



Exchange vzw.

Business Plan september 2021-augustus 2024

Voorstelling aan de Directie-Generaal Ontwikkelingssamenwerking

Federale Overheidsdienst Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en
Ontwikkelingssamenwerking

Exchange vzw. – F. Foulon – 3 juni 2021
www.exchangevzw.be – frank.foulon@exchangevzw.be

Voorwoord

Exchange vzw. is sinds haar oprichting in 2001 actief in de Noord-Zuidwerking, meer specifiek in het uitwisselen van expertise van technische aard en management met privé-ondernemers in het Zuiden.

In 2018 werden een nieuwe strategie en operationeel model uitgerold, waarbij met specifieke Zuid-ondernemers een samenwerking over verschillende jaren wordt aangegaan onder de naam van 'groeiprogramma'. Binnen dergelijk programma, geleid door een vrijwilliger-coach, wordt getracht de juiste technische kennis op het geschikte moment aan te reiken om de realisatie van de ambities van de Zuid-ondernemer te ondersteunen. In 2020, vóór de uitbraak van de COVID-19 pandemie, waren 27 dergelijke samenwerkingen lopend over de 5 Afrikaanse landen, waar Exchange actief is.

Het jaar 2021 werd gestart met een een betoelaging door de Vlaamse Overheid. Het totaal aan financiële middelen is echter kleiner dan in de vorige werkingscyclus, waardoor Exchange zich genoodzaakt ziet haar activiteiten aan dit verminderd budget aan te passen.

De kans op Federale steun nu kan die geplande inkrimping weer goedmaken. Meer zelfs, de mogelijkheid op uitbreiding staat open.

Federale subsidie zal niet alleen toelaten de succesvolle werking in Mozambique, Rwanda, Oeganda, Malawi en Zuid-Afrika verder te zetten en op peil te houden, in voorliggend business plan wordt voorgesteld om die werking nu uit te breiden naar twee extra Afrikaanse partnerlanden van de Federale Ontwikkelingssamenwerking. De keuze van die twee partnerlanden kan gebeuren in overleg met de Overheid. Exchange stelt daartoe vier landen voor, waar de organisatie in het verleden al actief was en waar de kansen op geslaagde uitrol van haar werking als behoorlijk worden ingeschat.

In dit document wordt verder nog kort even ingegaan op de methodologie van Exchange en op de doelstellingen van een pilootproject volgens het concept van 'shared value creation', dat de werking van Exchange in deze cyclus zal aanvullen.

Daarop volgt het budgetvoorstel, met indicatie waar de Federale subsidies zouden gebruikt worden en tenslotte enkele engagementen van Exchange en referenties uit de werking 2018-2020.

Wij kijken uit naar de reactie, aanvullingen en richtlijnen van het Kabinet en de Administratie om dit business plan verder te verfijnen en nog nauwer te doen aansluiten bij de Federale ambities in Noord-Zuidverband en meer specifiek in Afrika.

Wilrijk, 1 juni 2021

Frank Foulon

Algemeen Directeur
frank.foulon@exchangevzw.be

Exchange vzw.
www.exchangevzw.be



Inhoudstabel van ‘Exchange vzw. – Business Plan 2021-2024’

| | |
|--|-----------|
| Voorwoord..... | 2 |
| 0. Origine, missie en werking van Exchange vzw. | 4 |
| 1. Algemene krachtlijnen voor de werking 2021-2024..... | 6 |
| 2. Expertise-uitwisseling: ambities voor de werking 2021-2024 | 7 |
| 3. Company Partnership Platform (CPP) | 10 |
| 4. Budget 2021-2024 (verhoogd met een mogelijke federale subsidie)..... | 12 |
| 5. Engagementen van Exchange vzw. voor de cyclus 2021-2024..... | 15 |
| | |
| Bijlage 1..... | 19 |
| Referentie over partnerschappen tussen Belgische en Afrikaanse bedrijven uit de cyclus 2018-2020 | |
| Bijlage 2..... | 21 |
| Referentie over ‘twinning’ tussen Belgische en Afrikaanse bedrijven voor de cyclus 2021-2024 | |
| Bijlage 3..... | 24 |
| Overzicht op 31 mei 2020 van de groeiprogramma’s van Exchange vzw. per economische sector | |



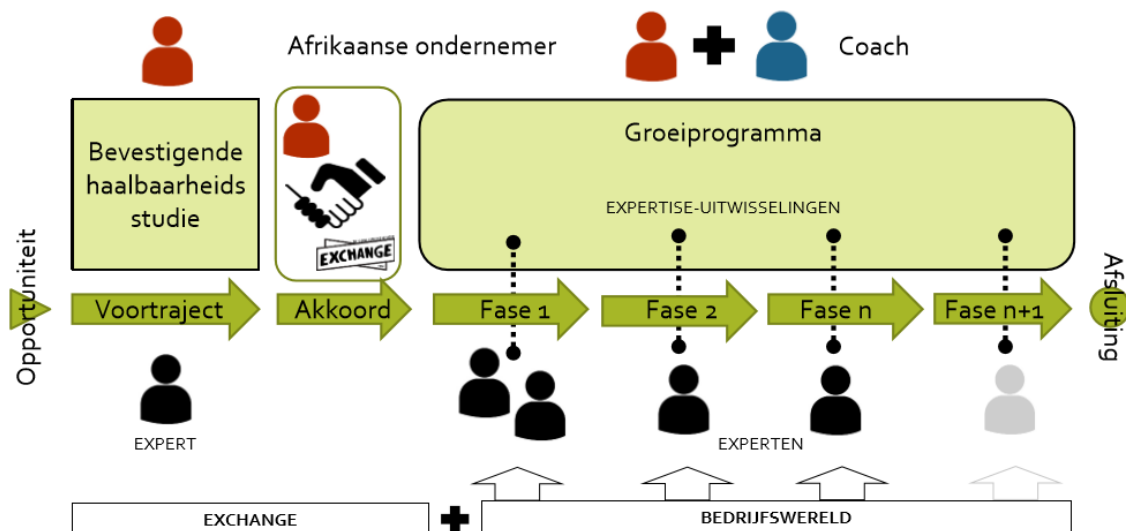
0. Origine, missie en werking van Exchange vzw.

Exchange is een Belgische Vereniging zonder Winstoogmerk, opgericht op 26 november 2001 door zeven organisaties, samen met enkele individuele geïnteresseerden. Bij de oorsprong waren dat de Vereniging van Kristelijke Werkgevers (VKW, nu Etion), Boerenbond, Unizo, Incofin, de Vlaamse Ingenieurskamer (nu 'ie-net'), SCV Senior Consultants Vlaanderen en Kauri vzw. (nu 'The Shift').

Van bij de start lag de focus op ondersteuning van privé-ondernemers in het Zuiden. Concreet werd dat in de eerste 15 jaar van werking vertaald in eenmalige, korte technische missies van vrijwilligers-experts en technici bij honderden Zuidondernemers, actief in een breed scala van economische sectoren in 30 landen van Afrika, Zuid-Amerika, het Midden-Oosten en Zuidoost-Azië.

a) Expertise-uitwisseling

Sinds begin 2018 en de aanvang van de recentste federale subsidie-cyclus 2018-2019 werkt de organisatie, nog steeds met focus op privé-ondernemerschap, volgens een nieuwe strategie, waarbij met een selecte groep van privé-ondernemers in vijf landen van Sub-Sahara Afrika een partnerschap van co-creatie en samenwerking aangegaan wordt. Het belang van de Zuidondernemer is allesbepalend om de samenwerking met Exchange aan te gaan. In een voorafgaande haalbaarheidsstudie wordt grondig onderzocht of Exchange daadwerkelijk, concreet en praktisch iets zal kunnen bijdragen in de realisatie van de groei-ambities van de ondernemer.



Wanneer na het bevestigend voortraject een samenwerkingsakkoord wordt afgesloten, stelt Exchange een vrijwilliger groeiprogramma-coach aan om het programma te leiden. Deze persoon wordt de 'counterpart' van de Zuidondernemer en stelt samen met hem of haar het gefaseerd meerjarenprojectplan op. Meetbare tussendoelen worden bepaald en binnen elk van deze fases kunnen coach en Zuidondernemer beroep doen op de expertise-overdracht van Exchange vrijwilligers, op het juiste ogenblik en in een logische opbouw naar de finaliteit van de specifieke fase. Elke technische missie wordt na afloop op resultaten geëvalueerd door Zuidondernemer en coach en indien nodig, verbeterd, aangevuld of overgedaan. Het projectplan bouwt ook de nodige flexibiliteit in om inhoud (scope) en timing aan te passen aan veranderende omstandigheden en nieuwe bevindingen.

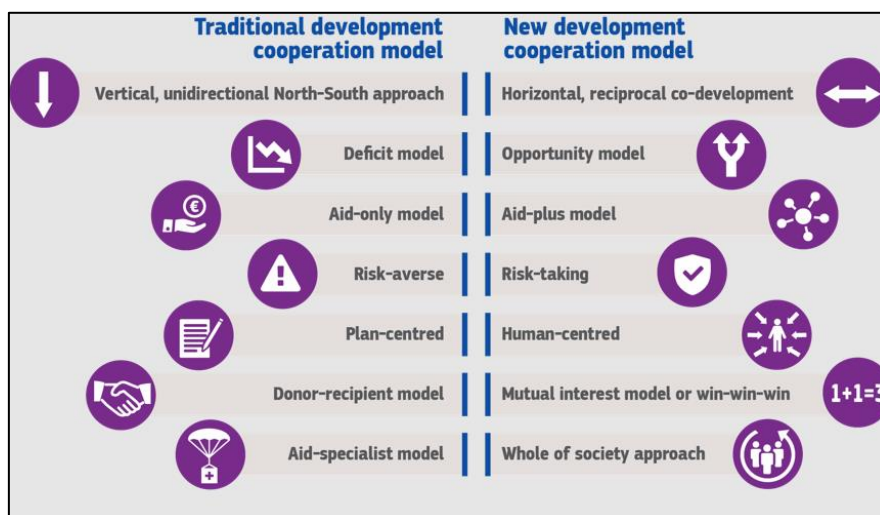
De groeiprogramma-coach heeft ook als opdracht het Zuidpartnerproject in het Noorden ‘aan de man te brengen’, voor te stellen bij bedrijven in vergelijkbare sectoren en te zoeken naar informatie-uitwisseling, stages en eventueel partnerschappen met Noord-bedrijven.

b) Partnerschappen tussen Noord- en Zuidbedrijven

Noord-Zuidwerking evolueert. De groei en vooruitgang van de maatschappij in het algemeen en het onderwijs, de gezondheidszorg en de economie in het bijzonder zorgt voor nieuwe kansen, aanknopingspunten en specifieke verwachtingen, zowel aan Noordkant als aan Zuidkant.

In grote lijnen en op gevaar veel waardevolle aspecten van Noord-Zuidwerking niet te vermelden, zien wij naast twee klassieke domeinen in de Noord-Zuidwerking intussen een derde mogelijkheid gestalte krijgen. Het eerste van de klassieke domeinen is het verlenen van steun in de vorm van financiële tussenkomst, noodhulp en gesponsorde projecten. Budgetten van openbare diensten van verschillende Afrikaanse landen zijn nog sterk afhankelijk van deze solidariteit. In de bedrijfs wereld gaat het dan meestal over inspanningen onder het ‘CSR’ label. Het tweede domein is dat van opleiding en expertise-uitwisseling, dat zich vertaalt in ondersteuning van onderwijs, studiebeurzen en overdracht van kennis en techniek. Exchange heeft zich sinds haar oprichting in 2001 toegespitst op deze activiteit. Onze organisatie is er dankzij de inzet van haar netwerk van vrijwilligers, technici en specialisten is groot in geworden, heeft het operationeel model gaandeweg verfijnd en aangepast om efficiëntie en impact te verhogen en staat nu weer klaar om in een nieuwe 3-jaarscyclus expertise-uitwisseling aan te bieden als ondersteuning van de ambitie van Zuidondernemers.

De 3de vorm van Noord-Zuidwerking, waar Exchange een praktijkpilotproject rond zal opstarten, is die van ‘Shared Value Creation’. ‘Shared Value Creation’ (SVC), naar het concept gelanceerd door de Amerikaanse professoren Porter en Kramer in 2011, stelt dat bedrijven een langdurige maatschappelijke meerwaarde kunnen vormen door gelijkwaardige partnerschappen op te zetten vanuit hun core expertise in een schaalbare en repliceerbare business case. Het gaat om samenwerking vanuit complementariteit van kansen en marktpotentieel met een win-win uitkomst.



Over de kansen van ‘Shared Value Creation’ in Noord-Zuidverband voerde Exchange in 2020 met enkele partners een haalbaarheidsstudie uit. In de cyclus 2021-2024 wil Exchange de praktijk van deze nieuwe vorm van internationale samenwerking en solidariteit, gekoppeld aan wederzijdse benefit, in een pilotproject vorm geven. Daarover meer in hoofdstuk 3.

1. Algemene krachtlijnen voor de werking 2021-2024

KRACHTLIJNEN 2021-2024



EEN WENDBARE ORGANISATIE DIE DE UITDAGINGEN VAN DE TOEKOMST AANPAKT!

- **Groeiprogramma's:** Succesformule van groeiprogramma's, beheerd door vrijwilliger-coach, verderzetten.
- **Pilootproject 'CPP':** implementatie volgens resultaten studie 'shared value creation' van aug-dec 2020
- **Focuslanden:**
 1. N-Z werking Federale en Vlaamse Overheden in partnerlanden mee vorm geven
 2. Zuidwerking versterken met opdrachten in het kader van het CPP-pilootproject
- **Facilitator:** Focus op facilitator-rol met het uitwerken van partnerschappen tussen bedrijven in Noord en Zuid
- **Partnerschappen:** Samenwerking met organisaties en bedrijven verder vorm geven, als aanvulling van de expertise-uitwisseling met Zuidondernemers
- **Toekomstgericht:** Innovatief en creatief inspelen op nieuwe opportuniteiten (vb. Blended Learning)



Na het transitie-jaar 2017, gedurende hetwelke de nieuwe strategie en het operationeel model gedefinieerd werd, zette Exchange vanaf 2018 volop in op het implementeren ervan in de vijf focuslanden in Sub-Sahara Afrika. De resultaten van de eerste cyclus zijn duidelijk en overtuigend, ook al ligt expertise-uitwisseling ter plaatse stil sinds 8 maart 2020. Voor 2021 en verder wordt het model van '**groeiprogramma**', het samenwerkingstraject met Zuidondernemers over meerdere jaren, zoals op de vorige pagina uitgelegd, opnieuw aangehouden en verder verfijnd.

Wat **focuslanden** betreft, zet Exchange haar werking alvast verder, in de vijf landen uit de vorige cyclus en mogelijk twee nieuwe, als daarover een akkoord bereikt wordt met de Federale Overheid Ontwikkelingssamenwerking.

Op het '**CPP** pilootproject' komen we uitvoerig terug in hoofdstuk 3. Het wordt een nieuwe, toekomstgerichte en aanvullende pijler van de werking.

Exchange vzw. speelt volop haar rol van **facilitator** uit, met nog meer overtuiging na de succesvolle werking van de laatste 3 jaar, brengt bedrijven en expertise uit Zuid en Noord samen, zorgt voor wisselwerking en voor contactname, speelt haar rol van verkenners en pionier uit met 'win-win' voor alle betrokkenen.

Partnerschappen vormen de sleutel van de werking van Exchange. Je zou haar rol kunnen terugbrengen tot het samenbrengen van bedrijven, bedrijfsleiders, technici en experts om hen samen voortgang te zien maken, resultaat van samenwerking.

COVID-19 heeft Exchange ertoe gebracht de formules van expertise-uitwisseling uit te breiden met afstandsbegeleiding, webinars en on-line coaching. De eerste resultaten zijn overtuigend en de **toekomstgerichte** werkmethode zal blijvend van deze technieken gebruik maken, in een vorm van 'blended learning'.

2. Expertise-uitwisseling: ambities voor de werking 2021-2024

Een mogelijke Federale steun zal Exchange toelaten van haar ambities voor de cyclus 2021-2024 opwaarts bij te stellen. Onderstaand wordt eerst weergegeven wat Exchange ambiëert met de middelen, gekend op het ogenblik van het schrijven van dit voorstel (basisplan, 3 juni 2021) en daaronder wat extra mogelijk zou zijn bij een Federale steun van 200.000 EUR/jaar over drie jaren.

Zonder Federale steun



Het **basisplan**, waarvoor Exchange vzw. op dit ogenblik al zekerheid van werkmiddelen heeft voor de periode 2021-2024, voorziet volwaardige werking met opvolging van bestaande groeiprogramma's en identificatie van nieuwe projecten in **Oeganda**, **Rwanda** en **Malawi**.

Daarnaast worden de engagementen uit de cyclus 2018-2020 gehonoreerd en zullen de bestaande groeiprogramma's en het Exchange team van business development managers behouden blijven in Mozambique en in Zuid-Afrika.

Ghana fungeert als antenne voor het 'CPP' pilootproject, zonder groeiprogrammawerking.

Het oorspronkelijk ambitie-plan, zonder Federale steun, is hierboven schematisch weergegeven en geïllustreerd op de kaart van Afrika met als titel: Exchange 2021-2024, basisplan.

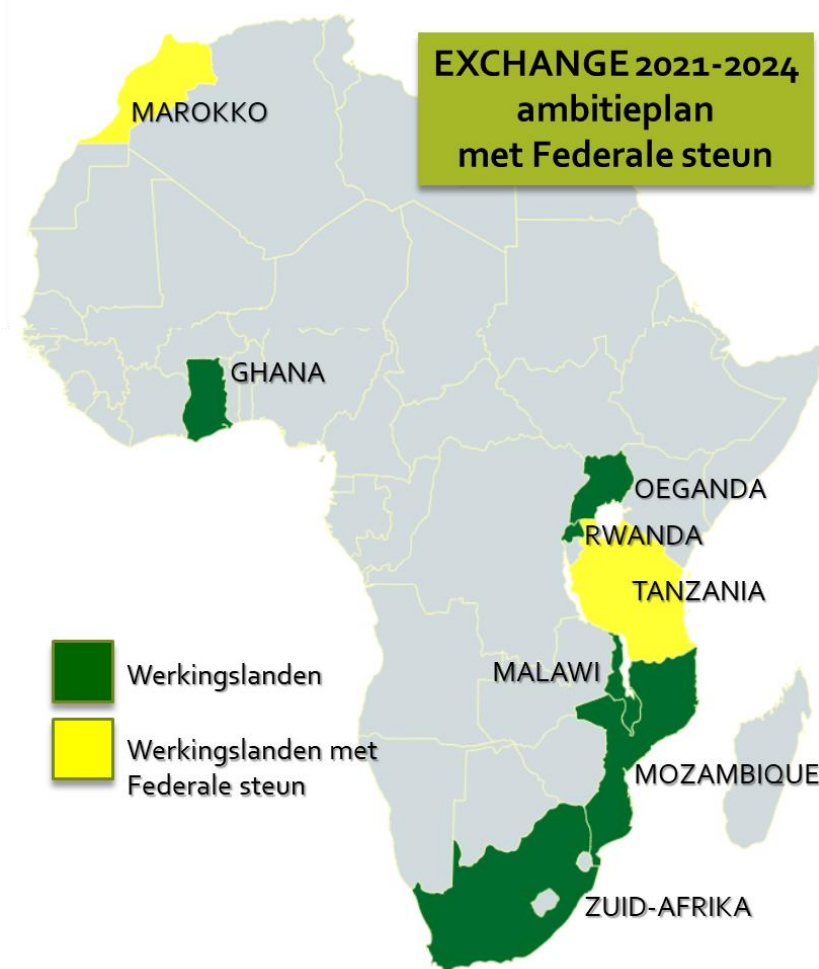
Bij de uitwerking van dit oorspronkelijk business plan 2021-2024 (basisplan), moest jammergenoeg uitgegaan worden van een vermindering van werkmiddelen ten opzichte van de voorbije cyclus.

Waar de gemiddelde, totale bestedingen in die voorbije cyclus 2018-2020 op 650.000 EUR/jaar lagen, wordt voor expertise-uitwisseling in de cyclus 2021-2024 op een bedrag van 450.000 EUR/jaar gerekend. Deze gevoelige daling moest opgevangen worden met volgende drie acties :

- een verminderd aantal technische missies per groeiprogramma per jaar (van maximum 4 technische zendingen naar maximum 2 per jaar voor hetzelfde programma),
- een 'capping' van het totaal aantal groeiprogramma's op 25, ook als er zich nieuwe interessante mogelijkheden van partnerschap aandienen

- een stopzetting van haalbaarheidsstudies en identificatie van nieuwe partners-Zuidondernemers in Zuid-Afrika en Mozambique (ie. geen groei meer)
- een beperking van de activiteit in Ghana tot ‘antenne’ voor het pilootproject CPP

Met Federale steun



Het **ambitieplan met Federale steun** zal Exchange vzw. in staat stellen de voor de cyclus 2021-2024 geplande activiteitsvermindering in Mozambique, Zuid-Afrika en Ghana ongedaan te maken en 2 partnerlanden van de Federale Ontwikkelings-samenwerking toe te voegen om er een volwaardige werking uit te bouwen, te weten **Tanzania en Marokko**.

Een subsidie van 200.000 EUR per jaar over een cyclus van drie jaren (telkens van september tot augustus van het daaropvolgende jaar) door Federale Overheidsdienst Ontwikkelingssamenwerking zal dus toelaten de oorspronkelijke ambities gevoelig op te drijven. Om nog even te resumeren:

1. De werkingslanden waar geen groei meer voorzien was, Mozambique, Zuid-Afrika en pilootproject-antenne Ghana, zullen weer volwaardige werkingslanden worden, mét nieuwe groeiprogramma's, lokale business development managers en projecten
2. Twee extra landen uit de groep van partnerlanden van de Federale Ontwikkelingssamenwerking, namelijk Marokko en Tanzania, worden toegevoegd voor uitbouw van een werking volgens de strategie en methode van Exchange: ondersteuning van privé-ondernemerschap met expertise-uitwisseling en coaching.

Bovenstaande kaart 'Exchange 2021-2024, ambitieplan met Federale steun' illustreert dit.

Aanpak van een mogelijke uitbreiding van de werking met Federale steun

Het hierboven geïllustreerde voorstel van uitbreiding van de werking, laat 2 landen zien, waar de activiteit van Exchange zou kunnen opgestart worden, of precieser: heropgestart.

Sinds haar oprichting in 2001 heeft Exchange immers activiteiten ontplooit in een dertigtal verschillende landen, waaronder de vier voorgestelde.

Waarom 2 landen toevoegen?

Een extra budget van 200.000 EUR/jaar volstaat om volwaardige activiteit te ontplooiën in twee nieuwe landen. De operationele methode van Exchange kan redelijk snel en zonder veel risico uitgerold worden in nieuwe landen. De voorgestelde Federale subsidie kan die kosten dekken.

Waarom kiezen uit deze vier landen?

De voorgestelde landen zijn niet 'nieuw' voor Exchange.

Zowel in Marokko als in Tanzania werden tot in het recente verleden (2017) al projecten uitgevoerd. Een netwerk van contacten bestaat nog of kan redelijk snel terug geactiveerd worden.

De twee voorgestelde landen zijn partnerlanden van de Federale Ontwikkelingssamenwerking. Zowel Marokko als Tanzania bieden, in verschillende mate, kansen voor privé-ondernemerschap waarin Exchange een bijdrage kan leveren.

Waarom deze twee landen voorgesteld worden?

Exchange streeft ernaar haar Afrikaanse werking complementair en versterkend te maken ten opzichte van de inspanningen van de overheidsinstellingen en hun agentschappen.

Vandaar dat de landenkeuze, binnen het voorstel dat hier geformuleerd worden, mee ingegeven wordt door de werking van de Federale Ontwikkelingssamenwerking, om op die manier een maximale synergie te bereiken met de plannen en ambities van de Federale Ontwikkelingssamenwerking zelf in de betrokken landen.

Wat houdt de opstart en uitvoering van Exchange-werking in een specifiek land in?

Onze organisatie engageert zich voor ieder land waar ze actief is, om volgende activiteiten te ontwikkelen en uit te bouwen:

1. Samenstellen van een lokaal team van twee business development managers
2. Aanwerven van een programmabeheerder voor opstart en opvolging van de werking in het specifieke land
3. Uitvoeren van haalbaarheidsstudies in het betrokken nieuwe land ter identificatie van Zuidondernemers met ambitie, die voordeel kunnen halen uit steun door Exchange in de vorm van expertise-uitwisseling
4. Op basis van de resultaten van de haalbaarheidsstudies: identificatie van een vijftal Zuidondernemingen per nieuw focusland, waarmee een samenwerkingsakkoord wordt afgesloten voor de uitwisseling van expertise en technische kennis
5. Aanstellen van een vrijwilliger-coach per Zuidonderneming, waarmee samengewerkt wordt
6. Uitvoeren van missies van expertise-uitwisseling binnen het kader van het groeiprogramma met de Zuidondernemer
7. Zoeken naar samenwerking met andere Belgische Noord-Zuidactoren in het betrokken land
8. Opstellen van een kennisdocument 'Ondernemen op KMO-schaal'
9. Regelmatige rapportering naar de subsidie-verstrekker en stake-holders van de organisatie
10. Transparante en volledige justificatie van gebruikte werkmiddelen

3. Company Partnership Platform (CPP)

In paragraaf 1, *de algemene krachtlijnen voor de werking 2021-2024*, is al aangegeven dat Exchange een pilootproject 'Company Partnership Platform', een emanatie van het concept van 'shared value creation', zal opzetten binnen haar werking.

Met het pilootproject wil Exchange inzetten op een nieuwe invalshoek voor Noord-Zuidwerking, die van partnerschappen tussen bedrijven Noord en Zuid, die beide commerciële belangen combineren met ondernemen met sociale opdracht. Naast de Noord-Zuidcoöperatie, geschoeid op internationale solidariteit, gesponsorde projecten, giften, noodhulp, kan het 'shared value creation' principe de dynamiek en slagkracht van privé-ondernemingen mobiliseren en daadwerkelijk laten bijdragen aan wederzijdse groei.

CPP' - Pilootproject volgens het 'Shared Value Creation' Concept – 13 vragen en antwoorden

Werknaam 'Company Partnership Platform' (CPP)

1. **Wat is Shared Value Creation?**
Onder SVC verstaan we de ambitie om doelstellingen en operationele praktijk van menselijk ondernemen op dergelijke manier te bepalen en uit te werken, dat zowel vooruitgang op economisch als op maatschappelijk vlak gerealiseerd wordt en het ene niet ondergeschikt staat of ten koste gaat van het andere.
2. **Waarom moet het SVC-concept ingang vinden in de private sector?**
Openbare diensten en verenigingen zonder winstoogmerk zouden in principe per definitie 'SVC-compliant' moeten zijn. Hun impact en slagkracht is echter vele malen kleiner dan die van de private sector. Zonder het engagement en de participatie van deze laatste kan er nooit evenwicht noch voldoende vooruitgang bereikt worden.
3. **Waarom zou de private sector zich aan SVC interesseren?**
De private sector kan in de SVC benadering nieuwe en duurzame waardecreatie ontdekken, die zijn concurrentiële en productiestrategie ondersteunen en toekomstbestendiger maken. Maatschappelijke verantwoordelijkheid vertaald in bedrijfsbeleid en de operationele uitwerking ervan biedt nieuwe economische kansen voor de private sector. Een bedrijf met purpose wordt aantrekkelijker voor medewerkers en klanten.
4. **Hoe kadert 'Shared Value Creation' binnen de 'Sustainable Development Goals'?**
Alle SDGs beogen sociale gelijkheid, ecologische zorg en gedeelde welvaart. Partnerschappen zijn een instrument om die te bereiken en SVC biedt een kader om de duurzaamheidsdoelstellingen bekend te maken, de band ertussen aan te tonen en ze in praktijk te vertalen in partnerschappen.
5. **Hoe vertaalt 'Shared Value Creation' zich in de Noord-Zuidwerking?**
Het eenrichtingsverkeer in de Noord-Zuidwerking van de eerste 60 jaar maakt stilaan plaats voor gezamenlijke initiatieven. Afrika bulkt van talent, creativiteit, energie en ondernemingszin. Door partnerschappen aan te gaan met Zuidondernemingen kunnen Westerse ondernemingen jonge kracht en toekomstperspectief verwerven en bijdragen tot ontwikkeling en maatschappelijke vooruitgang.

6. Waarom neemt Exchange een pilootproject rond 'Shared Value Creation' op in haar werking? Exchange staat sterk in de technische expertise-uitwisseling met Afrikaanse ondernemers en heeft 20 jaar ervaring op het terrein. Pionierswerk is haar niet vreemd. Door als facilitator een netwerk te ontwikkelen om ondernemend Zuid en Noord samen te brengen op hun verschillende, maar complementaire competenties, kunde en krachten, wil Exchange een bijdrage leveren aan de doorbraak van het SVC concept en de mogelijkheid ervan in de praktijk uitproberen.
7. Wat beoogt Exchange met het pilootproject, werknaam 'Company Partnership Platform' (CPP)? Het SVC concept bestaat sinds 2010. De materie is genoegzaam bekend, internet grossiert in presentaties erover, tijd dus voor uitwerking in de praktijk. Met CPP wil Exchange de vertaalslag naar concrete projecten van partnerschappen proberen te maken, binnen haar werking en met haar ervaring van de voorbije 20 jaar.
8. Welke waarde wil CPP aanbieden? Exchange werkt op twee continenten en zal geïnteresseerde partijen uit beide verschillende en elkaar aanvullende economische omgevingen samenbrengen rond gezamenlijke ondernemersinitiatieven.
9. Wie wil CPP bereiken? CPP mikt op KMOs, die het concept zien zitten en de praktijk ervan willen uitproberen, in hun eigen belang van toekomst en groei en vanuit hun maatschappelijke betrokkenheid en engagement.
10. Hoe worden de links gelegd tussen mogelijke partners? CPP zal KMOs uit het Noorden proberen te linken aan initiatieven en kandidaat partners in het Zuiden. Het wordt maatwerk, elk dossier krijgt zijn eigen aanpak en opvolging.
11. Met welke middelen zal CPP dit opzet realiseren? Exchange zal een deel van haar werkbudget besteden aan de uitbouw van een klein, specifiek team. Haar vrijwilligers en coaches, nu actief in expertise-uitwisseling worden mee in de uitwerking van CPP betrokken en tenslotte en eigenlijk het belangrijkste worden de Zuidteams van Exchange ingeschakeld.
12. Welke taken zal het CPP-team opnemen? Het CPP-team zorgt voor de uitwerking van CPP en de opvolging van de praktijkgevallen. Alle medewerkers in het Zuiden worden CPP-correspondenten met de opdracht de Zuidkant van de zoektocht en matching op zich te nemen.
13. Welke rol kunnen partners opnemen in CPP? Het pilootproject zal behoefte te hebben aan Vlaamse ondernemers 'met goesting' in Afrikaans ondernemen onder SVC-vlag. Iedereen, die deze kan identificeren en aanbrengen, is welkom.

4. Budget 2021-2024 (verhoogd met een mogelijke federale subsidie)

Alle budgetposten, toegevoegd aan het originele werkbudget 2021-2023, uitgebreid tot 2024, van Exchange vzw. en gelinkt aan de mogelijke federale subsidie van 200.000 EUR over een van sept. 2021 tot aug. 2024), zijn in onderstaand voorstel apart opgelijst en aangegeven in oranje. Nota: EF1 staat voor extra-focusland-1, EF2 extra-focusland-2.

BESTEDINGEN ZUIDWERKING

| Exchange vzw. - Werkingsbudget 2021-2024 - ZUID | | | | | -- UITGAVEN in EUR -- | |
|---|--|-----------|-----------|-----------|-----------------------|------|
| budgetposten in oranje = besteding van Federale subsidies EF1=extra focusland1 / EF2=extra focusland2 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Cyclus 2021-2024 | % |
| | Federale subsidie loopt van 1 sept. 2021 tot 31 aug. 2024 @ 200.000 EUR/jaar (70.000 EUR te besteden in 2021, 130.000 EUR in 2024) | | | | | |
| Zuidwerking | | | | | | |
| Expertise-uitwisseling (N22) | | | | | | |
| Business Development Managers (Zuidteams) | | | | | | |
| Zuid-Afrika/Malawi/Rwanda/Oeganda | 40.000 € | 48.000 € | 48.000 € | 48.000 € | 184.000 € | (1) |
| Mozambique/Tanzania(EF1)/Marokko(EF2) | 5.000 € | 15.000 € | 15.000 € | 10.000 € | 45.000 € | (2) |
| Evenementen & PR | | | | | | |
| Networking, conferenties, visibiliteit over 5 landen | 10.000 € | 20.000 € | 20.000 € | 20.000 € | 70.000 € | (3) |
| Networking, conferenties, visibiliteit over 2 extra landen | 3.000 € | 8.000 € | 8.000 € | 5.000 € | 24.000 € | (4) |
| Tweejaarlijkse Exchange teamsconventie | - | 35.000 € | - | 35.000 € | 70.000 € | (5) |
| Extra deelnemers Tweejaarlijkse Exchange teamsconventie | - | 7.500 € | - | 7.500 € | 15.000 € | (6) |
| Ondersteuning van de privé-sector in Zuiden | | | | | | |
| Haalbaarheidsstudies (Feasibility Studies) | 6.000 € | 9.000 € | 9.000 € | 9.000 € | 33.000 € | (7) |
| Haalbaarheidsstudies in MZ/ZA/EF1/EF2 | 6.000 € | 12.000 € | 6.000 € | 0 € | 24.000 € | (8) |
| Missies coach/technisch | 75.000 € | 100.000 € | 100.000 € | 100.000 € | 375.000 € | (9) |
| Missies (coach/technisch) EF1/EF2 | 8.000 € | 20.000 € | 20.000 € | 12.000 € | 60.000 € | (10) |
| Kosten Blended learning & remote support voor GPs | 10.000 € | 20.000 € | 20.000 € | 20.000 € | 70.000 € | (11) |
| Programmabeheerders beheersreis focusland | 15.000 € | 15.000 € | 15.000 € | 15.000 € | 60.000 € | (12) |
| Programmabeheerders beheersreis focusland | 6.000 € | 6.000 € | 6.000 € | 0 € | 18.000 € | (13) |
| <i>Expertise-uitwisseling (N22) - totaal Zuid</i> 184.000 € 315.500 € 267.000 € 281.500 € | | | | | | |
| Shared Value Creation pilootproject (N23) | | | | | | |
| Lokale medewerking in SVC focuslanden | | | | | | |
| Zuid-Afrika/Malawi/Rwanda/Oeganda (extra) | 10.000 € | 10.000 € | 10.000 € | 0 € | 30.000 € | (14) |
| CPP-antenne Mozambique en Ghana | 20.000 € | 32.000 € | 32.000 € | 0 € | 84.000 € | (15) |
| Dig. ondersteuning/weBSITE/promotie/P&R | 15.000 € | 10.000 € | 10.000 € | 0 € | 35.000 € | (16) |
| Opport. & beheersreizen | 15.000 € | 15.000 € | 15.000 € | 0 € | 45.000 € | (17) |
| <i>Shared Value Creation (N23) - totaal Zuid</i> 60.000 € 67.000 € 67.000 € 0 € | | | | | | |
| Zuidwerking | 244.000 € | 382.500 € | 334.000 € | 281.500 € | 1.242.000 € | 39% |

- (1) avg. 400 EUR/maand per Business Development Manager , vanaf2022 extra BDM/country for CPP
- (2) vergoeding van de BDMs voor Mozambique en de nieuwe in Marokko (EF1) en Tanzania (EF2)
- (3) avg. 3000 EUR/focusland/jaar vanaf 2022
- (4) netwerkopbouw en PR-kost voor nieuwe landen EF1 & EF2, geleidelijke opbouw van september 2021
- (5) 2jaarlijkse conventie van alle Exchange medewerkers, uitgesteld tot 2022 o.v. COVID-19, 30 deelnemers
- (6) 6 extra deelnemers aan de conventies 2022 en 2024
- (7) 8 Feasibility Study-reizen focuslanden in totaal over 3 jaar (@ 3 KEUR/reis)
- (8) 8 Feasibility Study-reizen in Mozambique, Marokko & Tanzania over 3 jaar (@ 3KEUR/reis). FS-reizen zijn nodig om de werking op te starten of te onderhouden tot voldoende samenwerkingsprogramma's gevonden.

- (9) 25 Groeiprogramma's (GPs) in focuslanden (@ 2 technische reizen/jr/GP), eenheidsprijs 2 KEUR/reis
- (10) 10 Groeiprogramma's (GPs) in Marokko en Tanzania @ 2 technische missies/jaar, eenheidsprijs 2 KEUR/reis
- (11) Technische en professionele hulp bij voorbereiden en gebruik afstandsondersteuning
- (12) 1 beheersreis/jaar naar de originele 5 focuslanden (@ 3 KEUR/reis)
- (13) 1 beheersreis/jaar naar de nieuwe voorgestelde focuslanden EF1 & EF2 (@ 3 KEUR/reis). Niet meer in 2024.
- (14) In functie van opdrachten voor het CPP pilootproject, bovenop de werking van expertise-uitwisseling
- (15) Mozambique opbouw CPP piloot-project antenne
- (16) Opzetten dig. Infrastructuur voor CPP piloot-project en promotie
- (17) Werkreizen Zuidpartners, correspondenten en bedrijven. NOTA: *CPP pilootproject stopt op 31 december 2023.*

BESTEDINGEN NOORDWERKING

| Exchange vzw. - Werkingsbudget 2021-2024 - NOORD | -- UITGAVEN in EUR -- | | | | | |
|---|---|------------------|------------------|------------------|--------------------|-------------|
| budgetposten in oranje = besteding van Federale subsidies EF1=extra focusland1 / EF2=extra focusland2 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Cyclus 2021-2024 | % |
| | <i>Federale subsidie loopt van 1 sept. 2021 tot 31 aug. 2024 @ 200.000 EUR/jaar (70.000 EUR te besteden in 2021, 130.000 EUR in 2024)</i> | | | | | |
| Noordwerking | | | | | | |
| Programma Managers en General Management | | | | | | |
| 3,5 FTEs voor beheer, opbouw, opvolging en rapportering | 200.000 € | 280.000 € | 280.000 € | 280.000 € | 1.040.000 € | (18) |
| 2 FTEs voor uitbouw MZ/ZA en Marokko/Tanzania | 50.000 € | 130.000 € | 130.000 € | 80.000 € | 390.000 € | (19) |
| <i>Expertise-uitwisseling (NZ2) - totaal Noord</i> | <i>250.000 €</i> | <i>410.000 €</i> | <i>410.000 €</i> | <i>360.000 €</i> | | |
| 0,8 FTE voor CPP project | 40.000 € | 60.000 € | 60.000 € | 0 € | 160.000 € | (20) |
| <i>Shared Value Creation (NZ3) - totaal Noord</i> | <i>40.000 €</i> | <i>60.000 €</i> | <i>60.000 €</i> | <i>0 €</i> | | |
| Werking kantoor | | | | | | |
| Huur, leasing, onderhoud | 16.000 € | 16.400 € | 16.810 € | 17.230 € | 66.440 € | (21) |
| Secretariaatskosten | 15.000 € | 20.500 € | 21.000 € | 21.000 € | 77.500 € | (22) |
| Vergoedingen 3den (goederen/diensten) | 15.000 € | 20.500 € | 21.000 € | 21.000 € | 77.500 € | (23) |
| Extra vergoedingen 3den omwille van 2 extra focuslanden | 1.500 € | 4.000 € | 4.000 € | 2.500 € | 12.000 € | (24) |
| PR & Events | 10.000 € | 30.000 € | 30.000 € | 30.000 € | 100.000 € | (25) |
| Extra PR & Events omwille van 2 extra focuslanden | 1.500 € | 4.000 € | 4.000 € | 2.500 € | 12.000 € | (26) |
| Noordwerking | 349.000 € | 565.400 € | 566.810 € | 454.230 € | 1.935.440 € | 61% |
| Totaal bestedingen Zuidwerking en Noordwerking | 593.000 € | 947.900 € | 900.810 € | 735.730 € | 3.177.440 € | 100% |

- (18) Opbouw in 2021 tot 3,5 FTEs max @ avg kostprijs 70 KEUR/jaar
- (19) 2 FTE extra voor de 2 nieuwe focuslanden @ avg kostprijs 65 KEUR/jaar. Geleidelijke opbouw vanaf sept. 2021
- (20) CPP piloot-project: opbouw in 2021 tot 0,8 FTE max @ avg kostprijs 75 KEUR/jaar. Einde 31 december 2023.
- (21), (22), (23) Zoals in de cyclus 2018-2020, met indexatie of lichte verhoging
- (24) Extra vergoedingen 3den omwille van 2 extra focuslanden, opbouw vanaf september 2021
- (25) Heropstart werking in 2021, pas vanaf 2022 PR en events over de werking expertise-uitwisseling
- (26) Extra PR & Events omwille van 2 extra focuslanden, geleidelijke opbouw vanaf september 2021

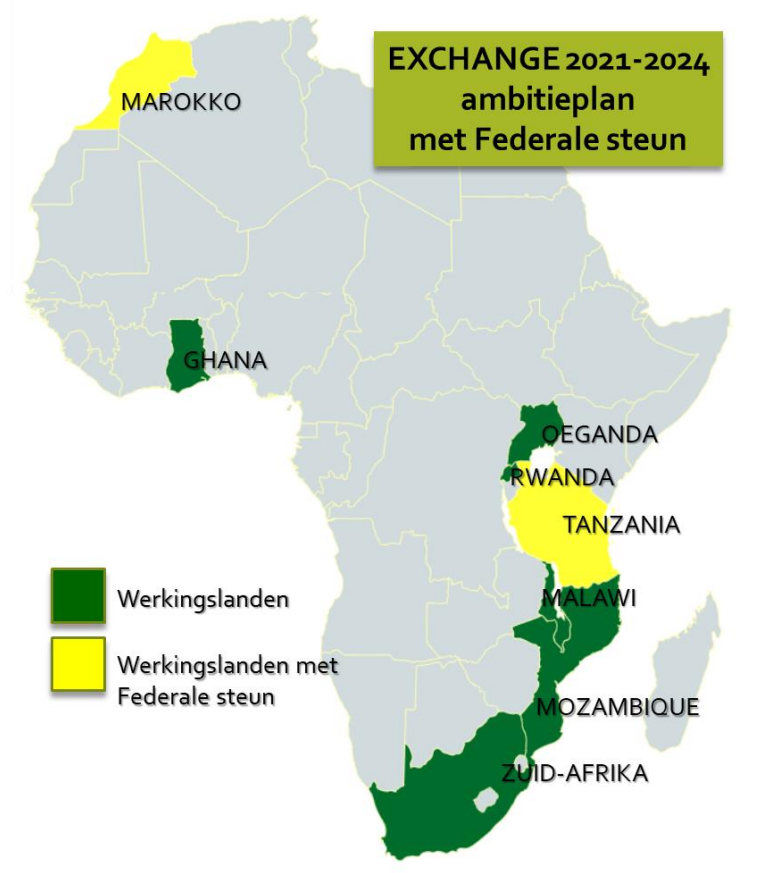
GEANTICIPEERDE INKOMSTEN

| Exchange vzw. - Werkingsbudget 2021-2024 | | -- GEANTICIPEERDE INKOMSTEN in EUR -- | | | | |
|--|------------------|---------------------------------------|------------------|------------------|--------------------|-------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Totaal 2021-2024 | % |
| Subsidiëring (werkingssubsidie) | | | | | | |
| Vlaamse Overheid - BUZA | 441.334 € | 706.135 € | 617.868 € | 600.000 € | 2.365.337 € | (27) |
| Federale Overheid - DGD | 70.000 € | 200.000 € | 200.000 € | 130.000 € | 600.000 € | (28) |
| Andere inkomsten | | | | | | |
| Twinning, samenwerking bedrijven, CPP, steun, giften | 50.000 € | 50.000 € | 50.000 € | 25.000 € | 175.000 € | (29) |
| Totalen | 561.334 € | 956.135 € | 867.868 € | 755.000 € | 3.140.337 € | 100% |

In bovenstaande tabel zijn de geanticipeerde inkomsten weergegeven, waaronder de subsidies van de Federale Overheid, gespreid over de werkjaren 2021 tot 2024, telkens van 1 september tot 31 augustus.

Er dient op gewezen (cijfers in **blauw**) dat de termen van een mogelijke nieuwe conventant 2024-2026 met de Vlaamse Overheid pas bekend zullen zijn tegen het einde van de huidige cyclus met de Vlaamse Overheid, te weten 31 december 2023. Hier wordt uitgegaan van een verderzetting met vergelijkbaar budget als in de huidige cyclus (600 KEUR/jaar).

- (27) Vlaamse subsidies, 1.765.337 EUR verdeeld volgens sleutel 25%-40%-35% over 2021-22-23. Voor 2024 wordt uitgegaan van een verderzetting van subsidies ten belope van 600.000 EUR/jaar
- (28) Federale subsidies van 200.000 EUR/werkjaar, telkens van 1 september tot 31 augustus
- (29) KBS giften, opdrachten voor derden, opbrengsten CPP-werking (tot einde 2023)



5. Engagemeten van Exchange vzw. voor de cyclus 2021-2024

5.1 Betrekken van bedrijven en partnerorganisaties bij de uitvoering van groeiprogramma's in het Zuiden via vrijwilligers, integratie van middelen en samenwerking ter plaatse

Sinds 2019 is er driemaandelijks overleg tussen Rikolto, OVO, TRIAS en Exchange over het zoeken naar synergieën en samenwerking tussen de organisaties. Met verschillende insteek, focusgroepen en meerjarenplannen, zijn toch plannen voor bundeling van krachten tussen de organisaties mogelijk. Er wordt op de eerste plaats gedacht aan het betrekken van de bedrijfswereld en privé ondernemers in de werking. Exchange zal hierin het voortouw nemen met het CPP pilootproject (hoofdstuk 3). Daarin zullen onder andere meer bedrijfspartners gezocht worden voor de Zuidondernemers. De opstart van een gezamenlijk project in een gedeeld focusland, met externe financiering, wordt ook overwogen, met name in Oeganda.

5.2 Focus houden op sectoren, waarin België op economisch vlak excelleert: land- en tuinbouw, maakindustrie op KMO-schaal, toerisme, ICT-diensten en circulaire economie

De vijf economische sectoren, waarvoor in 2018 gekozen werd op basis van de resultaten van de werking van de vorige jaren, worden ook in de nieuwe cyclus 2021-2024 aangehouden.



Op het einde van dit document, in bijlage 3, is een overzicht gegeven van de verschillende groeiprogramma's, die Exchange vzw. met Zuidpartners ondersteunt in elk van de vijf sectoren.

5.3 Gemiddeld worden per focusland 5 samenwerkingsakkoorden met privé-ondernemers opgezet na haalbaarheidsstudie en uitgevoerd volgens de principes van het groeiprogramma

Exchange verbindt zich ertoe van gemiddeld per focusland 5 groeiprogramma's met Zuidpartners te identificeren, in een akkoord van samenwerking te gieten en over een middellange periode van 3 à 4 jaar te ondersteunen met expertise-uitwisseling, bedrijfscontacten in het Noorden en advies.

5.4 In ieder focusland, ook in de nieuwe die samen met de Federale subsidie-verstrekker zullen gekozen worden, wordt een lokaal team van 2 business development managers uitgebouwd, ter ondersteuning van de lokale activiteit

Het Zuidteam van business development managers in ieder focusland is de sleutel tot succesvolle bedrijvigheid aldaar, zoals de praktijk van de eerste cyclus 2018-2020 volgens dit model bewezen heeft. De business development managers zijn de ogen en oren van de Zuidwerking van Exchange, ingewerkt in de lokale ondernemerswereld met kennis van reglementering, lokale ondernemerspraktijk, cultuur, taal, do's en don'ts. De rol van business development manager is

essentieel gebleken bij het filteren van informatie en begrijpen van lokale situaties en wordt zeker verdergezet in de nieuwe cyclus.

5.4 Eén vrijwilliger-projectleider (coach) wordt aangesteld en gevormd per lopend groeiprogramma van uitwisseling Noord-Zuid

Net als de business development manager, is de rol van coach of projectleider van een groeiprogramma, een schot in de roos gebleken in de cyclus 2018-2020. Ook deze opdracht wordt verdergezet en aan alle groeiprogramma's wordt een coach toegekend. Exchange zal zich in de nieuwe cyclus nog meer inzetten in het samenbrengen van de coaches, zodat er van elkaar kan geleerd worden en ondersteunen, waar nodig.

5.5 Een streefcijfer van een gemiddelde van 2 expertise- en co-creatie uitwisselingen door vrijwilligers per jaar en per groeiprogramma wordt aangehouden

Zuidpartners worden voortdurend ondersteund, begeleid en gecoacht. De kennisuitwisseling blijft dus niet beperkt tot die 2 expertises per jaar. Coaching is een voortdurend proces dat veelal online gebeurt maar dat ook nauwkeurig wordt voorbereid en gedocumenteerd.

Expertise-uitwisselingen hoeven zich niet langer uitsluitend te vertalen door een missie-opdracht van beperkte duur van één vrijwilliger-technicus naar de Zuidpartner. Andere formules van bijvoorbeeld langere ondersteuning op afstand, in groep, via lokale partners, met een welomschreven elders uitgevoerde opdracht, kunnen een even grote bijdrage leveren aan het groeiprogramma en worden dan ook op de manier van de 'missie' voorbereid, gepland, uitgevoerd en gedocumenteerd. Ik wijs in dit verband graag op de schitterende reeks webinars (Google class) over bedrijfsopbouw en -uitbouw, die Exchange met haar vrijwilligers aangemaakt heeft in het vierde kwartaal 2020 en nu ter beschikking stelt van de verschillende lopende programma's en ter ondersteuning van de selectie van nieuwe.

5.6 De expertise-uitwisseling moet toegevoegde waarde hebben voor de Zuidpartners, zonder marktverstoring te zijn, een afhankelijkheid te creëren of de vorm van een donatie aan te nemen. De vorm, die ze aanneemt is die van 'blended learning', contactsamenwerking en uitwisseling vanop afstand

Exchange ervaart elke dag de enorme kracht van expertise, innovatie en ondernemerszin van haar Afrikaanse Zuidpartners. Meer dan eens staan wij versteld van het doorzettingsvermogen en de creativiteit die deze ondernemers tonen door een bedrijf op te zetten, jobs en meerwaarde te creëren in vaak moeilijke omstandigheden. De relatie die we met hen opbouwen is er een van gelijkwaardigheid, gebaseerd op co-creatie. De definitie van een groeiprogramma en de daarin vastgelegde expertisenoden gebeurt in een gezamenlijk proces tussen groeiprogramma coach en Zuid ondernemer. Daarbij houden we maximaal rekening met de lokale context waarin we opereren. Expertise die lokaal beschikbaar is zullen we door het opzetten van lokale partnerschappen aan het programma toevoegen, daarbij respecteren we de gangbare marktтарieven. In elk programma wordt zeer goed bewaakt welke noden lokaal kunnen worden ingevuld dan wel worden opgenomen door Exchange netwerk van groeiprogramma coach, Belgische experts en partnerbedrijven. Bij het inzetten van vrijwilligers-experten werken we bij voorkeur met professionelen uit het bedrijfswereld of mensen die recent hun professionele activiteiten hebben stopgezet. Bij de selectie van geschikte experts heeft de Zuidpartner een doorslaggevende stem. We streven niet alleen naar een goede inhoudelijke match (een expert met specifieke expertise) maar ook naar een goede menselijke fit (oog voor intercultureel werken en ervaring met ondernemen in andere continenten). Het kwaliteitsbeleid van Exchange, met aandacht voor degelijke rapportages en evaluaties, zorgt ervoor

dat we kwaliteitsvolle en up to date expertise gepast kunnen linken aan de lokaal aanwezige kennis en ervaring.

5.7 De werking van Exchange legt zich toe op praktijk en uitwerking van twee duurzaamheidsdoelstellingen, SDG8 'creëren van waardig werk' en SDG17 'creëren van Noord-Zuidpartnerschappen'

De globale agenda 2030 met haar 17 duurzame ontwikkelingsdoelen vormen de leidraad om een duurzamere samenleving te realiseren. De landen die deze '2030 Agenda for Sustainable Development' hebben ondertekend (193 VN lidstaten waaronder ook België) engageren zich om hun duurzaamheidsstrategieën binnen dit kader vorm te geven.

De agenda 2030 betekent een paradigma shift: alle landen ter wereld en dus niet enkel de Zuidelijke landen engageren zich voor deze agenda. Bovendien legt men voor het eerst zeer expliciet de nadruk op de rol van de private sector als motor voor duurzame ontwikkeling. Deze evolutie kadert binnen een fundamentele evolutie waarbij de rol van ondernemingen in de samenleving herzien wordt. De benadering waarbij bedrijven enkel gericht zijn op winsten op korte termijn is stilaan voorbij gestreefd. Steeds meer bedrijven onderzoeken hun eigen duurzaamheidsimpact en aligneren hun strategieën met de SDG's. Het fundamenteel besef dat de gezondheid en het welzijn van bedrijven en de samenlevingen waarin ze opereren onderling afhankelijk zijn is een evidentie geworden.

5.8 Digitale kennisuitwisseling ('Blended Learning')

Een belangrijk nieuw element voor onze werking 2021-2024 is 'blended learning', een term oorspronkelijk gebruikt om een bepaalde onderwijsvisie te omschrijven. Tijdens de COVID-19-crisis werd Exchange, net als alle andere agentschappen uit de Noord-Zuidwerking geconfronteerd met de restricties op expertise-uitwisseling ter plaatse en missies naar het Zuiden. Al snel namen de country programme managers in het Noorden en de vrijwilligers-groeiprogramma-coaches initiatieven om de samenwerking verder te kunnen zetten onder andere vorm.

Deze initiatieven hebben de basis gelegd voor wat een 'blijver' zal zijn in onze samenwerking met onze Zuidpartners en een aanvulling en versterking van de traditionele werking met technische missies, wanneer deze weer mogelijk zullen zijn: de **digitale kennisuitwisseling**.

Op dit ogenblik, na meer dan een jaar Corona-crisis, zien we drie soorten digitale initiatieven toegepast worden.

Remote coaching: Zuidpartner en groeiprogramma-coach houden contact en vergaderen via Skype, Meet, Teams en Zoom. Dit gebeurde al voor de reisrestricties, maar wordt nu actief gepromoot door de programma beheerders bij de coaches en professionele tools, aangekocht voor Exchange vzw., worden aan de vrijwilligers aangeboden.

Online workshops: Enkele Zuidpartners vroegen spontaan om opleidingen en leertrajecten tijdens de Corona-crisis, omdat hun productie of dienstenaanbod tijdelijk verminderde of staakte. Een opleiding project management van verschillende dagen werd voorbereid, gegeven en ingeblikt. Exchange wil op deze manier ook een 'bibliotheek' van geschikte opleidingen en vormingen aanleggen om in te zetten binnen haar verschillende groeiprogramma's.

Thematische webinars: Inzonderheid in de programma's rond toerisme, bleken tijdens de eerste Corona-maanden de on-line meetings met didactische inhoud (webinars) geschikte tools om de uitwisselingen ter plaatste te vervangen.

Wat in 2020 begon als alternatief voor de ter plaatse uitgevoerde missies, wordt in de nieuwe cyclus als product uitgewerkt en zal het gamma van mogelijkheden van samenwerking en ondersteuning van de Zuidpartners blijvend vergroten.

Het Exchange team 2019



Exchange teams Noord en Zuid (Addis Ababa, mei 2019).

Vlnr, vooraan: E. Van Dessel (Noordteam, Malawi), H. Kasule (Zuidteam Oeganda), E. Chamgwera (Zuidteam Malawi), F. Foulon (Noordteam), L. Neirinckx (Noordteam, Zuid-Afrika), E. Ghysels (Noordteam, Rwanda).
Vlnr, achteraan: V. van Horenbeeck (Noordteam, Mozambique), M. Rebelo (Zuidteam Mozambique), F. Kyeyune (Zuidteam Oeganda), S. Kalisa (Zuidteam Rwanda), H. Clarke (Zuidteam Zuid-Afrika), D. Lakudzala (Zuidteam Malawi), F. van der Merwe (Zuidteam Zuid-Afrika), E. Escobar (Noordteam), S. Devoghel (Noordteam, Oeganda).
Ontbreken op de foto: G. Niyonzima (Zuidteam Rwanda) en E. Gaffurini (Zuidteam Mozambique).

Bijlage 1:

Referentie over partnerschappen tussen Belgische en Afrikaanse bedrijven uit de cyclus 2018-2020

Gedurende de periode 2018-2020 faciliteerde Exchange reeds een handvol partnerschappen tussen Belgische en Afrikaanse bedrijven. Voor deze partnerschappen rekende Exchange geen kosten aan aan de Noordpartners aangezien zij dienden als eerste **cases**. Onderstaand geven we een kort overzicht van enkele van deze partnerschappen. Zij geven een goed beeld van hoe de twinning partnerschappen er kunnen gaan uitzien in de toekomst:

Inex en Blessed Dairies (Rwanda)



Het Belgische zuivelbedrijf Inex (Bavegem) engageerde zich om een langdurig partnerschap aan te gaan met het Rwandese Blessed Dairies. Begin dit jaar (januari 2020) startte het partnerschap met een stage van 10 dagen in België. Tijdens deze stage werd de werking van Inex in detail toegelicht en werden verschillende werknemers van het Bavegemse bedrijf aan het woord gelaten. Verder werden sessies georganiseerd tussen het management van beide partners omtrent business modeling en development. Ook het Malawiaanse bedrijf Kombeza Foods, ook een partner van Exchange, werd op de stage uitgenodigd.

Meer op onze website: <https://exchangevzw.be/news/inex-een-familiaal-zuivelbedrijf-met-een-duurzame-visie-zet-in-op-kennisdeling/>

EcoWerk en Agruni (Rwanda)

Het Leuvense afvalverwerkingsbedrijf EcoWerk neemt de mentorrol op zich voor zijn Rwandese tegenhanger Agruni. Een diensthoofd van EcoWerk trok vorig jaar naar Rwanda om Agruni te assisteren in het uitwerken van een ambitieus projectplan. Later dat jaar werden de CEO en 2 medewerkers van het Rwandese bedrijf uitgenodigd om een stage van 2 weken te lopen in Leuven. Samen bezochten ze diverse stakeholders van EcoWerk, maakten ze kennis met de werking van EcoWerk en werden verschillende sessies rond business management georganiseerd.



Lees er meer over op onze website: <https://exchangevzw.be/news/ecowerk-organiseert-intensieve-stage-voor-rwandeese-bedrijf/>

REO Veiling en Tradeline (Malawi)



REO Veiling uit Roeselare blijkt een ideale twin voor de Malawiaanse sociale onderneming Tradeline. Nadat de erevoorzitter van REO Veiling reeds in 2018 een expertise missie uitvoerde bij Tradeline werd in 2019 een delegatie van de Malawiaanse partner uitgenodigd in België. Tradeline werkte een intensief programma uit boordevol inspirerende bedrijfsbezoeken die Tradeline overtuigen van het belang van het opzetten van een coöperatieve veilingstructuur. Het Belgische voedsellaboratorium Primoris, een partner van REO

Veiling, was zo gecharmeerd door het bezoek van Tradeline dat ze besloten een gift over te maken aan Exchange om het programma verder te ondersteunen.

Hun volledige verhaal is te lezen op onze website: <https://exchangevzw.be/news/kennisoverdracht-van-boer-tot-boer/>

STOP Spices! en Satemwa (Malawi)



Het kruidenbedrijf STOP Spices! uit Dendermonde ging een partnerschap aan met theebedrijf Satemwa uit Malawi. Een engagement dat het Belgische bedrijf mooi in de kijker zet op haar website. Ook het Gentse marketingbedrijf Comma Merkenmarketeers sprong mee op de kar en sloot zich aan bij het partnerschap. Zij werkten een marketingplan uit voor de verkoop van Satemwa thee op de Europese markt. De samenwerking tussen de 3 partners leidde tot een publicitair event in België, dat helaas last-minute werd afgezegd wegens de huidige pandemie.

Meer over dit partnerschap via volgende link: <https://exchangevzw.be/project/groeiprogramma-thee-satemwa-tea-estate/>

Andere partnerschappen die ondertussen werden opgezet en gefaciliteerd door Exchange lijsten we hieronder even op:

- AdFundum en Crested Crane (Oeganda): <https://exchangevzw.be/project/groeiprogramma-toerisme-uhti/>
- Gemeente Essen en Witzenberg Municipality (Zuid-Afrika): <https://exchangevzw.be/project/groeiprogramma-afvalbeheer-witzenberg/>
- Gemeente Heist-op-den-Berg en Bergrivier Municipality (Zuid-Afrika): <https://exchangevzw.be/project/groeiprogramma-afval-bergrivier/>

Bijlage 2:

Referentie over 'twinning' tussen Belgische en Afrikaanse bedrijven voor de cyclus 2021-2024

Exchange verankert kennisuitwisseling en co-creatie met Afrikaanse ondernemers in de Belgische bedrijfswereld. Door het opzetten van **'twinning' projecten** maakt Exchange de ambitie waar om win win partnerschappen op te zetten die een garante meerwaarde betekenen voor het Afrikaanse én Belgische bedrijf. Deze twinning partnerschappen spelen helemaal in op de duurzaamheidsdoelen (SDG's) die vandaag ook in het bedrijfsleven richtinggevend zijn.

Twinning? Dat is duurzaam ondernemen op maat!

Sociaal en duurzaam innoveren met een tastbare positieve impact? Duurzaamheid concreet maken als bedrijf? Dat is wat een twinning partnerschap kan betekenen voor een Noordbedrijf! Exchange schrijft samen met Belgische bedrijven een **duurzaamheidsverhaal** dat medewerkers, klanten en stakeholders inspireert.

Duurzaam ondernemen betekent bewust omgaan met de economische, ecologische en sociale impact van bedrijfsactiviteiten op de maatschappij. Het concept wint aan belang bij overheden, klanten, werknemers en de bredere maatschappij en wordt steeds meer de norm voor elke onderneming. Bedrijven die bijdragen aan een betere samenleving worden ook stevast beloond voor hun inspanningen en ondervinden positieve effecten op hun klanten, medewerkers en relatie met stakeholders. De huidige pandemie toont meer dan ooit de nood en het belang van duurzame bedrijven om een gezonde economie te creëren.

Exchange koppelt Noordbedrijven aan gelijkaardige Afrikaanse bedrijven waarmee een grote gelijkens bestaat. We garanderen een **aantrekkelijke match** waarbij de **herkenbaarheid** voor personeel, klanten en stakeholders groot is. Samen met hun 'twin' bouwen Belgische bedrijven vervolgens een **duurzaam partnerschap** op met meerwaarde voor beide partijen. Zo assisteert het Belgisch bedrijf een ambitieus bedrijf in Afrika in haar groei en versterkt het tegelijk haar relatie met de eigen stakeholders! Een echte **win-win deal!**

De meerwaarde van Twinning voor Belgische bedrijven.

Een twinning partnerschap heeft een positieve impact op zowel de Afrikaanse partner als op het Noordbedrijf. Onze flexibele manier van werken laat toe het partnerschap in te vullen volgens de specifieke noden en wensen van beide kanten. Voor een Noordbedrijf biedt een twinning partnerschap de mogelijkheid om een uniek HR beleid te voeren, een sterk sociaal verhaal te schrijven en om een groeiemarkt te leren kennen vanop de eerste rij!

HR, het personeel als sleutel tot succes

Door medewerkers in te schakelen in het partnerschap draagt het Noordbedrijf bij tot de verdere groei van zijn Afrikaanse partner en biedt het bovendien enorme leerkansen aan de eigen medewerkers. De Afrikaanse markt kenmerkt zich door haar **innovatieve** en **creatieve** aanpak, eigenschappen die via het partnerschap worden overgebracht bij de Belgische werknemers. Een interculturele ervaring blijkt tevens de ideale manier om **high potentials** in een uitdagende context verder te vormen. In de **'war for talent'** hebben innovatieve werkgevers meer dan een streepje voor op hun concurrenten. Bovendien laat het partnerschap toe een brede groep medewerkers te betrekken bij een sociaal verhaal. Directe contacten met Afrikaanse counterparts zorgen voor een enorm **engagement** en **betrokkenheid** en verhogen de **motivatie**. Zo kunnen Belgische bedrijven een relevante **purpose** bieden aan hun medewerkers, wat essentieel is voor elke werkgever in de 21^{ste} eeuw!

CSR, een MVO beleid op maat

Een 'twinning' partnerschap biedt de mogelijkheid om met een gelijkaardig bedrijf in Afrika een sterk **duurzaam verhaal** te schrijven. Door de grote gelijkenis tussen beide partners wordt dit verhaal meteen zeer **herkenbaar** en **relevant** voor alle stakeholders. Door op een integere manier te communiceren over het partnerschap zet het Noordbedrijf zichzelf op de kaart als duurzame onderneming. Verder geeft het partnerschap de mogelijkheid om duurzame doelstellingen op een concrete en zinvolle manier in te vullen. **Maatschappelijk verantwoord ondernemen** blijft zo niet enkel een vage term, maar wordt ook actief aangepakt. Dankzij het partnerschap werkt een Noordbedrijf mee aan het realiseren van een globale agenda van duurzame doelstellingen (**SDGs**), iets wat klanten zeker zullen waarderen.

Business, verken de Afrikaanse markt via een win-win verhaal

Zuidoost-Afrika is de groeiemarkt van de toekomst! Een jonge bevolking, een groeiende middenklasse, een enorme arbeidsmarkt gekoppeld aan een ware digitale revolutie en een uiterst ondernemend klimaat. Kortom een ideale context om als bedrijf nieuwe **markten te verkennen**. Bovendien is er vandaag een groot onbenut potentieel in de regio waar slimme ondernemers handig op in kunnen spelen! Door de match met een gelijkaardig bedrijf krijgt het Noordbedrijf meteen toegang tot een **groot en relevant business netwerk** en maakt ze in een veilige context kennis met de **beoogde bedrijfssector**. Zo werkt Exchange hand in hand met andere organisaties zoals FIT. Misschien kunnen beide partners zelfs de mogelijkheid onderzoeken om een echte **business partnerschap** uit de grond te stampen? Van een win-win verhaal gesproken!

Concrete invulling van het partnerschap

Een twinning partnerschap kan worden ingevuld op allerlei manieren. Exchange wil maximaal inspelen op de noden en behoeften van Belgische bedrijven en moedigt hen aan eigen ideeën aan te brengen. Onderstaand lijsten we alvast enkele mogelijkheden op (niet limitatief!) om het partnerschap concreet vorm te geven:

I. Personeelsmissies

Belgische bedrijven kunnen hun medewerkers de kans geven om een expertise opdracht uit te voeren bij hun Afrikaanse partner. Zo worden ze volop betrokken bij het partnerschap en krijgen ze bovendien een unieke ervaring in Afrika. Het uitvoeren van een expertise opdracht ter plaatse verhoogt bovendien de motivatie bij de werknemers en resulteert in toegenomen zin voor creativiteit en innovatie.

II. Bedrijfsstages

Het organiseren van een bedrijfsstage voor de Afrikaanse partner in België is de ideale manier om ervaring en kennis over te brengen. Via zo'n stage kan het volledige Noordbedrijf actief bijdragen aan het partnerschap. Het betrekken van stakeholders bij de stage biedt bovendien een geweldige opportuniteit voor de Belgische bedrijven om hun imago een boost te geven.

III. Workshops

Door het organiseren van een op maat gemaakte workshop kunnen werkgevers hun medewerkers op de hoogte brengen van het partnerschap. Bovendien worden ze ondergedompeld in de wereld van de Afrikaanse ondernemer. Een Afrikaanse ondernemer ziet opportuniteiten en niet enkele beperkingen. Met die mind-set inspireren we mensen om hun eigen ondernemerschap aan te scherpen.

IV. Projectwerk

Via een gedeeld project kunnen medewerkers ook vanop afstand hun steentje bijdragen aan het partnerschap. Naast het creëren van een groepsgevoel krijgen de medewerkers een echte

leerervaring door het toepassen van hun kennis in een andere context. De ervaringen in projectwerk versterken persoonlijke vaardigheden en teamwerk.

V. Presentaties

Het Belgische bedrijf kan ervoor opteren om haar partnerschap te presenteren op verschillende bedrijfsevents. Zo toont het zijn duurzaam imago aan werknemers en maatschappij.

Exchange gaat actief op zoek naar partners die het groeiprogramma kunnen versterken. In de meeste gevallen zijn dit gelijkaardige bedrijven of organisaties als de partner in het Zuiden (bv. zelfde sector, zelfde bedrijfscultuur, etc.). Op deze manier wordt een optimale kennisuitwisseling tussen beide partners gegarandeerd. De neutrale programma coaches waken er bovendien over dat de belangen van de Zuid partner optimaal in rekening worden gebracht.

Gedurende de volledige duur van het partnerschap staat Exchange in voor de volledige **facilitatie** ervan. We bieden naast logistieke, administratieve en inhoudelijke ondersteuning ook professionele assistentie bij de communicatie van het engagement. Voor haar twinning diensten zal Exchange een prijs aanrekenen aan de Noordpartners. Alle opbrengsten van het twinning project worden rechtstreeks terug geïnvesteerd in onze werking.

Bijlage 3:

Overzicht op 31 mei 2020 van de groeiprogramma's van Exchange vzw. per economische sector

'PORTEFEUILLE' EXCHANGE op 31 december 2020



UX (software voor bedrijven) – Mozambique
Clinic Master (software voor gezondheidssector) - Oeganda
Quake Advertising (PR & reclame-bureau) – Rwanda (*)



Satemwa Tea Estate (productie van thee en specerijen) – Malawi (*)
Katikamu Cooperative (productie van kippen) - Oeganda
Delight U Ltd. (productie van fruitsappen) – Oeganda (*)
Gudie Leisure Farm (sociaal landbouwtrainingscentrum) – Oeganda
Sesako (soyaproductie en -verwerking) – Oeganda
Farm Radio Trust (informatieverstrekker aan landbouwsector) – Malawi
Acades (commerciële landbouw voor jonge boeren) – Malawi (*)
Kombeza Foods (yoghurtfabrikant) – Malawi (*)
Blessed Dairies (melkerij en kaasfabricatie) - Rwanda



Bergrivier Municipaliteit (afvalbeheer) – Zuid-Afrika
Witzenberg Municipaliteit (afvalbeheer) – Zuid-Afrika
Cederberg Municipaliteit (afvalbeheer) – Zuid-Afrika
Agruni (afvalcollecte en -verwerking) – Rwanda (*)
3R (afvalwaardeketen rond plastics) – Mozambique (*)



Oeganda Hotel School (toerisme) - Oeganda
AUTO (tour operators) - Oeganda
Rwanda Chamber of Tourism (promotie-organisatie) – Rwanda
Mulanje (transformatief toerisme) – Malawi
Cederberg (rotsklimtoerisme) – Zuid-Afrika



Mozambikes (fietsproductie) – Mozambique (*)
Manumétal (meubelproductie) – Rwanda (*)
Rwanda Clothing (design kledij) – Rwanda (*)
Wood Habitat (design meubelen) – Rwanda (*)

Sinds 8 maart 2020 zijn geen expertise-uitwisselingen meer uitgevoerd 'in situ'. De groeiprogramma's met (*) aangeduid werden verder uitgewerkt en begeleid via webinars, virtual coaching en afstandsbegeleiding. De andere wachten op opheffing van de reisrestricties of staan tijdelijk 'on hold' omwille van de COVID-19 impact op de betrokken bedrijven.

