werken. Voor de uitvoering van hun activiteiten worden zij gratis ter beschikking gesteld aan het project / programma van de NGO / andere actor.

Zoals bepaald onder punt 38 hebben andere actoren van ontwikkelingssamenwerking ons laten weten dat zij eveneens wensen gebruik te kunnen maken van deze "ter beschikking stelling" van juniors (VLIR, APEFE, VVOB, een IS project,...) Spijtig genoeg geeft de wet van 28 december 1998 tot de oprichting van de BTC ons momenteel niet de mogelijkheid om in te gaan op deze vragen. Gezien we echter geen probleem zien met deze mogelijkheid, stellen we voor om in de toekomst deze wet te wijzigen.

De toewijzing van juniors aan deze andere organisaties van internationale samenwerking zal volgens dezelfde modaliteiten georganiseerd worden als voor de NGO's.

⁹ Dit geldt even goed voor de JP-posten in programma's/projecten van BTC – zie hoger.

4 Middelen

4.1 Financiële middelen

53. De begroting in bijlage (zie annex 7.1) geeft een gedetailleerd beeld van de verschillende kostenposten per resultaatgebied. Onderstaande tabellen tonen de begroting in hoofdlijnen, waarbij gemiddeld 40 Juniors per jaar gerekruteerd worden en vervolgens gedurende twee jaar deelnemen aan het programma.

Opmerking: Het programma start in 2013 en loopt tot eind 2017. Dit houdt in dat de jaarkosten van de Juniors die in de drie laatste maanden van 2017 vertrekken (laatste groep vertrekkers van de laatste oproep 2017) doorlopen tot de laatste maanden van 2019.

Afhankelijk van het aantal deelnemers zal men, met een gelijkblijvende projectbeheerscel, tot een andere totale en gemiddelde jaarkost per junior uitkomen.

54. Volgende **assumpties** werden gemaakt bij het opstellen van de begroting:

Budgetlijn	Toelichting
Resultaat 1 – Definiëren / goedkeuren Juniorposten	Geen afzonderlijk budget – kosten zitten bij de organisaties / organisatieonderdelen op het terrein en bij de beheerscel van het Juniorprogramma
Resultaat 2 – Selectie en rekrutering Juniors	
Ontwikkeling en onderhoud Online kandidatuursysteem	Dit systeem werd grotendeels ontwikkeld in 2012. In 2013 werd nog een investering voorzien voor de opstart en opvolging tijdens de eerste selectie in 2013. En voor de daaropvolgende 4 jaren waarin nog kandidaturen mogelijk zijn (tot en met 2017) wordt een budget voor onderhoud / ondersteuning voorzien van 2.000€ per jaar voorzien.
Schriftelijke selectie	Per individuele test wordt een bedrag van 140€ uitgetrokken. Dit is het streefbedrag bij het maken van prijsafspraken met het extern selectiebureau (cfr. huidige prijs). • Wij rekenen per algemene oproep op een 200-tal ontvankelijke kandidaturen (de selectiecriteria zijn streng; kandidaat Juniors moeten over minstens een professionele bachelor en bij voorkeur werkervaring beschikken die relevant zijn voor het type profiel / Juniorpost waarvoor men zich kandidaat stelt). Omdat er 2 rondes zijn per jaar worden hiervoor dus in totaal 400 individuele schriftelijke testen begroot. • Enkel in 2013 schatten we het aantal kandidaten hoger in : ongeveer 300 voor de eerste oproep en nog eens ongeveer 250 voor de tweede oproep, gezien er al meer dan een jaar geen selecties zijn geweest. Men moet dus een stabilisatieperiode voorzien.
Mondelinge proef	De methodiek voor deze test (assessment) werd reeds ontwikkeld in het vorig programma. Om heel dit proces op te volgen (persoonlijkheidstesten, ondersteuning methodiek / werkwijzen meten van competenties, toets op kwaliteit- en objectiviteit selectieproces, externe beoordeling interne kandidaten,...) wordt beroep gedaan op externe ondersteuning. Hiervoor wordt voor elke selectie 1700 euro gebudgetteerd, en er worden 2 selecties per jaar voorzien. Gezien de testen intern worden georganiseerd (lokalen, catering) hebben we geen extra budget uitgetrokken voor de logistiek

Budgetlijn	Toelichting
Resultaat 3 – Opleiding, omkadering en opvolging	
Kosten opleiding voor vertrek Juniors	
Opleiding en voorbereiding voor vertrek	Een forfait van 1.000€ per Junior voor de initiële briefing: opleiding en voorbereiding voor vertrek. Dit forfait wordt enkel gebruikt voor de totale budgetberekening; het gaat hier niet om een geïndividualiseerd opleidingsbudget dat nog extra voorzien wordt. Een lichte verhoging wordt voorzien vanaf 2016 in functie van een verwachte verhoging van de dagprijs van de externe lesgevers door inflatie, wanneer we terug nieuwe overheidsopdrachten organiseren. Gezien er slechts één briefing zal georganiseerd worden in 2013 voor een relatief grote groep in vergelijking met de voorbije jaren, zal de gemiddelde kostprijs per Junior assistent uitzonderlijk lager liggen. Het vormingsbudget wordt op 26.400 euro geschat voor het eerste jaar (ongeveer 600 € per Junior)
Kosten opleiding	
Budget voor individueel opleidingstraject (voor de volledige 2 jaar)	Een forfait van 1.000€ het eerste jaar en van 1000 € voor het tweede jaar per Junior voor de opleidingskosten tijdens het terreinwerk (incl. verplaatsing / verblijf in het kader van de opleiding). Het eventuele saldo (niet door de Junior in het eerste jaar gebruikte budget) blijft beschikbaar in het tweede jaar. Het betreft hier dus een totaalbudget van 2.000€ per Junior dat individueel per Junior beheerd en opgevolgd wordt.
Opleidingstraject voor coaches (coach-the-coach)	Forfait van 200€ per coach (gemiddeld 30 per jaar) voor het ontwikkelen en ter beschikking stellen van guidelines, vorming over coaching, ... Steeds in maximale synergie met andere vorming- en intervisiemomenten voor (BTC) medewerkers.
Resultaat 4 - Kosten Terreinwerk Juniors	
Jaarkosten juniors	
Golf jaar 1 Golf jaar 2 Golf jaar 3 Golf jaar 4 Golf jaar 5	De gemiddelde jaarkost van een Junior (met inbegrip van bruto salaris, 13^e maand, werkgeversbijdragen sociale zekerheid, verzekeringen, huisvestingskosten en reiskosten) bedroeg in 2012 gemiddeld 31.588 euro. De verhoging met 2% enkel voor de salariskosten die in deze jaarkost vervat zitten, resulteert in een jaarlijkse van de juniorkost met ongeveer 520 euro. Zo bedraagt de jaarkost van een junior assistent in 2013 al 32107 euro.
	De aantallen zijn de VTE's per jaar actief in het Juniorprogramma (een Junior die pas vanaf de maand juli deelneemt is 1/2 ^{de} VTE). We gaan uit van 2 zendingen per jaar. Het programma start begin 2013 en loopt tot eind 2017. Dit houdt in dat de jaarkosten van de Juniors die in de laatste maanden van 2017 vertrekken (laatste groep vertrekkers) doorlopen tot de laatste maanden van 2019.
Additionele kosten voor partners en kinderen	Het geherformuleerde juniorprogramma neemt het kindergeld ten laste: - Kindergeld: - Wij gaan er van uit dat 10% van de Juniors per jaar 1.000€ kindergeld ontvangen voor een eerste kind. - Wij gaan er van uit dat 5% van de Juniors per jaar 1.850€ kindergeld ontvangen voor een tweede kind.

Budgetlijn	Toelichting
	Wij gaan er van uit dat gemiddeld aan 20% van de Juniors een geboortepremie (kraamgeld) van 1.130€ betaald wordt, waarvan de gemiddelde kost over twee jaar verdeeld moet worden. Kindergeld en kraamgeld samen leiden tot een gemiddelde verhoging van de jaarkosten van de Junior met ongeveer 305€.
Installatiekost	
Portable PC (hardware, software incl. antivirus, memorystick, draagtas)	De investeringskost van een portable PC wordt begroot op 1500 € per PC. Maar vermits een portable gemiddelde 3 jaar meegaat, moet gemiddeld slechts 2/3 ^e van de Juniors een nieuwe PC ontvangen, wat inhoudt dat de gemiddelde investeringskost 1000€ per Junior is. Voor onderhoud wordt 50€ per Junior gerekend.
Onderhoudscontract PC-park	
Startpakket	Ieder Junior krijgt voor zijn vertrek een "startpakket" (rugzak, usb sleutel,...) ter waarde van 40 euro.
Forfait landenkantoor	
Golf jaar 1	Rekening houdende met het feit dat de volgende juniors die op het terrein vertrekken een reële meerwaarde voor het project moeten betekenen, hebben we besloten om het forfait van 3000 euro dat vroeger gestort werd voor onkosten verbonden aan de aanwezigheid van de junior op het terrein te schrappen. We kwamen tot deze conclusie op basis van: - De mid term evaluatie suggereerde: <i>"Overwegende dat de toekomstige 'vrijwilliger' iets zal bijbrengen op het niveau van de verwezenlijking van de voornaamste doelstellingen van de BTC, maar eveneens een bijzondere aandacht (en dus een vrijmaking van middelen) zal vereisen (coaching, leerproces,...), lijkt een gemengde financiering (afkomstig van een specifieke kredietlijn gecombineerd met beheerskosten en/of een projectbegroting) aangewezen.."</i> Zonder zo ver willen gaan, lijkt het ons interessant dat de kosten die nu door die 3000 euro worden gedekt ten laste vallen van het project ter compensatie van de meerwaarde die de junior met zich meebrengt. - In werkelijkheid hebben wij kunnen vaststellen dat dit bedrag heel vaak niet gebruikt werd en dat de kosten gelinkt aan de activiteiten van de junior duidelijk ten laste van het budget van het project werden genomen. Het saldo werd dan gebruikt voor door het Junior Programma onvoorziene doeleinden.
Golf jaar 2	
Golf jaar 3	
Golf jaar 4	
Golf jaar 5	
Resultaat 5 - externe communicatie	
	Gezien enerzijds de aanbevelingen van de evaluatoren van de mid-term review (zie EMP, finaal rapport VDOS, p.71) om de doelstelling van informatieverstrekking niet meer te behouden op lange termijn, en gezien we anderzijds door budgettaire beperkingen het Juniorprogramma-team moeten verkleinen, werd dit resultaat – dat vooral een opvolging van een staffid vergt – niet meer haalbaar. We hebben daarom besloten om deze doelstelling en resultaat te schrappen uit het nieuwe vijfjaren programma, mits het behouden van een minimum budget voor de algemene promotie van het programma bij potentiële kandidaten.

Budgetlijn	Toelichting
Algemene promotie (brochures, website)	Jaarlijks forfait van 5000€ voor ontwikkeling brochures, deelname aan informatiebeurzen, website over het programma, enz. Uitzonderlijk wordt voor het eerste jaar 2013 een iets hoger budget voorzien gezien belangrijke wijzigingen zijn doorgevoerd in de loop van 2013 waardoor een deel van de communicatie die reeds was ontwikkeld in het begin van het jaar alsnog moest aangepast worden (flyers, website,...)
Projectbeheercel (JP-team)	Cfr. Huidige begroting
Personeelskosten	Voor het eerste jaar, in de opstartfase, wordt enkel de kost voor 1 VTE coördinator begroot. In het tweede jaar wordt het volledige team ingezet, maar wordt er nog met 1,5 VTE verantwoordelijke begeleiding en opvolging gewerkt. Vanaf 2015 werken de 4 VTE (hieronder) op het programma. Vanaf 2018 wordt dit terug afgebouwd in functie van het aantal junior assistenten op het terrein.
Coördinator	Jaarlijkse budget van 91.000€ per VTE (1 VTE)
Verantwoordelijken Begeleiding en Opvolging	Jaarlijks budget van 77.000€ per VTE (2 VTE)
Administratief assistent	Jaarlijks budget van 68.000€ per VTE (1 VTE)
Jobstudent	Jaarlijks budget van 7.000€ met uitzondering van 2013 en 2019.
Opvolgingsmissies	Per medewerker van de beheerscel (coördinator en medewerkers opvolging en begeleiding) wordt gerekend op 1 à 2 zendingen per jaar. Wij voorzien hier een budget van 3.750€ per persoon (VTE) en per jaar voor reis- en verblijfskosten.
Werkingskosten	
Kantoormateriaal (specifiek)	Jaarlijks budget van 2400€
Opleiding	Jaarlijks budget van 1.000€ per medewerker
Outsourcing en consultancy	Jaarlijks budget van 5.000€ met uitzondering van 2013 waarbij een budget is voorzien voor de ontwikkeling van een functionele database voor het opvolgen van juniors op het terrein, waarvan de kost lichtjes hoger ligt.
Evaluatie Juniorprogramma (MTR en final)	Er worden twee evaluatieopdrachten gebudgetteerd (een 'MTR' en een 'Final Review') aan 30.000 € per opdracht.
Andere werkingskosten (transport, verzekering, representatiekosten)	Jaarlijks budget van 5.000€
Inflatie	In de basisberekening van het budget wordt geen rekening gehouden met de eventuele inflatie, enkel bij de berekening van de loonkosten in de "junior kosten" en "personeelskosten" is er rekening gehouden met een inflatie van 2%. Dit betekent bijvoorbeeld dat voor het budget van 2016 al 6% inflatie gerekend wordt voor de loonkosten ten opzichte van het budget van 2013.

4.2 Human resources

4.2.1 Overzicht samenstelling en verantwoordelijkheden van het Junior Programma Team

55. Coördinator : 1 VTE

- a. Het beheer van het project
- b. Het bereiken van de resultaten en het organiseren, plannen en uitvoeren van de activiteiten zoals omschreven in het TFD
- c. Het bezorgen van de jaarverslagen, brochures en tussentijdse rapporten
- d. Het beheer van het JP-team
- e. Het coördineren van alle activiteiten die met het programma te maken hebben
- f. Het beheren van het budget
- g. Het bewaken van de kwaliteit en ontwikkeling van het project
- h. Het uitbouwen van het netwerk met NGO's en andere organisaties
- i. Het organiseren en opvolgen van de evaluaties van het project
- j. Het contactpunt tussen Juniors, coaches, Plaatselijke Vertegenwoordigers en het JP-team
- k. Het vertegenwoordigen van het project bij het Overlegcomité en andere externe actoren
- l. Het bewaken van een correcte interne en externe communicatie over het project.

56. Verantwoordelijken Begeleiding en Opvolging : 2 VTE

De functie-inhoud en rolverdeling sluit gedeeltelijk aan op de huidige situatie en bouwt verder op de sterkten en successen van de werking met het huidige programma.

Deze verantwoordelijken voor begeleiding en opvolging volgen elk de Juniors en de Juniorwerking in bepaalde landen op. Dit omvat het opvolgen en begeleiden van zowel juniors als coaches en het verzorgen van de individuele debriefing van de Juniors.

Verder verdelen zij onder elkaar een specifieke verantwoordelijkheid voor de volgende aspecten: definitie / beschrijving Juniorposten; selectie en rekrutering; opleiding en coaching; de interne en externe communicatie over het project.

57. Definitie en beschrijving Juniorposten

- a. De identificatie en selectie van de posten in samenwerking met het terrein
- b. Het opstellen van de functiebeschrijvingen op basis van de ToR vanuit het terrein

58. Selectie en rekrutering

- a. De verdere ontwikkeling van de selectieprocedures
- b. Organisatie en opvolging van het selectieproces

59. Opleiding en coaching

- a. Het beheren en verder ontwikkelen van het programma van de vormingen
- b. Het ontwikkelen en verwerken van de functioneringsgesprekken en evaluatieverslagen
- c. Het ontwikkelen van instrumenten die de coach kunnen bijstaan in zijn taak

60. Communicatie

- a. Bekendmaking van het programma bij potentiële kandidaten
- b. Ontwikkeling en beheer van instrumenten voor interne communicatie

61. Administratief en logistiek assistent : 1 VTE

- a. Het administratief opvolgen van de kandidaturen in alle fasen van de selectie
- b. Logistieke ondersteuning bij organisatie van selectieproeven/vormingen/events
- c. Het administratief opvolgen van de juniors op het terrein
- d. Het beheren van de archieven
- e. De administratie van het JP-team beheren

62. Ondersteuning door jobstudenten

Om tegemoet te komen aan punctuele opdrachten kan beroep gedaan worden op jobstudenten.

4.2.2 Overzicht inzet van Human Resources voor het programma buiten het JP-team

Het JP-team doet beroep op nog andere medewerkers binnen BTC voor de uitvoering van diverse aspecten van het Juniorprogramma. Deze extra Human Resources vallen budgettair onder de 12% beheerskosten die voorzien zijn in het budget.

63. Ondersteuning financieel beheer en ondersteuning HR

- a. Om tegemoet te komen aan de financiële rapporteringsnoden zal in het departement financiën van BTC een medewerker belast zijn met het beheer/controle op
 - i. Het dagelijks beheer van de financiële en materiële resources van het project
 - ii. Het schrijven van de tussentijdse en finale financiële verslagen
- b. Om de uitvoering van de verschillende onderdelen van het Juniorprogramma te kunnen garanderen, wordt er sterk beroep gedaan op verschillende departementen in de HR dienst van BTC:
 - de reisdienst
 - de payroll brussel
 - payroll expat
 - de vormingsdienst
 - recrutering & selectie
 - ...
- c. Om het JP-team inhoudelijk te ondersteunen bij de selectieprocedure wordt een beroep gedaan op de interne dienst HR. De dienst zal onder andere
 - i. Ondersteunen van het JP-team bij het verder ontwikkelen van selectieprocedures
 - ii. Capaciteitsversterking van het JP-team bij de mondelinge selectierondes

64. Programmaontwikkelaars/Verantwoordelijke in de partnerlanden

- a. Bijdragen aan de strategische visie op de gewenste nieuwe generatie professionals van de internationale samenwerking,
- b. Definiëring van een Juniorpost bij de formulering / heroriëntering van een programma
- c. Opnemen van de rol van de "Coach" in de TOR voor de overeenkomstige functies.

65. Coaches

- a. Begeleiding en coaching van de junior op het terrein
- b. Het voeren van coaching-gesprekken aan de hand van de geformuleerde 'eindtermen' / competentieprofielen van juniors

4.3 Logistieke middelen

66. Het JP-team zal gestationeerd zijn op de hoofdzetel van de BTC. Het gebruik van de bureaus, de andere interne dienstverlening (bv. ICT-ondersteuning, vergoeding payroll,...) , enz. worden eveneens binnen de 12% beheerskosten berekend (, zie budget).
67. De Juniors op het terrein worden ondergebracht in het project van BTC of ter beschikking gesteld van andere organisaties op het terrein. De werkingskosten die een Junior nodig heeft zullen door het project gedragen moeten worden.

5 Uitvoeringsmodaliteiten

5.1 Wettelijk kader en administratieve verantwoordelijkheden

68. De Directie-Generaal Ontwikkelingssamenwerking (DGD) van de Federale Overheidsdienst Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking is de administratieve en financiële entiteit die verantwoordelijke is voor het ter beschikking stellen van het budget voor dit project.

De Belgische Technische Coöperatie (BTC), naamloze vennootschap van publiek recht met sociaal oogmerk, zal instaan voor de uitvoering en opvolging van dit project zoals bepaald in artikels 9bis en 9ter van de Wet met betrekking tot de oprichting van de BTC van 21 december 1998.

De algemene modaliteiten van het project worden opgetekend in een nieuw Koninklijk Besluit van 26-02-2013 ter aanvulling en wijziging van het KB van 03-05-2006.

5.2 Technische verantwoordelijkheden

(Zie 2.3.1.2 Juniorprogramma Team)

5.3 Uitvoerings- en opvolgingsstructuren

69. Overlegcomité

- a. Het Overlegcomité bestaat uit

- i. Een vertegenwoordiger van de Minister voor Ontwikkelingssamenwerking
- ii. Een vertegenwoordiger van het BTC directieteam
- iii. Een vertegenwoordiger van het Juniorprogramma Team
- iv. Twee vertegenwoordigers van D1 van DGD
- v. Een vertegenwoordiger van de niet gouvernementele actoren

- b. Het Overlegcomité staat in voor:

- i. Het bespreken van de algemene richtlijnen voor de uitvoering van het project
- ii. Beslissen nemen omtrent de kandidatuur van Belgische NGO's of erkende actoren van de Belgische ontwikkelingssamenwerking (zoals VVOB / APEFE) die als partner willen participeren in het Juniorprogramma.
- iii. Het waarnemen van de evolutie van het project en de vervulling van de doelstellingen op basis van het Jaarverslag
- iv. Het goedkeuren van budgettaire herzieningen op voorstel van de BTC
- v. Het analyseren van problemen die eventueel een gevaar zouden kunnen betekenen voor de uitvoering van het project

- c. Het Overlegcomité komt viermaandelijks samen om een stand van zaken te krijgen van het project. Jaarlijks wordt een van die ontmoetingen gewijd aan de bespreking

van het Jaarverslag. Dit Jaarverslag wordt ten laatste op 31 mei aan de verschillende partijen overgemaakt en de vergadering wordt een maand later gehouden. Het Overlegcomité kan eveneens samengeroepen worden door een van de partijen.

70. Het JP-team

a. Het JP-team bestaat uit:

- i. Een coördinator
- ii. Twee verantwoordelijken voor begeleiding en opvolging.
- iii. Een administratief assistent

b. Het JP-team staat in voor:

- i. Het plannen van alle activiteiten
- ii. Het organiseren, superviseren en coördineren van alle uitvoeringsactiviteiten (selectie van de juniors, aanwerving, selectie van de posten, uitsuren van junior assistenten, onderhoud van de website, enz.)
- iii. Het administratief en financieel beheren van het project
- iv. Het schrijven van het Jaarverslag
- v. Het bereiken van de voorgestelde resultaten en het voorstellen aan het Overlegcomité van eventuele aanpassingen of veranderingen die de uitvoering van het project kunnen bevorderen

5.4 Financiële verantwoordelijkheden

71. Het Juniorprogramma Team is verantwoordelijk voor het goede beheer van de budgetten voor het programma. Het team wordt hiervoor ondersteund door de Financiële dienst van BTC. Het team rapporteert aan het overlegcomité dat de rekeningen uiteindelijk zal goedkeuren.

5.5 Beheersmodaliteiten

De uitvoering van het project word bezorgd door de BTC. De beheersmodaliteiten worden in detail beschreven in de uitvoeringsovereenkomst.

5.6 Uitgaven voorafgaand aan de uitvoerings-overeenkomst

Om de opstart van het project te faciliteren, kunnen engagementen en uitgaven worden aangegaan voorafgaand aan de ondertekening van de uitvoeringsovereenkomst door de Belgische regering en BTC. Dit gaat over logistieke en personeelskosten. Het gaat specifiek over de volgende geschatte bedragen :

Personeel:

- | | |
|---|----------|
| • Kosten voor 1 VTE coördinator tijdens opstartfase: | 54.769 € |
| • Kosten opleiding personeel: | 1.000 € |
| • Kosten voor bekendmaking, selectie en rekrutering Junior Assistenten: | 60.025 € |

- Kosten voor evaluatie en voorbereiding omkaderend personeel terrein: 8100 €

Logistiek

- Installatiekosten junior assistenten (IT,...): 47.900 €

Totaal 171,794 €

(Zie detail in bijlage 7.2.)

5.7 Beheer en regie

Niet van toepassing

5.8 Administratieve, financiële en boekhoudkundige rapportering

72. De rapportering gebeurt als volgt:

- BTC legt ten laatste 3 maanden na het einde van elk trimester een factuur voor met een overzicht van alle uitgaven van het voorbije trimester.
- BTC verbindt zich ertoe om halfjaarlijks binnen de 3 maanden na het afsluiten van het semester een financieel rapport op te stellen dat volgende informatie bevat:
 - Stand van zaken van de financiën van het afgelopen semester (budget versus uitgaven)
 - Een planning van de uitgaven voor het lopende en het volgende jaar
- BTC dient een financieel eindverslag in ten laatste 6 maanden na het einde van de conventie (terugkeer van de laatste groep).

5.9 Aanpassingen aan het TFD

73. Worden voorgelegd aan het overlegcomité voor goedkeuring.

5.10 Opvolging en evaluatie

74. De opvolging en evaluatie zijn bedoeld om de doelmatigheid en doeltreffendheid van het project te verbeteren. Verschillende instrumenten zijn erop voorzien. Het Jaarverslag geeft een jaarlijks overzicht van de activiteiten en resultaten van het project. Elementen zoals het aantal juniors, de soorten functies, de tijdelijke 'lessons learned', enz. worden erin opgenomen.

De opvolging- en evaluatieverslagen van de junior, de coach en de Plaatselijke Vertegenwoordiger zijn van grote waarde om de sterke en zwakke punten van het project te identificeren. Het Juniorprogramma heeft een evaluatie-systeem en – planning ontworpen dat sterk geïnspireerd is op de ontwikkelcirkels. Deze gespreksverslagen moeten telkens aan de coördinatie van het JP programma overgebracht worden. Opvolgingszendingen van de leden van het JP-team worden voorzien om een betere voeling te krijgen met de juniors en met hun werk op het terrein. Zulke zendingen dienen eveneens om de binaire relatie te evalueren tussen de junior en zijn coach, en om tussen te komen indien er zich ernstige problemen voordoen.

Halverwege de prestatie wordt een externe tussentijdse evaluatie (budgettair) voorzien. Een grotere eindevaluatie wordt voorzien voor het einde van de prestatie.

Om een overzicht te krijgen van de resultaten op het vlak van de algemene doelstelling en specifieke doelstelling wordt een navolgingsonderzoek van de juniors voorzien op lange termijn. Drie jaar na hun terugkomst zullen de ex-juniors en hun

huidige werkgevers gecontacteerd worden om te peilen naar hun huidige werk de meerwaarde van het junior programma.

5.11 Afsluiting van het programma

75. Voor het einde van het project zal de PBC (Projectbeheercel) een eindverslag overmaken aan het Overlegcomité. Dit verslag zal een voorstelling geven van de conclusies met betrekking tot de resultaten. Deze resultaten zullen gemeten worden aan de hand van de indicatoren zoals voorzien in het logisch kader, de activiteiten en de uitgaven van het project. Het eindverslag zal dus een overzicht bevatten van alle lessen die kunnen getrokken worden uit 5 jaar aan activiteiten. Het eindverslag moet de volgende elementen bevatten:

- Een overzicht van de uitvoering van het project
- Een operationele synthese
- Een gedetailleerd financieel verslag
- Een voorstelling van de context van het project
- Een beschrijving van het project volgens het logisch kader
- Een waardering van de levensvatbaarheid van het project
- De resultaten van de opvolging en evaluatie en van de eventuele audits of controles
- De opvolging van de aanbevelingen vanuit de opvolging en evaluatie, en de audits en controles
- De resultaten van de eindwaardering en de finale kwaliteitscontrole
- De conclusies

De bijlagen van het eindverslag bevatten:

- Een algemeen overzicht van het budget en de uitgaven
- Een lijst van de medewerkers en van de human resources
- Een lijst van alle contracten
- Een inventaris van het materiaal
- Een lijst van de vormingsactiviteiten en van het geproduceerd materiaal
- Een synthese van de verslagen van het overlegcomité
- Een kopie van de eindevaluatie van het project

6 Transversale thema's

6.1 Milieu

76. Het programma zal bijzondere aandacht schenken aan het minimaliseren van de ecologische voetafdruk door onder andere:

- Vlieguren te beperken door opleidingsmomenten te laten samenvallen met de terugreis voor vakantie van de junior, e-learning te gebruiken, enz.
- Beperken van het drukwerk en waar mogelijk on-line systemen uitbouwen (onder andere on line kandidaturen)
- ...

Daarnaast zullen bepaalde specifieke Juniorposten betrekking hebben op de aspecten duurzame landbouw / irrigatie. In deze programma's neemt ecologie ook een centrale plaats.

6.2 Gender

77. Het programma maakt geen enkel onderscheid tussen mannen en vrouwen.
78. Relevant als transversaal thema in de programma's waar de junior actief zal zijn.
79. Daarnaast kunnen bepaalde Juniorposten meer specifiek betrekking hebben op de genderproblematiek.

6.3 Sociale economie

80. Relevant als transversaal thema in de programma's waar de junior actief zal zijn.
81. Daarnaast kunnen bepaalde Juniorposten meer specifiek betrekking hebben op duurzame en sociale economische ontwikkeling.

6.4 Kinderrechten

82. Relevant als transversaal thema in de programma's waar de junior actief zal zijn.
83. Daarnaast kunnen bepaalde Juniorposten meer specifiek betrekking hebben op kinderrechten.

6.5 HIV / AIDS

84. Relevant als transversaal thema in de programma's waar de junior actief zal zijn
85. Daarnaast kunnen bepaalde Juniorposten meer specifiek betrekking hebben op HIV-AIDS.

7 Annex

7.1 Budget 2013-2019

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAAL
Budgetcode	A. Juniors kosten	353,181	1,881,481	2,701,423	2,482,848	2,392,964	1,677,391	484,331	11,973,619
A_01_08	Groep 8 (1-2)	353,181	1,337,700	795,511	0	0	0	0	2,486,392
A_01_09	Groep 9 (1-2)	0	543,781	1,740,180	1,122,191	85,463	0	0	3,491,615
A_01_10	Groep 10 (1-2)	0	0	165,731	1,192,328	925,849	86,762	0	2,370,670
A_01_11	Groep 11 (1-2)	0	0	0	168,329	1,210,726	939,918	88,060	2,407,032
A_01_12	Groep 12 (1)	0	0	0	0	170,926	650,712	396,271	1,217,909
	B. Selectie Juniors	97,343	61,400	61,400	61,400	59,000	0	0	340,543
B_01_03	Schriftelijke selectie	78,000	56,000	56,000	56,000	56,000	0	0	302,000
B_01_04	Mondeling selectie	3,400	3,400	3,400	3,400	2,000	0	0	15,600
B_01_06	Ontwikkeling en onderhoud online kandidatuursysteem	15,943	2,000	2,000	2,000	1,000	0	0	22,943
	C. Omkadering en opvolging	59,160	117,517	171,350	137,600	163,850	63,583	19,875	732,935
C_01_01	Briefing bij vertrek	26,400	40,000	40,000	44,000	44,000	0	0	194,400
C_01_03	Individuele debriefing	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	500	6,500
C_01_04	Evaluatiestudie	6,500	0	30,000	0	30,000	0	0	66,500
C_01_05	Opvolgingszendingen	6,500	11,250	11,250	11,250	11,250	11,250	5,625	68,375
C_01_06	Documentatie voor juniors/ startpakket	1,760	1,600	1,600	1,600	1,600			8,160
C_01_10	Individueel opleidingstraject	11,000	57,667	81,500	73,750	70,000	48,333	13,750	356,000
C_01_11	Opleidingstraject voor coaches	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	3,000	0	33,000
	D. Installatiekosten en vergoeding projecten	46,200	42,000	42,000	42,000	42,000	1,000	500	215,700
	Installatiekosten	46,200	42,000	42,000	42,000	42,000	1,000	500	215,700
D_01_01	Portable PC	44,000	40,000	40,000	40,000	40,000	0	0	204,000
D_01_02	Onderhoudscontract PC-park	2,200	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	500	11,700
	Vergoeding projecten	0	0	0	0	0	0	0	0
D_02_05	Groep 5 + 5bis	0	0	0	0	0	0	0	0
D_02_06	Groep 6	0	0	0	0	0	0	0	0
	E. Communicatie	6,000	5,000	5,000	5,000	5,000	0	0	26,000
E_01_01	Communicatie	6,000	5,000	5,000	5,000	5,000	0	0	26,000
	F. Projectbeheer	95,221	312,172	364,119	374,103	384,249	347,531	194,412	2,071,806
F_01_01	Personeelskosten	77,321	295,772	347,719	357,703	367,849	336,131	186,312	1,968,806
	Werkingskosten	17,900	16,400	16,400	16,400	16,400	11,400	8,100	103,000
F_02_02	Kantoor materiaal	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	1,600	16,000
F_02_03	Opleiding	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	2,000	26,000
F_02_04	Outsourcing en consultancy	6,500	5,000	5,000	5,000	5,000	2,500	2,500	31,500
F_02_06	Andere werkingskosten	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	2,500	2,000	29,500
	TOTAAL A - F	657,105	2,419,569	3,345,291	3,102,951	3,047,062	2,089,506	699,119	15,360,604
H_01_01	H. Beheerskosten BTC (12%)	78,853	290,348	401,435	372,354	365,647	250,741	83,894	1,843,272
	TOTAAL	735,958	2,709,918	3,746,726	3,475,306	3,412,710	2,340,246	783,013	17,203,876

7.2 Budget 2013 detail

		2013 Vóór CMO	2013 Uitvoering	2013 Totaal
Budgetcode	A. Juniors kosten	0	353,181	353,181
A_01_08	Groep 8 (1-2)	0	353,181	353,181
A_01_09	Groep 9 (1-2)	0	0	0
A_01_10	Groep 10 (1-2)	0	0	0
A_01_11	Groep 11 (1-2)	0	0	0
A_01_12	Groep 12 (1)	0	0	0
	B. Selectie Juniors	56,525	40,818	97,343
B_01_03	Schriftelijke selectie	42,825	35,175	78,000
B_01_04	Mondeling selectie	1,700	1,700	3,400
B_01_06	Ontwikkeling en onderhoud online kandidatuursysteem	12,000	3,943	15,943
	C. Omkadering en opvolging	8,100	51,060	59,160
C_01_01	Briefing bij vertrek	0	26,400	26,400
C_01_03	Individuele debriefing	0	1,000	1,000
C_01_04	Evaluatiestudie	6,500	0	6,500
C_01_05	Opvolgingszendingen	1,000	5,500	6,500
C_01_06	Documentatie voor juniors/ startpakket		1,760	1,760
C_01_10	Individueel opleidingstraject		11,000	11,000
C_01_11	Opleidingstraject voor coaches	600	5,400	6,000
	D. Installatiekosten en vergoeding projecten	46,200	0	46,200
	Installatiekosten	46,200		46,200
D_01_01	Portable PC	44,000	0	44,000
D_01_02	Onderhoudscontract PC-park	2,200	0	2,200
	Vergoeding projecten	0	0	0
D_02_05	Groep 5 + 5bis	0	0	0
D_02_06	Groep 6	0	0	0
	E. Communicatie	3,500	2,500	6,000
E_01_01	Communicatie	3,500	2,500	6,000
	F. Projectbeheer	57,469	37,752	95,221
F_01_01	Personeelskosten	54,769	22,552	77,321
	Werkingskosten	2,700	15,200	17,900
F_02_02	Kantoormateriaal	1,200	1,200	2,400
F_02_03	Opleiding	1,000	3,000	4,000
F_02_04	Outsourcing en consultancy	0	6,500	6,500
F_02_06	Andere werkingskosten	500	4,500	5,000
	TOTAAL A - F	171,794	485,311	657,105
H_01_01	H. Beheerskosten BTC (12%)	20,615	58,237	78,853
	TOTAAL	192,409	543,548	735,958

7.3 Logisch kader

Algemene doelstelling		Indicatoren	Controlebronnen	Hypothesen
Bijdragen aan de gerichte uitbouw van een nieuwe generatie professionals van de internationale samenwerking en gelijktijdig bijdragen aan de capaciteitsopbouw en duurzame ontwikkeling in de partnerlanden.		Percentage Juniors dat na twee jaar nog actief blijft in de sector van de internationale samenwerking	Mid-Term Evaluatie (met o.a. bevraging terrein, nieuwe werkgevers, ex Junior Assistenten)	- Voldoende kwalitatieve kandidaten hebben interesse om met het Junior Programma uitgezonden te worden. - De verschillende projectpartners (kabinet, DGD, ambassades, partnerlanden, BTC, ngo's, ...) ondersteunen het project en bevorderen de technische en financiële uitvoering.
Specifieke doelstellingen		Indicatoren	Controlebronnen	Hypothesen
A. Juniors die uitgezonden werden met het Junior Programma hebben competenties en expertise verworven die een carrière in de internationale samenwerking mogelijk maken.		- Ex-post waardering door ex-Juniors betreffende de mate dat het programma hen goed voorbereid heeft op een professionele loopbaan in de internationale samenwerking. - Mate van waardering door de organisaties die de ex-juniors tewerkstellen 2 à 3 jaar na afronding van hun contract bij het Junior Programma. - Percentage van werkende juniors dat na een ervaring met het Junior Programma een job vindt in de sector van ontwikkelingssamenwerking.	Mid-Term Evaluatie (met o.a. bevraging terrein, nieuwe werkgevers, ex Junior Assistenten)	- Idem als algemene doelstelling. - De desbetreffende actoren op het terrein worden goed geïnformeerd over de mogelijkheden en voordelen van het (geherformuleerd Juniorprogramma en dat resulteert in een voldoende vraag naar Juniors (= voldoende aanbod van relevante Juniorposten). - Er zijn goede veiligheidsomstandigheden en diplomatieke betrekkingen met de partnerlanden. - De verschillende actoren leven de deadlines en procedures na.
B. De Juniors leveren een professionele bijdrage aan het project/programma waaraan ze geaffecteerd zijn.		Percentage van de betrokken landenkantoren en/of andere betrokken organisaties die tevreden zijn over de bijdrage van de JA	Mid-Term Evaluatie (met o.a. bevraging terrein, nieuwe werkgevers, ex Junior Assistenten)	- De voorwaarden op het terrein zijn vervuld om de Junior de mogelijkheid te bieden om een significante bijdrage te leveren. - Idem hypothesen specifieke doelstelling A
Resultaten	Indicatoren Resultaat	Activiteiten	Controlebronnen	Hypothesen
1. Een 40 tal (30 à 50) Juniors wiens profiel overeenstemt met de geselecteerde en vacante juniorposten wordt jaarlijks uitgestuurd door het Juniorprogramma.	- Jaarlijks voldoen minstens 40 ingediende functiebeschrijvingen aan de kwaliteitsstandaarden en strategische prioriteiten van het JP - Percentage aanvragen van het terrein dat voldoet aan de kwaliteitsstandaarden en strategische prioriteiten van het JP waarvoor een geschikte kandidaat gevonden wordt.	1.1. De noden op het vlak van HR-middelen op het terrein definiëren. 1.2. In lijn met de noden, criteria voor functies opstellen en het terrein ondersteunen om functiebeschrijvingen op te stellen die aan de kwaliteitscriteria voldoen. 1.3. Algemene promotie van het programma en gerichte promotie van bepaalde Juniorprofielen / Juniorposten bij specifieke doelgroepen van potentiële kandidaten 1.4. Uitwerken en onderhouden van een online systeem voor kandidatuurstelling en geïnformateerde communicatie en informatie-uitwisseling met de kandidaten. 1.5 Publicatie van mogelijkheid tot kandidaatstelling voor de werfreserve en selectie van de meest geschikte kandidaten voor opname in de werfreserve. (Minimaal 2 maal per jaar) 1.6 Selectie beste kandidaat per Juniorpost 1.8 Het hele selectieproces transparant documenteren, de keuze goed onderbouwen en de objectiviteit en kwaliteit van het selectie- en rekruteringsproces bewaken. 1.9 Geselecteerde kandidaten voor de posten uitzenden naar hun respectievelijke projecten/programma's.	- Jaarverslag Junior Programma - Selectierapporten / Database selectie- en rekruteringsproces	- Idem als algemene doelstelling. - Idem als specifieke doelstelling A - De nationale partners in de partnerlanden ondersteunen het (geherformuleerde) Juniorprogramma.
2. Een programma voor een intensieve, gerichte startopleiding en gerichte opleidingen wordt uitgevoerd om de nieuwe Juniors te helpen hun competenties verder te ontwikkelen en hun bijdrage aan het project/programma te verhogen.	- Mate waarin er individueel opleidingsplan per junior opgesteld wordt dat rekening houdt met de eindtermen - Mate waarin de opleidingsplannen van de Juniors opgevolgd worden door partner, junior en coach - Aantal opleidingsdagen dat juniors tijdens hun contractperiode met het JP volgen die rechtstreeks in verband staan met het behalen van hun eindtermen - Percentage Juniors dat meent dat startopleiding nuttig was	2.1 Junior, coach en partner begeleiden om 'eindtermen' / competentieprofielen voor Juniors uit te werken en te actualiseren 2.2 Junior, coach en partner begeleiden om een opleidingstraject voor Juniors op te stellen en te actualiseren 2.3 Organiseren van opleiding en voorbereiding voor vertrek 2.4 Organiseren van intensieve (diepgaande) opleidingsmomenten en eventuele aanvullende kortere opleidingen in de loop van de twee jaar als Junior.	- Jaarverslag Junior Programma - Rapporten Ontwikkelingscirkels - Debriefingsrapporten - Database JP met specificatie opleidingen en opleidingsdagen/junior - Rapporten startopleiding	Alle actoren hechten belang aan de competentieontwikkeling van de Juniors en dragen daar zelf rechtstreeks of onrechtstreeks toe bij.
3. Een gepaste omkadering en opvolging op het terrein die erop gericht is de competenties van de Juniors verder te ontwikkelen en hun bijdrage aan het project/programma te verhogen is georganiseerd.	- Percentage juniors dat tevreden is over de omkadering en opvolging door coach en Junior Programma - Percentage juniors dat vindt dat de coaching hen geholpen heeft om hun eigen competenties te ontwikkelen. - Percentage juniors dat vindt dat de coaching hen geholpen heeft om hun bijdrage aan het project te verhogen.	3.1. Uittekenen van opleidingstraject voor coaches - Geactualiseerde guidelines - Intervisie/vormingsmoment 3.2 Permanente opleiding en begeleiding tijdens de Junioropdracht door coaches 3.3 Een aangepaste opvolging en omkadering organiseren waarbij speciaal aandacht gegeven wordt aan het correct opvolgen van de ontwikkelingscirkels	- Jaarverslag Junior Programma - Rapporten Ontwikkelingscirkels - Rapporten debriefings	- Partner, coach en landenvertegenwoordiging zorgen ervoor dat de voorwaarden vervuld zijn en blijven opdat de Junior zijn/haar functie correct kan uitvoeren. - Er doen zich geen frequente wissels op het vlak van coaching voor. - De coaches voorzien tijd en middelen om hun coachingsopdracht correct uit te voeren

7.4 Chronogram

	Year 1				Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Results/activities	Q1	Q2	Q3	Q4				
1. Selectie								
1.1. De noden op het vlak van HR-middelen op het terrein definiëren.	x		x		x	x	x	x
1.2. In lijn met de noden, criteria voor functies opstellen en het terrein ondersteunen om functiebeschrijvingen op te stellen die aan deze kwaliteitscriteria voldoen.	x	x	x	x	x	x	x	x
1.3. Algemene promotie van het programma en gerichte promotie van bepaalde Juniorprofielen / Juniorposten bij specifieke doelgroepen van potentiële kandidaten	x	x	x	x	x	x	x	x
1.4. Uitwerken en onderhouden van een online systeem voor kandidatuurstelling en geïnformatiseerde communicatie en informatie-uitwisseling met de kandidaten.	x	x	x	x	x	x	x	x
1.5. Publicatie van mogelijkheid tot kandidaatstelling voor de werfreserve en selectie van de meest geschikte kandidaten voor opname in de werfreserve. (2 maal per jaar)	x		x		x	x	x	x
1.6. Selectie beste kandidaat per Juniorpost		x		x	x	x	x	x
1.7. Het hele selectieproces transparant documenteren, de keuze goed onderbouwen en de objectiviteit en kwaliteit van het selectie- en rekruteringsproces bewaken.	x	x	x	x	x	x	x	x
1.8. Geselecteerde kandidaten voor de posten uitzenden naar hun respectievelijke projecten/programma's.	(x)			x	x	x	x	x
2. Opleiding & Coaching								
2.1. Junior, coach en partner begeleiden om 'eindtermen' / competentieprofielen voor Juniors uit te werken en te actualiseren	x	x	x	x	x	x	x	x
2.2. Junior, coach en partner begeleiden om een opleidingstraject voor Juniors op te stellen en te actualiseren	x	x	x	x	x	x	x	x
2.3. Organiseren van opleiding en voorbereiding voor vertrek	(x)		x		x	x	x	x
2.4. Organiseren van intensieve (diepgaande) opleidingsmomenten en eventuele aanvullende kortere opleidingen in de loop van de twee jaar als Junior.	x	x	x	x	x	x	x	x
3. Omkadering & Opvolging								
3.1. Uittekenen van opleidingstraject voor coaches - Geactualiseerde guidelines - Intervisie/vormingsmoment	x	x	x	x	x	x	x	x
3.2. Permanente opleiding en begeleiding tijdens de Junioropdracht door coaches	x	x	x	x	x	x	x	x
3.3. Een aangepaste opvolging en omkadering organiseren waarbij speciaal aandacht gegeven wordt aan het correct opvolgen van de ontwikkelingscirkels	x	x	x	x	x	x	x	x