



TECHNISCH & FINANCIËEL DOSSIER (TFD)

JUNIORPROGRAMMA 2023-2027

Jonge talenten
voor de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen

DGD-code: NN xxx

Navision-code: BEL 22 002

Maart 2022

Inhoudsopgave

1	ACRONIEMEN EN AFKORTINGEN	4
2	SAMENVATTING	5
3	ANALYTISCHE FICHE VAN DE INTERVENTIE.....	6
4	CONTEXT	7
4.1	Resultaten & geleerde lessen uit het Juniorprogramma	7
4.1.1	Fase 1: Vrijwillige dienst bij de ontwikkelingssamenwerking 2006-2013.....	7
4.1.2	Fase 2: Juniorprogramma 2013-2017	8
4.1.3	Fase 3: Juniorprogramma 2018-2023	10
4.2	Enquête, focusgroepen & benchmarking	12
4.2.1	Enquête	12
4.2.2	Focusgroepen.....	13
4.2.3	Benchmarking	13
5	STRATEGISCHE ORIËNTATIES	16
5.1	Nieuwe oriëntaties.....	16
5.2	Veranderingstheorie (ToC).....	17
5.2.1	Veranderingstrajecten	17
5.2.2	Hypothesen	18
5.3	Strategische principes & transversale thema's van de interventie	19
5.3.1	Inclusie bevorderen	19
5.3.2	De ambities van het programma verhogen op basis van de geleerde lessen	20
5.3.3	Drie waarden opnemen in de kern van het programma	20
5.3.4	Innovatie brengen.....	21
5.3.5	Bijdragen aan de DOD's	21
5.3.6	Partnerschappen met andere Belgische actoren op het terrein bevorderen.....	22
5.3.7	De aantrekkelijkheid vergroten van het programma voor bepaalde profielen.....	22
5.3.8	Het leerproces van de jonge talenten en van de partnerorganisaties bevorderen.....	23
6	OPERATIONELE PLANNING	24
6.1	Algemene & specifieke doelstelling.....	24
6.2	Verwachte resultaten	25
6.2.1	ID 1. Jonge talenten worden beschikbaar gesteld voor interventies in het kader van de internationale solidariteit in de partnerlanden.....	27
6.2.2	ID 2. De jonge talenten vervullen hun opdracht en versterken hun professionele en persoonlijke competenties	38

6.2.3	ID 3 De jonge talenten zijn inspirerende ambassadeurs op het vlak van wereldburgerschap.....	47
6.2.4	ID 4 De bevolking van België en van de partnerlanden wordt zich bewuster van de lokale en wereldwijde uitdagingen van de DOD's.....	55
6.2.5	Activiteiten van het nieuwe programma in 2022	58
6.3	Bij de uitvoering betrokken partners en actoren.....	59
6.4	Doelgroepen	62
6.5	Interventiezones	63
6.6	Risicoanalyse	63
7	MIDDELEN	68
7.1	Financiële middelen	68
7.2	Human resources	73
8	UITVOERINGSMODALITEITEN	74
8.1	Wettelijk kader.....	74
8.2	Organisatiestructuren van het programma	74
8.3	Levenscyclus van het programma.....	76
8.4	Operationeel beheer van het programma.....	78
8.5	Monitoring en reviews.....	81
8.6	Aanpassing van het TFD	83
9	BIJLAGEN.....	84
	Bijlage 1: Samenvattende tabel van de indicatoren	82
	Bijlage 2: Logisch kader	85
	Bijlage 3: Lijst van NGA's die zijn aangesloten bij het Juniorprogramma	90

1 ACRONIEMEN EN AFKORTINGEN

ACODEV	Federatie van de (Franstalige en Duitstalige) ngo's van de ontwikkelingssamenwerking
APEFE	Association pour la Promotion de l'Éducation et de la Formation à l'Étranger (Vereniging voor de bevordering van onderwijs en opleiding in het buitenland)
DGD	Directie-generaal Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp
TFD	Technisch & financieel dossier
Enabel	Belgisch ontwikkelingsagentschap
FIABEL	Federatie van Belgische institutionele actoren (van de ontwikkelingssamenwerking)
FTE/VTE	Full Time Equivalent/Voltijds equivalent
HR	Human Resources
HRO	Human Resources Officer
JA/AJ	Junior Assistent/Assistant Junior (wettelijke benaming voor de jonge talenten die door het Juniorprogramma worden aangeworven)
JE/EJ	Junior Expert/Expert.e Junior (interne benaming)
JP	Juniorprogramma/Programme Junior
NGA/ANG	Niet-gouvernementele actor/Acteur non gouvernemental
Ngo/ONG	Niet-gouvernementele organisatie/Organisation non gouvernementale
Ngo-federatie	Federatie van de (Nederlandstalige) ngo's voor ontwikkelingssamenwerking
GO	Geaccrediteerde organisaties van de Belgische niet-gouvernementele ontwikkelingssamenwerking
AD	Algemene doelstelling
ID	Intermediaire doelstelling
SD	Specifieke doelstelling
TFP	Technische en financiële partner
SDG/DOD	Sustainable Development Goals/Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen
ToC	Theory of Change/Theorie van de verandering
VDOS/SVCD	Vrijwillige Dienst bij Ontwikkelingssamenwerking/Service Volontaire de la Coopération au Développement
VSO	Voluntary Service Overseas
YEP	Young Expert Programme

2 SAMENVATTING

Het **Juniorprogramma** wordt gecoördineerd door Enabel, het Belgisch ontwikkelingsagentschap, in partnerschap met 27 Belgische niet-gouvernementele actoren (NGA's). Met een geplande duur van 5 jaar (3 jaar aanwerving en 2 jaar follow-up) streeft het ernaar **de inspanningen van België te ondersteunen in zijn bijdrage aan de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen** (algemene doelstelling).

De specifieke doelstelling luidt als volgt: **getalenteerde jongeren die verschillen qua afkomst, gender en opleidingsachtergrond, leveren een professionele bijdrage aan interventies in het kader van internationale solidariteit in de partnerlanden en ontwikkelen de competenties om zich actief en duurzaam in te zetten voor de lokale en mondiale uitdagingen van de DOD's.**

De projecten van Belgische gouvernementele en niet-gouvernementele samenwerkingsactoren, gevestigd in de partnerlanden van de Belgische bilaterale ontwikkelingssamenwerking, komen in aanmerking voor steun in het kader van het Juniorprogramma.

De **belangrijkste nieuwigheden** van het Juniorprogramma ten opzichte van zijn voorgangers zijn:

- openstelling van het programma voor nieuwe doelgroepen (inclusie), zoals jonge professionals uit de partnerlanden of jonge Europeanen uit het technisch en het beroepsonderwijs,
- een sterker engagement van jong talent op het vlak van wereldburgerschap.

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

- **ID 1: Jonge talenten worden beschikbaar gesteld voor interventies in het kader van de internationale solidariteit in de partnerlanden**
- **ID 2: De jonge talenten vervullen hun opdracht en versterken hun professionele en persoonlijke competenties**
- **ID 3: De jonge talenten zijn inspirerende ambassadeurs op het vlak van wereldburgerschap**
- **ID 4: De bevolking van België en van de partnerlanden wordt zich bewuster van de lokale en wereldwijde uitdagingen van de DOD's**

Dit technisch en financieel dossier (TFD) bepaalt een reeks strategische beginselen en bevordert het gebruik van nieuwe of bestaande instrumenten en mechanismen (onder meer met betrekking tot de identificatie, de selectie, de opleiding, de begeleiding van de kandidaten en hun engagement op het vlak van wereldburgerschap) die zullen worden aangepast en geoptimaliseerd om te beantwoorden aan de specifieke behoeften van de doelgroepen.

Voor de uitvoering van de activiteiten is voorzien in een team met de nodige competenties en deskundigheid om de acties aan te sturen en de kandidaten te begeleiden. De interventie is verankerd in het hoofdkantoor van Enabel en wordt in eigen beheer uitgevoerd (financieel beheer en aankopen).

3 ANALYTISCHE FICHE VAN DE INTERVENTIE

DGD-code	NN xxx
Navision-code ENABEL	BEL 22 002
Partnerinstellingen	DGD + momenteel 27 Belgische niet-gouvernementele actoren
Duur van de interventie	60 maanden (36 maanden voor de rekrutering + 24 maanden follow-up)
Datum van de interventie	01.01.2023-31.12.2027
Bijdrage van het partnerland	Niet van toepassing
Belgische bijdrage	€ 10.000.000
Korte beschrijving van de interventie	Programma dat jonge talenten ter beschikking stelt van de interventies in het kader van de internationale solidariteit van de Belgische gouvernementele en niet-gouvernementele samenwerking om bij te dragen tot de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (DOD's)
Algemene doelstelling	De inspanningen van België in het kader van zijn bijdrage aan de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen ondersteunen
Specifieke doelstelling	Getalenteerde jongeren die verschillen qua afkomst, gender en opleidingsachtergrond, leveren een professionele bijdrage aan interventies in het kader van internationale solidariteit in de partnerlanden en ontwikkelen de competenties om zich actief en duurzaam in te zetten voor de lokale en mondiale uitdagingen van de DOD's
Resultaten/intermediaire doelstellingen	ID 1: Jonge talenten worden beschikbaar gesteld voor interventies in het kader van de internationale solidariteit in de partnerlanden ID 2: De jonge talenten vervullen hun opdracht en versterken hun professionele en persoonlijke competenties ID 3: De jonge talenten zijn inspirerende ambassadeurs op het vlak van wereldburgerschap ID 4: De bevolking van België en van de partnerlanden wordt zich bewuster van de lokale en wereldwijde uitdagingen van de DOD's

4 CONTEXT

4.1 Resultaten & geleerde lessen uit het Juniorprogramma

4.1.1 Fase 1: Vrijwillige dienst bij de ontwikkelingssamenwerking 2006-2013

Het Juniorprogramma (JP) werd oorspronkelijk, in 2006, opgezet onder de naam 'Vrijwillige dienst bij de ontwikkelingssamenwerking' (VDOS) om jongeren de mogelijkheid te bieden om onder begeleiding van een coach een eerste beroepservaring op te doen in de sector van de ontwikkelingssamenwerking. Zij werken minimaal 1 en maximaal 2 jaar mee in een interventie van BTC (oude naam van Enabel) of een geaccrediteerde organisatie.

Bij de oprichting van het programma waren de belangrijkste doelstellingen de volgende:

- inspelen op de golf van solidariteit onder jongeren door te zorgen voor een structuur en begeleiding waarbinnen zij hun diensten aan ontwikkelingslanden ter beschikking kunnen stellen;
- jongeren de kans geven een eerste beroepservaring op te doen in de sector van de ontwikkelingssamenwerking en zo op termijn bij te dragen tot een nieuwe generatie coöperanten;
- bijdragen tot de bewustmaking van de Belgische bevolking voor de thema's van de ontwikkelingssamenwerking via de ervaringen van vrijwilligers op het terrein.

Er werden middelen vrijgemaakt om te zorgen voor de onafgebroken financiering van 100 Junior Assistenten (100 VTE) op het terrein.

Tijdens deze eerste fase, die liep van 2006 tot 2012 (met enkele contracten die eind 2014 afliepen), rekruteerde het programma in totaal 287 individuele Junior Assistenten en voerde het 301 affectaties uit (14 Junior Assistenten hebben dus in 2 verschillende functies/affectaties gewerkt).

Naamswijziging en proeffase van samenwerking met ngo's

Na een tussentijdse evaluatie in 2009 werd de naam van het programma veranderd in '**Juniorprogramma van de Belgische Ontwikkelingssamenwerking**' om de nadruk te leggen op het verwerven van beroepservaring. In aansluiting hierop kregen de 'vrijwilligers' een nieuwe naam: 'Junior Assistenten'. Het programma is nu bedoeld als springplank naar een loopbaan in de internationale samenwerking. De titel 'Junior Assistent' impliceerde een groeitraject, waarbij jonge professionals met meer dan twee jaar praktijkervaring de mogelijkheid krijgen om 'Junior Technisch Assistent' en vervolgens 'Technisch Assistent' te worden.

In 2009 ging een **proeffase van samenwerking met zes Belgische ngo's van start**. Van bij het begin is het Juniorprogramma gedefinieerd als een programma voor alle actoren in de Belgische ontwikkelingssamenwerking, met andere woorden de gouvernementele actoren, de geaccrediteerde niet-gouvernementele actoren en de multilaterale actoren. Er werd echter beslist de samenwerking met deze laatste groep niet verder te ontwikkelen, aangezien de multilaterale organisaties hun eigen programma's voor jonge professionals hadden, zoals de VNU's en de JPO's. Tijdens deze proeffase werden in totaal 24 Junior

Assistenten (8%) ter beschikking gesteld van de ngo's, zoals zij toen werden genoemd.

Uit enquêtes onder voormalige Junior Assistenten (in 2010 en 2014) blijkt dat jonge afgestudeerden die in het kader van het Juniorprogramma in het buitenland hebben gewerkt, zeer tevreden zijn over hun ervaring. Meer dan de helft van hen (bijna 60%) blijft na de ervaring in het buitenland aan de slag in de sector ontwikkelingssamenwerking, hoofdzakelijk in een geaccrediteerde Belgische niet-gouvernementele organisatie voor ontwikkelingssamenwerking (GO). Het Juniorprogramma is ongetwijfeld een opstap naar een loopbaan in de ontwikkelingssamenwerking, ook al is dat voor de meerderheid (85%) een loopbaan in het Noorden en niet noodzakelijkerwijs op het terrein.

4.1.2 Fase 2: Juniorprogramma 2013-2017

In september 2013 is de **tweede fase 2013-2017** van start gegaan (met contracten die eind 2019 aflopen). Het accent werd nu gelegd op de professionalisering van zowel de doelgroep als de functies.

Een academische master of een professionele bachelor wordt dus een van de selectiecriteria en de leeftijdsgrens van de deelnemers - en daarmee ook de beroepservaring die zij als Junior kunnen meebrengen - wordt opgetrokken tot maximaal 30 jaar. Het KB dat onder meer de selectiecriteria voor het Juniorprogramma regelt, wordt aangepast in dat verband.

Er worden twee doelstellingen vooropgesteld:

- Junior Assistenten verwerven de competenties en deskundigheid die de deur openen naar een loopbaan in de ontwikkelingssamenwerking.
- Junior Assistenten leveren een professionele bijdrage aan de projecten en programma's waaraan ze worden toegewezen.

Daarom worden de functies die in het Juniorprogramma worden aangeboden, specifiek geanalyseerd vanuit het oogpunt van de meerwaarde die een Junior aan het programma kan geven, en de meerwaarde die de functie aan de jonge professional kan geven.

In 2013 zet het programma definitief zijn deuren open voor de Belgische geaccrediteerde organisaties. Sindsdien hebben 23 ervan zich aangesloten. Een vertegenwoordiger van de Ngo-federatie/ACODEV maakt ook deel uit van de stuurgroep van het programma.

Als gevolg van de deelname van deze nieuwe actoren en de goede reputatie van het programma stijgt de vraag naar Junior Assistenten sterk. Op het moment dat het nieuwe programma in 2013 wordt goedgekeurd, slaat de financiële crisis toe en wordt het geplande budget op het laatste moment teruggebracht tot 17,2 miljoen euro, om een bestand van ongeveer 70 Junior Assistenten te kunnen financieren.

Tijdens deze tweede fase verwezenlijkt het Juniorprogramma in totaal 217 affectaties (per 01.08.2017), waarvan **34% (ofwel 74 affectaties) voor geaccrediteerde organisaties**. De laatste vertrekken van 2017 brengen de verhouding van Junior Assistenten op het terrein tussen BTC en de GO's op **bijna 50/50** in de twee afrondingsjaren van het programma. Op die manier vervult het Juniorprogramma zijn rol als programma voor het geheel van de Belgische ontwikkelingssamenwerking.

Resultaten van de tussentijdse evaluatie in 2016

De tussentijdse evaluatie (MTR) van het programma in 2016 maakt een positieve balans op:

- Junior Assistenten (JA) verwerven daadwerkelijk de competenties en de deskundigheid die de deur openen naar een loopbaan in de ontwikkelingssamenwerking. De coaches en lokale partnerinstellingen zijn ook verheugd over een duidelijke professionele bijdrage aan de interventie.
- De stakeholders zijn tevreden over de matching en de briefing vóór het vertrek, terwijl ook de begeleiding van de JA's over het algemeen bevredigend verloopt.
- De zichtbaarheid van BTC in verschillende landen en bij andere organisaties verhoogt op een positieve manier. De JA's dragen bij tot een constructieve samenwerking tussen BTC en de GO's, zowel in België als op het terrein.
- Een andere belangrijke meerwaarde is de onpartijdige, kritische, maar ook constructieve kijk van de JA's op de internationale samenwerking. Dankzij die frisse blik kan de sector evolueren en innoveren. Er moet echter nog meer worden gedaan om die te stimuleren en te versterken.

Er werd gewezen op **punten die voor verbetering vatbaar zijn**:

- Vraag en aanbod beter op elkaar afstemmen door de aanwervingsaanpak te herzien. De door de projecten gevraagde posten voor JE's passen zich immers aan de samenstelling van de aanwervingspool aan, met een overvloed aan sociaalwetenschappelijke profielen, terwijl die laatste niet noodzakelijk de werkelijke behoeften op het terrein weerspiegelen. Uit de tussentijdse evaluatie bleek dat sommige van de meer technische profielen zich niet langer aangetrokken voelden tot het Juniorprogramma, omdat er geen posten waren die pasten bij hun profiel en aspiraties. Het programma laat gedeeltelijk de kans lopen om jonge professionals op te leiden voor banen die in de nabije toekomst echt van nut zouden zijn voor de sector van de internationale solidariteit.
- Een betere rolverdeling tussen coaches enerzijds en supervisors anderzijds. Junior Experts hebben niet alleen nood aan duidelijk toezicht op hun opdracht op het terrein, maar ook aan goede coaching. Volgens de tussentijdse evaluatie is het niet gemakkelijk om deze twee rollen te combineren in een en dezelfde persoon.
- Investeren in jonge professionals uit de partnerlanden.

4.1.3 Fase 3: Juniorprogramma 2018-2023

Het programma 2018-2023 blijft jonge professionals toewijzen en begeleiden bij internationale solidariteitsinterventies, maar wil verder gaan dan een loutere 'productie' van experts. Het doel is beter tegemoet te komen aan de prioriteiten van het Belgische ontwikkelingssamenwerkingsbeleid, en ook bij te dragen tot de duurzaamheid van het engagement van de jongeren ten aanzien van de verwezenlijking van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (DOD's).

De twee doelstellingen van het Juniorprogramma 2018-2023 zijn:

- Jonge experten worden ter beschikking gesteld en begeleid op het terrein, om hun expertise te ontwikkelen en bij te dragen tot de interventies van de internationale ontwikkeling;
- Het Juniorprogramma is actor van de DOD17 en levert er een bijdrage aan.

De belangrijkste nieuwigheden in het programma zijn:

- verhoging van het ambitieniveau van het programma, dat mikt op een duurzame bijdrage aan de DOD's;
- een efficiëntere afstemming van vraag en aanbod naar Junior Experten (JE) in een context van professionalisering en budgettaire beperkingen, met de nadruk op kwaliteit in plaats van kwantiteit;
- een investering in de promotie van netwerken en partnerschappen met andere Belgische openbare en private actoren met het oog op het vinden van cofinanciering.

Om deze ontwikkelingen te begeleiden, worden aanpassingen doorgevoerd:

- invoering van coaching door professionals, extern aan Enabel, met als doel de tevredenheid van de JE's over hun begeleiding op het terrein te verbeteren;
- herziening van de aanwervingsprocedure op basis van gepubliceerde posten (met diplomacriteria en specifieke criteria per post) en niet langer op basis van een aanwervingspool;
- wijziging van de naam van de Junior Assistent in 'Junior Expert', zodat zij niet langer in sommige gevallen op het niveau van een stagiair worden geplaatst of als zodanig worden beschouwd.

Het programma verwezenlijkt in totaal **115 affectaties** met een budget van 10 miljoen euro.

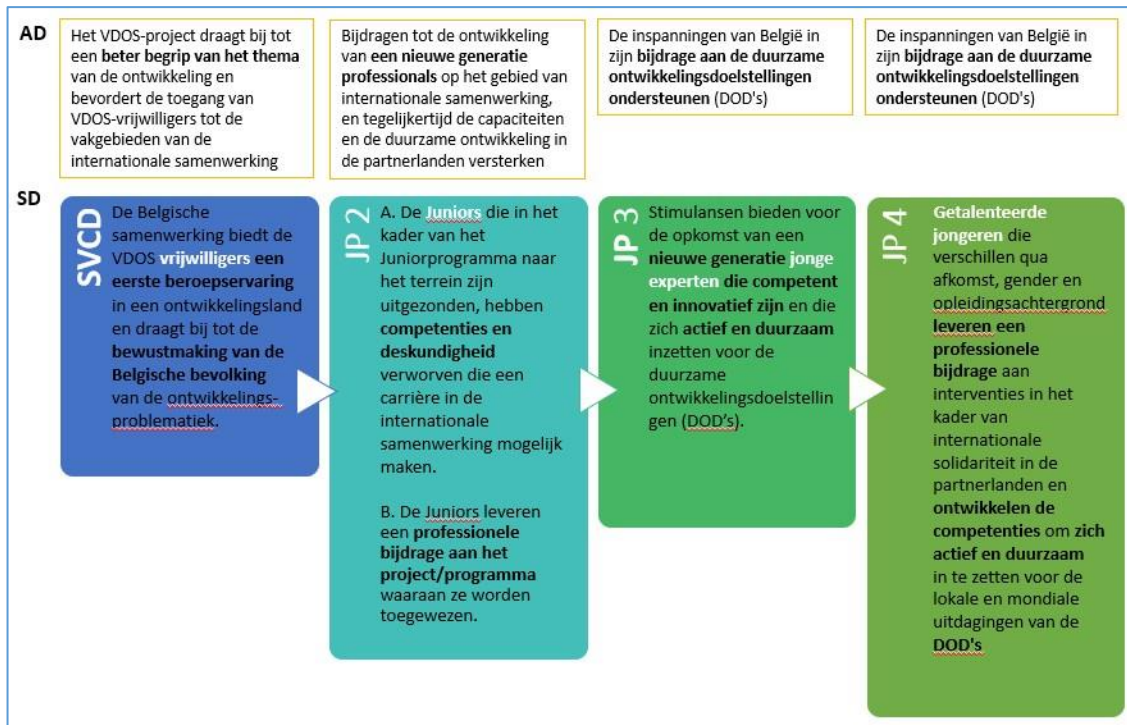
Resultaten van de tussentijdse evaluatie in 2021

De tussentijdse evaluatie (MTR) van het programma in 2021 en de SWOT-analyse laten **verschillende unieke sterke punten** zien waarop het Juniorprogramma uitdrukkelijk zijn verdere ontwikkeling wenst te baseren:

- De tussentijdse evaluatie toont de relevantie van het Juniorprogramma aan en benadrukt de doeltreffendheid, de meerwaarde en de impact ervan. Het programma als geheel heeft daadwerkelijk een generatie van **593 jonge professionals** voortgebracht, van wie 82% zich nog steeds inzet voor de DOD's.
- Het Juniorprogramma heeft de afgelopen jaren een sterke reputatie opgebouwd als leverancier van jonge kwaliteitsvolle professionals, met name via een selectie- en begeleidingsproces dat een benchmark is geworden voor potentiële werkgevers in de sector van de internationale samenwerking. De MTR benadrukte bovendien de relevantie van de ontwikkeling van het aanwervingsproces, waardoor beter kan worden ingespeeld op de uitdagingen van de sector en er een beter evenwicht is tussen ondersteunende en deskundige posten.
- Coaching is een echte meerwaarde voor de Juniors.
- De kritische blik en de vernieuwende benaderingen die de Juniors vandaag in de projecten inbrengen, worden naar waarde geschat. Deze kritische blik is nodig om de sector te helpen zich in deze veranderende omgeving te ontwikkelen en op dit gebied te blijven innoveren.

Er werd wel gewezen op **punten die voor verbetering vatbaar zijn**:

- Gebrek aan duidelijkheid over de gestelde doelen en de verwachtingen ten opzichte van de doelstelling: "Het Juniorprogramma is actor van de DOD17 en levert er een bijdrage aan."
- Versterking van de communicatie en de synergie van het Juniorprogramma met andere actoren (programma's die vergelijkbaar zijn met het Juniorprogramma, private sector).
- Investerings in de versterking van de lokale competenties en in jonge professionals uit de partnerlanden.
- Bijzondere en verhoogde waakzaamheid, waar mogelijk, in verband met de sleutelrol van de supervisor bij het welslagen van een opdracht.
- De mogelijkheid voor een JE om van coach te veranderen wanneer er geen affiniteit is tussen de coach en de JE.



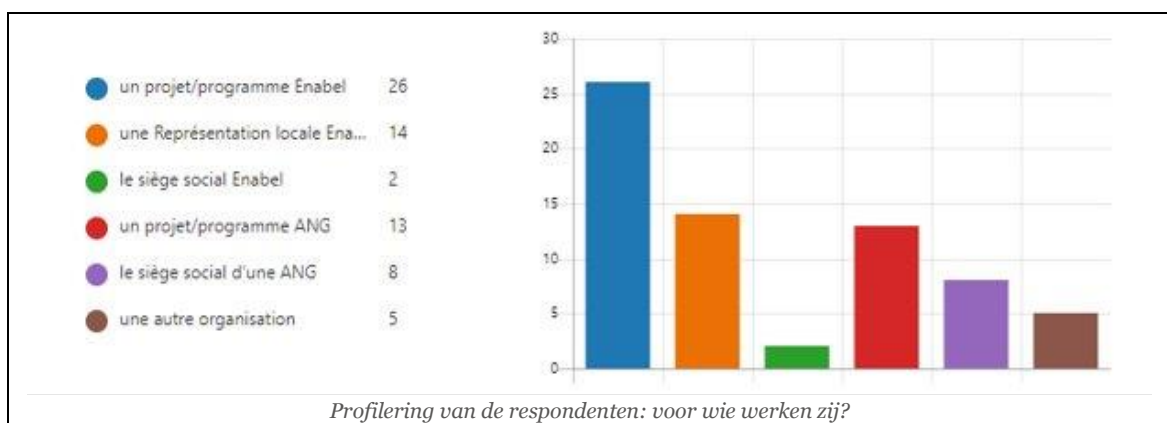
4.2 Enquête, focusgroepen & benchmarking

4.2.1 Enquête

Aan het begin van de formulering werd door Enabel een enquête gehouden onder de huidige stakeholders van het Juniorprogramma om de **behoeften, kansen** en **risico's** in verband met de voorgestelde nieuwe oriëntaties **vast te stellen**.

Doelpubliek: 93 supervisors NGA/Enabel van het lopende programma + 14 plaatselijk vertegenwoordigers Enabel + 14 HRO Enabel + 29 focal points NGA/Acodev/Ngo-federatie (150 ontvangers in totaal)

Responspercentage: 45% (68 antwoorden/150 ontvangers)



Hier volgen een paar van de **belangrijkste bevindingen** van de enquête:

- **82%** van de respondenten is geïnteresseerd in het aanvragen van een **lokale Junior Expert** voor hun project/programma/organisatie in de nabije toekomst;
- **82%** van de respondenten is voorstander van openstelling van het Juniorprogramma voor **jonge Europese talenten uit het technisch en het beroepsonderwijs**. Overigens werkt slechts 24% van de respondenten vandaag al met dit soort doelgroepen;
- **87%** van de respondenten vindt het goed dat de Junior Experts die betrokken zijn bij hun project/programma, tijd maken om zich in te zetten voor **wereldburgerschap** naast hun andere meer operationele taken.

4.2.2 Focusgroepen

Om het formuleringsproces zo participatief en omvattend mogelijk te maken, werden **3 online-focusgroepen** (1 focusgroep per nieuw aandachtspunt) georganiseerd. Afhankelijk van het onderwerp waren deze focusgroepen samengesteld uit Enabel-collega's (huidige leidinggevenden van Enabel-Juniors, plaatselijk vertegenwoordigers, HRO's) of NGA's (huidige supervisors van NGA-Juniors, lokale vertegenwoordigers), voornamelijk gevestigd op het terrein, maar ook enkele in België gevestigde focal points van NGA's.

Het doel van deze focusgroepen was de oorspronkelijke voorstellen kritisch te bekijken en de mogelijkheden en beperkingen - naar voren gebracht in de enquête of tijdens de verschillende vergaderingen - te onderzoeken om de veranderingen (randvoorwaarden) vast te stellen die nodig zijn om de nieuwe resultaten van de interventie te bereiken.

Deze focusgroepen waren van onschatbare waarde, omdat zij het formuleringsteam in staat stelden de verschillende uitdagingen in verband met de nieuwe aandachtspunten te verfijnen en vervolgens input te leveren voor zijn *Theory of Change (ToC)* (zie p. 17).

4.2.3 Benchmarking

Met het oog op de herformulering van het programma heeft het formuleringsteam ook gekeken naar soortgelijke programma's in andere landen, waaruit de volgende **belangrijke lessen** zijn getrokken:

Young Expert Programme - YEP (Nederland)

Dit Nederlandse programma wil jonge Nederlandse en lokale professionals de kans bieden om in een internationale omgeving hun eerste stappen te zetten in de water- en/of agrovoedingssector. Zij worden als 'Young Experts' toegewezen aan Nederlandse organisaties die in meerdere landen actief zijn, voor minimaal 1 en maximaal 2 jaar. Het doel van dit programma is deze sectoren te verjongen en in te zetten op blijvende beschikbaarheid van deskundigheid op deze gebieden. Het wordt uitgevoerd door het Nederlandse *ministerie van Buitenlandse Zaken*, in samenwerking met het *Nederlandse Water Partnerschap (NWP)* en het *Food & Business Knowledge Platform*.

Lessons learned voor het Juniorprogramma

- YEP probeert zoveel mogelijk lokale en buitenlandse jongeren in **partnerschap (duo's) te laten werken**. De voordelen van dit partnerschap zijn de overdracht van technische kennis door de jonge Nederlanders en de kennis van de plaatselijke cultuur en werkomgeving door de lokale YEP. Anderzijds is het voor de organisaties niet altijd mogelijk om twee kwaliteitsvolle, relevante en aan elkaar gekoppelde functiebeschrijvingen te leveren. Het duo is derhalve een aanbeveling, maar geen verplichting. In het YEP was aanvankelijk de eis opgenomen dat de posten in duo moeten worden aangeboden, maar van die eis werd afgestapt, gezien de ondervonden moeilijkheden. Het JP4 moet duo's zeker aanmoedigen waar dat mogelijk is, maar kan ze niet afdwingen. Er moet een kaderregeling worden voorgesteld in die zin.
- Bij de **aanwerving van de lokale kandidaten** blijkt dat zij niet altijd vertrouwd zijn met bepaalde aspecten van selectiegesprekken (uitdrukking van motivatie, presentatie van persoonlijke ontwikkeling, enz.). Dit is de reden waarom YEP lokale kandidaten op dit punt op voorhand coacht. Tolerantie is ook aanvaard in bepaalde landen met een lager opleidingsniveau, maar YEP streeft naar een gewaarborgde minimumkwaliteit en een homogeen niveau van de kandidaten, zowel de Nederlandse als de lokale. Deze praktijken moeten een bron van inspiratie zijn voor het Juniorprogramma.
- YEP let sterk op de houding van de **leidinggevende**, die een sleutelrol speelt in hun programma, net als in het Juniorprogramma. Zo hebben zij voor plaatselijke leidinggevendenden een interculturele opleiding opgezet over de wijze waarop Nederlanders gewoonlijk te werk gaan. YEP maakt de leidinggevendenden ook bewust van het belang van hun rol bij het managen van het duo, van het belang van het behandelen van de lokale jongere en de Nederlandse jongere op voet van gelijkheid, en biedt daar opleidingen over aan. Het JP4 kan deze elementen zeker integreren, met name wat het beheer van duo's betreft.

International Civil Service (ICS)

ICS (International Civil Service) is een programma dat door VSO wordt geleid en hoofdzakelijk door de Britse regering wordt gefinancierd. Het programma wil jongeren in het Verenigd Koninkrijk bewuster maken van het belang van wereldburgerschap door hun de kans te bieden een ervaring van drie maanden in het buitenland op te doen. Een van de doelstellingen van het programma is het sociale effect van deze ervaring bij hun terugkeer naar Groot-Brittannië te vergroten door middel van acties die zij verplicht moeten uitvoeren. Dit is een tegenprestatie voor hun ervaring in het buitenland.

Deze ervaring van drie maanden houdt geen rekening met diploma's en de jonge vrijwilligers kunnen niet echt hun opdracht, die niet gebaseerd is op specifieke deskundigheid, uitkiezen. Zij krijgen opdrachten toevertrouwd, maar het hoofddoel van het programma is niet om een duurzaam operationeel effect op het terrein te hebben.

Zij vertrekken in een groep van vijf of zes Britse vrijwilligers en werken met plaatselijke jonge vrijwilligers. Elk team heeft een leidinggevend en de beide teams werken samen.

Een van de uitdagingen van het programma is om Britse vrijwilligers uit te sturen die de diversiteit van de bevolking van het land weerspiegelen. Diversiteit en inclusie vormen echt de essentie van het programma en zijn met name een vereiste voor die uitdaging.

Lessons learned voor het Juniorprogramma

- VSO bevestigt dat het moeilijk is om alle jongeren **na hun ervaring op het terrein te mobiliseren voor activiteiten van wereldburgerschap**. Om deze risico's te beperken adviseert VSO jongeren te ondersteunen bij het stimuleren van activiteiten op het gebied van wereldburgerschap: activiteiten vaststellen en voorstellen aan jongeren die misschien geen inspiratie hebben, uitwisselingen in groep organiseren, een bepaald tijdsbestek besteden aan de activiteit na hun ervaring op het terrein en hun terugkeer;
- VSO benadrukt dat het van belang is waakzaam te zijn om **Europeanen/lokale onderdanen op gelijke voet te behandelen**;
- VSO wijst op het **belang van de begeleiding van de uitwisseling** door de teams ter plaatse. De benodigde tijd wordt vaak onderschat.

5 STRATEGISCHE ORIËNTATIES

5.1 Nieuwe oriëntaties

Het Juniorprogramma 2023-2027 zal voornamelijk gebaseerd zijn op de **nieuwe strategische oriëntaties** die door de minister zijn geformuleerd, waarbij wordt gezorgd voor een zekere continuïteit met het vorige programma (geleerde lessen en aanbevelingen van de MTR).

In het algemeen wil de minister dat het Juniorprogramma **inclusiever** wordt (toegankelijker voor een breder publiek), maar ook dat het **meer effect** heeft (een groter rendement van de investering op lange termijn).

De **instructies** luiden als volgt:

- *"In het nieuwe programma moet **aandacht worden besteed aan inclusie** en moeten ook **lokale Junior Experts** worden ingezet, bij voorkeur in duo met Belgische Junior Experts. Het doel is tegen eind 2024 een 50-50-verhouding te bereiken.*
- *Enabel moet ook een belangrijk deel van het programma voorbehouden voor **jongeren met een lager onderwijs- en technisch profiel**, zodat het Juniorprogramma niet beperkt blijft tot de bekende doelgroepen, maar ook niet-academische profielen de kans krijgen deel te nemen. Met het oog hierop kan een formule van kortere trajecten worden voorgesteld. De minister wil dat deze acties worden uitgevoerd in samenwerking met jongerenorganisaties, waaronder grootstedelijke organisaties die werken rond emancipatie. Kortere uitwisselingsprogramma's tussen groepen jongeren moeten ook deel uitmaken van het aanbod. Bestaande initiatieven kunnen voor dit doel worden gebruikt. De aanpak moet er altijd een zijn van wederzijds leren.*
- *De Junior Experts moeten worden uitgenodigd om **zich concreet in te zetten voor wereldburgerschap** tijdens/na afloop van hun contract. In dit verband moeten synergieën worden ontwikkeld met de door Enabel gecoördineerde programma's Annoncer la Couleur/Kruit en het Jeugdfestival.*
- *Het programma zou bij voorkeur **uitsluitend mogen openstaan voor Belgische (en lokale) jongeren**, via een concrete verbintenis tot wereldburgerschap na afloop van hun contract.*
- *Enabel moet **nauwer gaan samenwerken met universiteiten en hogescholen**. In het kader van het Juniorprogramma moet worden gestreefd naar coördinatie met de koepels om banden tot stand te brengen met stages en universitaire beurzen. Dit zou ook moeten worden uitgebreid tot andere niet-universitaire programma's of programma's van hogescholen.*
- *Enabel zal ook moeten onderzoeken of deze nieuwe klemtonen van het programma een **aanpassing vereisen van het koninklijk besluit** tot vaststelling van de voorwaarden van een arbeidsovereenkomst in het kader van het Juniorprogramma." (zie p. 30).*

5.2 Veranderingstheorie (ToC)

De **veranderingstheorie** beschrijft de verschillende tussentijdse veranderingen die moeten plaatsvinden voordat de uiteindelijke verandering mogelijk wordt. Bij deze denkoefening werden **vier hoofdgebieden van verandering** geïdentificeerd waarop het programma kan ingrijpen. Zij worden hieronder gepresenteerd. De resultatenketen die de kern vormt van dit TFD, wordt gedetailleerd beschreven in de operationele planning (*zie p. 24 en volgende*).

5.2.1 Veranderingstrajecten

Momenteel richt het Juniorprogramma zich op jonge Europeanen die op het moment van hun sollicitatie een master- of een bachelordiploma hebben. Deze aanpak was bewust gericht was op de professionalisering van jong talent en richtte zich uitsluitend op jong Europees talent. Ze sloot echter een hele reeks kandidaten uit met even interessante profielen die zich wilden inzetten voor een duurzamere wereld met meer solidariteit, zoals lokale profielen uit de partnerlanden of ook niet-universitaire profielen. Inclusie is een van de belangrijkste veranderingen waarop het volgende Juniorprogramma is gericht, maar ook een van de grootste uitdagingen voor de toekomst.

In het licht van de huidige debatten over dekolonisatie, maar ook over het openstellen van de internationale solidariteit voor andere soorten profielen, leeft het vandaag de wens om een meer open benadering te hanteren voor nieuwe doelgroepen door ervoor te zorgen dat **getalenteerde jongeren van diverse afkomst, verschillend gender en uiteenlopende onderwijsachtergrond, professioneel bijdragen aan interventies in het kader van internationale solidariteit in de partnerlanden en er de competenties ontwikkelen om zich actief en duurzaam in te zetten voor het aanpakken van de lokale en mondiale uitdagingen van de DOD's**. Dit is de ambitie en de ultieme verandering (specifieke doelstelling) waartoe het nieuwe Juniorprogramma wil bijdragen.

Deze actieve en duurzame inzet voor de lokale en mondiale uitdagingen van de DOD's kan enkel onder de volgende voorwaarden op duurzame wijze worden bereikt:

- Jonge talenten worden beschikbaar gesteld voor interventies in het kader van de internationale solidariteit in de partnerlanden (**Veranderingsdomein 1**);
- De jonge talenten vervullen hun opdracht en versterken hun professionele en persoonlijke competenties (**Veranderingsdomein 2**);
- De jonge talenten zijn inspirerende ambassadeurs op het vlak van wereldburgerschap (**Veranderingsdomein 3**);
- De bevolking van België en van de partnerlanden wordt zich bewuster van de lokale en wereldwijde uitdagingen van de DOD's (**Veranderingsdomein 4**).

Deze ambities op het vlak van veranderingen worden vertaald in de **modellering van de veranderingstheorie (ToC)** die hieronder wordt voorgesteld:



De belangrijkste veronderstelling is dat een internationale professionele blootstelling, omkaderd en begeleid door competente resources, een meer diverse generatie van **jonge talenten** zal creëren die professioneel bijdragen tot de resultaten van de interventies die hen ontvangen, waarbij ze uitgroeien tot echte **jonge professionals** via de ontwikkeling van nieuwe competenties om zich actief en duurzaam in te zetten voor de lokale en globale uitdagingen van de DOD's en meteen ook tot inspirerende **actieve en kritische burgers** voor andere jongeren en de bredere Belgische bevolking. Het Juniorprogramma zal zich dus blijven positioneren als een echte springplank voor de carrières van de jonge talenten die het zal begeleiden via een **evolutief parcours** in de loop van de ervaring, chronologisch weergegeven in het schema hierboven.

Het nieuwe programma zal jonge professionals blijven toewijzen en begeleiden bij internationale ontwikkelingsinterventies, zodat zij kunnen bijdragen en competenties en kennis kunnen verwerven. Het nieuwe programma streeft er evenwel naar om meer inspanningen te leveren voor activiteiten op het gebied van inclusie (openstelling voor nieuwe doelgroepen) en wereldburgerschap (beter rendement van de investeringen) om beter tegemoet te komen aan de Belgische beleidsprioriteiten op het gebied van internationale solidariteit en bij te dragen tot het blijvende karakter van het engagement van de jongeren voor de verwezenlijking van de doelstellingen inzake duurzame ontwikkeling.

Deze 4 hoofdgebieden van verandering vormen de basis voor de 4 intermediaire doelstellingen in het nieuwe programma.

5.2.2 Hypotheses

- De interventies en organisaties die een beroep doen op jong talent, erkennen de toegevoegde waarde van de regeling, waarderen de expertise die het programma biedt en begrijpen de noodzaak om hen tijdens hun contract te betrekken bij initiatieven op het gebied van wereldburgerschap.
- Werken in duo is voor beide partijen een even grote verrijking en een garantie voor wederzijdse versterking van de competenties voor de Europese en lokale jonge talenten.
- De jonge talenten die zich bewust zijn geworden van de lokale en mondiale uitdagingen van de DOD's, zullen er op een duurzame manier persoonlijk en professioneel aan bijdragen.

- De door het Juniorprogramma voorgestelde regeling blijft aantrekkelijk voor jonge talenten met uiteenlopende profielen.

5.3 Strategische principes & transversale thema's van de interventie

Het Juniorprogramma 2023-2027 is gebaseerd op een reeks **strategische principes** die rekening houden met belangrijke ontwikkelingen in de context van internationale solidariteit.

De **transversale en prioritaire thema's gender en innovatie** maken deel uit van deze strategische principes.

1	Inclusie bevorderen
2	De ambities van het programma verhogen op basis van de geleerde lessen
3	Drie waarden opnemen in de kern van het programma
4	Innovatie brengen
5	Bijdragen aan de DOD's
6	Partnerschappen met andere Belgische actoren op het terrein bevorderen
7	De aantrekkelijkheid vergroten van het programma voor bepaalde profielen
8	Het leerproces van de jonge talenten en van de partnerorganisaties bevorderen

5.3.1 Inclusie bevorderen

De belofte tot transformatie die **centraal staat in de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (DOD's)** is niemand achter te laten (in het Engels: "Leave no one behind"). Deze belofte belichaamt de volledige inzet van alle VN-lidstaten om armoede in al haar vormen uit te bannen, een einde te maken aan discriminatie en uitsluiting, en de ongelijkheden en kwetsbaarheden te verminderen waardoor mensen aan hun lot worden overgelaten en het potentieel van individuen en de mensheid als geheel wordt ondermijnd. Door zich open te stellen voor nieuwe doelgroepen wil het Juniorprogramma - op zijn eigen niveau - bijdragen aan deze belofte. Op die manier zal het niet langer beperkt blijven tot de bekende doelgroepen, maar zullen ook lokale en niet-academische profielen voortaan de kans krijgen om deel te nemen via specifieke aangepaste trajecten.

Wat de **genderdimensie** betreft: in de vorige edities van het Juniorprogramma is het aandeel van vrouwelijke Junior Experten altijd zeer hoog geweest: **meer dan 2/3 van de JE's is vrouw**. Met de openstelling van het volgende programma voor nieuwe doelgroepen, namelijk niet-academische profielen en lokale jongeren, zal bijzondere aandacht worden besteed aan vrouwelijke kandidaten, zodat zij binnen de nieuwe doelgroepen evenzeer vertegenwoordigd zijn.

Veel jonge vrouwelijke Junior Experts melden moeilijkheden in verband met hun plaats als vrouw en met het gebrek aan legitimiteit dat soms aan hen wordt toebedeeld in het kader van hun werk op het terrein. Daarom wil het Juniorprogramma in het nieuwe programma meer aandacht besteden aan dit aspect, bv. **door extra aandacht te besteden aan gender in de briefing**, door - in de sessie over interculturaliteit - expliciet te verwijzen naar het bestaan van Focal Points 'gender' in België en op het terrein, door tools aan te reiken enz.

5.3.2 De ambities van het programma verhogen op basis van de geleerde lessen

Na meer dan vijftien jaar heeft het team van het Juniorprogramma een schat aan kennis en ervaring opgebouwd, verrijkt door externe evaluaties. Verscheidene geleerde lessen zijn reeds gebundeld in het eerste hoofdstuk hierboven (p. 8-11). Het is belangrijk deze elementen te integreren en tegelijkertijd kansen te blijven grijpen om het systeem gaandeweg te verbeteren.

Het Juniorprogramma 2023-2027 wil echter nog een stap verder gaan in het verhogen van de ambities, met name op het gebied van inclusie en wereldburgerschap. De openstelling voor van nieuwe doelgroepen, het bijdragen tot interventies en de ontwikkeling van competenties, het bijdragen tot inspirerende initiatieven inzake wereldburgerschap voor andere jongeren en het bewustmaken van het brede Belgische publiek mogen slechts worden beschouwd als intermediaire doelstellingen die bijdragen tot de verwezenlijking van een specifieke doelstelling. Het verwerven van competenties en ervaring leidt alleen tot verandering op de lange termijn als die verworvenheden op duurzame wijze worden geherinvesteerd in de verwezenlijking van de DOD's: dit is waar het Juniorprogramma aan wil blijven werken.

5.3.3 Drie waarden opnemen in de kern van het programma

Vanaf het begin heeft het Juniorprogramma drie kernwaarden hooggehouden, die beschouwd worden als 'rode draad' in zijn dagelijkse operationalisering. In verschillende fasen van het traject van de Junior Experts (en met name tijdens de selectie) sturen deze waarden de strategische keuzes. Het programma wil deze aanpak voortzetten in zijn vierde fase.

Het betreft de volgende waarden:

- a) **WERELDBURGERSCHAP** (de Junior Expert & de wereld): het jonge talent is verantwoordelijk, zet zich in voor de DOD's, is solidair, sociaal en intercultureel georiënteerd, respectvol, idealistisch, empathisch.
- b) **PROFESSIONALISME** (de Junior Expert & de omgeving): het jonge talent geeft blijk van teamgeest, betrouwbaarheid, meerwaarde, resultaten, nauwgezetheid, diplomatie, passie.
- c) **PERSOONLIJKE ONTWIKKELING** (de Junior Expert & zichzelf): leren, talentontwikkeling, openheid, flexibiliteit, aanpassingsvermogen, autonomie, kritisch denken zijn de sleutelwoorden.

5.3.4 Innovatie brengen

Het Juniorprogramma zal voorrang blijven geven aan functies die gericht zijn op de innovatieve aspecten. De echte toegevoegde waarde van het Juniorprogramma ligt in de ruimte die het creëert binnen interventies om te experimenteren met vernieuwende benaderingen of innovatieve tools, dankzij de steun van een jong talent dat beschikt over de competenties, de juiste mentaliteit en de tijd om dit te doen. Veel jonge talenten voeren nu al onderzoeken-acties uit, experimenteren met nieuwe agro-ecologische methoden of passen nieuwe technologieën toe. Zo kunnen de projecten waarin zij worden ingezet, de potentiële voordelen van deze nieuwe tools naar waarde schatten. Jong talent brengt nieuwe ideeën die zeer rijk kunnen zijn voor de interventies die hen ontvangen.

Door het leerproces en de wederzijdse versterking van competenties tussen de Belgische en de lokale talenten uit de partnerlanden te stimuleren en te ondersteunen, stellen we hen bovendien in staat een zekere mate van innovatie in hun respectieve interventies in te brengen. De Agenda 2030 heeft een blijvende behoefte aan innovatie om de 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen te verwezenlijken.

Ten slotte zal de openstelling voor nieuwe doelgroepen vereisen dat wordt geëxperimenteerd met andere, meer specifieke soorten trajecten om het nieuwe aanbod beter af te stemmen op de vraag. Deze openstelling zal de vorm aannemen van proefprojecten.

5.3.5 Bijdragen aan de DOD's



Het Juniorprogramma wil blijven bijdragen aan de vorming van een generatie jonge talenten die zich inzetten voor de 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen, maar deze generatie zal in deze nieuwe fase diverser worden. Net als in de derde fase zal het JP zijn werkingssfeer niet beperken tot een of andere specifieke DOD.

5.3.6 Partnerschappen met andere Belgische actoren op het terrein bevorderen

In de afgelopen vijftien jaar heeft het Juniorprogramma **talrijke samenwerkingsverbanden** ontwikkeld, hoofdzakelijk met **geaccrediteerde niet-gouvernementele samenwerkingsorganisaties**, die nog steeds betrokken zijn bij verschillende fasen van de selectie- en aanwervingsprocedure van jonge talenten.

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

In het algemeen zal het Juniorprogramma streven naar een grotere complementariteit met de **geaccrediteerde niet-gouvernementele samenwerkingsorganisaties (GO's)**, d.w.z. niet alleen NGA's (27 ervan zijn momenteel partners van het Juniorprogramma) en hun representatieve koepels (ACODEV, Ngo-federatie), maar ook organisaties die actief zijn op het gebied van werkgelegenheid en jeugd, universiteiten, hogescholen, instellingen voor technische en beroepsopleiding, enz.

Ook wordt in het kader van de interventie overwogen andere actoren te prospecteren die bijdragen aan de verwezenlijking van de DOD's, met name binnen de **TVET-sector** (VET Toolbox, WorldSkills, Actiris/VDAB, enz.), om een pool van jonge talenten met gediversifieerde profielen op te bouwen die door het programma kunnen worden ingezet en adequaat kunnen voldoen aan de behoeften van het programma aan specifieke technische en beroepsprofielen. De bijdrage van dit soort actoren zal het mogelijk maken echte partnerschappen tot stand te brengen die de dynamiek rond de verwezenlijking van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen door België zullen versterken en het Juniorprogramma in staat zullen stellen kennis te maken met dit nieuwe doelpubliek en zijn trajecten eraan aan te passen.

In de zin dat de interventie de acties van haar jonge talenten op het gebied van **wereldburgerschap** wil bevorderen, zal het programma ook de synergie en complementariteit versterken met de actoren van de wereldburgerschapseducatie (WBE). Ook andere types actoren (organisaties actief op cultureel vlak, rond digitalisering, enz.) zouden kunnen worden benaderd om deze doelstelling te bereiken.

5.3.7 De aantrekkelijkheid vergroten van het programma voor bepaalde profielen

Om de passende profielen aan te trekken voor het bereiken van de doelstellingen van het programma, zal een reeks maatregelen worden genomen om de aantrekkelijkheid in de hand te werken of nog te vergroten. De voorgestelde regeling moet dus voortdurend opgevolgd worden om ervoor te zorgen dat ze aantrekkelijk blijft voor jonge talenten, ongeacht hun profiel.

In het algemeen wil het Juniorprogramma een **loonbeleid** ontwikkelen dat zo eerlijk en samenhangend mogelijk is tussen de Junior Experts in de verschillende landen.

Er zullen **specifieke trajecten** worden opgezet voor profielen uit het technisch en het beroepsopleidings, zodat zij de ervaring op kortere termijn kunnen uitproberen zonder hun loopbaan in gevaar te brengen.

5.3.8 Het leerproces van de jonge talenten en van de partnerorganisaties bevorderen

Het Juniorprogramma waakt erover:

- het leerproces van de jonge talenten te bevorderen door hen te confronteren met een werkervaring op het terrein en met de concrete uitdagingen van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen;
- de visibiliteit en ontmoetingen met de eindbegunstigden van de interventies te stimuleren;
- de wederzijdse versterking van competenties tussen jonge talenten te bevorderen, door hen in duo (Europese jongeren/lokale jongeren) of in groep (jongeren uit het technisch en het beroepsonderwijs) te laten werken;
- de kennis, maar ook de knowhow en de soft skills van de jonge talenten te versterken, met name door de kwaliteit van hun begeleiding door professionele coaches en de leidinggevenden, en door het opleidingsbudget dat ter beschikking wordt gesteld;
- de interventiesfeer van de Juniors zodanig in te stellen dat zijzelf kunnen bijdragen tot de capaciteitsopbouw van hun lokale partners, maar ook van de organisaties die hen ontvangen.

6 OPERATIONELE PLANNING

6.1 Algemene & specifieke doelstelling

Algemene doelstelling

De algemene doelstelling van de vorige interventie wordt gehandhaafd, namelijk: **'De inspanningen van België in zijn bijdrage aan de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen ondersteunen.'**

Specifieke doelstelling

De specifieke doelstelling van de interventie is: **'Getalenteerde jongeren die verschillen qua afkomst, gender en opleidingsachtergrond, leveren een professionele bijdrage aan interventies in het kader van internationale solidariteit in de partnerlanden en ontwikkelen de competenties om zich actief en duurzaam in te zetten voor de lokale en mondiale uitdagingen van de DOD's.'**

Indicatoren SD

Om de voortgang van de interventie te meten, stelt het TFD een reeks indicatoren en hun controlebronnen voor. In de mate van het mogelijke worden deze indicatoren opgesplitst naar type profiel, herkomst, gender. In de bijlage vindt u een overzichtstabel van de indicatoren (*zie bijlage 1, p. 82-84*).

Wat de follow-up van de specifieke doelstelling betreft, worden de volgende **3 indicatoren voorgesteld**:

Indicator: % nationale jonge talenten, nationale vrouwelijke jonge talenten en niet-universitaire jonge talenten op het totaal van jonge talenten dat deelneemt aan het Juniorprogramma (gemeten over het laatste jaar van het JP4)

Deze indicator maakt het mogelijk de mate van openheid van het Juniorprogramma in termen van inclusie te beoordelen (jonge talenten van diverse herkomst, verschillend gender en diverse opleidingsniveaus), uitgesplitst naar type traject ('klassiek' of 'specifiek').

Verificatiebronnen: databank JP + selectieverslagen

Streefwaarden: 50% (lokale profielen) / 35% (vrouwelijke lokale profielen) / 20% (niet-universitaire profielen, inclusief lokale profielen)

Indicator: % jonge talenten die vinden dat ze hun professionele en persoonlijke competenties die ze verwerven tijdens het Juniorprogramma, hebben benut (gemeten 1 jaar na afloop van hun contract)

Met deze indicator wordt de mate van ontwikkeling/verwerving van professionele en persoonlijke competenties van de Junior Experts na hun deelname aan het programma gemeten.

Verificatiebronnen: enquête bij oud-Junior Experten (vanaf de vorige fase + te lanceren 1 jaar na het einde van hun contract)

Streefwaarden: 80%

Indicator: % jonge talenten uit het Juniorprogramma die hun engagement voor de DOD's voortzetten (gegevens uitgesplitst naar gender, nationaliteit, profiel, professioneel of persoonlijk engagement) (gemeten 1 jaar na het einde van hun contract)

Deze indicator maakt het mogelijk om de duurzaamheid van de inzet van de Junior Experts na hun deelname aan het programma te beoordelen.

Verificatiebronnen: Enquête bij oud-Junior Experten (vanaf de huidige fase + te lanceren 1 jaar na het einde van hun contract)

Streefwaarden:
60% (Europese + lokale universitaire profielen) / 20% (Europese + lokale niet-universitaire profielen)

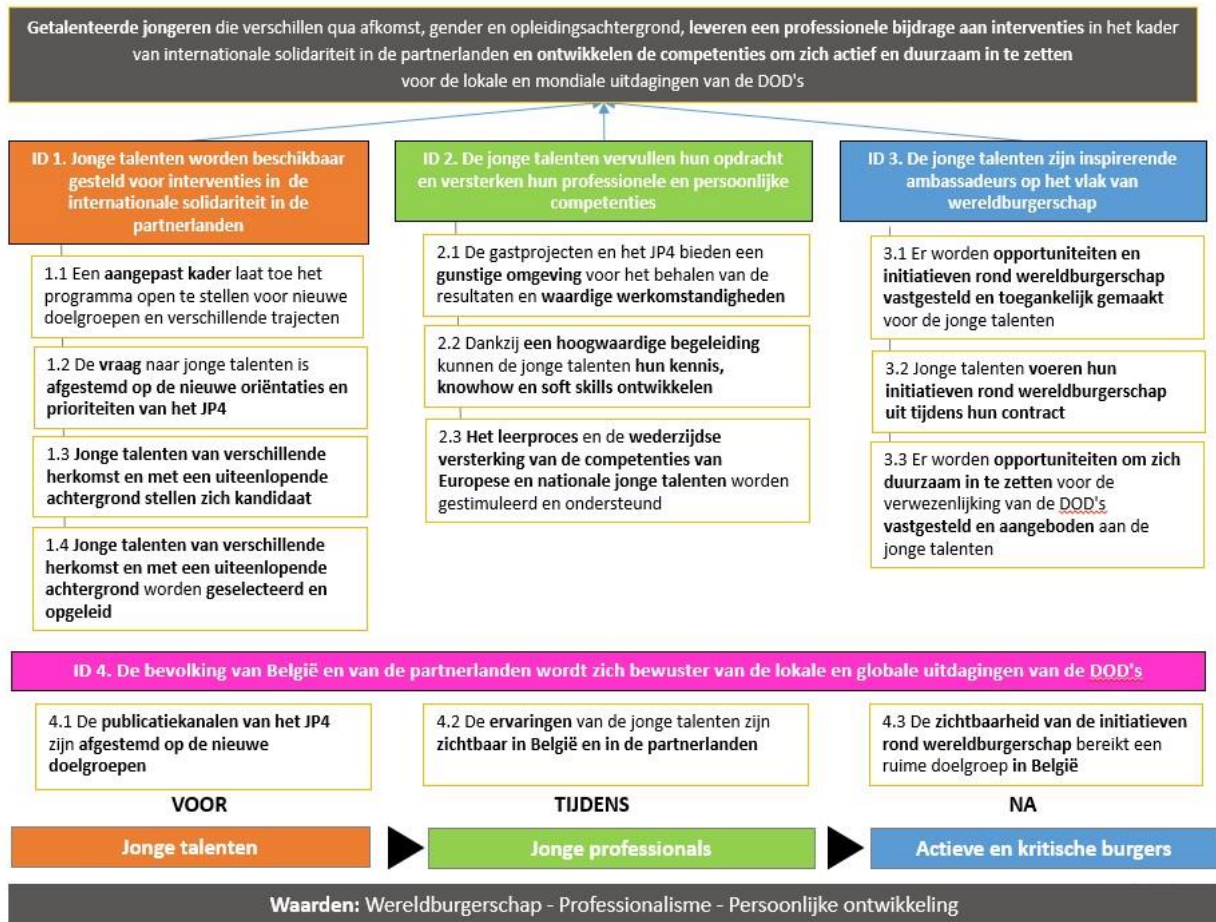
6.2 Verwachte resultaten

Intermediaire doelstellingen

De intermediaire doelstellingen van de interventie zijn de volgende:

- **ID 1: Jonge talenten worden beschikbaar gesteld voor interventies in het kader van de internationale solidariteit in de partnerlanden;**
- **ID 2: De jonge talenten vervullen hun opdracht en versterken hun professionele en persoonlijke competenties;**
- **ID 3: De jonge talenten zijn inspirerende ambassadeurs op het vlak van wereldburgerschap;**
- **ID 4: De bevolking van België en van de partnerlanden wordt zich bewuster van de lokale en wereldwijde uitdagingen van de DOD's.**

De verschillende **outputs voor elke intermediaire doelstelling** worden hieronder uitgewerkt:



6.2.1 ID 1. Jonge talenten worden beschikbaar gesteld voor interventies in het kader van de internationale solidariteit in de partnerlanden

Om ervoor te zorgen dat Junior Experten van diverse herkomst, verschillend gender en uiteenlopende opleidingsniveaus zich kandidaat stellen, geselecteerd en opgeleid worden en zich aansluiten bij het project waaraan ze zijn geaffecteerd, moet aan twee aspecten worden gewerkt: de **aanbodzijde** (en dus de beschikbaarheid van gediversifieerde jonge talenten die geïnteresseerd zijn in het programma en die zich willen engageren voor projecten die bijdragen aan de DOD's), maar ook de **vraagzijde** (door een visie op middellange en lange termijn te ontwikkelen van de behoeften van de 'klanten', maar ook door de vraag te stimuleren).

Verbeteringen in doeltreffendheid en doelmatigheid werden in het vorige programma bereikt door **het stimuleren van interacties tussen het aanbod van en de vraag naar** Junior Experten en door proactieve inspanningen voor de synchronisatie van vraag aan aanbod. Het selectiesysteem werd in die zin aangepast en zal zoveel mogelijk worden gehandhaafd.

Ook moet worden gestreefd naar **innovatieve oplossingen** op het gebied van werkgelegenheidskansen door - naast de klassieke formule van 1 of 2 jaarovereenkomst(en) - ook **specifieke trajecten te ontwikkelen die zijn afgestemd op de nieuwe doelgroepen**. In deze intermediaire doelstelling zijn alle producten en diensten samengebracht die betrekking hebben op het aan de partnerprojecten ter beschikking stellen van human resources die van tevoren zijn geïdentificeerd, geselecteerd en opgeleid.

Afspraak qua terminologie: in de volgende paragrafen betekent '**vraag**' een vraag afkomstig van een partnerproject om gebruik te kunnen maken van de aanwezigheid van een Junior Expert. Deze vraag wordt formeel vastgelegd door de opstelling van **referentietermen**.

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

De onderlinge afstemming van vraag en aanbod was belangrijk in het vorige programma en zal dat nog meer zijn in het licht van de wens om een diverse doelgroep te bereiken. Welke specifieke, aan de nieuwe doelgroepen aangepaste trajecten kunnen worden uitgestippeld zonder de operationele uitdagingen uit het oog te verliezen?

Om dit ambitieuze doel te bereiken, zijn verschillende **outputs** nodig:

- Output 1.1: **Een aangepast kader maakt het mogelijk om het programma open te stellen voor nieuwe doelgroepen en verschillende trajecten**
- Output 1.2: De **vraag** naar jonge talenten is **afgestemd op de nieuwe oriëntaties en prioriteiten** van het JP4 (afstemming tussen vraag en aanbod)
- Output 1.3: **Jonge talenten van verschillende herkomst en met een uiteenlopende achtergrond stellen zich kandidaat**
- Output 1.4: **Jonge talenten van verschillende herkomst en met een uiteenlopende achtergrond worden geselecteerd en opgeleid**



Output 1.1 Een aangepast kader maakt het mogelijk om het programma open te stellen voor nieuwe doelgroepen en verschillende trajecten

Voorgestelde kernactiviteiten

a) **Aanpassing van de aanwervingscriteria en toelatingsvoorwaarden van het JP4 aan de nieuwe doelgroepen en de verschillende trajecten**

De inclusiviteit en flexibiliteit die in de nieuwe oriëntaties worden verlangd, impliceren **aanpassingen aan de aanwervingsaanpak van het Juniorprogramma** en aan de tot dusver gehanteerde toelatingsvoorwaarden.

Openstelling van het Juniorprogramma voor talenten met een technische of een beroepsopleiding

Het programma, dat alleen openstond voor kandidaten met minstens een professionele bachelor of een master, zal nu ook openstaan voor jongeren met een technische of een beroepsopleiding.

Het vereiste diploma wordt dus door het project vastgesteld naargelang de door het Juniorprogramma vastgestelde gevalideerde behoefte.

Meer flexibiliteit met betrekking tot de duur en het type van contract om tegemoet te komen aan operationele behoeften, die kunnen verschillen.

Na overleg met LuxDev, dat tevergeefs heeft geprobeerd deze profielen aan te trekken, en met WorldSkills, dat op bepaalde beperkingen heeft gewezen (gebrek aan aantrekkelijkheid van het loonpakket, hoge werkgelegenheidskansen van deze jongeren, die al voor het einde van hun studie een baan hebben), vraagt het Juniorprogramma zich af of het wel in staat is deze nieuwe doelgroep met een technische of een beroepsopleiding in België aan te trekken. Kortere posten van minder dan een jaar zouden een oplossing kunnen zijn voor de jongeren uit deze doelgroep die zich niet voor langere tijd zouden willen binden.

Deze flexibiliteit, die gereserveerd zal zijn voor jongeren met een technische of een beroepsopleiding, zal worden uitgetest en opgevolgd, aangezien het belangrijk is dat er ook een rendement op de investering is voor het project en het jonge talent.

Onbezoldigde uitwisselingen van minder dan één maand tussen jonge Europese en jonge lokale talenten zullen eveneens worden aangeboden ter vervollediging van het aanbod (zie p. 33-34).

Beperking van het programma tot een Belgisch publiek voor de aanwervingen in België

Zoals vermeld in het Referentiekader dat van de minister is ontvangen, zou het programma bij voorkeur alleen mogen openstaan voor jonge Belgen (voor aanwervingen die in België plaatsvinden), door een concreet engagement op het vlak van wereldburgerschap tijdens en na het einde van hun contract, en dit in België. Het feit dat een concrete verbintenis ten aanzien van België vereist is, zou een rechtvaardiging kunnen zijn voor de ongelijke behandeling (een uitsluitend Belgisch publiek) en voor een wijziging van het koninklijk besluit. Een criterium dat uitsluitend op de Belgische nationaliteit of de Belgische woonplaats is gebaseerd, zou Enabel echter met juridische en operationele problemen kunnen opzadelen. Het Juniorprogramma stelt daarom voor het huidige rechtskader in dit opzicht ongewijzigd te laten en het oorspronkelijke criterium van de Europese nationaliteit te handhaven.

In het Juniorprogramma worden evenwel verschillende opties voorgesteld als alternatieven die in het aanwervingsproces kunnen worden geïntegreerd en waarvoor geen wijziging van het wettelijk kader nodig is:

- valorisatie in het aanwervingsproces van passieve kennis van de tweede Belgische landstaal (Frans of Nederlands);
- valorisatie in het aanwervingsproces van activiteiten op het gebied van wereldburgerschap uitgevoerd in België door de kandidaten voor het Juniorprogramma.

Andere opties kunnen worden aangeboden volgens de relevantie ervan.

Openstelling voor nationale jonge talenten op het terrein

De openstelling van het Juniorprogramma vormt een belangrijke uitdaging. De doelgroepen zullen dezelfde zijn, of de aanwervingen nu in België of op het terrein plaatsvinden. De aanpak zal dus moeten worden geharmoniseerd, waarbij dezelfde kwaliteit moet worden gewaarborgd en het wettelijk kader moet worden nageleefd, ongeacht de plaats van aanwerving.

De toelatingsvoorwaarden zouden dezelfde kunnen zijn in België als in de partnerlanden. Het voorstel zou ook inhouden voorrang te geven aan de lokale verankering in de partnerlanden en meer belang te hechten aan de woonplaats in plaats van aan de nationaliteit, teneinde de lokale competenties te versterken. De adviezen over de nationaliteits- en/of woonplaatscriteria lopen uiteen naargelang van de betrokken landen. In het licht van deze uitdagingen stellen wij voor deze elementen nader te analyseren alvorens het kader vast te stellen.

b) Wijziging van het KB

Onder voorbehoud van de aanvaarding van de wijzigingen die in België in het koninklijk besluit moeten worden aangebracht, zouden de nieuwe toelatingsvoorwaarden, met inbegrip van de voorgestelde wijzigingen, als volgt luiden:

Toelatingscriteria JP 2023-2027		Toelatingscriteria JP 2018-2023	
1. Nationaliteit	De Belgische nationaliteit hebben of onderdaan zijn van een andere lidstaat van de Europese Unie of van de Zwitserse Bondsstaat, of de nationaliteit van het partnerland hebben , naargelang de functie.	1. Nationaliteit	De Belgische nationaliteit hebben of onderdaan zijn van een andere lidstaat van de Europese Unie of van de Zwitserse Bondsstaat.
2. Leeftijd	Jonger zijn dan 31 jaar op de datum van de laatste dag van de bekendmaking van de vacatures voor kandidaten.	2. Leeftijd	Jonger zijn dan 31 jaar op de datum van de laatste dag van de bekendmaking van de vacatures voor Junior Experts.
3. Uittreksel uit het strafregister	Een uittreksel uit het strafregister (of een bewijs van goed gedrag en zeden, naargelang van het land) kunnen afgeven, waaruit blijkt dat het gedrag voldoet aan de eisen van de functie en het verkrijgen van burgerlijke en politieke rechten.	3. Uittreksel uit het strafregister	Een uittreksel uit het strafregister kunnen afgeven, waaruit blijkt dat het gedrag voldoet aan de eisen van de functie en het verkrijgen van burgerlijke en politieke rechten.
4. Academische kwalificatie	In het bezit zijn van de specifieke diploma's of opleidingscertificaten die voor de functie vereist zijn.	4. Academische kwalificatie	In het bezit zijn van minstens een professionele bachelor (PBa*) of een academische master die in België is afgegeven of door de bevoegde Belgische autoriteiten als gelijkwaardig wordt erkend.
De aangeworven kandidaat zal moeten aantonen te voldoen aan deze toelatingsvoorwaarden door bij de ondertekening van het contract getuigschriften en kopieën van diploma's over te leggen. Kandidaten met de Europese nationaliteit moeten ook een medisch onderzoek ondergaan waaruit blijkt dat zij in staat zijn om naar het land van affectatie te gaan.			

Output 1.2 De vraag naar jonge talenten is afgestemd op de nieuwe oriëntaties en prioriteiten van het JP4 (afstemming tussen vraag en aanbod)

Voorgestelde kernactiviteiten

a) Actualisering van de visie op de vraag, de prioriteiten en de behoeften aan geschikte profielen

In het verlengde van het vorige programma blijft JP4 anticiperen op de behoeften van de sector (en dus op de profielen die moeten worden gezocht) om enerzijds de jonge talenten aan het eind van het Juniorprogramma professionele kansen te bieden en anderzijds de sector de resources te bieden die zijn uitdagingen kunnen aangaan.

Daartoe zal de **in 2018 uitgevoerde visie op de behoeften aan expertise op middellange en lange termijn** worden geactualiseerd bij de start van het programma in 2023.

Deze resultaten zijn van belang voor het vaststellen van '**trajectbenaderingen**'. Het JP zal Enabel en de partnerorganisaties stimuleren om functies te ontwikkelen voor Junior Experts die al taken in verband met deze (toekomstige) behoeften op zich kunnen nemen, in plaats van alleen maar uit te gaan van de huidige hr-behoeften in hun projecten op het terrein. Op die manier wordt een 'traject' gecreëerd dat verder loopt dan de duur van de affectatie van de Junior Expert en worden reële mogelijkheden geboden voor verdere samenwerking na het Juniorprogramma, zowel voor de junior als voor de ontvangende organisatie.

Volgens een logica van inclusie zal het Juniorprogramma er ook voor zorgen dat het **een breed scala aan vacatures aanbiedt**:

Deze verscheidenheid aan functies zal op verschillende manieren tot uiting komen:

- Vragen om functies met een technische en/of beroepskwalificatie zullen erin worden opgenomen.
- Vragen om functies worden opengesteld in onze partnerlanden en zullen voorbehouden zijn aan kandidaten met de nationaliteit van onze partnerlanden of aan kandidaten die er hun verblijfplaats hebben.
- Een evenwicht tussen de behoefte aan specifieke profielen (ICT, bio-ingenieurs, enz.) en transversale profielen (communicatie, kapitalisatie, enz.) wordt gehandhaafd, afhankelijk van de resultaten van het onderzoek.

Het Juniorprogramma ondersteunt een helder beleid en duidelijke aanbevelingen voor de keuzes die projecten maken om een bepaalde post of doelgroep te bevoordelen ten opzichte van een andere. Het Juniorprogramma wil met name het **beginsel verdedigen dat voorrang wordt gegeven aan de versterking van lokale competenties**. Zowel Enabel als de sector van de NGA's geven in hun hr-beleid inderdaad voorrang aan de versterking van de lokale competenties. De openstelling van het Juniorprogramma voor jong lokaal talent is hiervan trouwens een sterk signaal.

b) Creatie van mogelijkheden door nieuwe partnerschappen aan te gaan en het aanbod van geschikte profielen en trajecten te versterken

De door het Juniorprogramma gewenste en nagestreefde integratie zal slechts doeltreffend zijn indien nieuwe doelgroepen worden begrepen en in het programma worden opgenomen.

In België zijn jongeren met een technische of een beroepsopleiding eigenlijk grote onbekenden voor het Juniorprogramma. Voorafgaande kennis van hun interesses en specifieke kenmerken moet worden opgebouwd. Partnerschappen en nauwe samenwerking met actoren zoals WorldSkills, Forem, VDAB, Actiris, enz. zullen helpen om deze doelgroep in België beter te begrijpen en te bereiken. Deze partnerschappen kunnen ook helpen om geschikte trajecten vast te stellen die aansluiten bij de wensen van deze jonge talenten.

Er zou ook een enquête onder deze doelgroep kunnen worden gehouden om deze analyse te verfijnen en preciezere informatie over deze groep te verkrijgen. Aan de hand van deze analyse kan de aanpak worden aangepast om hen bewust te maken van en warm te maken voor het Juniorprogramma.

c) Informatieverstrekking aan de ontvangende projecten: nieuwe oriëntaties, aanwervingscriteria en toelatingsvoorwaarden voor het JP4

De nieuwe oriëntaties van het Juniorprogramma en de eruit voortvloeiende operationele implicaties moeten aan de Enabel- en NGA-projecten worden meegedeeld. De nieuwe aanwervingscriteria en toelatingsvoorwaarden moeten dus worden aangepast en geïntegreerd in de procedures en het communicatiemateriaal.

Er zal specifieke communicatie plaatsvinden aan het begin van het programma, gevolgd door voortdurende communicatie gedurende het programma om ervoor te zorgen dat de nieuwe aanpak wordt overgenomen.

d) Ontvangst en selectie van aanvragen in samenwerking met de teams op het terrein (HRO en NGA)

Het Juniorprogramma zal bij de selectie van posten oog hebben voor **inclusie**. Dit kan op verschillende aspecten slaan:

- Het evenwicht tussen lokale en Europese JE-functies, aangezien de wens bestaat dat het Juniorprogramma aan het eind van het programma een 50/50-evenwicht tussen deze twee doelgroepen zal bereiken.
- Een minimumquotum voor functies voor profielen met een technische of een beroepsopleiding. Bij de vaststelling van dit quotum moet er rekening mee worden gehouden dat er verhoudingsgewijs minder vraag zal zijn naar deze profielen, die specifiek zijn voor een klein aantal projecten. Het gaat eerder om een indicatieve streefwaarde dan om een operationele vereiste.

Ook bij de geselecteerde aanvragen moet rekening worden gehouden met het feit dat de voorgestelde functies in duo worden uitgevoerd. Het is immers de bedoeling over zoveel mogelijk functies in duo te beschikken (1 functie voor een lokale Junior Expert gekoppeld aan 1 functie voor een Europese Junior Expert).

Het Juniorprogramma is zich ervan bewust dat werken in duo om diverse redenen niet altijd mogelijk is. Het niet-werken in duo kan worden gerechtvaardigd om de volgende redenen:

- de veiligheidscontext die in sommige regio's of landen geen toegang verleent aan een niet-lokale Junior Expert;
- het hr-beleid van een organisatie waarbij de nadruk wordt gelegd op het versterken van lokale competenties door uitsluitend een beroep te doen op een lokale Junior Expert;
- de door een project in te vullen behoefte waarvoor geen voltijdse inzet van 2 functies in duo nodig is.

e) Ontwikkeling van 'klassieke' en 'specifieke' trajecten (type uitwisselingen)

Twee benaderingen worden voorgesteld:

1. **De zogeheten 'klassieke' trajecten** waarbij aanvragen voor jonge talenten met een technische of beroepsopleiding door de Enabel- en NGA-projecten zullen worden geïdentificeerd op basis van de contractduur die gewoonlijk voor Junior Experts is vastgesteld (minimaal 1 jaar tot maximaal 2 jaar). Zij zijn goed voor het grootste deel van de trajecten.
2. **De zogeheten 'specifieke' trajecten** die zullen worden getest in de vorm van korte uitwisselingen die enkel bestemd zijn voor het publiek van jonge talenten met een technische of een beroepsopleiding.

Deze uitwisselingsformule om dit specifieke publiek te bereiken kan verschillende vormen aannemen en vereist dat het Juniorprogramma partners aanwijst voor de uitvoering ervan.

Verschiedende opties worden overwogen en moeten worden onderzocht:

- *Co-creatie en uitwisselingen tussen jonge leerlingen in het kader van een schoolprogramma, waarbij zowel Belgische scholen als lokale scholen in de partnerlanden betrokken zijn*

Deze uitwisseling zou jonge talenten in België en in de partnerlanden aan het einde van hun technische of beroepsopleiding de mogelijkheid bieden samen aan een gemeenschappelijk project deel te nemen.

Deze uitwisseling zou plaatsvinden in de loop van een schooljaar, met voorbereiding op het vertrek, uitwisselingen via e-mail en videoconferentie, en een persoonlijke uitwisseling van de klas gedurende een tiental dagen (in België of in het partnerland). De leraren zouden zorgen voor professionele begeleiding en omkadering bij deze uitwisseling.

In het kader van het programma kan een **oproep tot het indienen van projecten** worden gedaan om een of meer scholen aan te wijzen die belangstelling voor de aanpak kunnen hebben.

Voor het academiejaar 2022-2023 wordt in Oeganda een proefproject bestudeerd binnen de bouwsector, maar deze aanpak kan op tal van andere vakgebieden worden toegepast, zoals beroepen op het vlak van kunst en cultuur, communicatie/digitalisering, enz.

Naast de professionele dimensie van deze uitwisseling zal hier ook een dimensie van wereldburgerschap aan worden toegevoegd. Die wordt in detail beschreven in de ID 3 (zie p. 52-53).

- *Uitwisselingen tussen jonge Europese en lokale talenten met een technische en beroepsopleiding*

Deze uitwisselingen zouden kunnen plaatsvinden met de steun van Belgische organisaties die met deze doelgroep werken (WorldSkills, MolenGeek, enz.), op basis van de gewenste thema's. Daartoe moet de analyse van de behoeften op het terrein worden voortgezet met de projecten van Enabel en van de NGA's. Zodra deze behoeften beter omschreven zijn, wordt overgegaan tot identificatie en worden contacten gelegd met Belgische actoren, waaruit verschillende vormen van uitwisseling kunnen voortvloeien.

Deze uitwisselingen kunnen persoonlijk (België of partnerland) en/of online plaatsvinden. De contractuele voorwaarden en de duur van het traject zouden worden vastgesteld naargelang van de behoefte.

Voor het gehele programma is één uitwisseling per jaar gepland. Die zou verschillende vormen kunnen aannemen, afhankelijk van de evaluatie van de eerste proefuitwisseling die in 2022-2023 plaatsvindt. Ongeacht de vorm van de uitwisseling moet de combinatie van een professionele component en een component rond wereldburgerschap altijd worden nageleefd, met als doel de wederzijdse versterking van de jonge talenten.

Output 1.3 Jonge talenten van verschillende herkomst en met een uiteenlopende achtergrond stellen zich kandidaat

Voorgestelde kernactiviteiten

a) Vaststelling van de geschikte communicatiekanalen

Het Juniorprogramma **identificeert de verschillende geschikte communicatiekanalen** voor het aantrekken van kandidaten **volgens de verschillende doelgroepen** voor de vacatures. Welke middelen zullen worden gebruikt?

- Gerichte communicatie op basis van het profiel van de aan te werven jonge talenten via aanwervingssites, LinkedIn, jobbeurzen, opportuniteiten in de pers, ontwikkeling van aanwervingsvideo's die worden verspreid via de JP-website en sociale media gericht op die specifieke groepen, ...
- Het netwerk in kaart brengen en ontwikkelen van gespecialiseerde scholen, universiteiten, organisaties en jongerenverenigingen die kunnen helpen bij de actieve verspreiding van de posten van het Juniorprogramma

b) Voorlichtingscampagnes voor Europese jonge talenten

Meer specifiek voor België beschikt het Juniorprogramma al over **partnerschappen** en doeltreffende communicatie om jonge talenten met een masterdiploma te bereiken, het doelpubliek waarop het zich tot nu toe richtte. Gezien de ontwikkeling van het Juniorprogramma in de richting van een veel bredere doelgroep, zullen de inspanningen worden toegespitst op **twee aspecten**:

- Jonge Europeanen

De doelgroep van het Juniorprogramma blijft gedeeltelijk Europees. Dit betekent dat de juiste kanalen om hen te bereiken moeten worden geïdentificeerd.

- Jonge talenten met een technische of een beroepsopleiding

Voor deze doelgroep moet een specifieke communicatiecampagne worden gevoerd, die verschillende vormen kan aannemen. In eerste instantie zal zij zich toespitsen op het identificeren van partners die de vacatures van het Juniorprogramma kunnen doorgeven. Geleidelijk aan, naarmate jonge talenten de wereld in trekken met het Juniorprogramma, zullen zij hun ervaring kunnen delen en de belangstelling van hun leeftijdgenoten kunnen wekken.

c) Informatiecampagnes voor lokale jonge talenten

Wat **het aantrekken van jong lokaal talent betreft**, zal het Juniorprogramma een beroep doen op de Human Resources Officers (HRO's) van Enabel. Zij zullen ervoor zorgen dat stappen worden ondernomen om de juiste profielen aan te trekken. Aangezien er in de partnerlanden weinig kansen op werk zijn voor jongeren zonder ervaring, reikt het Juniorprogramma een oplossing aan voor een belangrijke uitdaging op het terrein. We verwachten erg veel sollicitaties voor de meeste van de gezochte profielen. De communicatie moet goed doordacht zijn om kandidaten te vinden die aan de behoeften voldoen, zonder dat dit leidt tot een buitensporige toevloed van sollicitaties, die moeilijk te beheren zal zijn. De aanwervingsinspanningen moeten sowieso worden toegespitst op het identificeren van specifieke aanwervingskanalen en scholen die gerelateerd zijn aan precieze profielen. Ook de genderkwestie moet bijzondere aandacht krijgen, zodat vrouwen toegang krijgen tot deze kansen. Het team van het Juniorprogramma in kantoor in Brussel zal de HRO's in de partnerlanden waar nodig begeleiden en ondersteunen.

Output 1.4 Jonge talenten van verschillende herkomst en met een uiteenlopende achtergrond worden geselecteerd en opgeleid

Voorgestelde kernactiviteiten

a) **Aanwerving van Europese talenten door het aanwervingsteam van Enabel Belgium en het JP4**

De fasen van de aanwerving worden dan wel gehandhaafd, maar de aanwervingen moeten nu worden aangepast aan de doelgroep van jongeren met een technische of een beroepsopleiding. Er kan ondersteuning worden gevraagd van een partner zoals WorldSkills om ons te helpen bij het aanwervingsproces.

b) **Aanwerving van lokale talenten door plaatselijke vertegenwoordigingen van Enabel en partner-NGA's**

Om lokaal talent aan te werven, zal een deel van het aanwervingsproces worden gedecentraliseerd. Hiervoor zal het Juniorprogramma een beroep doen op de HRO's van de plaatselijke Enabel-vertegenwoordigingen en op de NGA's op het terrein. Alle fasen van de aanwervingsprocedure worden gedecentraliseerd op het terrein, met uitzondering van het mondeling examen, 'assessment center' genoemd, dat centraal wordt gehouden voor alle kandidaten, ongeacht of zij lokaal of Europees zijn. Dit zal zorgen voor een consistente aanpak voor alle verschillende doelgroepen.

Het Juniorprogramma kan specifieke steun en begeleiding in de andere stadia van het aanwervingsproces verstrekken om een kwalitatieve en gelijkwaardige aanpak te garanderen, ongeacht de plaats van aanwerving. De HRO's kunnen zelf ook andere HRO's die daar behoefte aan hebben, begeleiden. Het doel van het Juniorprogramma is een pool van human resources te vormen die naar behoefte kan worden ingezet, ongeacht de doelgroep, Europees of lokaal. De begeleiding en de opleiding van de human resources zullen vooral belangrijk zijn aan het begin van het programma.

c) **Samenstelling en validering van de duo's door het JP4 en de plaatselijke vertegenwoordigers van Enabel en de NGA-projecten**

Wanneer de functies in duo worden uitgeoefend, omvat de selectie een specificiteit die bestaat in de samenstelling van de duo's door aanbevelingen te doen over de complementariteit van de profielen. Het duo kan tegelijkertijd of gespreid worden aangeworven, afhankelijk van de behoefte. De wens is wel dat het duo gedurende ten minste één jaar samenwerkt om het rendement van de investering van het duo te verhogen. Net als voor alle functies wordt de verantwoordelijkheid overgelaten aan de ontvangende interventie, die het duo zal valideren.

d) **Inschakeling van interne en externe opleiders om de jonge talenten voor te bereiden op hun specifieke trajecten**

Het programma zal **2 selecties** en **2 briefings vóór vertrek per jaar** blijven organiseren. Een welbepaald aantal deelnemers is immers vereist om het geheel rendabel te houden in verhouding tot de ingezette human resources. Het JP rekent

dus op een vijftiental nieuwe (Belgische en lokale) Junior Experts die aan de briefings deelnemen.

Die briefing dient om het professionele kader aan te geven voor het werken als Junior Expert, alsook de visie en nuttige informatie voor het werken op het terrein. Meer praktische modules over een aantal essentiële competenties voor alle Junior Experts zijn erin verwerkt (bv. project cycle management).

De inhoud van de briefing wordt bepaald en georganiseerd door het team van het Juniorprogramma, dat zijn ervaring en de tijdens elke briefing gemaakte evaluaties gebruikt om verbeteringen in het programma en de uitvoering ervan aan te brengen. Waar mogelijk zal aandacht worden besteed aan meer geïndividualiseerde opleidings- en/of informatiebehoeften. Zo kan een specifiek programma worden opgezet voor Juniors met een welbepaald profiel of voor Juniors die in een bepaald expertisegebied actief (zullen) zijn. Het is bijvoorbeeld mogelijk om in kleinere groepen te werken onder leiding van een expert ter zake.

Er wordt een beroep gedaan op externe deskundigen voor **opleidingen over specifieke onderwerpen** (project cycle management, interculturaliteit, enz.). Er zal een specifieke module worden toegevoegd over het thema **wereldburgerschap**, dat centraal zal staan in de opdracht van elke Junior Expert op het terrein.

Er zullen wel ingrijpende wijzigingen worden aangebracht aan de praktische uitvoeringsregelingen. De uitbreiding van het Juniorprogramma tot jonge lokale professionals heeft namelijk grote gevolgen voor de briefing, aangezien die om budgettaire en logistieke redenen **online zal worden georganiseerd**.

Indicatoren ID 1

De **2 voorgestelde indicatoren** voor de **intermediaire doelstelling 1** zijn:

Indicator: % geselecteerde aanvragen dat voldoet aan de kwaliteitsnormen en de strategische prioriteiten van het Juniorprogramma en waarvoor een geschikte kandidaat is gevonden (gemeten over het volledige JP4)

Deze indicator maakt het mogelijk de kwaliteit te beoordelen van de selectieprocedure die wordt toegepast om geschikte kandidaten voor de functies te vinden. Die kandidaten worden geselecteerd op basis van het rooster voor kwalitatieve analyse dat beantwoordt aan de strategische prioriteiten van het Juniorprogramma.

Verificatiebronnen: databank JP + selectieverslagen

Streefwaarden: 80%

Indicator: Aantal jonge talenten dat is geselecteerd en opgeleid voor de 'klassieke' trajecten (gemeten over het volledige JP4)

Aan de hand van deze indicator kan worden nagegaan hoeveel jonge talenten gedurende het gehele programma zijn geselecteerd en opgeleid voor de zogeheten 'klassieke' trajecten (contracten van 1 tot 2 jaar).

Verificatiebronnen: databank JP + selectieverslagen

Streefwaarden: 100 jonge talenten

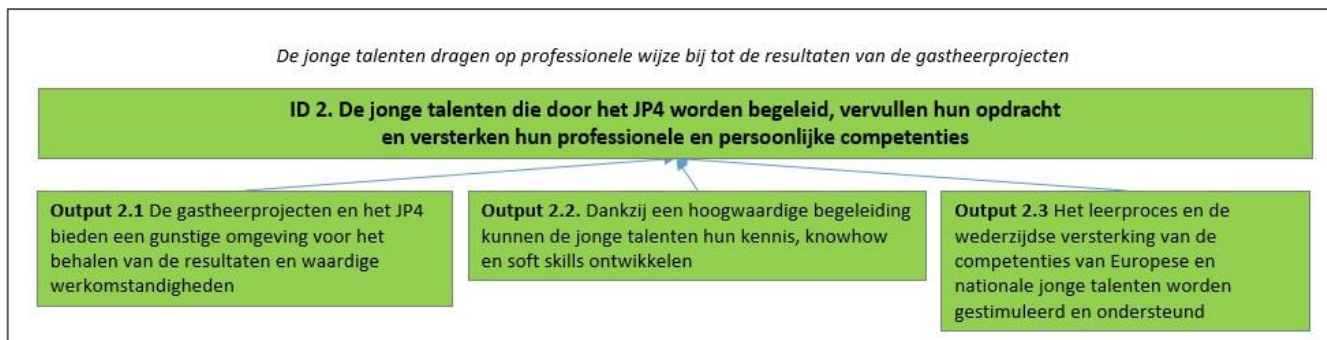
6.2.2 ID 2. De jonge talenten vervullen hun opdracht en versterken hun professionele en persoonlijke competenties

Deze intermediaire doelstelling heeft betrekking op alle producten en diensten die verband houden met de werkomgeving, de arbeidsomstandigheden, de omkadering en de begeleiding van jong talent en de wederzijdse versterking van de competenties van jonge talenten, zodat zij hun opdracht kunnen vervullen en hun professionele en persoonlijke competenties kunnen versterken, en daarbij:

- een professionele bijdrage leveren aan de projecten waaraan zij zijn toegewezen;
- hun kennis, knowhow en soft skills ontwikkelen;
- naar waarde worden geschat - en als meerwaarde worden gezien - door de projecten, en bijgevolg verantwoordelijkheden krijgen toevertrouwd die in overeenstemming zijn met hun competenties.

Om aan deze doelstelling bij te dragen, zijn de volgende **outputs** geïdentificeerd:

- Output 2.1 De gastheerprojecten en het JP4 bieden een **gunstige omgeving** voor het behalen van de resultaten en **waardige werkomstandigheden**;
- Output 2.2 Dankzij **een hoogwaardige begeleiding** kunnen de jonge talenten **hun kennis, knowhow en soft skills ontwikkelen**;
- Output 2.3 Het **leerproces** en de **wederzijdse versterking van de competenties van Europese en nationale jonge talenten** worden gestimuleerd en ondersteund.



Output 2.1 De ontvangende projecten en het JP4 bieden een gunstige omgeving voor het behalen van de resultaten en waardige werkomstandigheden

Voorgestelde kernactiviteiten

a) Eerlijke en fatsoenlijke vergoeding van de jonge talenten

Het is belangrijk dat jonge talenten erkenning krijgen voor hun professionele bijdrage, maar ook voor hun persoonlijke inzet gedurende de hele ervaring. Deze erkenning maakt het Juniorprogramma uniek en is de garantie voor het succes ervan gedurende de laatste 15 jaar.

Voor de zogeheten 'klassieke' trajecten sluit elke Junior Expert een contract af met Enabel en, in voorkomend geval, met een partner-NGA. Het contract heeft een looptijd van minimaal één jaar met een mogelijke verlenging tot maximaal twee jaar. Naast hun vergoeding krijgen de talenten extra voordelen (opleidingsbudget, coaching).

Voor de zogeheten 'specifieke' trajecten zullen de met de uitwisseling verband houdende kosten worden gedekt door het Juniorprogramma, dat mee wordt gefinancierd door het WBE (Wereldburgerschapseducate)-programma van Enabel (nader te bepalen in het kader van het proefproject).

Bovendien impliceert de openstelling van het programma voor jonge lokale professionals dat zij op gelijke voet moeten worden erkend voor hun professionele bijdrage, met andere woorden op billijke wijze tussen de jonge Europese en de lokale talenten, maar ook tussen de lokale talenten uit verschillende landen. Er is een analyse aan de gang om een vergoedingsbeleid voor jong lokaal talent te implementeren. Dit moet klaar zijn voor hun contractuele aanstelling in januari 2023.

Output 2.2 Dankzij een hoogwaardige begeleiding kunnen de jonge talenten hun kennis, knowhow en soft skills ontwikkelen

Verskillende actoren rond de Junior Expert waarborgen elk op hun eigen niveau een hoogwaardige begeleiding, zodat de JE's hun kennis, knowhow en soft skills kunnen ontwikkelen. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de actoren die ter plaatse aanwezig zijn en de actoren die de follow-up vanuit België verzekeren.

De Junior Expert zal tijdens de ervaring door deze verschillende personen worden begeleid:

a) Begeleiding op het terrein

- **De leidinggevende (N+1):** de leidinggevende begeleidt de JE bij de dagelijkse activiteiten, heeft als hoofdopdracht te zorgen voor een regelmatige follow-up van het werk en het functioneren van de JE, en stelt de JE voor aan het projectteam en de lokale partners.
- **De HRO (Human Resources Officers):** de HRO's verlenen momenteel logistieke steun (visum, lokale bankrekening, briefing bij aankomst, enz.) en zijn het aanspreekpunt voor alle personeelsgerelateerde vragen die de JE's kunnen hebben. De rol van de HRO moet evolueren en andere activiteiten omvatten die in samenwerking met hen moeten worden vastgesteld (identificatie van JE-posten, deelname aan de aanwerving, aan de debriefings van JE's, enz.).
- **De externe coach:** door middel van een overheidsopdracht komt een samenwerking tot stand met meerdere professionele coaches, die niet tot Enabel en/of de betrokken NGA's behoren. Er zullen een overheidsopdracht voor Europese coaches van Europese talenten en meerdere aanbestedingen voor regionale coaches van lokale talenten worden uitgeschreven. Elke Junior Expert krijgt een coach toegewezen.
- **De plaatselijke vertegenwoordiger van Enabel:** gelet op de contractuele eindverantwoordelijkheid die Enabel op zich neemt voor al zijn medewerkers, met inbegrip van de JE's, blijft de plaatselijke vertegenwoordiger van Enabel eindverantwoordelijk voor de veiligheid van alle JE's in het betrokken partnerland, met inbegrip van de JE's die voor de NGA's werken.

b) Follow-up vanuit België

In België vervullen de **Project Officers van het Juniorprogramma** (voor de Junior Experts die actief zijn in Enabel-projecten enerzijds) en de **Focal Points van de NGA** (voor JE's die actief zijn in projecten van NGA's anderzijds) ook een rol van omkadering en follow-up op afstand.

Zij zorgen ervoor dat de regels en procedures van het Juniorprogramma correct worden nageleefd. Ze spelen ook een controlerende en evaluerende rol door middel van debriefingsgesprekken en andere tussentijdse contacten om de ervaring op het terrein van een afstand te bekijken en om na te gaan in hoeverre de ervaring van elke Junior Expert bijdraagt tot de doelstellingen van het Juniorprogramma. In geval van

specifieke problemen kunnen zij ook bijdragen tot het vinden van oplossingen, samen met de N+1 en de Junior Expert. In het kader van het nieuwe programma wordt van de Project Officers ook verwacht dat zij de JE's aanmoedigen om zich tijdens hun ervaring in te zetten voor acties op het gebied van wereldburgerschap, om meer dynamiek te creëren binnen de gemeenschap van Juniors en om munt te slaan uit de lessen die zijn geleerd in termen van capaciteitsopbouw tussen Europese en lokale jonge talenten (duo's, enz.).

Voorgestelde kernactiviteiten

a) Versterking van de screening en briefing van de leidinggevenden

Als eerstelijnsbegeleiders van de JE's op het terrein spelen de leidinggevenden een cruciale rol voor het welslagen van de ervaring en bijgevolg het succes van het programma. Zoals vermeld in de tussentijdse evaluatie van het vorige programma (mei 2021), geven evenwel niet alle leidinggevenden de Juniors dezelfde kansen: sommige Juniors hebben nog steeds het gevoel dat zij als 'overbetaalde stagiairs' worden beschouwd, terwijl anderen - andersom - veel verantwoordelijkheid krijgen of minstens de mogelijkheid krijgen om deze kansen zelf te grijpen.

De omkadering van de Juniors hangt grotendeels af van de leidinggevende, de kwaliteit van die leidinggevende is dus van doorslaggevend belang. Zoals in de tussentijdse evaluatie nog wordt vermeld, kan de kwaliteit van dit toezicht echter sterk variëren naargelang van de realiteit waarmee de Juniors ter plaatse worden geconfronteerd.

Om de kwaliteit van dit toezicht te verbeteren, moet in het volgende programma nog meer aandacht worden besteed aan de screening en de briefing van de leidinggevenden, om hen nog beter te helpen van dag tot dag hun rol naar behoren te vervullen. Daartoe zetten wij verschillende acties op:

- De **selectie** van de leidinggevenden zal grondiger verlopen bij de analyse van de posten met de projecten en de partners-NGA's wat betreft de vraag aan wie deze rol het best kan worden toevertrouwd: het zal belangrijk zijn om - voor zover mogelijk - een soort 'screening' te houden om er zeker van te zijn dat de leidinggevende daarna in de praktijk ook daadwerkelijk de nodige ondersteuning kan bieden;
- De **briefing** van de leidinggevenden door de Project Officers zal aan het begin van het contract van elke JE worden versterkt met betrekking tot de verwachtingen van het Juniorprogramma in termen van omkadering en follow-up ter plaatse, de voorgestelde tools, enz.

b) Professionele coaching

Tijdens de vorige fase van het Juniorprogramma werd ervoor gekozen een duidelijk onderscheid te maken tussen de rol van 'coach' en die van 'hiërarchisch overste' (N+1). De term 'coach' wekte immers verwachtingen waaraan een N+1 niet altijd kon voldoen. Het is niet altijd gemakkelijk voor een hiërarchisch overste - die in eerste instantie de doelstellingen van het project wil bereiken met de hulp van zijn of haar teamleden - om de pure rol van 'coach' ten opzichte van de Junior Expert op zich te nemen. Hij of zij kan hoogstens een 'coachende' aanpak hanteren bij zijn of haar manier van personeelsmanagement. Hoe dan ook, niet alle N+1's zijn hiervoor opgeleid. Daarom zijn er sinds begin 2018 externe professionele coaches betrokken bij de begeleiding van de Juniors. Zij kunnen als neutraal en objectief klankbord dienen voor de Junior Experts en hen op een professionelere manier helpen bij hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Voortaan is er een coach voor de Juniors wanneer zij advies nodig hebben over hoe zij met bepaalde beroepssituaties moeten omgaan, maar ook voor advies over hun (toekomstige) loopbaan.

Met deze zeer gewaardeerde vernieuwing kon het programma niet alleen de tevredenheidsgraad van de Juniors over hun begeleiding op het terrein, maar ook de aantrekkelijkheid van de functie van Junior opkrikken. Het is de bedoeling om op basis van de resultaten van het vorige programma door te gaan met **Europese coaches** die jonge Europese professionals kunnen adviseren, maar ook om de coaching uit te breiden tot **regionale coaches** die jonge lokale professionals uit de partnerlanden kunnen adviseren.

c) Informatiebijeenkomsten voor de teams van de ontvangende projecten

Naast externe leidinggevenden en coaches is er ook een rol weggelegd voor de projectteams om te zorgen voor de opvang en integratie van de jonge talenten en om dagelijks met hen samen te werken. Daartoe zullen **informatiesessies** worden gehouden voor de verschillende Enabel- of NGA-projectteams (via de Focal Points van de NGA) om hen in te lichten over het nieuwe strategische kader van het Juniorprogramma (selectiecriteria voor de functies, toelatingsvoorwaarden, selectieprocedure, verwachtingen op het gebied van omkadering en follow-up). De integratie van de jonge talenten binnen hun werkteam kan alleen maar slagen als de eigen filosofie van het programma zo goed mogelijk wordt begrepen. Het doel is hen te beschouwen als volwaardige leden van hun team.

d) Beheer en follow-up van het individuele opleidingsbudget

Via hun dagelijkse begeleiding en toezicht zullen de ontvangende projecten de ontwikkelingspunten voor hun jonge talenten kunnen vaststellen en hen in die zin adviseren. Hun kennis van het terrein en van het aanbod op het gebied van opleiding, coaching, enz. moet jonge talenten in staat stellen de beste mogelijkheden in die zin op te sporen.

Net als in het vorige programma zal de Junior Expert beschikken over een **opleidingsbudget van 1.000 euro** per contractjaar. Dit budget kan worden vrijgemaakt zodra de kandidatuur door het project is aanvaard, en dus vóór het vertrek naar het terrein, indien het bijvoorbeeld noodzakelijk is voorbereidende taalcursussen te volgen.

De opleidingen moeten de jongeren ofwel in staat stellen de functie van Junior Expert beter uit te oefenen, ofwel hun deskundigheid met betrekking tot de DOD's aan te scherpen met het oog hun toekomstige carrière. Nemen we bijvoorbeeld een Junior Expert Digitalisering met een opleiding communicatie. Als deze meer gendercompetenties wil verwerven om na zijn/haar ervaring als Junior Expert een professionele loopbaan op dit gebied aan te vangen, kan hij/zij hiervoor het opleidingsbudget gebruiken.

Het zijn de Junior Experten die hun opleidingsbehoeften voorstellen, na raadpleging en advies van hun leidinggevende. Deze behoeften worden ook besproken tijdens de ontwikkelcirkels en eventueel met de externe coach.

e) **Omkadering en follow-up van de JE's bij de dagelijkse activiteiten**

Ook al lijken de in het kader van het Juniorprogramma aangeboden functies en verantwoordelijkheden op papier - tijdens de analyse van de posten - aantrekkelijk, relevant en vol echte meerwaarde voor de jonge talenten, dit wordt niet altijd bewaarheid zodra de Junior zich op het terrein bevindt. Daarom moeten we ons er ook van blijven vergewissen dat deze posten aantrekkelijk en relevant blijven tijdens de duur van de opdracht, en wel op regelmatige tijdstippen.

Daartoe zal het Juniorprogramma:

- de **posten nog grondiger** analyseren om te zorgen voor bijdragen die 'responsabiliseren', doordat ze een echte wederzijdse meerwaarde hebben voor de loopbaan van de Junior Experten, maar ook voor de voortgang van het project. Van de interventies zal altijd worden gevraagd om in de aanvraag te beargumenteren hoe zij dit aspect in de praktijk denken te waarborgen;
- ervoor zorgen dat zowel **de leidinggevend en als de projectteams van de partners** bereid zijn de JE's - geleidelijk en overeenkomstig hun respectieve competenties - de ruimte te geven om professioneel te groeien, door hen bepaalde verantwoordelijkheden toe te vertrouwen die specifiek zijn voor hun functie. Daartoe is het team van plan de interne en externe communicatie over de doelstellingen van het programma in de aanloopfase te verbeteren en de projecten te begeleiden bij het definiëren van hun functies;
- voortdurend **de competenties van de Junior Experts versterken**, door de proactieve ontwikkeling van een gecentraliseerde adviserende ondersteuning van het opleidingsaanbod (door het in real time delen van een overzicht van de door alle JE's gevolgde opleidingen) en de integratie van een echt competentieontwikkelingsplan met doelstellingen op middellange en langere termijn binnen de ontwikkelingscirkels;
- **regelmatig contact opnemen met elke Junior Expert** (na 3 maanden, na 6 maanden op het terrein, enz.) om de balans op te maken en zich ervan te vergewissen dat de ervaring goed verloopt en aan de verwachtingen van de jonge talenten beantwoordt;
- **regelmatig lering trekken uit de geleerde lessen**, met name tijdens de debriefings na 1 en 2 jaar op het terrein en door een monitoringtool te

ontwikkelen (via online-enquêtes) ter ondersteuning van de voorbereiding van deze debriefings, terwijl ook de tevredenheid wordt gemeten van andere collega's (leidinggevend, Focal Points van de NGA) die betrokken zijn bij de toewijzing van de Junior, maar ook via follow-upbezoeken op het terrein.

Het programma beoogt aldus iets te doen aan de bij de tussentijdse evaluatie gedane vaststelling dat sommige Junior Experts nog steeds onbeduidende taken krijgen toevertrouwd, zonder veel verantwoordelijkheid en ver beneden hun competenties. Daardoor stagneren sommigen van hen in de ontwikkeling van hun technische competenties, verliezen ze hun motivatie en nemen zelfs ontslag voor het einde van hun contract.

Output 2.3 Het leerproces en de wederzijdse versterking van de competenties van Europese en lokale jonge talenten worden gestimuleerd en ondersteund

Voorgestelde kernactiviteiten

a) Bevordering en kapitalisatie van het werk in Europees/lokaal duo

De posten voor de jonge lokale professionals worden zoveel mogelijk aangeboden in duo met jonge Europeanen. Dit mag niet op exclusieve wijze gebeuren, deze aanpak moet flexibel blijven, afhankelijk van de context van de toewijzing (*zie p. 32*).

In het kader van het huidige programma zijn reeds verschillende ervaringen met duo's uitgetoet, met name in Guinee en Mozambique. Deze vorm van samenwerking, gericht op **wederzijds leren en versterking van de twee talenten**, heeft hen onder meer in staat gesteld:

- complementair te worden in termen van competenties in hun respectieve rollen en verantwoordelijkheden, en aldus doeltreffender wat het bereiken van de resultaten betreft;
- te beschikken over een 'klankbord', een samenwerking vrij van complexen met een collega van dezelfde generatie (zonder hiërarchische barrières), iemand om ideeën mee uit te wisselen, vooral als de jonge professionals de enigen zijn die aan een welbepaald project werken;
- creatiever en innovatiever te zijn, een stimulerende dynamiek te ontwikkelen, het beste van zichzelf te geven door elkaar op een hoger niveau te brengen;
- meer kennis van de werkcontext, op intercultureel vlak of qua netwerkvorming te ontwikkelen: zowel op het gebied van de taal (plaatselijke talen, gewoonten, enz.) als van de aanpak heeft het lokale jonge talent de sleutels in handen voor een betere dialoog met de plaatselijke partners of de meer informele sector, terwijl het Europese jonge talent gemakkelijker zal kunnen toetreden tot internationale netwerken;
- het gevoel te krijgen deel uit te maken van een echte gemeenschap van jonge professionals: het sociale aspect van het delen van ervaringen tussen JE's van verschillende projecten/landen die aan hetzelfde thema werken, is ook een wederzijdse verrijking.

Er moet wel rekening worden gehouden met de volgende **aandachtspunten**:

- er is nood aan een duidelijke taakverdeling tussen de twee talenten, op basis van ieders competenties en verwachtingen: het is beter om complementair te werken dan ervan uit te gaan dat dezelfde taken worden uitgevoerd;
- er moet een evenwicht worden bereikt op het vlak van de verantwoordelijkheden, zodat beide talenten zich tegelijkertijd, maar ook in hun eigen tempo, kunnen ontwikkelen op het gebied van kennis, knowhow en soft skills;
- om op voet van gelijkheid te kunnen werken, is het noodzakelijk om op basis van billijke voorwaarden te werken: een te groot verschil in de respectieve arbeidsvoorwaarden schept ook afstand en eventueel afgunst of frustratie;
- er moet worden voorzien in eenzelfde leidinggevende voor beide talenten, die echt beschikt over de motivatie, de tijd en de competenties om hen naar het volgende niveau te tillen, en daarbij de meerwaarde van een duo erkent;
- er moet zorgvuldig worden nagedacht over de exitstrategie van de Europese JE, waarbij gestreefd wordt naar een zekere mate van duurzaamheid voor de rest van de loopbaan van de lokale JE, via de mogelijkheid van een latere terugkeer binnen het project of andere internationale solidariteitsprojecten in het land of de subregio.

De **kapitalisatie** van deze nieuwe aanpak gebeurt als volgt:

- Na elk contractjaar hebben de Junior Experts een debriefing met de in Brussel gebaseerde Project Officer van het Juniorprogramma, en in het geval van Junior Experts, ook met het Focal Point van de NGA. Een analyse van de verslagen van deze uitwisselingen, gebaseerd op een vaste structuur en vooraf bepaalde vragen, wordt op regelmatige tijdstippen intern door het team van het Juniorprogramma uitgevoerd, om er lering uit te trekken. Ook de werking van het duo zal worden besproken. Ter voorbereiding van de debriefing vullen de Junior Experts ook een online-enquête in, waarin zij hun mening kunnen geven over de verschillende aspecten van het werk in duo. De statistische analyse op basis van de online-enquête, aangevuld met individuele debriefings, zal het mogelijk maken profijt te trekken uit de aanpak en die zo nodig aan te passen.
- In het kader van het Juniorprogramma wordt aan het einde van het contract van de JE ook via een online-enquête aan de leidinggevenden gevraagd hoe tevreden zij zijn over de ervaring. Ook de werking, de haalbaarheid en de relevantie van het duo zullen worden besproken.

b) Sturing en activering van de Junior CoP (Junior Community)

Tijdens de uitvoering van het Juniorprogramma werkt een aanzienlijk aantal Junior Experten tegelijkertijd op het terrein: jonge mensen met verschillende profielen, gevestigd in verschillende landen en aan de slag voor verschillende organisaties/projecten, maar allemaal doen zij dit in het kader van het programma en bekleden zij verschillende of vergelijkbare posities. Deze diversiteit en homogeniteit (het zijn allemaal Junior Experten) biedt een enorm potentieel voor verrijking en uitwisseling tussen peers. Om de interactie tussen hen te bevorderen, is via het Enabel Teams-platform een CoP (Community of Practice) van Junior Experten opgericht, waartoe alle Junior Experten op het terrein toegang hebben.

Het **platform** wil een stimulans zijn voor uitwisselingen over hun ervaringen op het terrein, het delen van interessante opleidingen die zij hebben gevolgd of workshops die zijzelf hebben georganiseerd, inhoudelijke kwesties (digitalisering, kapitalisatie, enz.). Zeker in het licht van de openstelling van het programma voor nationale Juniors is zo'n uitwisselingsplatform interessant. Het JP zal het dan ook stimuleren voor het nieuwe programma.

Via het platform worden ook '**J4J**'-sessies' (DOOR Juniors VOOR Juniors) georganiseerd: één of enkele Juniors leiden een bepaald thema in of stellen hun project voor. Het platform wordt beheerd door de Juniors zelf, die aangeven welke onderwerpen ze willen bespreken of voor welke kwesties ze hulp nodig hebben van hun collega-Junior Experten.

Deze uitwisseling onder peers bevordert het delen van kennis, netwerkvorming en leren van collega-JE's.

Indicatoren ID 2

De **4 voorgestelde indicatoren** voor de **intermediaire doelstelling 2** zijn:

Indicator: Aantal jonge talenten dat een klassiek traject aflegt (contract van 1-2 jaar) (gemeten over het volledige JP4)
Deze indicator moet het mogelijk maken het aantal jonge talenten te beoordelen dat een zogeheten 'klassiek' traject volgt in de vorm van een contract van 1 tot maximaal 2 jaar.
<u>Verificatiebron</u> : databank JP
<u>Streefwaarde</u> : 100 jonge talenten

**Indicator: Aantal jonge talenten dat deelneemt aan een specifiek traject (van het type korte uitwisselingen)
(gemeten over het volledige JP4)**

Deze indicator moet het mogelijk maken het aantal jonge talenten te beoordelen dat een zogeheten 'specifiek' traject volgt in de vorm van een korte uitwisseling. Dit soort trajecten zal alleen betrekking hebben op jongeren uit het technisch en het beroepsonderwijs. Het gaat om een proefproject dat zal worden geëvalueerd.

Verificatiebron: databank JP

Streefwaarde: 50 jonge talenten uit het technisch en beroepsonderwijs

**Indicator: Percentage jonge talenten dat vindt dat ze hun professionele en persoonlijke competenties hebben versterkt via het Juniorprogramma
(gemeten aan het einde van elke opdracht)**

Deze indicator moet het mogelijk maken te beoordelen in welke mate het programma beantwoordt aan de verwachtingen van jonge talenten wat betreft de versterking van hun professionele en persoonlijke competenties na afloop van hun contract. Deze meting gebeurt aan het eind van elke opdracht en wordt uitgesplitst in de ontwikkeling van persoonlijke en van professionele competenties.

Verificatiebron: tevredenheidsonderzoek onder Junior Experts, tussentijdse evaluatie

Streefwaarde: 80% van alle Junior Experts

**Indicator: Percentage leidinggevendenden van de partnerprojecten die tevreden zijn over de bijdrage van de Junior Experts
(gemeten aan het einde van elke opdracht)**

Deze indicator is bedoeld om de mate van tevredenheid van de JE-leidinggevendenden over de professionele bijdrage op het terrein aan te geven. Deze meting vindt plaats aan het eind van elke opdracht.

Verificatiebron: tevredenheidsonderzoek onder leidinggevendenden, tussentijdse evaluatie

Streefwaarde: 80% van alle leidinggevendenden vindt de bijdrage van de JE's bevredigend

6.2.3 ID 3 De jonge talenten zijn inspirerende ambassadeurs op het vlak van wereldburgerschap

Enabel zet zich in voor mondiale uitdagingen, o.m. die van het wereldburgerschap, met bijzondere aandacht voor onderwijs over wereldburgerschap, dat door Enabel als een **zede transversale uitdaging wordt beschouwd**. Enabel beschouwt dit als een cruciale hefboom om het effect van zijn internationale programma's en inspanningen op weg naar de DOD's te maximaliseren. Via wereldburgerschap wil Enabel mensen overal ter wereld aanmoedigen om - individueel en collectief - mee te werken aan de verwezenlijking van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen en aan de uitbouw van een meer inclusieve, rechtvaardige en duurzame wereld.

De ambitie van het Juniorprogramma is dat *jonge talenten* - tijdens maar ook na hun contract - niet alleen uitgroeien tot *jonge professionals*, maar ook tot *inspirerende actieve en kritische burgers*. Ze moeten andere jongeren warm maken voor de DOD's en heuse **ambassadeurs**, woordvoerders, drijvende krachten worden. In dit verband mikt deze nieuwe doelstelling van het Juniorprogramma erop dat wereldburgerschap **centraal staat in de opdracht en het engagement van de jonge talenten op het terrein en in België**. Wereldburgerschap is vanaf het begin een van de drie kernwaarden van het Juniorprogramma geweest (*zie p. 20*). Wat het huidige programma betreft, bestaat er echter een reële wens om dit thema strategisch te verankeren in de interventielogica, en daarom is overeengekomen er een volwaardig resultaatendomein aan te wijden (= intermediaire doelstelling 3).

Net door hun **concrete blootstelling op het terrein** via dagelijkse contacten met de verschillende actoren en uitdagingen van de internationale solidariteit komen de JE's op natuurlijke wijze in aanraking met de lokale en mondiale uitdagingen van de DOD's en kunnen zij vervolgens getuigenis afleggen over hun ervaringen aan een breder publiek: jongeren van dezelfde generatie, in eerste instantie en op een nauwere/directere manier (*dit valt onder deze ID 3*); de Belgische bevolking en de partnerlanden in tweede instantie en op een meer afstandelijke/indirecte manier (*dit valt onder de ID 4 hierna*).



© Studio Muts

Om hun werkzaamheden te omkaderen, delen de collega's van het WBE-programma van Enabel de educatie in wereldburgerschap op in twee even belangrijke pijlers. Wij willen onze aanpak ook baseren op die krachtlijnen:

1. **Ontwikkeling van mondiaal bewustzijn:** deze eerste pijler heeft betrekking op het zich bewust worden van de verschillende manieren waarop mensen en samenlevingen in de wereld van elkaar afhankelijk zijn. Deze onderlinge afhankelijkheid komt tot uiting op twee gebieden: enerzijds als een onbetwistbare realiteit, die sterk zichtbaar is in de grote uitdagingen waarvoor wij ons vandaag

geplaatst zien; anderzijds in de morele sfeer, gebaseerd op de fundamentele vaststelling dat wij allen deel uitmaken van een gemeenschappelijke mensheid.

2. **Ontwikkeling van kritisch denken:** wereldburgerschap betekent ook de bestaande regels en machtsverhoudingen begrijpen, ontleden, in twijfel kunnen en durven trekken, met inachtneming van en respect voor verschillende geloofsovertuigingen en oogpunten. Het belang van democratie, kritisch denken, respect voor verschillende oogpunten, discussie en actieve deelname aan de samenleving op lokaal en mondiaal niveau worden hier benadrukt.

Samen vormen beide pijlers de basis voor het aanmoedigen van zowel individueel als collectief engagement voor een meer rechtvaardige, inclusieve en duurzame mondiale samenleving. Om een inspirerende actieve en kritische burger te worden, moet dus het *mondiale bewustzijn* en een zekere *kritische ingesteldheid* worden ontwikkeld tijdens de hele ervaring van het Juniorprogramma (voor/tijdens/na), maar moet ook arbeidstijd worden vrijgemaakt om concrete acties te ondernemen, ze uit te voeren en ze zichtbaar te maken voor een jong publiek.

Alvorens verder te gaan, moeten we twee belangrijke punten vermelden:

- **De reikwijdte van de acties van de jonge talenten op het gebied van wereldburgerschap:** de meerwaarde van de bevordering van acties op het gebied van wereldburgerschap in onze partnerlanden en in België wordt weliswaar niet in twijfel getrokken wat de visie betreft, maar de talrijke nieuwe uitdagingen van de huidige interventie doen vragen rijzen bij de haalbaarheid voor het JP om de jonge talenten te begeleiden bij hun lokale initiatieven en de impact ervan in onze partnerlanden te meten. Bij de formulering is er daarom voor gekozen om deze ambitie prioritair in België uit te voeren. Weliswaar zullen die voor zover mogelijk ook in onze partnerlanden uitgevoerd worden, met name door de lokale jonge talenten systematisch te betrekken bij de acties voor wereldburgerschap die in samenwerking met Europese jongeren worden uitgevoerd.
- **De motivatie/mobilisatie van jonge talenten op langere duur op het vlak van wereldburgerschap:** de ambitie om jonge talenten te blijven inzetten nadat zij het Juniorprogramma hebben doorlopen, is, theoretisch gesproken, relevant. Het houdt echter het risico in van een zuiver 'morele' verbintenis op lange termijn. Het programma zal daarom de reikwijdte van zijn actie beperken tot tijdens de contractperiode (en niet erna). Het JP zal wel voortdurend mogelijkheden voor persoonlijk en professioneel engagement delen bij de gemeenschap van (oud)Juniors (*zie p. 54*), zonder echter over te gaan tot een echte controle op hun actieve inzet na hun JP-ervaring (die ligt immers buiten onze invloedssfeer).

Om dit ambitieuze doel te bereiken, zijn verschillende **outputs** nodig:

- Output 3.1 Er worden **opportunities en initiatieven rond wereldburgerschap vastgesteld en toegankelijk gemaakt** voor de jonge talenten;
- Output 3.2 Jonge talenten **voeren hun initiatieven rond wereldburgerschap uit tijdens hun contract**;
- Output 3.3 Er worden **opportunities vastgesteld en aangeboden** aan de jonge talenten **om zich duurzaam in te zetten** voor de verwezenlijking van de DOD's



Output 3.1 Er worden opportunities en initiatieven rond wereldburgerschap vastgesteld en toegankelijk gemaakt voor de jonge talenten

Voorgestelde kernactiviteiten

a) Integratie van wereldburgerschap in elke opdracht en de selectiecriteria voor jong talent

In de eerste plaats zal tijdens onze **rekruteringsprocedure** bijzondere aandacht worden besteed aan de bereidheid (of niet) om zich in te zetten voor het wereldburgerschap: naast het professionele engagement dat al duidelijk aanwezig is binnen de verschillende functies die in het kader van het Juniorprogramma worden voorgesteld, zal het dus nog belangrijker zijn om te peilen wat het voor hen betekent om een actieve, kritische en geëngageerde wereldburger te zijn. Dit moet toelaten hun motivatie te meten om zich ook buiten het JP in te zetten en zo een beter rendement te halen uit de investering. Die motivatie zal aan het einde van het contract opnieuw worden gemeten (mate van intentie om zich in die zin te blijven engageren) aan de hand van een specifieke indicator die daarvoor wordt vastgesteld (*zie indicatoren hieronder*).

Ten tweede zal mondiaal burgerschap voortaan deel uitmaken van elke opdracht: daartoe zal minimaal **5% van de werktijd** officieel daaraan worden besteed, zodat elke Junior Expert **minstens 2 initiatieven** in die zin kan uitvoeren in de loop van het contract. Deze resultaatdoelstelling zal standaard deel uitmaken van alle

referentietermen. De ontvangende projecten zullen op de hoogte worden gebracht van dit engagement ad hoc dat van hun jonge talenten wordt verlangd buiten hun meer operationele taken om. Er zal niet enkel gevraagd worden te aanvaarden dat zij hiervoor tijd vrijmaken, maar ook om hen in dit opzicht te inspireren.

Om dit engagement tijdens hun contract concreet te maken, zal tot slot met de steun van het WBE-programma van Enabel een **workshop 'inleiding tot het wereldburgerschap'** worden geïntegreerd in de briefings vóór het vertrek. Deze workshop is bedoeld om een reeks tools aan te reiken die nodig zijn om een echte ambassadeur/ambassadrice voor de DOD's te worden tijdens hun contract.

b) Initiatieven op het gebied van wereldburgerschap die door het Juniorprogramma en zijn partners aan jonge talenten worden aangeboden

Om de angst voor het witte blad te overwinnen, maar ook om talenten te inspireren die misschien minder affiniteit hebben met het wereldburgerschap, zal het Juniorprogramma - jonge talenten inspireren door hen een 'showcase' aan te bieden van mogelijke acties en initiatieven waaraan zij in de loop van het contract kunnen deelnemen. Daarnaast zullen ze ook tools aangereikt krijgen die hen in staat kunnen stellen echte ambassadeurs/ambassadrices voor de DOD's te worden. Zo krijgen zij vóór hun vertrek een methode aangereikt om hun kritisch denkvermogen aan te scherpen, evenals tools om podcasts te maken of om aantrekkelijke en krachtige getuigenissen over hun ervaringen te schrijven, enz. Dit alles gebeurt in synergie met het WBE-programma van Enabel en met de steun van partner-NGA's of andere partners in verband met de DOD's.

c) Initiatieven op het gebied van wereldburgerschap die door de jonge talenten zelf worden aangeboden

Het programma wil ook **de mogelijkheid openlaten voor creativiteit, zin voor innovatie en de actualiteit** van de specifieke werkcontext van elk jong talent om individuele of groepsinitiatieven voor te stellen (tussen talenten uit eenzelfde land, rond eenzelfde thema, enz.). Het voordeel van dat soort initiatieven is dat zij uitgaan van hun eigen interesses en dus waarschijnlijk een duurzamer effect zullen hebben. De verspreiding van dergelijke initiatieven via de 'Junior Community' zal de verkenning van uiteenlopende interesses voor hetzelfde thema en een wederzijdse versterking van de talenten mogelijk maken.

Een voorbeeld van een interessant initiatief zou kunnen zijn dat jonge talenten de culturele of muzikale scène van hun land van affectatie in de schijnwerpers zetten door een uitwisseling tussen lokale en internationale musici te organiseren die live (via streaming) wordt uitgezonden. Zo kan de rest van de wereld (andere jongeren uit Europa of uit de partnerlanden) de nog weinig bekende culturele diversiteit ontdekken, zonder dat dit direct verband houdt met hun meer operationele taken. Een ander voorbeeld uit de vorige interventie: twee jonge talenten (Junior Experten van de NGA VSF en Eclósio) hebben tijdens een workshop met lokale en internationale partners rond 'One Health' een pedagogische tool zoals het

'touwjtjessel' willen aanpassen aan hun specifieke werkcontext. Voor dergelijke initiatieven zal in het nieuwe programma zeker ruimte zijn, met behoud van een link met de teams voor wereldburgerschapeducatie (WBE) van hun eigen NGA.

Het komt er met andere woorden op aan de kansen aan te grijpen die eigen zijn aan elke werk- en levenscontext, en daarop in te spelen naargelang de interesses van elk talent. Dit zal een zekere flexibiliteit in de aanpak waarborgen.

Output 3.2 Jonge talenten voeren hun initiatieven rond wereldburgerschap uit tijdens hun contract

Voorgestelde kernactiviteiten

a) Ondersteuning door het Juniorprogramma en zijn partners bij de uitvoering van de initiatieven van de jonge talenten

Om de Junior Experten de middelen te geven hun initiatieven uit te voeren, zal het Juniorprogramma nauw samenwerken met **partners die gespecialiseerd zijn wereldburgerschapeducatie**.

Het **WBE-programma - Expertisecentrum wereldburgerschapeducatie** binnen Enabel - lijkt bijgevolg een voorkeurspartner te zijn voor het bereiken van gemeenschappelijke resultaten, maar ook voor het versterken van synergie en complementariteit tussen de twee Enabel-programma's. Daartoe steunt het Juniorprogramma op de expertise die reeds in huis aanwezig is en wil het deze delen met de jonge talenten. Deze versterkte steun zal op twee niveaus worden verleend:

- **Voor de 'klassieke' trajecten** organiseert het WBE-programma van Enabel twee workshops in grote groepen: een **inleidende workshop** geïntegreerd in de briefing vóór vertrek en een onlineworkshop halverwege voor alle Junior Experts, om een inventaris op te maken van hun ideeën, interesses, instrumenten waarover zij beschikken en die hen bij het begin en tijdens de ervaring kunnen helpen. Dit alles is bedoeld om ervoor te zorgen dat dit onderdeel niet over het hoofd wordt gezien tussen de meer operationele dagelijkse taken, en tegelijk jong talent in dit opzicht enige flexibiliteit te bieden.
- **Voor de 'specifieke' trajecten (van het type korte uitwisselingen) met jongeren uit het technisch en beroepsonderwijs:** tijdens het schooljaar 2022-2023 zal in samenwerking met het WBE-programma van Enabel een (eerste) 'peer exchange' (van een tiental dagen ter plaatse) worden georganiseerd tussen Belgische jongeren uit het technisch en beroepsonderwijs en lokale jongeren van een TVET-programma van Enabel in een van de partnerlanden.

Het WBE-programma van Enabel zal het voortouw nemen bij het faciliteren en begeleiden van dit uitwisselingstraject onder jonge talenten (in samenwerking met andere partners) en zal het zoveel mogelijk integreren in een breder

initiatief voor het technisch en beroepsonderwijs dat binnen het WBE-programma van Enabel zal worden ontplooid. Dit bredere initiatief zal in 2022 concreet vorm krijgen. Voor de eerste proefeditie zijn door het Juniorprogramma al contacten gelegd met het TVET-programma van Enabel in Oeganda.

Door de verankering van het WBE-programma van Enabel in de technische en beroepsopleidingsinstellingen in België zal het Juniorprogramma de betrokken doelgroepen zo goed mogelijk kunnen identificeren. Samen zullen de twee programma's erop gericht zijn een jong publiek te bereiken dat vandaag nauwelijks wordt bereikt, wat een echte gemeenschappelijke uitdaging op strategisch niveau betekent.

Dankzij de verankering van de TVET-programma's van Enabel- en/of NGA's in de partnerlanden kunnen de mogelijkheden op basis van een type beroep en de groepen in het specifieke partnerland worden geïdentificeerd en kan de organisatie van het parallelle traject voor de groep van lokale jongeren worden ondersteund.

Delen en van elkaar leren - enerzijds over de professionele aspecten van een bepaald beroep, anderzijds over aspecten die verband houden met wereldburgerschap - zal bij dit soort kortere uitwisselingen centraal staan.

Dit is een **proeftraject** dat na evaluatie kan worden aangepast.

Bovendien zijn veel van de **27 partner-NGA's** van het Juniorprogramma al zeer actief op het gebied van wereldburgerschap en beschikken zij over eigen deskundigheid op dit gebied die kan worden gebruikt om dergelijke initiatieven te verrijken. Er moet steeds bijzondere aandacht worden besteed aan mogelijke complementariteit met onze partners in het licht van de thema's die de jonge talenten in die context aanraken.

Tot slot zal het Juniorprogramma **ook open blijven staan voor complementariteit en synergie met andere actoren in verband met de DOD's**. De artistieke en culturele sector, MolenGeek of Africalia zouden interessante actoren kunnen zijn waarmee contact kan worden gezocht. In de loop van het programma zullen de opties **in kaart worden gebracht**, afhankelijk van de kansen die zich aanbieden. De bestaande **raamakkoorden** op het niveau van Enabel mogen ook niet uit het oog worden verloren.

Output 3.3 Er worden opportuniteiten om zich duurzaam in te zetten voor de verwezenlijking van de DOD's vastgesteld en aangeboden aan de jonge talenten na hun contract

Zoals eerder vermeld, zal het programma de reikwijdte van zijn actie beperken tot de contractperiode, maar het is van plan om voortdurend mogelijkheden voor persoonlijk en professioneel engagement te delen met de gemeenschap van (oud-)Juniors. Het JP zal echter niet overgaan tot een echte controle op hun actieve inzet na hun JP-ervaring (ligt buiten de invloedssfeer van het JP). Op deze manier zal het Juniorprogramma zijn **rol als 'springplank'** voor hun verdere professionele en persoonlijke engagement volledig vervullen.

Voorgestelde kernactiviteiten

a) Delen van arbeidskansen in verband met de DOD's met jonge talenten + alumni

Het Juniorprogramma zal - zoals nu al het geval is - arbeidskansen in de sector van de internationale solidariteit of in verband met de DOD's doorspelen aan zijn jonge talenten die een contract hebben of hun contract hebben voltooid (alumni). Daartoe zal het programma gebruikmaken van de huidige sociale media en zijn netwerken en partners.

b) Delen van kansen voor vrijwillig engagement in verband met de DOD's met jonge talenten + alumni

Net als voor de arbeidskansen het geval was, zal het Juniorprogramma een extra inspanning leveren om ook regelmatig mogelijkheden voor vrijwillig engagement in verband met de DOD's te verspreiden, of het nu gaat om een eenmalige steun aan een ngo, deelname aan een thematische campagne of een getuigenis op het toekomstige WBE-festival, enz. Dit was nog niet het geval in het huidige programma en zal dus een nieuwigheid zijn, die ook in de volgende interventie en in samenwerking met de partner-NGA's of andere actoren die verband houden met de DOD's, zal worden geïntensiveerd.

Indicatoren ID 3

De **2 voorgestelde indicatoren** voor de **intermediaire doelstelling 3** zijn:

Indicator: % jonge talenten dat een klassiek traject aflegt waarbij ze betrokken worden bij acties van wereldburgerschap tijdens hun contract (gemeten over het volledige JP4)

Aan de hand van deze indicator kan worden nagegaan in hoeverre de jonge talenten die deelnemen aan de klassieke trajecten (contract van 1 tot 2 jaar) tijdens hun contract betrokken zijn bij acties op het gebied van wereldburgerschap. Tijdens de duur van hun contract moeten zij minstens twee acties ondernemen. Dit percentage wordt berekend voor de gehele duur van het programma, aan het einde ervan.

Verificatiebronnen: Enquêtes + debriefings met de Junior Experten

Streefwaarden: 50% van de jonge talenten die een 'klassiek' traject volgen

Indicator: % jonge talenten dat hun engagement voor de DOD's wil voortzetten na afloop van hun contract (opgesplitst tussen professioneel engagement/persoonlijk engagement) (gemeten aan het eind van elk klassiek traject)

Aan de hand van deze indicator kan worden nagegaan in welke mate jonge talenten van plan zijn hun professionele en/of persoonlijke engagement na afloop van hun contract voort te zetten (hun mate van intentie). Dit percentage wordt aan het eind van elke opdracht/elk traject gemeten.

Verificatiebronnen: Enquêtes + debriefings met de Junior Experts

Streefwaarden: 80% van de jonge talenten die een 'klassiek' traject volgen

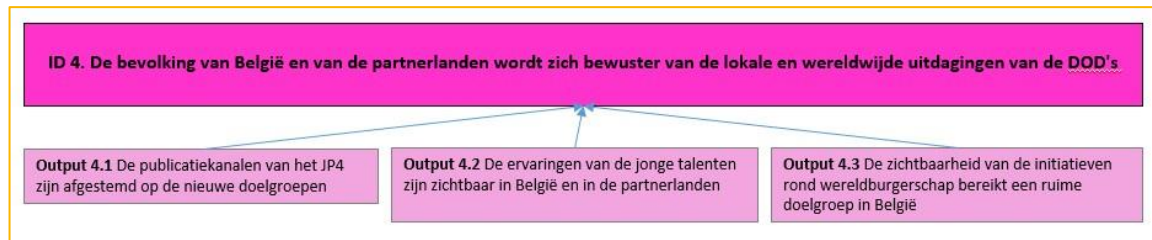
6.2.4 ID 4 De bevolking van België en van de partnerlanden wordt zich bewuster van de lokale en wereldwijde uitdagingen van de DOD's

Door het programma open te stellen voor nieuwe doelgroepen, door de ervaringen van jonge talenten systematischer te delen met het grote publiek, maar ook door hun initiatieven op het gebied van wereldburgerschap zichtbaarheid te geven, zullen we bijdragen tot onze laatste intermediaire doelstelling, namelijk **de Belgische bevolking en de partnerlanden bewust maken van de lokale en mondiale uitdagingen van de DOD's**. Deze doelstelling geeft steun, zin en zichtbaarheid aan alle acties die in het kader van de andere drie intermediaire doelstellingen worden uitgevoerd en is daarom transversaal.

Net door de **concrete blootstelling op het terrein** van de jonge talenten door hun dagelijkse contacten met de verschillende actoren en uitdagingen op het vlak van internationale solidariteit komen zij op natuurlijke wijze in aanraking met de lokale en mondiale uitdagingen van de DOD's en kunnen zij vervolgens getuigenis afleggen over hun ervaringen aan een breder publiek: jongeren van dezelfde generatie, in eerste instantie en op een nauwere/directere manier (*dit valt onder de bovenstaande ID 3*); de Belgische bevolking en de partnerlanden in tweede instantie en op een meer afstandelijke/indirecte manier (*dit valt onder deze ID 4*).

Om aan deze doelstelling bij te dragen, zijn de volgende **outputs** geïdentificeerd:

- Output 4.1 De **publicatiekanalen van het JP4** zijn **afgestemd op de nieuwe doelgroepen**;
- Output 4.2 De **ervaringen** van de jonge talenten zijn **zichtbaar in België en in de partnerlanden**;
- Output 4.3 De **zichtbaarheid van de initiatieven rond wereldburgerschap** bereikt een ruime doelgroep **in België**.



Output 4.1 De publicatiekanalen van het JP4 zijn afgestemd op de nieuwe doelgroepen

In België beschikt het Juniorprogramma reeds over een reeks publicatiekanalen voor alle gerekruteerde profielen, alsook meer specifieke publicatiekanalen naargelang van het vakgebied en het gezochte profiel. Om het Juniorprogramma voor een breder publiek toegankelijk te maken, zal het team moeten investeren in het vinden van verschillende publicatiekanalen om de nieuwe doelgroep van jongeren in technische en beroepsopleidingen te bereiken.

Voorgestelde kernactiviteiten

De **beschikbare tools** van het Juniorprogramma **in België** zijn de volgende:

- de **rekruteringsplatformen**;
- identificatie en/of ontwikkeling van **sterkere banden met universiteiten, hogescholen, technische en beroepsopleidingsinstellingen**. Zoals in de referentiermen staat, moet het Juniorprogramma een nauwere samenwerking met universiteiten en hogescholen tot stand brengen. Het Juniorprogramma kan dan wel al voortbouwen op sterke banden met de universiteiten door zijn regelmatige aanwezigheid op diverse jobfora en jobbeurzen, er moeten ook banden worden gesmeed met de Belgische universitaire samenwerkingsverbanden, ARES en VLIR, maar ook met technische en beroepsopleidingsinstellingen. Het Juniorprogramma zal met name de door het programma geboden arbeidsmogelijkheden bekendmaken aan doelgroepen die een beurs hebben gekregen of stage hebben gelopen in het kader van de internationale solidariteit. Tijdens de uitvoering van het programma kunnen andere samenwerkingsverbanden tot stand komen, met name voor specifieke beroepen of profielen die het programma misschien moeilijk kan bereiken;
- de ontwikkeling van **verbanden met actoren op het gebied van integratie, professionele inschakeling en inzetbaarheid van jongeren** (Scholen voor sociale promotie, Actiris/Forem/VDAB, OIRD - 'Organisation Internationale pour la Réussite et le Développement' via hun project *Move for the world*, enz.)
- het doorgeefluik via het **Alumni-netwerk** van het programma;
- de **Enabel-website** en de **sociale media**.

In de partnerlanden zullen relevante publicatiekanalen worden geïnventariseerd, geïdentificeerd en/of ontwikkeld om de gewenste doelgroepen te bereiken. Dit werk zal worden gedaan in samenwerking met de HRO's van de partnerlanden.

Output 4.2 De ervaringen van de jonge talenten zijn zichtbaar in België en in de partnerlanden

Voorgestelde kernactiviteiten

Er zal worden geïnvesteerd in de **valorisatie van de ervaringen** van de Junior Experts op het terrein. Daartoe zal het Juniorprogramma middelen en resources verstrekken om de belangstelling en de creativiteit van de Junior Experts te stimuleren bij het belichten van hun bijdrage aan de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen op het terrein. Dit delen van ervaringen kan verschillende vormen aannemen: podcast, video, artikel, getuigenis op scholen, enz.

Het is ook de bedoeling de **gemeenschap van Junior Experts te versterken** en deze gemeenschap te doen leven op de sociale media door meer gebruik te maken van de media die de jongeren druk bezoeken. Het doel is dan wel de werkzaamheden van het Juniorprogramma onder de aandacht te brengen, maar dit zal het dubbele voordeel hebben dat de bevolking bewust wordt gemaakt van wereldburgerschap en de wereld van de internationale solidariteit.

Daartoe moet worden nagegaan welke sociale netwerken en media door jongeren worden gevolgd (TikTok, Instagram, enz.) naargelang de verschillende doelgroepen om te zien hoe het JP4 ze kan gebruiken om de jongeren te bereiken.

Om de Junior Experts op het terrein te begeleiden, zullen vóór het begin van hun opdracht een **opleiding en communicatiebriefing** worden georganiseerd. Waar nodig zal het Juniorprogramma ook steun verlenen aan initiatieven.

Output 4.3 De zichtbaarheid van de initiatieven rond wereldburgerschap bereikt een ruime doelgroep in België

De acties van de jonge talenten op het vlak van wereldburgerschap hebben tot doel de Belgische bevolking in de ruimere zin te sensibiliseren, als neveneffect: de Junior Experts zijn de ambassadeurs/ambassadrices van de DOD's, niet alleen om jongeren van hun generatie te inspireren, maar ook om de Belgische bevolking bewust te maken van de lokale en mondiale uitdagingen. Er zal voorrang worden gegeven aan de zichtbaarheid in België, en in de mate van het mogelijke en in mindere mate ook in de partnerlanden, via de Enabel-en/of NGA-collega's die verantwoordelijk zijn voor de communicatie.

Voorgestelde kernactiviteiten

Daartoe zijn wij van plan onze **communicatieacties te versterken** op verschillende manieren:

- Onze publicaties in diverse media over de rol van onze jonge talenten als ambassadeurs/ambassadrices van de DOD's vermeerderen
- Een systeem uitbouwen om onze publicaties mee te laten verspreiden via onze partners gespecialiseerd in wereldburgerschapseducatie, partner-NGA's of partners die zich toeleggen op de DOD's, teneinde een multiplicatoreffect te bekomen

Indicatoren ID 4

De voorgestelde indicator voor de **intermediaire doelstelling 4** is de volgende:

Indicator: Aantal publicaties dat door het Juniorprogramma via zijn communicatiekanalen is verspreid (gemeten over het volledige JP4)
Deze indicator maakt de beoordeling van de mate van zichtbaarheid van de acties van het Juniorprogramma mogelijk. Hij zal worden berekend voor de hele duur van het programma, aan het einde ervan.
<u>Verificatiebronnen</u> : Tool voor statistische monitoring van de communicatiekanalen <u>Streefwaarden</u> : 100 publicaties over het hele JP

6.2.5 Activiteiten van het nieuwe programma in 2022

De volgende activiteiten zullen het voorwerp uitmaken van deze proefprojecten:

- Betrokkenheid van de huidige JE's bij wereldburgerschap (getuigenissen, video's, deelname aan evenementen en/of jongerenfestival);
- Aanwerving van 5 lokale talenten op basis van de in Mozambique en Guinee geleerde lessen (in duo met Europese talenten die momenteel daar een functie bekleden);
- Identificatie van een groep voor een uitwisseling tussen jongeren met een technische en/of een beroepsopleiding in België en lokale jongeren (Oeganda is momenteel een mogelijkheid);
- Start van een nieuwe aanwerving van jong Europees talent (aanwerving in het najaar voor vertrek in de periode februari-maart 2023).

Er wordt een addendum toegevoegd aan de lopende programmaovereenkomst 2018-2023 om deze initiatieven in het huidige programma op te nemen.

6.3 Bij de uitvoering betrokken partners en actoren

DGD

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

Externe selectiebureaus & interne aanwervingsteams

Het Juniorprogramma kan de diensten van **externe bureaus** inschakelen ter ondersteuning van de preselectie van de posten en - indien nodig - voor het aanpassen of ontwerpen en organiseren van nieuwe schriftelijke tests (bv. een persoonlijkheidstest) of mondelinge tests (casestudy voor het assessment center) die de kandidaten moeten afleggen als proef in de selectieprocedure van het Juniorprogramma.

Het Juniorprogramma zal echter gebruikmaken van de diensten van de interne **Talent Acquisition Specialists** van Enabel voor het co-organiseren en voorzitten van de mondelinge tests (motivatiegesprekken en assessment centers) voor de Europese kandidaten. Daarnaast doet het een beroep op de **HRO's** in het land van de affectatie om de mondelinge tests van de lokale kandidaten mede te organiseren en voor te zitten. Deze ondersteuning wordt gedekt door de beheerskosten.

Opleidingsverstrekkers

De opleidingen die de Juniors moeten volgen voordat zij kunnen vertrekken naar het werkterrein, worden uitgevoerd in samenwerking met verschillende organisaties en dienstverleners. Het programma zal verder bijzondere aandacht blijven besteden aan aanvullende opleidingen die worden gegeven tijdens de opdracht van de Junior. De nadruk zal liggen op thema's die verband houden met de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen.

Lokale vertegenwoordigingen

Elke aanvraag van een Junior Expert moet worden goedgekeurd door de lokale vertegenwoordiging van Enabel of door de hoofdzetel van de NGA vooraleer ze formeel naar het Juniorprogramma kan worden gestuurd. De **Enabel-vertegenwoordigingen** en de **Focal Points van de NGA's** zijn verantwoordelijk voor het controleren of aan alle minimumvoorwaarden die zijn opgelegd voor de affectatie van een Junior voor een bepaald project, is voldaan (kwaliteit van de omkadering binnen het project, context van het project gunstig voor de affectatie van een JE, betrokkenheid van de partner, logistieke aspecten enz.).

Gelet op de contractuele eindverantwoordelijkheid die Enabel op zich neemt voor al zijn medewerkers, met inbegrip van de JE's, blijft de plaatselijk vertegenwoordiger van Enabel eindverantwoordelijk voor de veiligheid van alle JE's in het betrokken partnerland, met inbegrip van de JE's die voor de NGA's werken.

Tot slot zullen de plaatselijke vertegenwoordigingen een sleutelrol moeten spelen bij de aanwerving van jong lokaal talent.

Leidinggevenden, externe coaches, JP Project Officers, Focal Points NGA

De omkadering en de opvolging van de Junior Expert tijdens zijn/haar ervaring zullen door verschillende personen worden verzorgd (*voor een gedetailleerde beschrijving van de verschillende rollen, zie p. 40-41*).

- **Omkadering op het terrein:**
leidinggevende (N+1), externe coach, plaatselijk vertegenwoordiger van Enabel, HRO's.
- **Follow-up vanuit België:**
JP Project Officers, Focal Points NGA.

Partnerorganisaties in België

Naast de huidige en mogelijk toekomstige aangesloten NGA's zal het programma ook op zoek gaan naar **nieuwe soorten partnerorganisaties**, d.w.z. organisaties die de openstelling van het programma voor nieuwe doelgroepen kunnen ondersteunen (zoals bijvoorbeeld WorldSkills, maar ook organisaties als Actiris/VDAB/Onem, MolenGeek, Africalia, enzovoort). Tot slot zijn universiteiten, hogescholen en instellingen voor technische en beroepsopleidingen ook een bron van potentiële partnerorganisaties in België in de zoektocht naar Europees talent voor de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen.

Er zijn ook andere overheidsinstanties waarmee Enabel **specifieke samenwerkingsovereenkomsten** afsluit. Het is goed mogelijk dat deze bestaande overeenkomsten ook zullen leiden tot een samenwerking met het Juniorprogramma.

Tot slot zal het nieuwe programma ook trachten meer **structurele contacten te ontwikkelen met bepaalde universitaire faculteiten, hogescholen en instituten voor technische en beroepsopleidingen** met getalenteerde jonge afgestudeerden die een meerwaarde kunnen betekenen voor het Juniorprogramma. Er bestaan zeker reeds contacten, maar deze zijn eerder ad hoc en gebaseerd op algemene communicatie over het Juniorprogramma, bijvoorbeeld door deelname aan jobbeurzen. Om te zorgen voor een meer gerichte promotie van vacatures voor Juniors bij pas afgestudeerden kunnen sommige onderwijsinstellingen een belangrijke rol spelen.

Partnerorganisaties in de landen van affectatie

Door hun affectatie in projecten van Enabel of van een Belgische NGA zullen de Juniors kunnen interageren en samenwerken met organisaties in de partnerlanden.

Universiteiten, hogescholen en instellingen voor technische en beroepsopleidingen in de partnerlanden zijn ook een bron van potentiële partnerorganisaties in de zoektocht naar lokaal talent voor de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen.

Het Juniorprogramma zal veel mogelijkheden blijven bieden om samen met lokale partners te werken aan capaciteitsopbouw. Daartoe kunnen de partnerorganisaties voortaan besluiten een lokale Junior Expert in dienst te nemen om met de Europese Junior Expert samen te werken.

Geaccrediteerde organisaties (GO) van de Belgische niet-gouvernementele ontwikkelingssamenwerking

Sinds 2009 kunnen de Juniors ook worden geaffecteerd aan projecten van Belgische GO's. Momenteel zijn **27 Belgische GO's** aangesloten bij het Juniorprogramma en kunnen ze de ondersteuning van een Junior Expert genieten (*zie de volledige lijst in bijlage 3 op p. 90*). Deze lijst kan blijven aangroeien in het nieuwe programma. Andere GO's kunnen zich aansluiten volgens dezelfde procedure als de procedure waarin het huidige programma voorziet. Om te kunnen aansluiten moet de GO beantwoorden aan de volgende criteria:

1. De Belgische GO moet erkend zijn door de Belgische staat conform artikel 26 van de wet van 19 maart 2013 met betrekking tot de Ontwikkelingssamenwerking en de uitvoeringsbesluiten ervan.
2. Een of meer partnerlanden van de Belgische gouvernementele samenwerking behoren tot de interventielanden van de GO. De Junior Experts kunnen slechts naar 14 van de partnerlanden worden uitgestuurd.
3. De GO beheert in de partnerlanden één of meer interventies die betrekking hebben op de sectoren van sectorale en thematische concentratie zoals bedoeld in de artikelen 11 en 19 van de wet van 19 maart 2013 met betrekking tot de ontwikkelingssamenwerking en de uitvoeringsbesluiten ervan
4. De GO's hebben expat- of lokaal personeel dat actief is onder een arbeidsovereenkomst op het terrein in een van de partnerlanden van de Belgische samenwerking. Het Juniorprogramma eist immers dat een persoon onder een arbeidsovereenkomst van de Belgische GO zal worden aangeduid als leidinggevende van de JE.
5. De GO onderschrijft de 2 conventies (Enabel/GO + Enabel/GO/JE) en de richtlijnen van het JP.

Om deel te nemen aan het Juniorprogramma als partner en dus functies voor Juniors te kunnen voorstellen, moeten de geïnteresseerde Belgische organisaties zich eerst, via een aansluitingsformulier, kandidaat stellen als partner van het Juniorprogramma en in deze hoedanigheid worden aanvaard door de stuurgroep van het JP (*zie p. 76*).

De federaties van de ngo's, Acodev en Ngo-federatie, zullen worden vertegenwoordigd door een lid in de stuurgroep van het JP en kunnen ook worden uitgenodigd om deel te nemen aan de selectieactiviteiten, op dezelfde manier als de GO's zelf.

Enabel

Enabel bekleedt een dubbele positie:

- Enerzijds is Enabel een rechtstreeks begunstigde organisatie, net als de 27 GO's waarmee het Juniorprogramma samenwerkt. De Junior Experts kunnen dus aan de slag in projecten en programma's in de 14 partnerlanden.
- Anderzijds is het agentschap betrokken partij als uitvoerende organisatie. Het Juniorprogramma wordt immers uitgevoerd door Enabel: contracten voor JE's worden altijd afgesloten tussen Enabel en de JE (en eventueel een derde partij, bv.

een GO). Dit houdt in dat Enabel de eindverantwoordelijke is voor de veiligheid van de JE, ook als die tewerkgesteld wordt door de GO.

Het operationele kader van het Juniorprogramma zal daarom sterk - maar niet uitsluitend - worden beïnvloed door de regels en procedures van Enabel.

Voor de uitvoering van het Juniorprogramma voorziet Enabel in ondersteuning door andere diensten om de aanwerving en affectatie van alle JE's mogelijk te maken. Het is de bedoeling gebruik te maken van de diensten van Recruitment & Mobility, Payroll Expats, ICT, Controlling, HRO, enz.

Een Service Level Agreement maakt het mogelijk af te spreken welke van deze diensten vallen onder de beheerskosten die worden aangerekend voor de uitvoering van het programma en voor welke diensten nog extra vergoedingen kunnen worden aangerekend op basis van timesheets.

Zo zullen de ondersteuning van de afdeling R&M en de HRO's van de partnerlanden voor de organisatie en het voorzitterschap van de mondelinge selectieproeven, en de ondersteuning van de afdeling Payroll Expats voor de voorbereiding en de follow-up van de contractuele aspecten uitdrukkelijk door de beheerskosten worden gedekt.

6.4 Doelgroepen

Jonge talenten die zich kandidaat stellen

Het volgende programma is dus gericht op de volgende (nieuwe) doelgroepen:

- **Jonge Europese talenten** van wie het opleidingsniveau zal worden bepaald naargelang de behoeften en die *in duo* zullen kunnen samenwerken met jonge lokale talenten. Zij zullen zogeheten '*klassieke*' trajecten volgen;
- **Jonge Europese talenten uit het technisch en beroepsonderwijs** die zogeheten '*specifieke*' en '*proeftrajecten*' zullen volgen;
- **Jonge lokale talenten uit de partnerlanden**, van wie het opleidingsniveau zal worden bepaald naargelang de behoeften en die *in duo* zullen kunnen samenwerken met jonge Europese talenten. Zij zullen zogeheten '*klassieke*' trajecten volgen;

Interventies in het kader van internationale solidariteit

Zij genieten een belangrijke bijdrage van de jonge talenten die aan hen zijn toegewezen. Ter herinnering: alle Belgische actoren van de ontwikkelingssamenwerking komen in aanmerking, op voorwaarde dat zij door de DGD zijn erkend. Junior Experten kunnen worden aangeworven voor de actoren van de gouvernementele samenwerking, maar ook voor alle actoren van de Belgische niet-gouvernementele samenwerking en potentieel voor multilaterale actoren (via de Enabel-programma's).

Partnerlanden

Door de capaciteitsopbouw van de individuen en organisaties die met de Europese Juniors werken en de openstelling van het programma voor jonge lokale talenten, genieten zij hun ondersteuning op de gebieden die in hun taakomschrijving zijn omschreven. Zij treden op als aanvulling en ter ondersteuning van de betrokkenheid van de leidinggevenden en/of andere teamleden met wie de JE's nauw samenwerken.

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

6.5 Interventiezones

De geselecteerde Juniors kunnen worden uitgezonden naar of kunnen werken in een van de **partnerlanden van de Belgische bilaterale ontwikkelingssamenwerking** om betrokken te worden bij de projecten of de plaatselijke vertegenwoordigingen van Enabel en een aantal aangesloten Belgische NGA's.

Voor de aanwerving van lokale JE's wil het programma, in een eerste fase, **proefprojecten** starten met Mozambique en Guinee, op basis van bestaande goede praktijken op het vlak van duo's (zie p. 58), die vervolgens in een tweede fase in andere partnerlanden kunnen worden nagevolgd.

Louter om veiligheidsredenen kan het gebeuren dat tijdelijk geen enkele Europese JE wordt geaffecteerd aan **kwetsbaardere partnerlanden**, afhankelijk van de door Enabel uitgevaardigde veiligheidsmaatregelen. Lokale JE's zijn voor deze landen echter niet uitgesloten (in voorkomend geval duo's uitgezonderd).

6.6 Risicoanalyse

Operationele risico's

Beschrijving van de risico's	Waarschijnlijkheid	Impact	Risiconiveau	Mitigerende maatregelen
Het programma trekt niet genoeg kandidaten met een technisch en/of beroepsprofiel aan.	Hoog	Hoog	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Organisaties identificeren die reeds met deze doelgroepen werken en het aanbod van het Juniorprogramma zouden kunnen doorgeven. Promotiecampagnes gericht op kandidaten met dit soort profiel versterken. Voorrang verlenen aan de 'specifieke' trajecten van het type korte uitwisseling indien de zogeheten 'klassieke' trajecten het niet goed doen bij dit soort profielen.
De versoepeling van de toelatingscriteria leidt tot een massale toename van het aantal aanvragen van jonge lokale talenten, waardoor het plaatselijke systeem overbelast raakt.	Hoog	Gemiddeld	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Voorzien in een budget om (een deel van) de screening van de cv's van lokale kandidaten uit te besteden aan lokale rekruteringsconsultants. Voorzien in de mogelijkheid dat Enabel/het Juniorprogramma aanvullende selectiecriteria opgeeft, afhankelijk van de gezochte posten.
De veiligheidssituatie voor JE's in kwetsbare partnerlanden zoals Mali, Niger en Burkina Faso blijft verslechteren.	Hoog	Hoog	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> De situatie voor de JE's evalueren met de dienst OPS op de hoofdzetel van Enabel, de plaatselijk vertegenwoordigers en de betrokken GO's om te beslissen over een mogelijke evacuatie van JE's en/of een tijdelijke 'bevriezing' van het uitzenden van JE's naar deze landen (zoals momenteel het geval is voor Mali, Niger en Burkina Faso). Een mechanisme voor follow-up en dialoog met de JE's, OPS + plaatselijk vertegenwoordigers opzetten om de ontwikkeling van de situatie te volgen. Een zekere flexibiliteit inbouwen in het selectie- en matchingsysteem om nieuwe, onvoorziene affectaties tot stand te brengen voor de JE's die in de loop van hun contract worden geëvacueerd. Versterkte veiligheidsbriefings integreren, zowel tijdens de briefing vóór het vertrek als bij aankomst op het terrein door de vertegenwoordiging van Enabel of de GO, indien van toepassing. Een goede spreiding van JE's over verschillende landen plannen om de impact te verzachten in geval van een crisis in één land.

Vertraging bij de aanpassing van het koninklijk besluit (KB) betreffende het JP, waardoor de uitvoering van nieuwe selecties en affectaties van jonge Europese talenten met een technische en beroepsopleiding wordt vertraagd.	Hoog	Gemiddeld	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiperen op deze veranderingen met het kabinet en de DGD. • De aan het begin van het programma geplande selecties en briefings van Europees talent met een technische en beroepsopleiding uitstellen tot de latere selecties.
Decentralisatie van de aanwerving van jong lokaal talent, wat gevolgen heeft voor de kwaliteit van het huidige aanwervingsproces.	Hoog	Hoog	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisering van de door het Juniorprogramma gecentraliseerde aanwervingscriteria en -processen. • Briefing en coaching van de HRO's van de lokale Enabel-/NGA-vertegenwoordigers. • Proefprojecten aan het begin van de interventie op basis van de lessen die uit eerdere ervaringen zijn getrokken (Guinee + Mozambique).
Gebrek aan engagement van jong talent voor wereldburgerschap wegens gebrek aan tijd naast hun operationele taken.	Hoog	Gemiddeld	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> • Een minimum van 5% van de werktijd moet hier formeel aan worden besteed en dit resultaatgebied wordt standaard in elke functiebeschrijving opgenomen. • Workshops als introductie tot wereldburgerschap worden geïntegreerd in de briefings vóór vertrek + de tussentijdse briefings. • De leidinggevenden + de stakeholders worden op de hoogte gebracht van deze nieuwe strategische oriëntatie.
Het WBE-programma van Enabel wordt niet verlengd na het officiële einde ervan op 31.08.2025, wat operationele moeilijkheden op hr- en budgettair niveau inhoudt om de resultaten inzake wereldburgerschap te bereiken voor de laatste twee jaar van het Juniorprogramma.	Gemiddeld	Gemiddeld	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> • Overwegen deze taken te delegeren aan andere gespecialiseerde WBE-actoren, zoals de partner-NGA's. • Versterking op het vlak van hr binnen het JP-team op dit gebied overwegen.

Reputatierisico's

Beschrijving van de risico's	Waarschijnlijkheid	Impact	Risiconiveau	Mitigerende maatregelen
JE's creëren een slechte reputatie voor het JP en/of Enabel en/of de partnerorganisaties van het JP door kritiek te leveren op een functie die op het terrein niet in overeenstemming blijkt te zijn met het oorspronkelijke functiebeschrijving.	Gemiddeld	Gemiddeld	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Analyse van de functies met behulp van een kwalitatief analyseschema. Plannen en uitvoeren van 'sanctiemaatregelen' ten aanzien van partnerprojecten (weigering van verdere aanvragen in de toekomst, nieuwe affectatie van de Junior aan een ander project, enz.). Alternatieven bieden aan jong talent door regelmatige uitwisselingen met het Juniorprogramma.
Incidenten met betrekking tot de veiligheid van een JE op het terrein.	Gemiddeld	Hoog	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Een veiligheidsopleiding opnemen in de briefing vóór het vertrek. Bij aankomst een briefing over de grote risico's en de implicaties daarvan voor de veiligheid laten organiseren door de plaatselijke vertegenwoordigingen van het affectatieland. Tijdelijk 'bevrozen' of beperken van het aantal Juniors dat in de meer kwetsbare landen aanwezig is (via de selectiecriteria voor de functies, enz.).

Financiële risico's

Beschrijving van de risico's	Waarschijnlijkheid	Impact	Risiconiveau	Mitigerende maatregelen
De decentralisatie van de procedures voor oproepen tot inschrijving, overheidsopdrachten, contractualisering neemt veel tijd in beslag en heeft een negatieve invloed op het tijdschema voor de uitvoering van de interventie.	Gemiddeld	Gemiddeld	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Inschakelen van de diensten/het advies van een deskundige op het gebied van overheidsopdrachten tijdens de gehele uitvoering van de interventie (SLA met de diensten van het hoofdkantoor).
Risico van budgetoverschrijding	Gemiddeld	Gemiddeld	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Een budget opstellen op basis van beheersbare indicatoren. In de stuurgroep mogelijkheden tot 'reffectatie' van het budget bespreken.
Risico van spanningen rond het loonpakket (tussen Europese en lokale JE's en/of tussen lokale JE's en hun plaatselijke collega's).	Hoog	Gemiddeld	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Een billijk loonbeleid vaststellen. Communicatieplan om de logica van het loonbeleid en de billijkheid ervan uit te leggen.

Juridische risico's

Beschrijving van de risico's	Waarschijnlijkheid	Impact	Risiconiveau	Mitigerende maatregelen
Het JP/Enabel wordt ervan beschuldigd het wettelijk kader niet na te leven (bv. inzake arbeid).	Laag	Hoog	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Een beroep doen op de diensten/het advies van een juridisch deskundige en de juridische documenten laten valideren door die deskundige.
Het JP/Enabel moet zich voor de rechter verdedigen tegen een beschuldiging van een JE of een partnerorganisatie (bv. in geval van ontslag van een JE).	Laag	Hoog	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Een beroep doen op de diensten/het advies van een juridisch deskundige bij delicate beslissingen.
De terbeschikkingstelling van lokale Juniors voor NGA's is in sommige partnerlanden niet legaal.	Gemiddeld	Hoog	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> De terbeschikkingstelling van lokale Juniors voor NGA's beperken tot bepaalde partnerlanden waar die terbeschikkingstelling legaal is.

7 MIDDELEN

7.1 Financiële middelen

Het hierna bijgevoegde budget is indicatief en biedt een overzicht van de verschillende kostenposten per resultaatdomein. De onderstaande tabellen illustreren de grote lijnen van het budget.

Enabel				Budget Intervention	Programme Junior 2023_2027 BEL22002		
BUDGET TOTAL				Details			BUDGET TOTAL
				Unité	Quantité	Montant	
A	Activités						7.384.512
A 01	<i>R.1 Des jeunes talents sont mis à disposition d'interventions de la solidarité internationale dans les pays partenaires</i>						264.000
A 01 01	Selection et recrutement						264.000
A 01 01 01	Sélection Juniors			unit	6	25.000	150.000
A 01 01 02	Accompagnement processus recrutement			unit	6	6.000	36.000
A 01 01 03	Briefing			unit	6	13.000	78.000
A 02	<i>R.2 Les jeunes talents remplissent leur mission et renforcent leurs compétences professionnelles et personnelles</i>						6.910.512
A 02 01	EJ belges						4.084.327
A 02 01 01	Juniors Groupe 17 + 18a (2023)			unit	18	77.063	1.387.130
A 02 01 02	Juniors Groupe 18b + 19a (2024)			unit	18	77.063	1.387.130
A 02 01 03	Juniors Groupe 19b+ 20a (2025)			unit	17	77.063	1.310.067
A 02 02	EJ Afrique du nord et moyen-orient						1.075.494
A 02 02 01	Juniors Groupe 17 + 18a (2023)			unit	6	63.264	379.586
A 02 02 02	Juniors Groupe 18b + 19a (2024)			unit	6	63.264	379.586
A 02 02 03	Juniors Groupe 19b+ 20a (2025)			unit	5	63.264	316.322
A 02 03	EJ Afrique subsaharienne						935.692
A 02 03 01	Juniors Groupe 17 + 18a (2023)			unit	14	24.623	344.729
A 02 03 02	Juniors Groupe 18b + 19a (2024)			unit	12	24.623	295.482
A 02 03 03	Juniors Groupe 19b+ 20a (2025)			unit	12	24.623	295.482
A 02 04	Echanges et missions court terme			unit			375.000
A 02 04 01	Echanges et missions court terme			unit	5	75.000	375.000
A 02 05	Suivi et encadrement						440.000
A 02 05 01	Formations individuelles			unit	108	1.528	170.000
A 02 05 02	Coaching			unit	108	1.574	170.000
A 02 05 03	Communauté Juniors			unit	108	926	100.000
A 03	<i>R.3 Les jeunes talents sont des ambassadeurs inspirants en matière de citoyenneté mondiale</i>						100.000
A 04 01	Citoyenneté mondiale						100.000
A 04 01 01	Acitivités citoyenneté monidale			unit	108	926	100.000
A 04	<i>R.4 La population belge et des pays partenaires est davantage sensibilisée aux défis locaux et globaux des ODD</i>						110.000
A 05 01	Communication						100.000
A 05 01 01	Communication			unit	1	100.000	100.000
A 05 02	Réseau Alunmi						10.000
A 05 02 01	Réseau Alunmi			unit	5	2.000	10.000

BUDGET TOTAL				Details			BUDGET TOTAL	
				Unité	Quantité	Montant		
Z	Frais Généraux						1.961.282	
Z	01	Coûts de personnel					1.846.800	
Z	01	01	1 Coordinateur 1 ETP				480.000	
Z	01	01	01	1 Coordinateur 1 ETP	month	48	10.000	480.000
Z	01	02	2 Project Officers 0,8 ETP					652.800
Z	01	02	01	2 Project Officers 0,8 ETP	month	48	13.600	652.800
Z	01	03	1 Assistant Sélection et briefing 1 ETP					306.000
Z	01	03	01	1 Assistant Sélection et briefing 1 ETP	month	36	8.500	306.000
Z	01	04	1 Assistant Communication 0,8 ETP					326.400
Z	01	04	01	1 Assistant Communication 0,8 ETP	month	48	6.800	326.400
Z	01	05	1 Financial officer 0,2 ETP					81.600
Z	01	05	01	1 Financial officer 0,2 ETP	month	48	1.700	81.600
Z	02	Coûts opérationnels					114.482	
Z	02	01	Déplacements					30.000
Z	02	01	01	Voyages terrain et déplacements Belgique	unit	5	6.000	30.000
Z	02	02	Formation et développement					15.000
Z	02	02	01	Formation de l'équipe	unit	5	2.000	10.000
Z	02	02	02	Activités teambuilding	unit	5	1.000	5.000
Z	02	03	Autres frais JP					11.482
Z	02	03	01	Autres frais	unit	1	11.482	11.482
Z	02	04	ERP					8.000
Z	02	04	01	Frais ERP	unit	5	1.600	8.000
Z	02	05	Evaluations et études					50.000
Z	02	05	01	Etudes	unit	1	20.000	20.000
Z	02	05	02	Monitoring & evaluation	unit	1	30.000	30.000
TOTAL Coûts Directs							9.345.794	
TOTAL Coûts Indirects 7%							654.206	
BUDGET TOTAL							10.000.000	

Het totaalbudget van het programma voor de vijf jaar bedraagt € 10.000.000.

Het budget wordt opgesteld op basis van de volgende veronderstellingen:

Budgetlijn	Toelichting
A 01 - Jonge talenten worden beschikbaar gesteld voor interventies in het kader van de internationale solidariteit in de partnerlanden - Totaalbudget: € 264.000	
Selectie	<p>De selectieprocedure voor elke post bestaat uit een cv-screening, een persoonlijkheidstest, schriftelijke onlinetests, een motivatiegesprek en een assessment center.</p> <p>Er is een budget van ongeveer € 1.000 per post uitgetrokken, inclusief activiteiten die aan externe dienstverleners kunnen worden uitbesteed: persoonlijkheidstests, tests inzake het redeneervermogen, extern advies voor het sorteren van cv's of motivatiegesprekken.</p> <p>Er zullen rekruterings oefeningen voor het mondeling examen worden ontwikkeld voor een bedrag van € 50.000.</p>
Begeleiding	<p>Wij plannen opleidings- en begeleidingssessies met HRO's op het terrein. De opleidings sessies kunnen worden verzorgd door het team van het Juniorprogramma of door de HRO's zelf. Hiervoor is een budget van € 36.000 uitgetrokken. Dit omvat met name de verplaatsingen en de ondersteuningsopdrachten tijdens de verschillende aanwervingsperiodes.</p>
Briefing	<p>Forfait van € 13.000 per briefingsessie voor de financiering van externe consultants en de logistieke kosten van de briefing: € 13.000 * 6 = € 78.000</p>
A 02 - De jonge talenten vervullen hun opdracht en versterken hun professionele en persoonlijke competenties - Totaalbudget: € 6.910.512	
<p>Jaar 2022: groep 17 (a) Jaar 2023: groep 18 (a+b) Jaar 2024: groep 19 (a+b) Jaar 2025: groep 20 (a)</p>	<p>De gemiddelde jaarlijkse kosten van een Junior omvatten het brutoloon, diverse bijdragen, verblijfskosten, retourtickets. Voor de berekening van deze grondslag is rekening gehouden met de jaarlijkse kostprijs van 2021, waaraan een indexering per jaar is toegevoegd.</p> <p>Voor de lokale JE's is een analyse van het loonbeleid aan de gang en voor de Europese JE's kan een herziening plaatsvinden, die duidelijkheid zal bieden over het aantal aan te werven lokale junioren. Wij schatten dat het JP4 in totaal ongeveer 108 JE's zal kunnen aanwerven. Dit aantal kan worden verhoogd of verlaagd afhankelijk van het loonbeleid dat zal worden vastgesteld. Het minimumaantal is echter vastgesteld op 100 JE's.</p> <p>In de budgettaire prognoses zijn naargelang van de betrokken regio's verschillende categorieën van JE's onderscheiden: België, Noord-Afrika en Midden-Oosten (Marokko en Palestina), Afrika bezuiden de Sahara. Dit onderscheid is gerechtvaardigd omdat de loonschalen verschillend zullen zijn en vooral beïnvloed zullen worden door een verschillende levensduurte.</p> <p>Wij gaan uit van twee aanwervingsgolven per jaar, behalve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de eerste groep 17 (a) die wordt aangeworven in september 2022 en een contract krijgt in januari 2023; • de laatste groep 20 (a) die wordt aangeworven in maart 2025 en een contract krijgt in september 2025. <p>In totaal zal het programma betrekking hebben op 6 aanwervingsgroepen.</p> <p>Per groep en afhankelijk van het loonbeleid dat zal worden vastgesteld, hebben wij voorzien in de financiering van gemiddeld ongeveer 15 tot 18 posten.</p>

	<p>Dit brengt de raming van de nieuwe affectaties op ongeveer 100 affectaties voor de drie jaar waarin Juniors worden uitgestuurd (2023-2025).</p> <p>Ter referentie: in het kader van het Juniorprogramma 2018-2023 werden gemiddeld ongeveer 19 opdrachten per uitgestuurde groep uitgevoerd.</p> <p>Elke Junior mag maximaal 2 jaar werken. Niet alle Juniors verlengen hun contract echter met een tweede jaar. Wij gaan uit van een gemiddelde duur van 18 maanden voor Europese JE's en 24 maanden voor nationale JE's.</p>
Uitwisselingen	<p>Wij gaan uit van een bedrag van ongeveer € 75.000 per uitwisselingstraject per jaar. Elk traject kan 15-20 jonge talenten omvatten. Het WBE-programma van Enabel zal, als partner van het Juniorprogramma, ook bijdragen in een deel van de kosten, waardoor het budget dat alleen door het Juniorprogramma voor deze uitwisselingen beschikbaar wordt gesteld, de facto wordt verhoogd. Het percentage dat het WBE-programma ten laste zal nemen, moet nog worden vastgesteld.</p>
Follow-up en omkadering	<p>Opleiding: Er is voorzien in een forfaitair bedrag van € 1.000 voor het eerste jaar en € 1.000 voor het tweede jaar voor de opleiding van elke Junior tijdens de opdracht op het terrein (inclusief reis-/verblijfskosten in het kader van de opleiding).</p> <p>We hebben kunnen vaststellen dat slechts de helft van dit budget daadwerkelijk wordt gebruikt voor de Europese JE's (= 55 x 1.000). Wij verwachten echter dat het volledige budget voor de nationale JE's zal worden gebruikt (= 55 x 2.000). Dit vertegenwoordigt een totaal van € 165.000.</p> <p>Coaching: Het is de bedoeling om via een overheidsopdracht de diensten van enkele professionele coaches met ervaring in het werken als expat in Afrika contractueel vast te leggen om te zorgen voor coaching 'op afstand'.</p> <p>Er is een maximum van 10 uur per jaar per JE gepland, waarvan ten minste 1 uur bij de briefing vóór vertrek en 1 uur op de dag van de debriefing na een jaar. Het geplande budget voor een sessie van 2 uur is ongeveer € 250. Net als bij het individuele opleidingsbudget gaan we er echter van uit dat niet alle JE's het maximum van het gereserveerde budget zullen gebruiken. Wij gaan uit van een uitbetalingspercentage van 50% voor de JE's. We denken wel het volledige budget voor de lokale JE's te gebruiken, maar met een budget van € 200 voor een sessie van 2 uur.</p> <p>Dit vertegenwoordigt een budget van € 60.000 voor de Europese JE's en € 110.000 voor de nationale JE's.</p> <p>Gemeenschap van Juniors: Het Juniorprogramma is van plan evenementen en acties te organiseren die de Juniors op regionale basis samenbrengen rond thema's, workshops en uitwisselingen als compensatie voor het feit dat er geen face-to-facebriefings meer zijn die uitwisselingen tussen de verschillende doelgroepen mogelijk maken. Hiervoor is een budget van € 100.000 uitgetrokken.</p>
A 03 - De jonge talenten zijn inspirerende ambassadeurs op het vlak van wereldburgerschap - Totaalbudget: € 100.000	
Wereldburgerschap	<p>Er worden activiteiten in verband met wereldburgerschap gepland door de JE's ter plaatse. Wij verwachten dat een aantal acties niet noodzakelijk kosten zullen meebrengen. Met dit budget kunnen individuele of collectieve initiatieven van JE's op het terrein worden gefinancierd. We gaan uit van een totaalbudget van € 100.000.</p>

A 04 - De bevolking van België en van de partnerlanden wordt zich bewuster van de lokale en wereldwijde uitdagingen van de DOD's Totaalbudget: € 110.000	
Communicatie	<p>Communicatie ondersteunt de 3 intermediaire resultaten:</p> <p>Dit omvat in eerste instantie ondersteuning via de publicatiekanalen in België:</p> <p>Webpagina Job Teaser: € 3.500/jaar = € 10.500 voor 3 jaar + 65 gepubliceerde vacatures x € 270 = € 17.550</p> <p>€ 1.000 per groep voor verschillende publicatiekanalen/deelnames aan beurzen volgens het gezochte type profielen = € 6.000.</p> <p>We gaan uit van een kostprijs van € 100/post voor de communicatiekanalen op het terrein, d.w.z. 55 x 100 = € 5.500.</p> <p>De rest van het communicatiebudget zal worden gebruikt voor communicatiemateriaal (ontwikkeling van communicatiemateriaal voor de verschillende doelgroepen, wijziging en aanpassing van de website). Er zal ook worden geïnvesteerd in de sociale media die door jongeren worden gebruikt om de -zichtbaarheid van hun acties op het terrein te ontwikkelen, of het nu gaat om een getuigenis over hun acties op het terrein of een actie van wereldburgerschap die zij onder de aandacht kunnen brengen.</p>
Netwerk van alumni	<p>Aangezien de voormalige Juniors (alumni) een belangrijk netwerk vormen, plannen wij één face-to-face-evenement per jaar. We gaan uit van een budget van € 10.000. Er kunnen andere online-uitwisselingsevenementen tussen alumni en JE's worden georganiseerd, maar wij verwachten daarvoor geen aanzienlijke kosten.</p>
Z. Algemene kosten - Totaalbudget: € 1.961.282	
Personeelskosten	<p>Het beheerteam zal bestaan uit 5 personen, goed voor 4,4 VTE's: 1 coördinator (100%), 2 Project Officers (80%), 1 assistent selectie en briefing (100%) en 1 assistent communicatie (80%).</p> <p>De communicatie-assistent wordt opgetrokken van 50% naar 80% ter ondersteuning van de evolutie van het programma, waarvoor nu meer impact en rendement op investeringen zijn vereist. Om dit doel te bereiken, werd besloten het team op dit gebied te versterken.</p> <p>Alle posten zijn gepland voor 48 maanden, en niet voor 60 maanden, vanwege de overlapping van het JP4 met het JP3. Bovendien zal een deel van de resources worden geaffecteerd aan een eventueel JP5 vanaf 2026.</p> <p>De totale hr-kosten bedragen € 1.961.282. <i>Zie bijlage Referentietermen van de teamleden.</i></p>
Operationele kosten	<p>Verplaatsingen:</p> <p>Er is in verschillende operationele kosten voorzien, met name bezoeken ter plaatse. Er zijn 5 tot 6 bezoeken ter plaatse gepland voor een geraamd totaalbedrag van € 30.000. Er kunnen ook reizen plaatsvinden voor debriefings op het hoofdkwartier van de NGA's of andere evenementen in België. Hiervoor gaan wij uit van een bedrag van € 2.500.</p> <p>Opleiding en ontwikkeling:</p> <p>Er is ook een opleidingsbudget voor het team voorzien van € 2.000/persoon, d.w.z. € 10.000 voor het gehele programma en een totaalbudget van € 5.000 voor teambuildingactiviteiten.</p> <p>ERP-kosten:</p>

	<p>een bedrag van € 8.000 is uitgetrokken voor ERP-kosten</p> <p>Evaluatie en studies: Zoals voor elk programma zal een tussentijdse evaluatie worden uitgevoerd, voor een geraamd bedrag van € 30.000.</p> <p>Er kunnen andere studies worden georganiseerd (bv. studie betreffende jongeren met een technische of beroepsopleiding, studie betreffende oud-Juniors, enz.). Hiervoor is een bedrag van € 20.000 uitgetrokken.</p>
--	--

7.2 Human resources

De specifieke human resources voor de interventie die door de Belgische kant worden aangeworven en gefinancierd, zijn de volgende:

Functie	VTE	Aantal maanden	Opdracht
1 Coördinator/-trice van het programma	1	48	Team- en projectcoördinatie
2 Project Officers	1,6	48	Follow-up en omkadering van JE's (Belgische en nationale) op het terrein
1 Assistent Selectie & Briefing	1	36	Organisatie en uitvoering van het aanwervings- en briefingproces
1 Assistent Communicatie	0,8	48	Uitvoering van communicatieactiviteiten
1 Financial Officer	0,2	48	Financiële follow-up van het project

Naast de specifieke human resources voor de interventie zal het Juniorprogramma bij de uitvoering van het project een beroep doen op:

- de HRO's van de vertegenwoordigingen van Enabel en van de NGA's
- het team van het programma voor wereldburgerschapseducatie van Enabel, waarvan de steun afhankelijk is van de verlenging ervan na 2025

8 UITVOERINGSMODALITEITEN

8.1 Wettelijk kader

Het wettelijk kader van de interventie 'Juniorprogramma 2023-2027' zal moeten worden vastgelegd **door een nieuw koninklijk besluit (KB)** tot vaststelling van de voorwaarden en modaliteiten om een arbeidsovereenkomst af te sluiten in het kader van het Juniorprogramma van de Belgische Ontwikkelingssamenwerking, dat het KB van 3 mei 2006, zoals gewijzigd en aangevuld door het KB van 26.02.2013 en het KB van 19.07.2018, zal wijzigen.

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

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

8.2 Organisatiestructuren van het programma

Stuurgroep van het programma (COPIL)

De stuurgroep is de sturende instantie voor het welslagen van de interventie, met andere woorden het bereiken van de resultaten en de bijdrage aan de specifieke doelstelling zoals bepaald in het TFD.

Samenstelling

De stuurgroep is samengesteld uit de volgende leden of hun vertegenwoordigers:

- de directeur/directrice human resources van Enabel, voorzit(s)ter van de stuurgroep,
- een vertegenwoordig(st)er van het kabinet Ontwikkelingssamenwerking,
- de coördinator/-trice van het Juniorprogramma-team,
- een vertegenwoordig(st)er van de DGD,
- een vertegenwoordig(st)er van federaties van de GO's en van de institutionele actoren van de ontwikkelingssamenwerking.

De stuurgroep kan elke andere persoon die een bijdrage levert aan de interventie, uitnodigen als waarnemer.

Voornaamste verantwoordelijkheden van de stuurgroep

- Toezien op de naleving van de verbintenissen van de partijen.
- De jaarlijkse operationele en financiële programmering van de interventie goedkeuren.
- De indicatoren van de 'baseline' valideren.
- De vorderingsstaat van het programma beoordelen, evenals het bereiken van de resultaten en van de specifieke doelstellingen op basis van de jaarverslagen en de aanbevelingen goedkeuren.
- Uitspraak doen met betrekking tot de kandidatuur van geaccrediteerde organisaties van de Belgische ontwikkelingssamenwerking die wensen deel te nemen aan het Juniorprogramma als partners.
- De verslagen van de tussentijdse reviews en de reviews aan het einde van het traject onderzoeken, de aanbevelingen uit de reviews goedkeuren en de plannen voor de uitvoering van de nodige acties goedkeuren.
- De eventuele aanpassingen of wijzigingen van het TFD zoals voorgesteld door het programmateam goedkeuren, met respect voor de specifieke doelstelling, de wettelijke duur en de budgettaire enveloppe die zijn vastgesteld door de UO, en met oog voor de haalbaarheid van alle acties.
- Alle problemen oplossen met betrekking tot het beheer van de financiële, materiële, personele middelen of tot de interpretatie van het TFD.

Werkwijze

De werkwijze van de stuurgroep is als volgt vastgesteld:

- De stuurgroep komt gewoonlijk om de 6 maanden bijeen op uitnodiging van zijn voorzitter.
- Het is aan de voorzitter van de stuurgroep om, afhankelijk van het geval, in te schatten of het de voorkeur verdient snel te handelen, de leden van de stuurgroep individueel te raadplegen of een buitengewone zitting bijeen te roepen.
- De openingsstuurgroep van het Juniorprogramma 2023-2027 komt voor het eerst bijeen (uiterlijk) binnen drie maanden na de ondertekening van de uitvoeringsovereenkomst (UO).
- De stuurgroep neemt zijn besluiten bij consensus.
- Van elke vergadering worden notulen opgemaakt, die door de leden worden goedgekeurd.
- Het JP-team is verantwoordelijk voor de voorbereiding van de vergaderingen van de stuurgroep en verzorgt het secretariaat.

JP-team

Samenstelling

Het JP-team bestaat uit:

- een coördinator/-trice (100%),
- twee Project Officers, verantwoordelijk voor de follow-up en het contact met de partners (2 x 80%),
- een verantwoordelijke voor selectie en briefing (100%),
- een communicatieverantwoordelijke (80%).

Belangrijkste verantwoordelijkheden van het Juniorprogramma-team

- Verwezenlijking van de resultaten om de specifieke doelstelling te bereiken.
- Operationeel beheer van de activiteiten (selectie van Juniors, aanwerving, selectie van posten, uitzending van Juniors, realisatie van de website, ontwikkeling van partnerschappen, enz.).
- Administratief en financieel beheer van het programma.
- Monitoring van het programma.
- Risicobeheer.
- Jaarlijkse operationele en financiële planning en aanpassing van deze planning aan de evolutie van het programma.
- Opvolging van de uitvoering van de plannings en in het bijzonder van de naleving van het tijdschema voor de uitvoering van de planning (studies, lancering van opdrachten, opleveringen).
- Bestudering van problemen bij het beheer van (personele, financiële of materiële) middelen of bij de interpretatie van de UO of het technisch en financieel dossier die het goede verloop zouden kunnen belemmeren, alvorens deze ter beslissing voor te leggen aan de stuurgroep.

8.3 Levenscyclus van het programma

De UO heeft een looptijd van 60 maanden vanaf de datum van ondertekening ervan.

De uitvoering van het programma is gepland voor een periode van 60 maanden (36 maanden voor de rekrutering + 24 maanden follow-up van de contracten).

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

Vorbereiding

De voorbereidingsfase van de interventie begint tussen de technische goedkeuring van het TFD door de stuurgroep enerzijds en de ondertekening van de UO tussen de Belgische Staat en Enabel anderzijds.

Tijdens deze voorbereidingsfase moeten de volgende belangrijke acties worden uitgevoerd:

- Voorbereiding van de nodige regelgevende stappen, met inbegrip van de **wijzigingen aan het koninklijk besluit van 19.07.2018 tot wijziging en aanvulling van het koninklijk besluit van 3 mei 2006, met bijzondere aandacht voor de volgende aspecten:** toelatingsvoorwaarden, beschrijving van de selectieprocedure, enz.
- Voorbereiding van eventuele overheidsopdrachten (bestekken) die nodig zijn voor studies/opvolgingsinstrumenten, zoals een studie naar toekomstige hr-behoefte, coaching door professionals, enz.
- Start van de aanwervingsactiviteiten voor de posten
- Creatie van communicatietools over het nieuwe programma
- Start van enkele proefactiviteiten in 2022, vooraf gevalideerd door de stuurgroep (*zie p. 58*).

Uitgaven die kunnen worden gedaan tijdens deze fase, die bekend staat als 'pre-UO', kunnen alleen betrekking hebben op uitgaven die verband houden met de opstart van de interventie. Deze uitgaven mogen niet meer bedragen dan 10% van het geplande budget voor het eerste jaar.

Uitvoering

De operationele uitvoering van de interventie begint met de ondertekening van de uitvoeringsovereenkomst.

Tijdens de eerste vergadering van de stuurgroep na de ondertekening van de UO valideert de stuurgroep de volgende elementen:

- De eerste operationele en financiële planning
- Een eventuele voorgestelde aanpassing van de indicatoren voor het programma 2023-2027

Afsluiting

Het eindverslag - met inachtneming van de definitieve financiële uitgaven - wordt binnen 6 maanden na het einde van de UO door Enabel opgesteld en naar de DGD verzonden voor verzoek om definitieve oplevering. Zodra dit verslag door de DGD is goedgekeurd, wordt het programma administratief afgesloten.

Volgens de UO zullen de ongebruikte fondsen na de financiële afsluiting van het programma door de Belgische Staat worden teruggevorderd.

8.4 Operationeel beheer van het programma

De praktische modaliteiten van het operationeel beheer van de interventie zullen nader worden omschreven en uitgewerkt in een handleiding voor het operationeel beheer van de interventie, de 'Guidelines' voor het Juniorprogramma.

Operationele planning

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

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

Beheer van de human resources

Verantwoordelijkheden:

- De Junior Experts worden door Enabel gerekruteerd en in dienst genomen. De Junior Experts die voor een GO of een andere partnerorganisatie worden aangeworven, hebben een contract tussen drie partijen, met name de JE, Enabel en de betrokken organisatie.
- Enabel is verantwoordelijk voor de administratie die verband houdt met de arbeidsovereenkomst.
- Voor de Junior Experts die aangeworven worden voor een GO of een andere organisatie, is het deze organisatie die verantwoordelijk is voor het verkrijgen van de erkenning (indien van toepassing), het visum en de verblijfsvergunning.
- De leidinggevende (N+1) van de JE is verantwoordelijk voor het toezicht op en de evaluatie van het werk van de JE (met inbegrip van de ontwikkelcirkels) en voor het administratief beheer (verlof, afwezigheid, enz.).
- Aan het einde van elk contractjaar vindt een debriefing plaats tussen de JE en de Project Officer van het JP. Indien de JE is toegewezen aan een project van een GO of een andere organisatie, neemt ook een vertegenwoordiger van de GO (= Focal Point NGA) of van de andere organisatie deel aan de debriefing.
- Aan het eind van een affectatie wordt ook een tevredenheidsenquête gestuurd naar de leidinggevende van de JE.
- Tijdens het assessment wordt de eindbeslissing genomen door een jury, bestaande uit een lid van de afdeling Rekrutering & Mobiliteit van Enabel (of een extern

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

- De afdeling R&M van Enabel zorgt voor de aanwerving van eventuele leden van het JP-team.

Openstelling van de functies en rekrutering van JE's:

- Alle functies staan open voor vrouwen en mannen.

Wetgeving waaraan de arbeidsovereenkomsten onderworpen zijn:

- De overeenkomsten van het internationale personeel dat door Enabel in Brussel wordt aangeworven, worden beheerst door het Belgisch recht.
- De overeenkomsten van het plaatselijk aangeworven nationale personeel worden beheerst door de nationale wetgeving.

Verlenging van de overeenkomst:

- Een verlenging van de overeenkomst moet worden goedgekeurd door de leidinggevende van de JE en, in voorkomend geval, de directeur van de hoofdzetel van de GO, alsook door de coördinator van het JP in Brussel.

Opdrachten:

- De opdrachten van de JE's moeten worden goedgekeurd in de Enabel-/GO-projecten waaraan de JE's worden toegewezen volgens de toepasselijke interne regels en volgens de hiërarchische verbanden, alsook door het Juniorprogramma in geval van gebruik van JP-budgetten (budget voor individuele opleiding of netwerking).
- De opdrachten van het team in het buitenland die uit de Belgische bijdrage worden gefinancierd, zijn onderworpen aan de goedkeuring door de hr-directeur en de plaatselijk vertegenwoordiger van Enabel.

Financieel beheer

Budgettaire overschrijdingen en budgettaire wijzigingen:

Het budget van het programma geeft de budgettaire beperkingen aan waarbinnen het programma moet worden uitgevoerd.

- Het totaalbedrag van het budget kan alleen worden gewijzigd door de UO te wijzigen.
- Een voorstel voor een budgettaire wijziging is ook vereist op het niveau van een resultaat of een rubriek van de algemene middelen, indien het bedrag van de overschrijding hoger is dan 10% van het laatst goedgekeurde budget voor dit resultaat of deze rubriek. Dit voorstel tot budgettaire wijziging moet door de stuurgroep worden goedgekeurd op basis van een door het team voorgelegd voorstel tot budgettaire wijziging.

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

Beheer van specifieke samenwerkingsakkoorden (SSA's)

De zogeheten 'publiek-publieke' samenwerkingsovereenkomsten of 'horizontale samenwerking' met een publieke partner kunnen voor Enabel concreet vorm krijgen door 'raamakkoorden voor samenwerking' (RAS), die operationeel worden gemaakt door 'specifieke samenwerkingsakkoorden' (SSA).

Dit type overeenkomst zal worden gebruikt wanneer het Juniorprogramma synergie van publieke expertise met andere, a priori Belgische, overheidsinstanties wil bevorderen, hoewel samenwerking met een niet-Belgische aanbestedende overheid ook mogelijk is.

Voor dit soort overeenkomsten worden het algemeen belang en het begrip 'zonder winstoogmerk' naar voren geschoven. De aanbestedende overheden werken samen met het oog op de gemeenschappelijke uitvoering van opdrachten van openbare dienst.

De ondertekening van SSA's vindt plaats volgens de nadere regels die in de gids inzake RAS/SSA van Enabel worden beschreven.

Tijdens de uitvoering kan een partnerschap in de vorm van een RAS/SSA worden overwogen. In dat geval moet het JP-team de goedkeuring van de stuurgroep krijgen en de procedure volgen zoals beschreven in de RAS/SSA-gids om de procedure op gang te brengen.

Er kunnen zich twee situaties voordoen:

- Ofwel bestaat er reeds een RAS met de gewenste partner, en kan het team direct de procedure starten voor het opzetten van een SSA voor de gewenste activiteit;
- Ofwel is er nog geen RAS ondertekend tussen Enabel en de overheidsinstelling waarmee het JP een synergie tot stand wil brengen. In dat geval brengt het team van het Juniorprogramma het proces op gang dat Enabel in staat moet stellen de sluiting van een overeenkomstige raamovereenkomst voor samenwerking te overwegen.

8.5 Monitoring en reviews

De monitoring en de reviews ondersteunen de behoefte aan verantwoordingsplicht, permanent leren en strategische sturing.

	Verantwoordelijkheid	Systeem	Frequentie	Gebruikers
Studie indicatoren 'baseline'	JP-team	Enabel	Eenmalig	JP, stuurgroep
Monitoring van de resultaten	JP-team	Enabel	Jaarlijks	JP, stuurgroep, Enabel, DGD
Tussentijdse evaluatie	JP-team	Enabel	Eenmalig	JP, stuurgroep, Enabel, DGD
Eindreview	JP-team	Enabel	Eenmalig	JP, stuurgroep, Enabel, DGD
Eindverslag/-monitoring	JP-team	Enabel	Eenmalig	JP, stuurgroep, Enabel, DGD

Baseline

De follow-up van de resultaten van deze interventie zal helpen om de **strategische oriëntatie** van het project te sturen, een **permanent leerproces** te ontwikkelen en de **verantwoordingsplicht** te waarborgen.

Van bij de start van het programma moet het programmateam zich het in dit FTD gedefinieerde monitoringkader eigen maken. Het doel is te beschikken over een monitoringmatrix waarin de referentiesituatie en de streefwaarde van de verschillende indicatoren van de interventie worden aangegeven.

Het verslag van deze studie zal worden voorgelegd aan de stuurgroep, dat er nota van zal nemen en de wijze zal goedkeuren waarop het Juniorprogramma de monitoring van zijn resultaten zal verrichten.

Jaarlijkse rapportering van de resultaten

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

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

Eindverslag

Het eindverslag zorgt ervoor dat de kernelementen van de prestatie van het programma worden doorgegeven aan de DGD, Enabel en aan de andere leden van de stuurgroep. Het waakt erover dat de geleerde lessen worden opgenomen in hun institutionele geheugen.

Inhoud:

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

Enabel zorgt voor de aanpassing en de toezending van het eindverslag binnen 6 maanden na het einde van de UO.

Reviews

De hoofdfunctie van de tussentijdse en finale reviews is een extern gezichtspunt te bieden op de prestaties van het Juniorprogramma en het lopende of voltooide ontwikkelingsproces grondig te analyseren. De reviews worden dan ook gebruikt om:

- te analyseren of het nodig is om het programma te heroriënteren om de specifieke doelstelling te bereiken;
- de informatie te verstrekken die nodig is voor de strategische besluitvorming;
- na te gaan wat de geleerde lessen zijn en daarover na te denken.

De reviews, die worden uitgevoerd door een onafhankelijke externe actor, spelen bijgevolg een belangrijke rol bij de verantwoordingsplicht met betrekking tot de prestaties van het Juniorprogramma. De reviews worden aangestuurd door het JP-team volgens de geldende procedures. De reviews moeten worden voorgesteld aan de stuurgroep, om te beoordelen en te bepalen welke aanbevelingen in overweging genomen worden, wie verantwoordelijk is en wie ze zal opvolgen. Deze beslissingen worden integraal opgenomen in de notulen van de stuurgroep.

8.6 Aanpassing van het TFD

Voor elke aanpassing met betrekking tot de specifieke doelstelling van het programma, de duur of het totale budget zoals bepaald in de UO, moet een met redenen omkleed verzoek worden ingediend bij de Belgische Staat, na het verkrijgen van de instemming van de stuurgroep.

Voor de volgende aspecten is de voorafgaande goedkeuring van de stuurgroep vereist:

- aanpassing van de resultaten;
- wijziging van de indicatoren van de resultaten en de specifieke doelstelling;
- voorstellen voor budgettaire wijzigingen;
- wijziging van de bevoegdheden, de toekenningen, de samenstelling en de werking van de stuurgroep.

Voor elke andere aanpassing van het TFD kan Enabel het onderhavige technisch en financieel dossier in de loop van de interventie aanpassen, afhankelijk van de evolutie van de context en het verloop van de interventie.

In alle gevallen stelt Enabel de stuurgroep in kennis van het doorvoeren van dergelijke wijzigingen.

9 BIJLAGEN

- 1. Bijlage 1: Samenvattende tabel van de indicatoren**
- 2. Bijlage 2: Logisch kader**
- 3. Bijlage 3: Lijst van NGA's die zijn aangesloten bij het Juniorprogramma**

Bijlage 1: Samenvattende tabel van de indicatoren

Voor het hele Juniorprogramma worden de volgende **12 indicatoren** voorgesteld:

	Interventiologica	Indicatoren	Streefwaarde	Controlebronnen
SD	<p><u>Specifieke doelstelling</u></p> <p>Getalenteerde jongeren die verschillen qua afkomst, gender en opleidingsachtergrond, leveren een professionele bijdrage aan interventies in het kader van internationale solidariteit in de partnerlanden en ontwikkelen de competenties om zich actief en duurzaam in te zetten voor de lokale en mondiale uitdagingen van de DOD's</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % lokale jonge talenten, lokale vrouwelijke jonge talenten en niet-universitaire jonge talenten op het totaal van jonge talenten die deelnemen aan het Juniorprogramma (gemeten over het laatste jaar van het JP4) • % jonge talenten die vinden dat ze hun professionele en persoonlijke competenties die ze verwierven tijdens het Juniorprogramma, hebben benut (gemeten 1 jaar na afloop van hun contract) • % jonge talenten uit het Juniorprogramma die hun engagement voor de DOD's voortzetten (gegevens uitgesplitst naar gender, nationaliteit, profiel, professioneel of persoonlijk engagement) (gemeten 1 jaar na afloop van hun contract) 	<p>50% lokale profielen / 35% vrouwelijke lokale profielen / 20% niet-univ. profielen (incl. lokale profielen)</p> <p>80%</p> <p>60% (Europese + nationale universitaire profielen) / 20% (Europese + nationale niet-universitaire profielen) /</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Databank JP + selectieverslagen • Enquête bij oud-Junior Experten (vanaf JP3 + te lanceren 1 jaar na het einde van hun contract) • Enquête bij oud-Junior Experten (vanaf JP3 + te lanceren 1 jaar na het einde van hun contract)

	Interventiologica	Indicatoren	Streefwaarde	Controlebronnen
ID 1	<p>Resultaat 1</p> <p>Jonge talenten worden beschikbaar gesteld voor interventies in het kader van de internationale solidariteit in de partnerlanden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % geselecteerde aanvragen dat voldoet aan de kwaliteitsnormen en de strategische prioriteiten van het Juniorprogramma en waarvoor een geschikte kandidaat is gevonden (gemeten over het <u>volledige JP4</u>) • Aantal talenten die zijn geselecteerd en opgeleid voor de 'klassieke' trajecten (gemeten over het <u>volledige JP4</u>) 	<p>80%</p> <p>100 jonge talenten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Databank JP + selectieverslagen
ID 2	<p>Resultaat 2</p> <p>De jonge talenten vervullen hun opdracht en versterken hun competenties op professioneel en persoonlijk vlak</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal jonge talenten die een klassiek traject afleggen (contract van 1-2 jaar) (gemeten over het <u>volledige JP4</u>) • Aantal jonge talenten die deelnemen aan een specifiek traject (van het type korte uitwisselingen) (gemeten over het <u>volledige JP4</u>) • % van de leidinggevendenden van de partnerprojecten die tevreden zijn over de bijdrage van de Junior Experts (gemeten na afloop van elke opdracht) • % jonge talenten die vinden dat ze hun professionele en persoonlijke competenties hebben versterkt via het Juniorprogramma (gemeten na afloop van elke opdracht) 	<p>100 jonge talenten</p> <p>50 jonge talenten uit het technisch en beroepsonderwijs</p> <p>80%</p> <p>80%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Databank JP • Databank JP • Tevredenheidsonderzoek onder leidinggevendenden + tussentijdse evaluatie • Tevredenheidsonderzoek onder Junior Experts + tussentijdse evaluatie

ID 3	<p>Resultaat 3</p> <p>De jonge talenten zijn inspirerende ambassadeurs op het vlak van wereldburgerschap</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % jonge talenten die een klassiek traject afleggen waarbij ze betrokken worden bij acties van wereldburgerschap tijdens hun contract (gemeten over het volledige JP4) • % jonge talenten die hun engagement voor de DOD's willen voortzetten na afloop van hun contract (opgesplitst tussen professioneel engagement/persoonlijk engagement) (gemeten aan het eind van elk klassiek traject) 	<p>50% van de jonge talenten die een 'klassiek' traject volgen</p> <p>80% van de jonge talenten die een 'klassiek' traject volgen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes + debriefings met de Junior Experten
ID 4	<p>Resultaat 4</p> <p>De bevolking van België en van de partnerlanden wordt zich bewuster van de lokale en wereldwijde uitdagingen van de DOD's</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal publicaties dat door het Juniorprogramma via zijn communicatiekanalen is verspreid (gemeten over het volledige JP4) 	<p>100 publicaties</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tool voor statistische monitoring van de communicatiekanalen

Bijlage 2: Logisch kader

	Outputs om resultaat 1 te bereiken	Middelen
ID 1	Jonge talenten worden beschikbaar gesteld voor interventies in het kader van de internationale solidariteit in de partnerlanden	
Output 1.1	<p>Een aangepast kader maakt het mogelijk om het programma open te stellen voor nieuwe doelgroepen en verschillende trajecten</p> <p>Voorgestelde kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanpassing van de aanwervingscriteria en toelatingsvoorwaarden van het JP4 aan de nieuwe doelgroepen en de verschillende trajecten • Wijziging van het koninklijk besluit (KB) 	HR Brussel + terrein
Output 1.2	<p>De vraag naar jonge talenten is afgestemd op de nieuwe oriëntaties en prioriteiten van het JP4</p> <p>Voorgestelde kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualisering van de visie op de vraag, de prioriteiten en de behoeften aan geschikte profielen • Creatie van mogelijkheden door nieuwe partnerschappen aan te gaan en het aanbod van geschikte profielen en trajecten te versterken • Informatieverstrekking aan de gastheerprojecten: nieuwe oriëntaties, aanwervingscriteria en toelatingsvoorwaarden voor het JP4 • Ontvangst en selectie van verzoeken in samenwerking met de teams op het terrein (HRO en NGA) • Ontwikkeling van 'klassieke' en 'specifieke' trajecten (type uitwisselingen) 	<p>Behoeft-enquête</p> <p>Infosessies</p> <p>HR Brussel + terrein</p>
Output 1.3	<p>Jonge talenten van verschillende herkomst en met een uiteenlopende achtergrond stellen zich kandidaat</p> <p>Voorgestelde kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vaststelling van de geschikte communicatiekanalen • Informatiecampagnes voor jonge talenten in België 	HR Brussel + terrein

	<ul style="list-style-type: none"> • Informatiecampagnes voor lokale jonge talenten 	
Output 1.4	<p>Jonge talenten van verschillende herkomst en met een uiteenlopende achtergrond worden geselecteerd en opgeleid:</p> <p>Voorgestelde kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanwerving van Europese talenten door het aanwervingsteam van Enabel Belgium en het JP4 • Aanwerving van lokale talenten door plaatselijke vertegenwoordigingen van Enabel en partner-NGA's • Samenstelling en validering van de duo's door het JP4 en de plaatselijk vertegenwoordigers van Enabel en de NGA-projecten • Inschakeling van interne en externe opleiders om de jonge talenten voor te bereiden op hun specifieke trajecten 	<p>HR Brussel + terrein</p> <p>Interne + externe dienstverleners</p>

	Outputs om resultaat 2 te bereiken	Middelen
ID 2	De jonge talenten vervullen hun opdracht en versterken hun professionele en persoonlijke competenties	
Output 2.1	<p>De ontvangende projecten en het JP4 bieden een gunstige omgeving voor het behalen van de resultaten en waardige werkomstandigheden</p> <p>Voorgestelde kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> Eerlijke en fatsoenlijke vergoeding van de jonge talenten 	HR Brussel + terrein
Output 2.2	<p>Dankzij een hoogwaardige begeleiding kunnen de jonge talenten hun kennis, knowhow en soft skills ontwikkelen</p> <p>Voorgestelde kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> Versterking van de screening en briefing van de leidinggevenden Professionele coaching voor jonge Europese + jonge lokale talenten Informatiebijeenkomsten voor de teams van de ontvangende projecten Beheer en follow-up van het individuele opleidingsbudget (€ 1.000/jaar/JE) Omkadering en follow-up van de JE's bij de dagelijkse activiteiten (jaarlijkse debriefings, opdrachten op het terrein, enz.) 	HR Brussel + terrein OO/oproepen tot inschrijving Verplaatsingskosten
Output 2.3	<p>Het leerproces en de wederzijdse versterking van de competenties van Europese en lokale jonge talenten worden gestimuleerd en ondersteund</p> <p>Voorgestelde kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> Bevordering en kapitalisatie van het werk in Europees/lokaal duo Sturing en activering van de Junior CoP (Junior Community) 	HR Brussel + terrein

	Outputs om resultaat 3 te bereiken	Middelen
ID 3	De jonge talenten zijn inspirerende ambassadeurs op het vlak van wereldburgerschap	
Output 3.1	<p>Er worden opportuniteiten en initiatieven rond wereldburgerschap vastgesteld en toegankelijk gemaakt voor de jonge talenten</p> <p>Voorgestelde kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integratie van wereldburgerschap in elke opdracht en de selectiecriteria voor jong talent • Initiatieven op het gebied van wereldburgerschap die door het Juniorprogramma en zijn partners aan jonge talenten worden aangeboden • Initiatieven op het gebied van wereldburgerschap die door de jonge talenten zelf worden aangeboden 	HR Brussel + terrein + WBE-programma Enabel (mutualisering hr + budget)
Output 3.2	<p>Jonge talenten voeren hun initiatieven rond wereldburgerschap uit tijdens hun contract</p> <p>Voorgestelde kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning door het Juniorprogramma en zijn partners bij de uitvoering van de initiatieven van de jonge talenten 	HR Brussel + partners WBE (WBE-programma Enabel, NGA, enz.)
Output 3.3	<p>Er worden opportuniteiten om zich duurzaam in te zetten voor de verwezenlijking van de DOD's vastgesteld en aangeboden aan de jonge talenten</p> <p>Voorgestelde kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delen van mogelijke banen en vrijwillig engagement in verband met de DOD's 	HR Brussel

	Outputs om resultaat 4 te bereiken	Middelen
ID 4	De bevolking van België en van de partnerlanden wordt zich bewuster van de lokale en wereldwijde uitdagingen van de DOD's	
Output 4.1	<p>De publicatiekanalen van het JP4 zijn afgestemd op de nieuwe doelgroepen</p> <p>Voorgestelde kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verspreiding van werkaanbiedingen via aangepaste rekruteringsplatforms in België en in de partnerlanden • Versterking van de banden met universiteiten, hogescholen, technische en beroepsopleidingsinstellingen, actoren op het gebied van de inzetbaarheid van jongeren in België en in de partnerlanden 	HR Brussel + terrein
Output 4.2	<p>De ervaringen van de jonge talenten zijn zichtbaar in België en in de partnerlanden</p> <p>Voorgestelde kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communicatieacties: getuigenissenplatform, sociale netwerken, pers, enz. 	HR Brussel + terrein + communicatieteams Enabel/partner-NGA's + externe dienstverleners
Output 4.3	<p>De zichtbaarheid van de WBE-initiatieven bereikt een ruime doelgroep in België</p> <p>Voorgestelde kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communicatieacties: sociale netwerken, pers, enz. 	

Bijlage 3: Lijst van NGA's die zijn aangesloten bij het Juniorprogramma

