

## **AANVRAAGSTRAMIEN SUBSIDIES**

**Subsidietender:** Wederopbouw 2012-2015

**Publicatie Staatscourant:** 15 december 2011

### **Inleiding**

Voor u ligt het aanvraagstramien voor bovenstaande subsidietender, dat dient als leidraad bij het opstellen van aanvragen van subsidies voor deze tender.

Ten grondslag aan dit aanvraagstramien liggen de beleidsregels zoals die gepubliceerd zijn onder de bovengenoemde referentie. De gepubliceerde beleidsregels zijn **leidend** bij de beoordeling van de aanvragen. Daar waar wellicht toch inhoudelijke dan wel interpretatieverschillen mogelijk zouden kunnen zijn, geldt dat de beleidsregels prevaleren.

Dit aanvraagstramien is een praktische doorvertaling van de beleidsregels. Aanvragers zijn **verplicht** dit aanvraagstramien te gebruiken bij hun aanvraag.

Per aanvraag dient één aanvraagstramien te worden ingevuld en ingediend, voorzien van de in dit stramien genoemde bijlagen.

### **Opbouw van het aanvraagstramien**

Om in aanmerking te kunnen komen voor een subsidie dienen, samengevat, de volgende onderdelen van het aanvraagstramien te worden ingevuld.

- Algemene informatie: gegevens aanvrager
- De drempelcriteria (D-toets)
- Organisatietoets (O-toets)
- Het programma (P-toets)
- Afsluiting: ondertekening van de aanvraag door de daartoe bevoegde medewerker van de aanvragende organisatie.
- Indien van toepassing: Bijlage I: De Aanvullende Organisatietoets (AO-toets)
- Overige bijlagen: verplichte bijlagen die de aanvrager bij zijn aanvraag dient te voegen, eventueel aan te vullen met overige bijlagen.

### **Beoordeling en planning**

Voor de wijze van beoordeling van de ingediende aanvragen en de bijbehorende planning van de uitvoering van de beoordeling wordt verwezen naar de gepubliceerde beleidsregels.

### **Meer informatie**

Voor meer informatie over deze subsidietender kun u zich uitsluitend schriftelijk richten tot de onderstaande postbus:

**EFV-tender-reconstruction@minbuza.nl**

## **Indiening van de aanvragen**

Aanvragen dienen uiterlijk op

**Donderdag 15 maart 2012 om 16.30 uur (in Nederland)**

te zijn ontvangen door het Ministerie van Buitenlandse Zaken. U dient uw aanvraag te zenden naar:

Ministerie van Buitenlandse Zaken  
T.a.v. EFV/Tender Reconstruction  
Bezuidenhoutseweg 67  
2500 EB 's-Gravenhage

Als u de aanvraag persoonlijk of per koerier wilt aanleveren, dan kunt u de aanvraag (laten) afgeven bij het afgifteloket voor poststukken (expeditie) van het Ministerie van Buitenlandse Zaken, Bezuidenhoutseweg 67, te 's-Gravenhage. Dit kunt u niet later doen dan 15 maart om 16.30 uur.

## **Vereisten aan de aanvragen**

1. Aanvragen dienen compleet en zonder voorbehoud te worden ingediend, rechtsgeldig ondertekend, in tweevoud op papier en op Cd-rom. Het is niet mogelijk om een voorlopige aanvraag in te dienen. In het kader van de aanvraagprocedure wordt met nadruk gewezen op artikel 7, derde lid, van het Subsidiebesluit Ministerie van Buitenlandse Zaken. Hieruit vloeit voort dat er alleen aanvullingen gegeven kunnen worden tot het verstrijken van de indientermijn. Het niet compleet indienen van aanvragen of onvoldoende onderbouwen van antwoorden leidt mogelijk tot afwijzing van het subsidieverzoek op basis van drempel- of kwaliteitscriteria.
2. Aanvragen die alleen per fax of e-mail zijn verzonden komen niet voor beoordeling in aanmerking. Aanvragen die per fax of e-mail worden verzonden, dienen tevens in origineel op papier voor donderdag 15 maart 2012, 16:30 uur te zijn ontvangen door het Ministerie van Buitenlandse Zaken.
3. De aanvraag dient te worden opgesteld in de Nederlandse of Engelse taal. Bijlagen in een andere taal dan het Nederlands of Engels dienen voorzien te zijn van een vertaling in het Nederlands of Engels. U wordt vriendelijk verzocht geen informatieve / illustratieve boekwerken, Cd-roms, USB-sticks of videobanden van uw organisatie mee te sturen.
4. Indien de aanvraag per post wordt ingediend (anders dan met de aanduiding "port betaald") wordt de aanvraag nog als tijdig ingediend beschouwd, mits de aanvraag voor het einde van de termijn ter post is bezorgd, waarbij de datumstempel van de post doorslaggevend is, en niet later dan een week na afloop van de termijn is ontvangen.
5. Bij gebruikmaking van een enveloppe met de aanduiding "port betaald" is de datum van ontvangst bepalend bij het vaststellen of de aanvraag tijdig, d.w.z. uiterlijk 15 maart 2012, 16:30, is ingediend. Houdt hierbij rekening met de omstandigheid dat de datum van ontvangst

wordt vastgesteld aan de hand van het tijdstip van inschrijving en dat op zaterdag en zondag geen post wordt ingeschreven.

6. Indien de aanvraag niet aangetekend wordt verzonden berust het risico dat de aanvraag nimmer of te laat wordt ontvangen bij de verzender.
7. Aanvragen die later dan genoemde datum en tijdstip worden ingediend, worden niet in behandeling genomen. De aanvragende organisatie is de enige verantwoordelijke voor een tijdige en volledige indiening van een aanvraag.

### **Praktische aanwijzingen ten aanzien van de aanvragen**

#### *Algemene instructies voor het opstellen van de subsidieaanvraag*

- Ten behoeve van de aanvragers en de consistentie van de beantwoording is er een fictief voorbeeld van een ingevuld aanvraagstramien als bijlage bij dit stramien gevoegd. De gegeven antwoorden vertegenwoordigen niet noodzakelijkerwijze een maximale score. Aan de inhoud van het didactische voorbeeld kunnen geen rechten worden ontleend in het kader van bezwaaren beroepsprocedures.
- Probeer bij de beantwoording van de onderdelen uit het aanvraagstramien zoveel mogelijk de SMART<sup>[1]</sup>-principes te volgen.
- Bij dit formulier dient een aantal bijlagen te worden meegezonden. Bij de betreffende onderdelen in het stramien wordt dit vermeld; tevens staat aan het eind van dit stramien een overzicht van deze verplicht bij uw aanvraag mee te sturen bijlagen.
- Indien aangegeven kan er bij de beantwoording worden verwezen naar externe documenten die als bijlage moeten of kunnen worden toegevoegd. U dient steeds aan te geven of en zo ja naar welke passage / bladzijde in de tekst wordt verwezen en u dient alle bijlagen te nummeren.
- Stel het budget op in de (één) valuta waarin ook daadwerkelijk gerapporteerd wordt. Dit is over het algemeen de valuta waarin de jaarrekening van de organisatie wordt opgesteld. De tegenwaarde in Euro's van deze valuta wordt bepaald op basis van de corporate rates van de Nederlandse overheid (zie Annex II bij dit Aanvraagstramien)

---

<sup>[1]</sup> SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

## **Inhoudsopgave**

**Onderstaande volgorde houdt u aan met vermelding van eventuele sub paragrafen en bijbehorende paginanummers.**

I. Algemene informatie aanvrager

II. Drempelcriteria

III. Organisatietoets

- Track record van de afgelopen drie jaar
- Planning, Monitoring en Evaluatie
- Financieel en administratief management

IV. Programma

- Beleidsrelevantie van het programma
- Innovatief karakter/effectiviteit
- Contextanalyses
- Positie van partners binnen het programma
- Outcomes, outputs, Activiteiten en Middelen volgens het SMART principe
- Risico's, monitoring en bijsturing
- Duurzaamheid
- Capaciteitsoverdracht

V. Afsluiting: ondertekening

Bijlage I: Aanvullende Organisatietoets

- Geschiedenis organisatie en relatie met het thema van de tender in relatie tot structurele armoedebestrijding
- Strategie, geoperationaliseerde doelstellingen en resultaten
- Het beleid ten aanzien van de zuidelijke partners
- Relaties met actoren in de samenleving
- Structuur en vernieuwing

Annexen bij het aanvraagstramien:

Annex I: Kostenmodel

Annex II: Corporate rates Nederlandse overheid

Annex III: Voorbeeld aanvraag stichting BOA

## **I. Algemene informatie**

### **Algemene gegevens van de aanvrager en aanvraag**

a. Naam aanvragende organisatie	
b. Adres	
c. Telefoon/ fax	
d. E-mail	
e. Naam directeur(en)	
f. Naam contactpersoon aanvraag	
g. Indien u penvoerder bent van een alliantie, geef aan welke overige organisaties participeren in deze aanvraag als mede-indieners. Gaarne volledige adresgegevens, naam directeur en naam contactpersoon toevoegen. Deze gegevens kunt u eventueel in een bijlage duidelijk vermelden.	
h. Naam bank + rekeningnummer (IBAN) van de aanvrager. Bank details moeten toegevoegd worden in de officiële brief bij de aanvraag, inclusief naam, adres, en handtekening van de aanvrager. Een kopie van een e-mail of fax wordt niet geaccepteerd.	
i. Inkomsten aanvrager (totaalbedrag jaarlijkse organisatiebegroting)	2008:                      2009:                      2010:
j. Hoogte gevraagde subsidie (bedragen per jaar en totaalbedrag)	<b>EUR</b> <b>Lokale munt</b> 2012: 2013: 2014: 2015: <b>Totaal:</b>
k. Naam van het project	
l. In welke land(en) zullen de activiteiten worden uitgevoerd?	
m. Geef aan of en zo ja welke subsidie(s) uw organisatie reeds ontvangt van het ministerie van Buitenlandse Zaken, welk bedrag, welke looptijd en welke activiteit het betreft (activiteitsnummer). U kunt deze gegevens in een bijlage opnemen; dit dan duidelijk vermelden.	

## **II. Drempelcriteria**

*Indien een aanvraag niet aan één of meerdere criteria voldoet wordt deze afgewezen en niet verder beoordeeld. Deze criteria worden hieronder vermeld en indien nodig toegelicht.*

*De organisatie voldoet aan de onderstaande criteria:*

**D.1:** *De aanvrager is een Nederlandse of internationale maatschappelijke organisatie zonder winstoogmerk en bezit rechtspersoonlijkheid.*

*Toelichting:* U toont dit aan door een kopie van de statuten van de organisatie als bijlage bij uw aanvraag te voegen. Verwijs daarbij duidelijk naar bedoelde artikelen.

Zie statuten, bijlage.... Toelichting:

**D.2:** *De aanvrager zet zich in voor structurele armoedevermindering in de in paragraaf 2.5 genoemde prioritaire landen of regio's, door samenwerking met maatschappelijke organisaties zonder winstoogmerk en/of overheden in die landen en met als doel bij te dragen aan wederopbouw en ontwikkeling in post-conflictgebieden.<sup>1</sup>*

*Toelichting:* De doelstellingen van de organisatie zoals vermeld in de statuten, dienen dit van de organisatie duidelijk te maken. Voor organisaties met een brede(re) doelstelling geldt dat zij dit ook kunnen aantonen op grond van hun track record en/of interne beleidsstukken, zoals strategisch jaarplan/meerjarenplan.

Zie statuten, of bijvoorbeeld track record, strategisch jaarplan/meerjarenplan, bijlage...

Toelichting:

**D.3** *De aanvrager maakt aannemelijk dat vanaf 1 januari 2012 ten minste 25% van de jaarlijkse inkomsten afkomstig is uit bronnen anders dan BZ-bijdragen. Subsidies in het kader van Wederopbouw 2012-2015 zullen nooit meer bedragen dan 75% van de jaarlijkse inkomsten van de organisatie. De aanvrager onderbouwt de aannemelijkheid hiervan aan de hand van de inkomsten over de periode 2008-2010.*

Indien de aanvrager penvoerder is voor een alliantie geldt dit criterium voor de gehele alliantie. Dat wil zeggen dat indien één van de deelnemende organisaties minder dan 25% van de jaarlijkse inkomsten uit andere dan BZ bijdragen verwerft, dit kan worden gecompenseerd door een andere partij uit de alliantie. Gelden die direct of indirect worden verkregen ten laste van de begroting van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (bijvoorbeeld een subsidie of bijdrage van een Nederlandse ambassade) tellen niet mee bij het bepalen van de omvang van de eigen inkomsten.

<sup>1</sup> Dit criterium wijkt af van het Standaardkader Ontwikkelingssamenwerking.

Jaarlijkse totale inkomsten 2008: EUR ...                      Waarvan niet BZ:  
 Jaarlijkse totale inkomsten 2009: EUR ...                      Waarvan niet BZ:  
 Jaarlijkse totale inkomsten in 2010: EUR ...                      Waarvan niet BZ:

Gevraagd subsidiebedrag per jaar (gemiddeld): EUR ...

N.B. Indien het gevraagde (gemiddelde) jaarbedrag hoger is dan drie keer het gemiddelde eigen inkomen over 2008, 2009 en 2010, dient overtuigd te worden aangetoond dat de eigen inkomsten voor de periode vanaf juli 2012 op het minimaal noodzakelijke niveau zullen zijn.

**Gebruik voor de conversie naar Euro's, de corporate rates (Annex II bij dit Aanvraagstramien)**

**D.4:** Het bruto salaris van de leden van management en bestuur van de aanvrager/penvoerder staat niet later dan met ingang van het tijdvak waarvoor subsidie wordt verleend in redelijke verhouding tot de het niveau van de functie, de geografische ligging en de omvang en complexiteit van de organisatie. De aanvrager specificeert de hoogte van de salarissen (inclusief toeslagen) van de leden van het management (inclusief CEO) en van het bestuur.

Naam Functie	Jaarsalaris (bruto)	Toelagen

- a) Aantal medewerkers organisatie:
- b) Jaarlijkse totale inkomsten in 2010:
- c) Toelichting op complexiteit en omvang van de organisatie (bijv. rol in het internationale beleid, werkterrein, jaaromzet), op grond waarvan de hoogte van de salarissen is gerechtvaardigd.

**Gebruik voor de conversie naar Euro's, de corporate rates (Annex II bij dit Aanvraagstramien)**

**D.5:** De aanvrager is in staat tot een adequaat financieel beheer. De aanvrager kan door ervaringsdeskundigheid met betrekking tot de activiteiten als waarvoor subsidie wordt gevraagd een doelgerichte en doelmatige uitvoering van de activiteiten waarborgen.

*Toelichting:* Dit blijkt uit een geldige, positieve, (minder dan vier jaar oude) organisatietoets die namens de staatssecretaris is uitgevoerd, volgens het zgn. COCA-stramien (Checklist on Organisational Capacity Assessment) of in het kader van MFS-2. In dit geval specificeert u het activiteitennummer van het programma dat daartoe de aanleiding vormde.

Indien u **geen** (positieve) organisatietoets heeft ondergaan, vult u het stramien van bijlage I bij dit aanvraagstramien in voor de Aanvullende Organisatietoets (AO-toets). Deze zal dan door de staatssecretaris worden beoordeeld. Aanvragen waarvan de uitkomst van de Aanvullende Organisatietoets onder de door het ministerie gestelde eisen ligt, zullen worden afgewezen.

De aanvraag voldoet aan de onderstaande criteria:

**D.6:** De subsidieaanvraag bedraagt minimaal € 1 mln. en maximaal € 10 mln. en heeft een maximale looptijd van 4 jaar. De minimale looptijd van de activiteit bedraagt 24 maanden. Bij een kortere looptijd zijn het minimale en het maximale bedrag van de subsidieaanvraag naar rato lager, d.w.z.:

2 jaar: minimaal € 500.000 en maximaal € 5 mln.

3 jaar: minimaal € 750.000 en maximaal € 7.5 mln.

Toelichting: Dit blijkt uit het voorstel en bijbehorende begroting en meerjarenraming.

**D.7:** Het programma betreft geen initiatieven die proselitisme (mede) beogen.

Toelichting: Dit blijkt uit het voorstel en bijbehorende begroting en meerjarenraming.

**D.8:** In afwijking van het Standaardkader Ontwikkelingssamenwerking, geldt dat minimaal 75% van de besteding van de middelen die zijn benodigd voor de uitvoering van de activiteiten plaats vindt in minimaal 2 van de prioritaire landen zoals genoemd in paragraaf 2.5 en Annex II van de beleidsregels.

Toelichting: Dit blijkt uit het voorstel en bijbehorende begroting en meerjarenraming

**Specificeer het totale budget per land (+ valuta):**

Landen van de landenlijst (Annex II)

\_ Land 1

\_ Land 2

\_ Land 3

\_ .....

**Totaal landenlijst XXX.XXX**

Overige landen

\_ Land A

\_ Land B

\_ .....

**Totaal overige landen YYY.YYY**

=====

**Totaal budget ZZZ.ZZZ**

**Percentage bestedingen in landen opgenomen op de landenlijst:  $XXX.XXX / ZZZ.ZZZ * 100\% = \%$**

**D.9:** Het programma betreft geen commerciële dienstverlening, investeringen of commerciële activiteiten.



*Toelichting:* Dit blijkt uit het voorstel en bijbehorende begroting en meerjarenraming.

**D.10:** *De activiteiten zijn in elk geval gericht op het bevorderen van veiligheid voor burgers (human security) in landen die te maken hebben met conflict en fragiliteit en richten zich daarnaast op ten minste één van de volgende categorieën van activiteiten:*

- 1) *Activiteiten gericht op de ontwikkeling van legitieme overheden met voldoende capaciteit.*
- 2) *Activiteiten gericht op vredesdividend door de voorwaarden te scheppen voor sociaaleconomische wederopbouw.*

*Toelichting:* Dit blijkt uit het voorstel en bijbehorende begroting en meerjarenraming.

**D.11:** *Het programma betreft activiteiten die toe te rekenen zijn aan de ODA-middelen volgens de OESO/DAC-criteria.<sup>2</sup>*

*Toelichting:* Dit blijkt uit het programma en bijbehorende begroting en meerjarenraming.

**D.12:** *Het programma betreft **geen** activiteiten op het gebied van:*

- *kleine en lichte wapens*
- *humanitair ontmijnen en clustermunition*
- *Security Sector Reform (SSR)*
- *institutionele hervormingen van leger, politie en justitie.*

*Toelichting:* Dit blijkt uit het programma en bijbehorende begroting en meerjarenraming voor uw programma.

<sup>2</sup> Voor omschrijving ODA criteria zie annex III bij de beleidsregels Wederopbouw 2012-2015, en <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

### **III. De organisatietoets**

#### **1. Het track record van de afgelopen drie jaar**

Aan de hand van uw trackrecord wordt gezien in welke mate u in staat bent geplande *outcomes* en *outputs* te realiseren en duurzaam te verankeren. In dit onderdeel wordt nader ingegaan op de resultaten die in het verleden door uw organisatie zijn bereikt. U wordt verzocht om deze te formuleren als een verandering t.a.v. de uitgangssituatie. Voor beantwoording van de onderstaande vragen is het van belang dat u een overzicht geeft van recente activiteiten, die (mede) met middelen van de Minister/Staatssecretaris van Buitenlandse Zaken (BZ) zijn gefinancierd (o.v.v. activiteitennummer). Ook indien er geen recente door BZ gefinancierde activiteiten zijn, dienen lopende of recent afgeronde activiteiten te worden gespecificeerd. Geef dan maximaal drie activiteiten die als specificatie kunnen dienen; vermeldt hierbij ter referentie naam en telefoonnummer van de contactpersoon bij een organisatie die financieel heeft bijgedragen aan de activiteiten.

**O.1 a:** De aanvrager is op grond van de door zijn inspanningen in de afgelopen drie jaren behaalde resultaten in staat om de geplande *outcomes* te realiseren.

*Toelichting:* U geeft aan in welke mate er bij de uitvoering van de referentieprogramma's de geplande *outcomes* tijdig en in voldoende mate zijn gerealiseerd. Motiveer het antwoord en verklaar eventuele tegenvallende resultaten.

**O.1 b:** De aanvrager is op grond van de door zijn inspanningen in de afgelopen drie jaren behaalde resultaten in staat om de geplande *outputs* te realiseren.

*Toelichting:* U geeft aan in welke mate de geplande *outputs* tijdig en in voldoende mate zijn gerealiseerd. Motiveer het antwoord en verklaar eventuele tegenvallende resultaten.

**O.1 c:** De aanvrager is in staat om de bijdragen van derden die noodzakelijk waren voor de uitvoering van de programma's daadwerkelijk te verkrijgen.

*Toelichting:* U geeft aan in welke mate er bij de uitvoering van de bovengenoemde programma's de vereiste middelen (van donoren, counterpartorganisaties, doelgroep, overige) tijdig en in voldoende mate ter beschikking zijn gekomen. Motiveer het antwoord en specificeer eventuele gevolgen en aanvullend genomen maatregelen t.a.v. achterblijvende bijdragen.

**O.1 d:** De aanvrager is in staat om de duurzaamheid van de programma's te verankeren bij de uiteindelijke doelgroep.

*Toelichting:* U geeft aan in welke mate de gerealiseerde resultaten (outputs) en doelstellingen (outcomes) van de programma's duurzaam (d.w.z. door zelfstandige voortzetting zonder de bijdrage van de oorspronkelijke donor) zijn verankerd bij de uiteindelijke doelgroep. Motiveer het antwoord aan de hand van voorbeelden.

## **2. Planning, Monitoring en Evaluatie (PM&E)**

De kwaliteit van de Planning, Monitoring en Evaluatie van uw organisatie wordt beoordeeld aan de hand van de volgende criteria:

**O.2 a:** De gehanteerde PM&E systematiek is toereikend voor het bewaken van de voortgang t.a.v. outputs, outcomes en duurzaamheid op programma- en organisatieniveau.

*Toelichting:* U geeft hier een beschrijving van gehanteerde instrumenten op het gebied van voortgangsbewaking. Specificeer de variabelen die binnen dit systeem gemeten worden. Aan de hand van voorbeelden toont u aan dat de gegenereerde informatie effectief wordt toegepast.

**O.2 b:** De organisatie laat periodiek onafhankelijke evaluaties uitvoeren over (delen van) programma's en het functioneren van de eigen organisatie.

*Toelichting:* U geeft hier aan hoe evaluaties zijn verankerd in de organisatie. U besteedt hierbij aandacht aan de selectiemethode van de uitvoerders van de evaluatie. Daarnaast toont u aan de hand van voorbeelden aan hoe de uitkomsten van de evaluaties zijn verwerkt in de activiteiten van de organisatie.

**O.2 c:** De organisatie heeft een goed verankerd systeem voor kwaliteitsbeheer t.a.v. de hoofdprocessen.

*Toelichting:* U beschrijft de wijze waarop het kwaliteitsbeheer is geformaliseerd binnen de organisatie. Tevens geeft u aan welke voortgang is er de afgelopen drie jaar (2008-2010) is geboekt met de opbouw en/of verankering van het kwaliteitsbeheersysteem.

### **3. Financieel en administratief management**

De kwaliteit van uw financieel en administratief management wordt beoordeeld aan de hand van de volgende criteria:

**0.3 a:** *De organisatie heeft een adequaat beleid t.a.v. het financieel toezicht op organisaties met wie zij een financieringsrelatie heeft.*

*Toelichting:* U geeft hier een beschrijving van het financiële toezicht dat u uitvoert op partnerorganisaties. U besteedt hierbij onder andere aandacht aan accountantscontroles.

**0.3 b:** *De organisatie maakt gebruik van een adequate toets om de kwaliteit van (partner)organisaties waarmee zij een financiële relatie heeft te toetsen.*

*Toelichting:* Geef aan op welke wijze eventuele partnerorganisaties vooraf door uw organisatie worden getoetst op capaciteit en betrouwbaarheid (voeg bijvoorbeeld een kopie van het toets formulier als bijlage bij de aanvraag).

**0.3 c:** *De organisatie beschikt over een financieel monitoringssysteem dat haar in staat stelt om (dreigende) verliezen of overschotten vroegtijdig te signaleren en hier met adequate maatregelen op te anticiperen.*

*Toelichting:* U beschrijft hier hoe de jaarbegroting van uw organisatie is ingedeeld (programma's, resultaatgebieden). Tevens geeft u voor 2009 en 2010 aan hoe de realisatie van inkomsten en uitgaven zich verhiel t.o.v. de oorspronkelijke begroting.

**0.3. d:** *De organisatie heeft een brede donorbasis.*

*Toelichting:* U specificeert over de periode 2008-2010 de hoogte van de bijdragen (bedrag en percentage) uit diverse bronnen, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen:

- 1) Overheid van het land van vestiging (hoofdkwartier)
- 2) Overige landendonoren
- 3) Internationale organisaties (w.o. VN en Ontwikkelingsbanken)
- 4) Bedrijven
- 5) Stichtingen en particuliere fondsen
- 6) Particulieren
- 7) Overige (specificeer)

## **IV. Het voorgestelde programma**

### **1. Beleidsrelevantie**

**P.1:** de mate waarin het programma beleidsmatig relevant is. Dit wordt beoordeeld aan de hand van de volgende factoren.

1. *Ontwikkelingsrelevantie:* de mate waarin de activiteiten bijdragen aan structurele armoedebestrijding in post-conflictlanden.
2. *Relevantie voor het doel van deze tender:*  
De mate waarin de activiteiten bijdragen aan de doelstelling van de tender Wederopbouw 2012-2015, de bevordering van wederopbouw en ontwikkeling in post-conflict-gebieden met name door:
  - 1) Het bevorderen van veiligheid voor burgers (*human security*).
  - 2) de ontwikkeling van legitieme overheden met voldoende capaciteit.
  - 3) de ontwikkeling van vredesdividend door de voorwaarden te scheppen voor sociaaleconomische wederopbouw.
3. A) De mate waarin de activiteiten aansluiten bij het speerpunt Veiligheid en Rechtsorde uit de Focusbrief Ontwikkelingssamenwerking en de kamerbrief "Veiligheid en Ontwikkeling in fragiele staten".  
B) De mate waarin de activiteiten de positie van vrouwen als actor binnen wederopbouw- en vredesprocessen versterken.  
C) De mate waarin bij de uitvoering van de activiteiten een conflict sensitieve en conflictpreventieve benadering wordt gehanteerd.
4. De prioritaire landen en regio's waarin de activiteiten worden uitgevoerd (zie annex II).
5. *Complementariteit:* de mate waarin de activiteiten zijn afgestemd op het ontwikkelingsbeleid van Nederland of andere donoren (organisaties of landen) in het betreffende land, of op activiteiten die in het betreffende land worden ondernomen door Nederland of andere donoren (organisaties of landen).

*Toelichting:* U geeft een korte samenvatting van uw programma met daarin de belangrijkste elementen. Gebruik hiervoor maximaal 1.000 woorden. U besteedt hierbij aandacht aan bovenstaande factoren.

## **2. Innovatief karakter/effectiviteit**

**P.2** De mate waarin het voorstel vernieuwend is, in thematische zin, door verbeteringen in de gehanteerde interventiestrategie (verhoging van de effectiviteit van programma's) en door efficiencywinst in de uitvoering van de programma's.

*Toelichting:* U licht toe in welke mate het programma vernieuwend is. Hierbij neemt u de volgende elementen in beschouwing:

- a) *Thematische vernieuwing:* Deze kan plaatsvinden omdat het nieuwe thematische elementen toevoegt aan bestaande programma's van de organisatie, of omdat het een nieuw aspect introduceert binnen een bestaand thema.
- b) *Verbetering in de gehanteerde interventiestrategie (verhoogde effectiviteit van programma's):* Dit betekent dat de impact van het programma (t.o.v. eerdere programma's) verhoogd wordt. Dit kan bijvoorbeeld zijn door synergie-effecten met andere programma's, complementaire activiteiten (1+1 > 2 principe), of door toepassing van nieuwe interventietechnieken.
- c) *Verhoogde efficiency in de uitvoering van programma's:* Dit komt er op neer dat dezelfde impact (t.o.v. die van eerdere programma's) wordt bereikt met minder middelen. Dit kan bijvoorbeeld veroorzaakt zijn door kostenbesparingen: lagere inkooprij, tijds winst, etc.

## **3. Contextanalyses**

**P3** de mate waarin het voorstel, in het bijzonder de probleemstelling en doelstelling, is afgestemd op de uitkomsten van een context- of conflictanalyse.

**P.3 a:** Het voorstel is gebaseerd op een grondige analyse, uitmondend in een valide probleemstelling en doelstelling.

*Toelichting:* U geeft een korte samenvatting van de (context-/conflict)analyse die voorafging aan het programma. U formuleert de daaruit voortkomende probleemstelling en doelstelling die centraal staat binnen het voorstel.

**P.3 b:** Alle relevante actoren en factoren zijn meegenomen in de context- of conflictanalyse

*Toelichting:* U legt uit op welke actoren betrokken zijn geweest bij het ontwerp van het voorstel en aan welke factoren uit de context aandacht is besteed. U besteedt hierbij aandacht aan de formele en effectieve invloed die deze actoren op de inhoud van het voorstel hebben gehad.

#### **4. Positie van de partners binnen het programma**

**P4** de mate waarin het programma bijdraagt aan de institutionele capaciteitsopbouw van de partners in de landen van uitvoering en de mate waarin deze dan wel de doelgroep effectieve invloed hebben op de sturing van het programma.

**P.4 a:** Het programma draagt bij aan de institutionele capaciteitsopbouw van de partners in de landen van uitvoering.

*Toelichting:* U legt uit op welke wijze (activiteiten) het programma bijdraagt aan de versterking van de organisatiecapaciteit van de partnerorganisaties.

**P.4 b:** De partners, c.q. de uiteindelijke doelgroep, hebben effectieve invloed op de sturing van het programma.

*Toelichting:* U licht toe hoe de partners, c.q. doelgroep, betrokken zijn / is bij de voortgangsbewaking van het programma en specificeert welke (formele) invloed zij hebben op de bijsturing er van.

#### **5 en 6. Outcomes, Outputs, Activiteiten Middelen volgens het SMART principe**

*In dit onderdeel van de P-toets wordt de kwaliteit van de uitwerking in uw programma beoordeeld van outcomes, outputs, activiteiten en middelen:* de mate waarin het programma is uitgewerkt in outcomes, outputs, voorgenomen activiteiten en middelen en zijn voorzien van een helder verband tussen de te bereiken outputs en de daarvoor benodigde middelen.<sup>3</sup>

*Tevens wordt de kwaliteit van de uitwerking van beoogde outcomes, outputs en middelen in SMART-systematiek beoordeeld:* de mate waarin de outcomes en outputs en middelen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden zijn uitgewerkt.<sup>4</sup>

Algemene toelichting: bij de formulering voor doelen en resultaten dient u zich te baseren op de begrippen 'outcomes' en 'outputs', zoals gedefinieerd door DAC/OECD.

**P.5/6 a:** De geformuleerde outcomes zijn concreet, bevinden zich binnen de span of influence van het programma en vloeien logisch voort uit de probleemstelling, zoals verwoord in de contextanalyse.

*Toelichting:* U specificeert de te behalen outcomes.

<sup>3</sup> Voor de begrippen 'doelen' en 'resultaten' gelden de definities van OECD/DAC voor de begrippen 'outcome' en 'output', zoals ook weergegeven in Annex IV bij de beleidsregels Wederopbouw 2012-2015; zie ook <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

<sup>4</sup> Zie voetnoot 2.

**P.5/6 b:** De voortgang t.a.v. de geformuleerde outcomes kunnen op objectieve wijze vastgesteld worden.

Toelichting: U specificeert per outcome 2-4 criteria waaraan de voortgang kan worden afgelezen. Tevens geeft u aan hoe de noodzakelijke data worden verzameld.

**P.5/6 c:** De geformuleerde outputs zijn concreet, bevinden zich binnen de span of control van het programma en staan logisch in verband met de onder 5 a genoemde outcomes.

Toelichting: U specificeert de te behalen outputs.

**P.5/6 d:** De voortgang t.a.v. de geformuleerde outputs kan op objectieve wijze vastgesteld worden.

Toelichting: U specificeert per output 2-4 criteria waaraan de voortgang kan worden bepaald. Tevens geeft u aan hoe de noodzakelijke data worden verzameld.

**P.5/6 e:** Er is een logisch verband tussen de voorgestelde activiteiten en de beoogde outputs.

Toelichting: U geeft een samengevat overzicht t.a.v. de aard van de te realiseren activiteiten. Het is niet noodzakelijk om deze tot in detail uit te werken.

**P.5/6 f:** De aanvrager onderbouwt welke middelen er nodig zijn voor de realisatie van de voorgenomen outputs.

Toelichting: U richt uw budget in per resultaat(gebied) en per land/regio. U maakt onderscheid tussen directe programmakosten en doorbelaste programmakosten (tijdbesteding aanvrager). De doorbelasting van programmakosten de geschiedt op grond van tijdsbesteding tegen een tijdtarief op basis van *integrale kosten*. In dit tarief zijn behalve de loonkosten van de betreffende medewerker ook opslagen opgenomen voor kantoorkosten en niet toerekenbare tijd (overleg, kennisontwikkeling, schrijven voorstellen aan donoren). Zie ook Annex I bij dit aanvraagstramien: kostenmodel.

Gebruik voor de conversie naar Euro's, de corporate rates Nederlandse overheid (annex II bij dit aanvraagstramien).



### Algemene toelichting bij dit onderdeel

Outcomes en outputs dienen zoveel mogelijk SMART te worden geformuleerd. De bijbehorende begrippen worden in hieronder verder uitgewerkt.

#### **Specificiteit:**

De outcomes en outputs moeten voldoende specifiek zijn. Er moet aangetoond worden dat er "met scherp geschoten wordt", in plaats van het afvuren van een "schot hagel".

#### **Meetbaarheid:**

Aan de outcomes en outputs moeten heldere 'succes' criteria gekoppeld worden, zodat het bereiken van de voorgenomen resultaten op een zo objectief mogelijke wijze verantwoord kunnen worden.

#### **Acceptatie:**

Acceptatie van de outputs en outcomes bij de doelgroep (of stakeholders), blijkt o.a. uit de erkenning dat deze voor hen een toegevoegde waarde hebben, waardoor er bereidheid onder hen bestaat om effectief bij te dragen aan de totstandkoming van de resultaten (zie onderdeel 5.5. d).

#### **Realistisch gehalte:**

Er dient sprake te zijn van een redelijk volume van outputs: niet te veel en niet te weinig. De realiteitszin van de outputs hangt tevens af van de veronderstellingen waarop deze gebaseerd zijn. Een onrealistisch hoog gehalte aan bijdragen van derden (doelgroep, andere donoren) vormt bijvoorbeeld een bedreiging voor het realistische gehalte.

#### **Tijdsplanning:**

Het programma moet voorzien zijn van een reële tijdsfrasering.

#### **De keuze van indicatoren:**

Bij de onderdelen P.5/6.b en P.5/6.d. wordt u gevraagd om kwaliteitsindicatoren voor respectievelijk, outcomes en outputs te specificeren. Als de voortgang niet in termen van cijfers uitgedrukt kan worden, kan gebruik gemaakt worden van kwalitatieve criteria. Het is hierbij wel zaak om dergelijke criteria precies te omschrijven.

Uitgangspunt is dat er in alle gevallen sprake moet zijn van aantoonbaarheid vanuit het perspectief van het programma. Zo is het criterium: "halvering van het inflatiepercentage" wel in algemene zin aan te tonen, maar de bijdrage van een afzonderlijk programma niet.

## **7. Risico's, monitoring en bijsturing**

**P.7** de mate waarin sprake is van adequaat risicomanagement, bestaande uit een adequate risicoanalyse en een adequaat systeem voor monitoring en bijsturing, en de mate waarin de middelen zijn gewaarborgd die complementair aan de gevraagde subsidie nodig zijn voor de uitvoering van het programma.

**P.7 a:** Het programma gaat vergezeld van een adequate risicoanalyse.

*Toelichting:* U presenteert een analyse van alle relevante risico's en specificeert de bijbehorende (mitigerende) maatregelen

**P.7 b:** De middelen die, complementair aan de gevraagde subsidie, nodig zijn voor de uitvoering van het programma zijn gewaarborgd.

*Toelichting:* U onderbouwt welke garanties u hebt, dat de aanvullende middelen die naast de gevraagde subsidie nodig zijn voor de uitvoering van het programma daadwerkelijk ter beschikking komen. Indien hierover onzekerheden zijn geeft u aan welke maatregelen genomen worden bij tegenvallende bijdragen van derden.

**P.7 c:** Het programma beschikt over een adequaat systeem voor monitoring en bijsturing.

*Toelichting:* U beschrijft de wijze waarop de monitoring van het programma volgens de in hoofdstuk 5 genoemde kwaliteitscriteria bewaakt wordt (voor zover nog niet weergegeven), en op welke wijze daarover gerapporteerd gaat worden. U geeft tevens hoe eventuele bijsturing van het programma zal plaatsvinden.

## **8. Duurzaamheid**

*P8 de mate waarin het programma een blijvend effect voor de uiteindelijke doelgroep heeft en bijdraagt aan de institutionele duurzaamheid van de partners en de eigen organisatie van de aanvrager.*

**P.8 a:** *Het programma heeft een blijvend effect voor de uiteindelijke doelgroep.*

*Toelichting:* U beschrijft de maatregelen die in het kader van het programma genomen worden om de duurzaamheid van de resultaten te garanderen na afloop van de subsidieperiode. Tevens specificeert u op welke wijze de uiteindelijke doelgroep bijdraagt aan de voortzetting van activiteiten die door het programma gegenereerd worden.

**P.8 b:** *Het programma draagt bij aan de institutionele duurzaamheid van de partners.*

*Toelichting:* U specificeert welke maatregelen er worden genomen om de kwaliteit van de activiteiten en/of de financiële onafhankelijkheid van de partnerorganisaties te versterken en geeft aan op grond van welke criteria deze wordt gemeten (cofinanciering van partners bijvoorbeeld).

**P.8 c:** *Het programma draagt bij aan de institutionele duurzaamheid van de eigen organisatie.*

*Toelichting:* U beschrijft de (positieve) effecten van de uitvoering van het programma op de kwaliteit van de activiteiten en/of de financiële onafhankelijkheid van de eigen organisatie (aanvrager en mede-indieners). U specificeert eventuele criteria om deze te meten.

**P.9:** *Capaciteitsoverdracht: de mate waarin de activiteiten bijdragen aan het vergroten van de nationale capaciteit van de overheden in (post)conflict landen.*

*Toelichting:* U beschrijft de (positieve) effecten van de uitvoering van het programma op de capaciteitsopbouw van lokale en nationale overheden.

### **V. Afsluiting: ondertekening**

**Aanvrager verklaart hierbij dat alle gegevens in het aanvraagformulier en bijhorende bijlagen naar waarheid zijn ingevuld en bijgevoegd.**

Naam aanvrager	
Naam tekeningsbevoegde	
Datum	
Plaats	
Handtekening	

## **Bijlage I: De aanvullende organisatietoets**

### **1. Geschiedenis en Missie in relatie tot duurzame armoedebestrijding**

**AO.1. a:** Geef een korte beschrijving van de ontstaansgeschiedenis van de organisatie.

*Toelichting:* U geeft hier aan hoe uw organisatie is ontstaan. Wie waren de oorspronkelijke oprichters en doelgroep. Hoe heeft de organisatie zich in de loop van de tijd ontwikkeld?

**AO.1. b:** De centrale doelstelling van de organisatie staat in dienst van armoedebestrijding

*Toelichting:* Geef de missie, c.q. centrale doelstelling, weer zoals vastgelegd in de statuten. S.v.p. verwijzen naar paginanummer c.q. artikel van de statuten. Indien de missie van de organisatie een algemener karakter heeft, specificeert u de doelstelling(en) t.a.v. van armoede en refereert aan het document waarin deze zijn vastgelegd (kopie als bijlage mee zenden)

**AO.1. c:** De organisatie heeft heldere en consistente keuzes gemaakt t.a.v. haar interventiestrategie(en) voor duurzame armoede bestrijding<sup>5</sup>.

*Toelichting:* U geeft aan welke van de drie interventiestrategieën t.b.v. structurele armoedebestrijding tot het werkterrein van de organisatie behoren. U beschrijft hoe een combinatie van deze strategieën leidt tot meerwaarde, of u motiveert waarom het werkterrein van de organisatie zich slechts tot één interventiestrategie beperkt.

### **2. Strategie, geoperationaliseerde doelstellingen en resultaten**

**AO.2 a:** De organisatie beschikt over een meerjarig strategisch plan (MJSP) of een vergelijkbaar plan, waarin de beoogde doelstellingen, resultaten en activiteiten en middelen helder gespecificeerd zijn.

*Toelichting:* U beschrijft kort de Doelstellingen en belangrijkste Resultaten uit het meest recent goedgekeurde MJSP.

<sup>5</sup> In het kader van structurele armoedebestrijding wordt onderscheid gemaakt naar drie interventiestrategieën: a) directe armoedebestrijding; b) maatschappijopbouw; c) beleidsbeïnvloeding

**AO.2. b:** *Partnerorganisaties in de landen waar de organisatie actief is, zijn actief betrokken bij het opstellen van en de besluitvorming over het MJSP.*

*In het geval de organisatie direct met de uiteindelijke doelgroep werkt: De doelgroep is actief betrokken bij het opstellen van en de besluitvorming over het MJSP.*

*Toelichting:* U geeft aan welke partijen betrokken zijn geweest bij het opstellen van het MJSP en welke (besluitvormende) invloed zij daarop hebben gehad. U specificeert hoe deze partijen betrokken zijn geweest bij de analyse die ten grondslag lag aan het MJSP.

**AO.2. c:** *Er is sprake van consistente keuzes en adequate prioriteitsstelling binnen het MJSP*

*Toelichting:* U motiveert kort de grondslagen van de gemaakte keuzes (prioriteiten en uitsluitingen) binnen de doelstellingen en resultaten binnen het MJSP.

### **3. Het beleid ten opzichte van de partners**

**AO.3 a:** *Partnerorganisaties of vertegenwoordigers uit de landen waar de organisatie actief is hebben substantiële invloed op het beleid van de aanvrager.*

*Toelichting:* U geeft een beschrijving van de vorm en regelmaat waarin partners invloed hebben op beleid en sturing van de aanvrager. U maakt daarbij een onderscheid tussen formeel (mede)beslissingsrecht en directe of indirecte invloed. Dit moet zichtbaar worden in voorbeelden, waarbij duidelijk moet worden dat er sprake is van medezeggenschap in de relatie.

**AO.3 b:** *De aanvrager heeft het selectiebeleid ten aanzien van partners afgestemd op de doelstellingen van zijn organisatie.*

*Toelichting:* U beschrijft de partnerselectieprocedure, inclusief te hanteren toetsings- dan wel selectiecriteria. Indien er sprake is van een netwerkorganisatie of een organisatie gericht op 'sub-granting', beschrijft u de selectiecriteria t.a.v. het netwerk of fonds.

**AO.3 c:** *De aanvrager heeft een effectief anticorruptie- en sanctiebeleid ten aanzien van partners.*

*Toelichting:* U beschrijft hoe anti-corruptiebeleid en sanctiebeleid zijn verankerd in procedures en contracten. U geeft met concrete voorbeelden aan hoe dit beleid in de periode 2008-2010 is toegepast.

**AO.3 d:** De aanvrager voert een beleid ten aanzien van de capaciteitsontwikkeling dat is gericht op hun zelfstandigheid (duurzaamheid partnerbeleid) van de (partner)organisaties waarvoor het als financier optreedt, c.q. de leden van het netwerk.

*Toelichting:* U geeft hier een beschrijving van dit beleid aan de hand van concrete doelstellingen / beoogde resultaten, in te zetten activiteiten, maatregelen institutionele capaciteit van de partners, leden van het netwerk of ontvangers van bijdragen te versterken. Aan de hand van voorbeelden maakt u inzichtelijk hoe dit beleid succesvol is toegepast.

#### **4. Relaties met actoren in de samenleving**

De centrale vraag bij dit onderdeel is: in welke mate is de organisatie in staat om stakeholders in haar omgeving (effectief) in te zetten voor de verwezenlijking van haar doelen? Het gaat hierbij om relaties met andere NGO's, bedrijven, publiek, donoren en overheden, waarbij geen sprake is van onderaannemerschap of het doorsluizen van fondsen (deze vallen onder de categorie partners, leden van het netwerk, etc.). Deze relaties dienen strategisch van aard te zijn en kunnen zowel Noord-Noord, Noord-Zuid als Zuid-Zuid samenwerking betreffen. In het kader van deze vraag zijn alleen (groepen) organisaties van belang waarmee een vast samenwerkingsverband bestaat, waarin sprake is van complementariteit, synergievoordelen, extra toegevoegde waarde, etc.

*Beschrijf op basis van de volgende criteria uw samenwerking met andere actoren:*

**AO.4:** De aanvrager werkt (strategisch) samen met één of meerdere van onderstaande actoren:

- NGO's
- Bedrijven
- Belangenorganisaties
- Kerken
- Nationale/lokale overheden
- Onderzoek en onderwijsinstellingen
- Internationale organisaties
- Overige actoren

*Toelichting:* U wordt verzocht om een overzicht te geven van de belangrijkste organisaties waarmee u samenwerkt. Specificeer daarbij (met voorbeelden) hoe deze samenwerking leidt tot synergie-effecten zoals kostenbesparingen of een verbeterde impact t.a.v. de doelgroep. Indien er sprake is van een bewuste keuze waarom u *niet* samenwerkt met bepaalde partners kunt u dit ook toelichten.

## **5. Structuur en vernieuwing**

Aan de hand van de onderstaande criteria zal worden getoetst in welke mate de structuur en cultuur van de organisatie effectief (kunnen) bijdragen aan organisatie en programmavernieuwing:

**AO.5 a:** De aanvrager heeft een breed samengesteld bestuur, waarin verschillende stakeholders zijn vertegenwoordigd

*Toelichting:* U specificeert welke stakeholders betrokken zijn bij de strategische beleidsvorming van de organisatie. U maakt daarbij onderscheid tussen het Bestuur en Raad van Advies (indien aanwezig).

**AO.5 b:** Er is sprake van een adequate scheiding tussen bestuur en toezicht. Tevens zijn er garanties dat familierelaties tussen bestuursleden leden van de raad van toezicht zijn uitgesloten.

*Toelichting:* Dit blijkt uit de statuten.

**AO.5 c:** De aanvrager is in staat de (eigen) organisatie te vernieuwen, waardoor efficiëntie en effectiviteit worden verhoogd.

*Toelichting:* Geef voorbeelden van de geslaagde initiatieven op die de efficiëntie en/of effectiviteit van de organisatie hebben verhoogd (periode 2008-2010).

**AO.5 d:** De aanvrager is in staat haar programma's te vernieuwen, waardoor efficiëntie en effectiviteit worden verhoogd.

*Toelichting:* Noem voorbeelden (periode 2008-2010) van een innovatieve / creatieve aanpak waarmee de organisatie haar resultaten heeft verbeterd. Specificeer hoe dit heeft doorgewerkt in de organisatie.



## **VI. Bijlagen**

**Bij uw aanvraag voegt u in elk geval de volgende bijlagen, die u nummert ten behoeve van een juiste verwijzing waar daar om gevraagd wordt in de betreffende onderdelen van dit aanvraagstramien.**

<b>Bijlage</b>	<b>Betreffende criterium/Subsidiebesluit BZ</b>
<b>Drempelcriteria</b>	
Kopie van de statuten	D.1, D.2
Jaarrekeningen 2008 - 2010	D.3
Track record/strategisch (meer)jarenplan	D.2
Indien van toepassing Aanvullende Organisatietoets	D.5
Voorstel, begroting, meerjarenraming	D.6, D.7, D.8, D.9, D.10, D.11, D.12
<b>Organisatietoets</b>	
Overzicht van bijdragen van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (bedrag, activiteiten, activiteitennummer).	O.1
Jaarrekeningen 2009 - 2010	O.3
Track record	O.1
<b>Programmatoets</b>	
Programma (Activiteitenplan)	Art. 25 en 26 Subsidiebesluit BZ
Begroting + meerjarenraming	Art. 25 en 27 Subsidiebesluit BZ
Overzicht van het geografisch bereik van het programma (de verdeling over prioritaire (DAC-)landen en niet-prioritaire (DAC-)landen)	
Liquiditeitsprognose voor de eerste 12 maanden van het programma	Art. 25 Subsidiebesluit BZ

## Annex I: Kostenmodel Handleiding tariefberekening subsidies

Voor de berekening en toepassing van de tarievenstructuur binnen het MFS gelden de onderstaande uitgangspunten:

- De gehanteerde tarieven zijn gebaseerd op integrale kostprijsberekening en bevatten geen winst of risico opslag.
- Toerekening (en verantwoording) aan de door de Minister gefinancierde activiteiten vindt plaats op daadwerkelijk besteedde tijd, en wordt gewaarmerkt door de externe accountant van de organisatie. Dit laat onverlet de verplichting van de organisatie om in het geval van substantiële wijzigingen in de uitvoering van de activiteiten, daarvan vooraf melding te maken bij de Minister,
- Uitgangspunt bij de berekening van de tarieven is de *werkelijke* kostenstructuur van de aanvragende organisatie
- Specifieke kosten voor bepaalde programma's zoals internationale reizen, inhuur van deskundigen t.b.v. het programma, worden buiten de tarievenstructuur gehouden en separaat gebudgetteerd.
- De organisatie kiest voor de eenheid op grond waarvan de budgettering / toerekening plaatsvindt, waarbij de keuze bestaat uit uren, dagen, weken of maanden.
- Bij de aanvraag dient de organisatie een onderbouwing in van haar tarievenstructuur. Bij aanvragen groter dan 2,5 mln. per jaar wordt deze door de externe accountant van de organisatie gewaarmerkt.

Het tarief bestaat uit de onderstaande drie componenten:

- Loonkosten (bruto loon + werkgeverslasten) per tijdeenheid.
- Opslagpercentage voor indirecte tijd. Dit opslagpercentage wordt als volgt onderbouwd:

- Intern overleg:	A%
- Leren en ontwikkelen:	B%
- Voorbereiding project voorstellen	C%
- Etc.	<u>D%</u>
Totale % opslag:	A+B+C+D%
- Vaste opslag per tijdseenheid voor overige indirecte kosten. Deze opslag wordt als volgt onderbouwd:

- Huisvesting:	€ Z
- Secretariële ondersteuning:	€ Y
- Informatisering:	€ X
- Overige kantoorkosten:	<u>€ W</u>
Totaal overige indirecte kosten	€ Z+Y+X+W

Deze overige indirecte kosten worden gedeeld door de beschikbare tijd (op grond van de gekozen tijdeenheid). Bijvoorbeeld. Het opslag percentage van de organisatie voor indirecte tijd bedraagt 20%. Zij werkt met tarieven op maandbasis. Dit betekent dat 10 van de 12 maanden direct toegerekend kunnen worden aan het uitgevoerde programma c.q. de hoofdprocessen (instellingssubsidie). In het bovengenoemde voorbeeld bedraagt de opslag per maand:

$$(\text{€ } Z+Y+X+W) / 10$$

Het feit dat aansluiting gezocht wordt bij de daadwerkelijke kostenstructuur van de aanvragende organisatie, betekent dat er verschil kan bestaan in de indeling. Ook kan de organisatie kiezen voor verdere differentiatie. Ter illustratie de volgende voorbeelden:

- Huisvesting: In de meeste organisaties zullen deze een *per capita gedrag* vertonen. Dit sluit niet uit dat er organisaties zijn waar iemand met een salaris van €3000 gemiddeld 50% meer werkruimte heeft dan iemand die €2000 per maand verdient. In dit geval kan gekozen worden voor indeling bij de % opslag.

- Kosten van directeur en secretariële ondersteuning zijn gedeeltelijk *salariskosten afhankelijk*, en gedeeltelijk *per capita*. In dit geval kan een organisatie er voor kiezen om (bijvoorbeeld) 50% van deze kosten toe te rekenen als percentage en 50% als vaste opslag.

Eigen kostenmodellen met een nog verder gedifferentieerde tarieven structuur zijn aanvaardbaar mits *minimaal* onderscheid wordt gemaakt tussen een *per capita* en een *procentuele* opslag. Tarieven die slechts bestaan uit procentuele opslag worden in principe als 'onvoldoende onderbouwd' beschouwd.

Ten behoeve van de aanvraag dient de organisatie een tabel in waarin de tarievenstructuur wordt weer gegeven:

*Voorbeeld:*

<b>Brutoloon</b>	<b>Werkg. Lasten</b>	<b>Tijd indirect</b>	<b>Ov. Indirect</b>	<b>Totaal</b>
1.500	300	A%	€ Z	€ TOTAAL
1.750	350	A%	€ Z	€ TOTAAL
2.000	.....			

Gedurende de MFS periode kan de organisatie verzoeken tot aanpassing van de structuur. Hiervoor gelden de volgende regels:

- Het verzoek van aanpassing wordt gedaan bij het indienen van de verplichte accountantsrapportage en wordt gewaarmerkt door de accountant.
- Na goedkeuring kan de toepassing retroactief plaatsvinden vanaf 1 januari van het jaar waarin het verzoek wordt ingediend.



## Annex II: Corporate rates Nederlandse overheid

CORPORATE RATE 2012			
land	(hoofd)post	valuta	CR in 2012
AFGANISTAN	Kabul	AFA	0,0161
ALBANIE	Tirana	ALL	0,00714
ALGERIJE	Algiers	DZD	0,00963
ANGOLA	Luanda	AON	0,00739
ARGENTINIE	Buenos Aires	ARP	0,165
ARMENIE	Yerevan	AMD	0,00189
ARUBA	Oranjestad	ANG	0,389
AUSTRALIE	Canberra	AUD	0,731
AZERBAIJAN	Ankara (Bakoe)	AZN	0,876
BAHREIN	Koeweit (Bahrein)	BHD	1,86
BANGLADESH	Dhaka	BDT	0,00959
BARBADOS	Port of Spain (Bridgetown)	BBD	0,350
BELIZE	Mexico (Belize City)	BZD	0,350
BERMUDA EILANDEN	Londen (Hamilton)	BMD	0,700
BHUTAN	New Delhi (Thimbu)	BTN	0,0156
BIRMA	Bangkok (Rangoon)	BUK	0,000916
BOLIVIA	La Paz	BBS	0,0989
BOSNIE&HERZEGOVINA	Sarajevo	BAM	0,51129
BOTSWANA	Harare (Gaborone)	BWP	0,103
BRAZILIE	Brasilia	BRL	0,435
BRUNEI	Singapore (Seria)	BND	0,571
BULGARIJE	Sofia	BGN	0,51129
BURUNDI	Kigali (Bujumbura)	BIF	0,000564
CANADA	Ottawa	CAD	0,704
CHILI	Santiago de Chili	CLP	0,00148
CHINA	Peking	CNY	0,108
COLOMBIA	Bogota	COP	0,000404
CONGO	Kinshasa	CDF	0,000757
COSTA RICA	San Jose	CRC	0,00137
CUBA	Havanna	CUC	0,700
DENEMARKEN	Kopenhagen	DKK	0,135
DJIBOUTI	Addis Abeba (Djibouti)	DJF	0,00398
DOMINICAANSE REP.	Santo Domingo	DOP	0,0182
EGYPTE	Kairo	EGP	0,116
ERITREA	Asmara	ERN	0,0467
ETHIOPIE	Addis Abeba	ETB	0,0403
FCFA ZONE (centr./oost)	div.	XAF	0,00152449
FCFA ZONE (west)	div.	XOF	0,00152449
FIJI EILANDEN	Wellington (Suva)	FJD	0,392
FILIPIJNEN	Manilla	PHP	0,0163
FRANS POLYNESIE	Wellington (Papeete)	XPF	0,00838
GAMBIA	Dakar (Banjul)	GMD	0,0244
GEORGIE	Tbilisi	GEL	0,420
GHANA	Accra	GHS	0,453
GIBRALTAR	Gibraltar	GIP	1,13
GUATEMALA	Guatemala	GTQ	0,0878
GUINEE	Dakar (Conakry)	GNF	0,000107
GUYANA	Paramaribo (Georgetown)	GYD	0,00343
HAITI	Santo Domingo (Port au Prince)	HTG	0,0173
HONDURAS	San Jose (Tegucigalpa)	HNL	0,0366
HONG KONG	Hong Kong	HKD	0,0903
HONGARIJE	Boedapest	HUF	0,00368

IJSLAND	Oslo (Reijkjavik)	ISK	0,00609
INDIA	New Delhi	INR	0,0156
INDONESIE	Jakarta	IDR	0,0000831
IRAK	Bagdad	IQD	0,000591
IRAN	Teheran	IRR	0,0000651
ISRAEL	Tel Aviv	NIS	0,192
JAMAICA	Kingston	JMD	0,00809
JAPAN	Tokio	JPY	0,00899
JEMEN	Sana'a	YER	0,00323
JORDANIE	Amman	JOD	0,986
KAAPVERDIE	Dakar (Praia)	CVE	0,00907
KAZACHSTAN	Almaty	KZT	0,00473
KENYA	Nairobi	KES	0,00733
KOEWEIT	Koeweit	KWD	2,53
KROATIE	Zagreb	HRK	0,134
KYRGYZISCHE REP.	Bisjkek	KGS	0,0154
LAOS	Vientiane	LAK	0,0000862
LEEWARD EILANDEN	Port of Spain (Windward-eil.)	XCD	0,260
LETLAND	Riga	LVL	1,42288
LIBANON	Beiroet	LBP	0,000467
LIBIE	Tripoli	LYD	0,579
LITOUWEN	Vilnius	LTL	0,28962
MACEDONIE	Skopje	MKD	0,0162
MADAGASKAR	Dar es Salaam (Antananarivo)	MGA	0,000354
MALAWI	Lusaka (Blantyre)	MWK	0,00419
MALEISIE	Kuala Lumpur	MYR	0,232
MAROKKO	Rabat	MAD	0,0883
MAURETANIE	Dakar (Nouakchott)	MRO	0,00251
MAURITIUS	Dar es Salaam (Port Louis)	MUR	0,0249
MEXICO	Mexico	MNP	0,0553
MOLDAVIË	Kiev (Chisinau)	MDL	0,0614
MOZAMBIQUE	Maputo	MZN	0,0259
NAMIBIE	Windhoek	NAD	0,0974
NED. ANTILLEN	Willemstad	AWG	0,389
NEPAL	New Delhi (Kathmandu)	NPR	0,00943
NICARAGUA	Managua	NIO	0,0305
NIEUW ZEELAND	Wellington	NZD	0,581
NIGERIA	Abuja	NGN	0,00454
NOORWEGEN	Oslo	NOK	0,129
OEGANDA	Kampala	UGX	0,000245
OEKRAINE	Kiev	UAG	0,0862
OEZBEKISTAN	Moskou (Tashkent)	UZS	0,000397
OMAN	Muscat	OMR	1,84
PAKISTAN	Islamabad	PKR	0,00790
PANAMA	Panama	PAB	0,700
PAPOEA - NIEUW GUINEA	Canberra (Port Moresby)	PGK	0,298
PARAGUAY	Montevideo (Asuncion)	PYG	0,000177
PERU	Lima	PEN	0,253
POLEN	Warschau	PLN	0,241
QATAR	Doha	QAR	0,193
ROEMENIE	Boekarest	RON	0,237
RUSLAND	Moskou	RUB	0,0240
RWANDA	Kigali	RWF	0,00117
SAMOA	Wellington (Apia)	WST	0,303
SAOEDI ARABIE	Riyadh	SAR	0,187
SERVIE	Belgrado	RSD	0,00984
SEYCHELLEN	Nairobi (Mahe)	SCR	0,0568
SIERRA LEONE	Dakar (Freetown)	SLL	0,000160
SINGAPORE	Singapore	SGD	0,571

SOEDAN	Khartoum	SDG	0,244
SRI LANKA	Colombo	LKR	0,00641
SURINAME	Paramaribo	SRD	0,212
SYRIE	Damascus	SYP	0,0146
TAIWAN	Taipeh	TWD	0,0238
TANZANIA	Dar es Salaam	TZS	0,000425
THAILAND	Bangkok	THB	0,0235
TONGA	Wellington (Nuku'Alofa)	TOP	0,418
TRINIDAD + TOBAGO	Port of Spain	TTD	0,109
TSJECHIE	Praag	CZK	0,0415
TUNESIE	Tunis	TND	0,506
TURKIJE	Ankara	TRY	0,394
URUGUAY	Montevideo	UNP	0,0372
VENEZUELA	Caracas	VEC	0,163
VER. ARAB. EMIRATEN	Abu Dhabi	AED	0,191
VERENIGD KONINKRIJK	Londen	GBP	1,13
VIETNAM	Hanoi	VND	0,0000331
VS VAN AMERIKA	Washington	USD	0,700
WIT-RUSLAND	Warschau (Minsk)	BYR	0,000136
ZAMBIA	Lusaka	ZMK	0,000140
ZIMBABWE	Harare	ZWX	1,00
ZUID AFRIKA	Pretoria	ZAR	0,0974
ZUID KOREA	Seoel	KRW	0,000641
ZUID SOEDAN	Juba	SSP	0,298
ZWEDEN	Stockholm	SEK	0,110
ZWITSERLAND	Bern	CHF	0,847
	World Bank (IBDR)	SDR	1,12

## **Annex III: Voorbeeld Aanvraag**

### **VOORBEELD AANVRAAGSTRAMIEN LANGJARIGE SUBSIDIES**

Voor u ligt een (voorbeeld van een) ingevuld aanvraagstramien voor langjarige subsidies (>2 jaar). Het voorbeeld bestaat uit drie delen: de organisatietoets (O-toets) en de programmatische toets (P-toets) en aanvullende Organisatietoets (AO-toets)

Bij de onderstaande toelichting is gebruik gemaakt van een didactisch voorbeeld. Hiervoor is een fictieve NGO in het leven geroepen, de *Stichting BOA (Beroeps Opleidingen Achterstandsgroepen)*. Deze contouren van deze organisatie berusten op een combinatie van elementen die aangetroffen zijn bij een veelheid van organisaties in het Noorden en Zuiden. Gelijkenissen (op deelaspecten) met bestaande situaties berusten dan ook niet op toeval. Dit laat onverlet dat de totaal een unieke, niet bestaande organisatie vormt.

Het voorbeeld is vooral bedoeld om de aard van de gevraagde informatie te illustreren. Deze informatie wordt in een compacte maar niet noodzakelijkerwijze complete vorm gepresenteerd. De auteurs van het voorbeeld hebben, ter wille van de eenvoud, met name gelet op de consistentie en inhoudelijke kwaliteit van de antwoorden.

De gegeven antwoorden, zijn niet per se goed in de zin dat ze een maximale score opleveren bij een echte aanvraag. Indieners van subsidieaanvragen kunnen dan ook geen rechten ontleen aan de inhoud van de antwoorden in het voorbeeld.



### III. De organisatietoets

#### 1. Het track record van de afgelopen drie jaar

##### Lopende activiteit:

Programmafinanciering t.b.v. het *Work for Progress 2008-2011* programma (DGIS activiteitenummer 0808).

##### **a) De aanvrager is op grond van de door zijn inspanningen in de afgelopen drie jaren behaalde resultaten in staat om de geplande outcomes te realiseren.**

Op grond van de teruglopende economische vooruitgang zijn de totale bijdragen van de Stichting BOA met ongeveer 10% achter gebleven bij de verwachtingen. Op grond hiervan zijn de ambitieuze doelstellingen en resultaten uit het lopende MJSP (2007-2011) van tijdens de *mid term review*, eind 2008, in neerwaartse richting bijgesteld. Ook op nationaal niveau zijn, als gevolg van de zich terugtrekkende overheden, tegenvallers geboekt bij het verkrijgen van counterpart bijdragen .

##### **b) De aanvrager is op grond van de door zijn inspanningen in de afgelopen drie jaren behaalde resultaten in staat om de geplande outputs te realiseren.**

De outputs die voorzien waren in het goedgekeurde programmavoorstel hadden betrekking op de ontwikkeling en verspreiding van nieuwe leergangen. In termen van het aantal geïmplementeerde cursussen en opgeleide trainers, kan het volgende overzicht gegeven worden:

<b>Resultaat (2008-2009)</b>	<b>Beoogd</b>	<b>Realisatie</b>
Aantal nieuwe leergangen	8	10
Aantal opgeleide trainers	40	55
Aantal locaties	30	35
Aantal gerealiseerde cursussen	2.000	1.800
Aantal studenten	40.000	42.000
Score eindtoets	80%	73%
% uitvallers (gezakt en desertie)	10%	15%

Ondanks de achtergebleven inkomsten is BOA er in geslaagd om de beoogde resultaten op het gebied van de uitbreiding van het cursusaanbod te halen. Het aantal gegeven cursussen is 10% achter gebleven bij de doelstelling, hetgeen gecompenseerd is door meer leerlingen per cursus toe te laten.

Hoewel de numerieke doelstellingen hiermede gehaald zijn in termen van studenten, zijn er duidelijke aanwijzingen dat de vergroting van de groepen de kwaliteit van het onderwijs negatief hebben beïnvloed; dit uit de daling in de gemiddelde score op de eindtoets en het verhoogde percentage uitvallers.

**c) De aanvrager is in staat om de bijdragen van derden die noodzakelijk waren voor de uitvoering van de programma's daadwerkelijk te verkrijgen.**

De overkoepelende doelstelling van het *Work for Progress 2008-2010* programma was het terugdringen van de stedelijke armoede, door middel van de succesvolle toetreding tot de arbeidsmarkt. In de onderstaande tabel worden de resultaten t.a.v. de belangrijkste indicatoren weergegeven:

<b>Resultaat (2002-2004)</b>	<b>Beoogd</b>	<b>Realisatie</b>
Toetreders formele arbeidsmarkt (aantal)	14.000	12.600
Toetreders formele arbeidsmarkt (aantal)	35%	30%
Gemiddeld aanvangsalaris / maand	\$80	\$75
Totaal inkomenseffect / maand	\$1.120.000	\$945.000
% vrouwen met werk	50%	35%

Als gevolg van de combinatie tussen een verlaagde kwaliteit van de afgestudeerden en tegenvallende economische ontwikkeling is de realisatie van de doelstellingen achtergebleven bij de verwachtingen. Met name de confectiesector heeft zwaar geleden onder de sterk toegenomen concurrentie uit het Verre Oosten, waardoor met name aan de toetreding van de vrouwen op de arbeidsmarkt een zware slag is toegebracht.

**d) De aanvrager is in staat om de duurzaamheid (zelfstandige voortzetting zonder de bijdrage van de oorspronkelijke donor) van de programma's te waarborgen.**

Ten aanzien van de geïdentificeerde indicatoren in het kader van de duurzaamheid, werden de volgende resultaten geboekt:

<b>Resultaat (2002-2004)</b>	<b>Beoogd</b>	<b>Realisatie</b>
Gemiddelde bijdrage per toetreders	\$100	\$110
Totale bijdrage toetreders	\$1.400.000	\$1.360.000
Bijdragen nationale overheden	\$1.000.000	\$800.000

Het beeld dat uit deze tabel naar voren komt is wisselend. Hoopvol is de verhoging van de bijdrage per deelnemer, hetgeen op de lange termijn perspectief voor verhoogde duurzaamheid biedt. Daar

staat tegenover dat de daling van de bijdragen van de overheden in de partnerlanden ronduit zorgwekkend is.

In een vijftal landen werd een geslaagde proef gehouden ten aanzien van de professionalisering van de arbeidsbemiddeling. Deelnemende bedrijven bleken bereid om gemiddeld 25% van de cursuskosten bij te dragen indien er sprake was van een geslaagde plaatsing.

## **2. Planning, Monitoring en evaluatie**

### **a) *De gehanteerde monitoringssystematiek is toereikend voor het bewaken van de voortgang t.a.v. outputs, outcomes en duurzaamheid op programma- en organisatieniveau.***

Gedurende de afgelopen jaren, heeft BOA zich sterk gemaakt voor het ontwikkelen van een monitoring, kwaliteitsbeheer en evaluatie systeem volgens het PIM-PAM-PET principe, dat uit de volgende drie componenten bestaat:

- **Programma Implementatie Monitor (PIM):** bewakingssysteem voor individuele programma's;
- **Partner Afhankelijk Monitor (PAM):** gericht op de meting van de duurzame (institutionele) ontwikkeling van de partnerorganisaties.
- **Periodieke Evaluatie Traject (PET):** waarmee de lange termijn impact in termen van bijdrage aan de doelstellingen worden gemeten.

De PIM component vormt het fundament binnen het Monitoring en Evaluatiesysteem van BOA. Hiermee wordt op kwartaalbasis de voortgang van de individuele programma's gemeten, aan de hand van een aantal vooraf vastgestelde parameters, waaronder:

- aantal gerealiseerde cursussen;
- aantal deelnemende studenten;
- gemiddeld resultaat van de eindtoets;
- percentage uitvallers;
- aantal toetreders tot de arbeidsmarkt;
- aanvangssalaris toetreders.

### **b) De organisatie laat periodiek onafhankelijke evaluaties uitvoeren over (delen van) programma's en het functioneren van de eigen organisatie:**

De evaluaties binnen de PET component worden op verschillende niveaus gemeten. Op programma niveau wordt, via het leerlingen volgsysteem, een half jaar na afloop van ieder cursusgang, de arbeidsmarktparticipatie gemeten.

Daarnaast biedt de PET module tal van mogelijkheden om specifieke dwarsdoorsnijdende analyses te realiseren. Op grond hiervan worden periodiek rapporten opgesteld ten aanzien van de prestaties binnen bepaalde leergangen, regio's en leeftijdsgroepen óf met betrekking tot het functioneren van (groepen) docenten binnen de diverse partner instituten.

Jaarlijks worden alle gegevens binnen het PET systeem geaccumuleerd en verwerkt in de jaarlijkse META –evaluatie, die wordt uitgevoerd door een onafhankelijke (externe) consultant. De resultaten van deze META-evaluaties vormen een belangrijke input voor de strategische beleidsvorming binnen het BOA netwerk.

Een goed voorbeeld hiervan is nieuwe strategie gericht op het aanpassen van de leergangen aan de eisen van de arbeidsmarkt: Op grond van een vroeg signaal vanuit de PET module, waar bleek dat de toetreding binnen de landen met een sneller groeiende economie achterbleef bij die in de minder ontwikkelde landen, werd een diepte analyse (ter plekke) georganiseerd. De conclusie dat de modernisering van het onderwijsprogramma achterliep op die van de productieve sector. Dankzij deze *early warning* is een wereldwijd programma gedefinieerd om de interactie met het bedrijfsleven grondig te versterken.

***c) De organisatie heeft een goed verankerd systeem voor kwaliteitsbeheer t.a.v. de hoofdprocessen.***

De in september 2010 behaalde ISO 9002-2000 certificatie, beslaat de volgende processen:

- Curriculumontwikkeling;
- Onderwijs;
- Inkoop en administratie.

De activiteiten op het gebied van arbeidsbemiddeling zijn, vooralsnog, buiten de certificatie gehouden, omdat er vanwege de geringe ervaring op dit gebied nog onvoldoende basis is voor het ontwikkelen van de benodigde standaarden.

Naast het ISO-systeem, maakt BOA ook gebruik van de Balanced Score Card (BSC), waarbinnen de volgende componenten worden gemeten:

- Financiële prestaties;
- Klant tevredenheid;
- Leren en ontwikkeling;
- Interne processen.

Het is de bedoeling om de PIM-PAM-PET systematiek in de komende twee jaar uit te bouwen tot een integraal kwaliteitsbeheersysteem dat onder de ISO-9001/2000 norm wordt gecertificeerd.

### **3. Financieel management**

***a) De organisatie heeft een adequaat beleid t.a.v. het financieel toezicht op organisaties met wie zij een financieringsrelatie heeft.***

Alle partnerorganisaties zijn verplicht om zich jaarlijks te onderwerpen aan een externe accountantscontrole door een door BOA erkende accountant. In geval van twijfel aan de kwaliteiten van de accountant, wordt advies gevraagd van de lokale ambassade van Nederland, of een ander (belangrijk) donorland.

Indien er sprake is van aanbevelingen tot verbetering, dienen de partners aan te geven welke maatregelen zij hiervoor gaan nemen. In het geval van ernstige tekortkomingen kan (tijdelijke)

opschorting van de samenwerking volgen. BOA heeft hiertoe een aantal specifieke bepalingen opgenomen in de model samenwerkingsovereenkomsten en de standaardcontracten (zie bijlage).

**b) De organisatie maakt gebruik van een adequate toets om de kwaliteit van (partner)organisaties waarmee zij een financiële relatie heeft te toetsen.**

Het toezicht op de duurzame ontwikkeling van de partnerorganisaties is geformaliseerd in de PAM – module, waarin de gegevens uit de PET module worden geconsolideerd in een zgn. prestatiekaart per organisatie (zie bijlage).

**c) De organisatie beschikt over een financieel monitoringssysteem dat haar in staat stelt om (dreigende) verliezen of overschotten vroegtijdig te signaleren en hier met adequate maatregelen op te anticiperen.**

In 2008 heeft BOA een belangrijke verandering in de systematiek binnen haar boekhouding en kostenbewakingssysteem doorgevoerd. De oude *donor driven* administratie, die geordend was op project en kostensoort, is in dat jaar vervangen door een zogenaamd *Activity Based Costing* (ABC) systeem. Doordat ABC proces en product georiënteerd is, kan een directe relatie tussen Doelen, Resultaten, Activiteiten en Middelen gelegd worden.

Op grond van deze systematiek kon in 2009 worden vastgesteld dat de het fonds voor microkrediet (t.b.v. ex alumni) per jaar netto voor €50.000 aan middelen onttrok aan de organisatie. Op grond daarvan is besloten de bestemming van dit fonds te wijzigen in een leningenfonds voor cursisten t.b.v. de opleidingen.

**d) De organisatie heeft een brede donorbasis.**

De inkomsten van de Stichting BOA zijn als volgt opgebouwd

- 40% ODA middelen (vijf donoren, waarvan de grootste 25 procentpunten)
- 35 % middelen uit de private sector (bedrijven)
- 25% privé bijdragen (publiek, hoofdzakelijk kerkcollectes).

## **IV. Het voorgestelde programma**

### **1. Beleidsrelevantie**

Traditioneel vormt het verlenen van studiebeurzen de hoofdactiviteit van de Stichting BOA. Het totale jaarbudget, t.w.v. €10,5 mln., wordt als volgt besteed:

Studiebeurzen kansarme jongeren	€8,0 mln.
Institutionele versterking counterparts	€2,0 mln.
Organisatiekosten (overhead)	€0,5 mln.

Dankzij de door BOA verstrekte beurzen hebben in de afgelopen decennia honderdduizenden jongeren een betere kans op de arbeidsmarkt gekregen. Echter als gevolg van de combinatie van goedkope importen en economische recessie, is de effectiviteit in termen van succesvolle toetreding tot de arbeidsmarkt onder druk komen te staan

Om het negatieve tij binnen haar partnerorganisaties keren, is een meerjarige strategie geformuleerd, gericht op de duurzame institutionele versterking van de partnerorganisaties. Deze strategie, staat bekend onder de naam: CONcentratieprogramma Stedelijke Regio's voor Inkomen Creërend Toegepast Onderwijs aan Randgroepen (CONSTRUCTOR). De BOA-CONSTRUCTOR strategie is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Het aanpassen van de curricula aan de eisen van de markt, en het verbeteren van de infrastructuur (gebouwen, leermiddelen) van de partnerorganisaties.
- Het structureel verbeteren van de arbeidsvoorwaarden van het onderwijzend personeel, ter voorkoming van leegloop.
- Het creëren van een (pro)actieve arbeidsbemiddeling om afgestudeerde studenten toegang te verschaffen tot de formele arbeidsmarkt.
- Het verhogen van de eigen bijdrage van de studenten, door middel van een verbeterde toetreding op de arbeidsmarkt.

In het strategische plan 2011-2015 van de Stichting BOA zijn ambitieuze doelstellingen opgenomen t.a.v. aanpassen van de leergangen aan de eisen van de (arbeids)markt, en het versteken van de banden met de private sector, met het doel de duurzaamheid van de activiteiten van de partnerorganisaties in de ontwikkelingslanden aanzienlijk te versterken. Hiervoor is gedurende een periode van 5 jaar een totale investering van €10 mln. nodig.

De gevraagde middelen zullen ten goede komen van de volgende resultaatgebieden:

- Grondig vernieuwing van de helft van de leergangen;
- Het creëren van een efficiënte arbeidsbemiddeling bij de partnerorganisaties, waardoor het percentage toetreders zal stijgen van ;
- Een vermindering van minimaal 50% van de benodigde subsidiebedrag per leerling;
- Institutionele versterking van counterparts, d.m.v. ISO certificering, overheidserkenning van leergangen.

### Thematische relevantie:

De voorgestelde activiteiten sluiten direct aan bij het streven tot een verbetering van het onderwijs (waaronder lager beroepsonderwijs). De ervaring in veel landen leert dat het volgen van lager onderwijs geen garantie biedt op een verbeterde toegang tot de arbeidsmarkt. Door de modernisering van het lagere beroepsonderwijs worden niet alleen de kansen van de individuele jongeren verhoogd, maar wordt ook de totale basis aan productieve krachten in de landen verbeterd, waarmee ook het totale groeipotentieel op nationaal niveau stijgt.

Gegeven de dramatische situatie in Afrika, waar veel jongeren ouderloos raken als gevolg van de snelle verspreiding van HIV/AIDS, is speciale aandacht ingeruimd voor deze doelgroep, die met minimaal 33% vertegenwoordigd zal zijn onder de leerlingen.

### Millennium Development Goals (MDG's):

Het voorgestelde programma levert, via het verbeteren van de toegang van aan de volgende outputcriteria zoals die binnen de MDG's zijn geformuleerd:

<b>MDG</b>	<b>Doelstelling</b>	<b>Criterium</b>	<b>Wijze van rapporteren</b>
1	1) % mensen < \$1 per maand	3. Aandeel armste 20% in nationale consumptie	Additioneel inkomen door verbeterde toegang tot arbeidsmarkt
3	4) wegwerken gender ongelijkheid	11. vrouwen met werk in niet- agrarische sector	Aantal vrouwen toetreden tot formele arbeidsmarkt
8	15) productief werk jongeren	45. werkloosheid % onder 14-15 jarigen	Aantal 14 – 15 jarigen dat toetreedt tot de formele arbeidsmarkt

### Afrika:

Door de verschuiving van concentratie van Latijns Amerika naar Afrika, zal naar schatting 55% van de begrote middelen ten diensten staan van de doelgroep in dit continent.

### Partnerschappen:

De versterkte samenwerking met de private sector neemt een prominente plaats in binnen het voorstel. Voor veel organisaties, die vaak hun wortels hebben in de basisbewegingen in ontwikkelingslanden of *afgestoten* zijn door de publieke sector, is dit grotendeels onontgonnen terrein. De ervaringen met de pilots in een vijftal landen, stemmen echter tot optimisme met betrekking tot de mogelijkheden om het (traditionele) wederzijdse antagonisme te overwinnen. Wat betreft de samenwerking met het Nederlandse bedrijfsleven zullen nieuwe initiatieven genomen worden t.b.v. het recyclen van afgeschreven van afgedankte kapitaalgoederen, zoals computerapparatuur, machinewerkbanken, etc.

Daarnaast krijgt ook de samenwerking met de overheden een nieuwe impuls. Waar mogelijk zal getracht worden om de binnen de publieke sector aanwezige middelen te mobiliseren ten behoeve van het beroepsonderwijs in de partnerlanden. Een specifiek punt binnen dit gebied betreft het overnemen van het management van beroepsscholen uit de publieke sector.

## **2. Innovatief karakter**

### Thematische vernieuwing:

Het voorgestelde programma doorbreekt twee belangrijke paradigma's binnen het beroepsonderwijs (en de NGO's die werkzaam zijn op dit gebied):

- *Tegenstelling van belangen werkgevers en werknemers:* Veel basisorganisaties hebben traditioneel een ongemakkelijk gevoel bij het woord *private sector*, hetgeen voortkomt uit de (frequent voorgekomen) banden tussen bedrijven en (verdwenen) onderdrukkende regimes. Met name in Latijns Amerika en Zuidelijk Afrika is dit een belangrijk aspect. Het voorgestelde programma's is gebaseerd op de gemeenschappelijke belangen tussen de twee groepen, waarmee een belangrijk paradigma wordt doorbroken.
- *"De doelgroep is te arm om de kosten van de opleiding te dragen".* Een veel gehoorde kreet in de ontwikkelingssamenwerking, die op het moment van aanmelding zonder meer klopt. Daarom zijn de bijdragen die momenteel gevraagd worden eerder symbolisch van aard, en eerder gericht om een drempel tegen uitval van leerlingen te creëren. Door een directe koppeling te maken tussen toegevoegde waarde (voor de doelgroep) en het verhalen van de kosten van de cursus wordt een decennia oude denkwijze op zij gezet.

Naast deze fundamentele wijzigingen t.a.v. de positie van het beroepsonderwijs, worden er binnen het onderwijsaanbod ook een aantal nieuwe leergangen geïntroduceerd die tot nu toe weinig aandacht krijgen: informatica via e-learning, computertechniek en laboratorium assistent.

### Bijdrage aan efficiëntie:

Ter wille van het efficiënte gebruik van middelen, worden binnen het programma de volgende maatregelen genomen:

- Intensivering van de samenwerking met het Nederlandse en lokaal gevestigde bedrijfsleven, t.b.v. het hergebruik van kantoor- en andere apparatuur;
- Het sluiten van allianties met lokale overheden t.b.v. het gebruik van bestaande gebouwen t.b.v. het onderwijs;
- Actief gebruik van de inzet van zgn. VUL-ers (Vroeg Uitgetreden Leraren), gepensioneerde leerkrachten uit het Nederlandse Beroepsonderwijs die tegen onkostenvergoeding ter plaatse ondersteuning geven aan de partnerorganisaties.

### Bijdrage aan effectiviteit:

Door de complementaire arbeidsbemiddeling gekoppeld aan de betere afstemming van de inhoud van de leergangen met de eisen van de arbeidsmarkt, zal het aantal afgestudeerden dat daadwerkelijk werk vindt verdubbelen. Dit betekent dat met hetzelfde resultaat (aantal afgestudeerden) een hoger impact in termen van de doelstelling (bestrijden armoede van jongeren in stedelijke gebieden).



In algemene zin heeft de opwaardering van het beroepsonderwijs een positieve invloed op de aantrekkingskracht van de partnerlanden om buitenlandse investeerders aan te trekken.

Met betrekking tot de doelgroep, moet opgemerkt worden dat het een groep jongeren betreft die bij langdurige werkloosheid een verhoogde kans hebben om in het drugs- en criminele circuit te geraken. Succesvolle toetreding tot de arbeidsmarkt werkt in deze zin preventief.

In het geval van Afrika wordt complementariteit gezocht met programma's t.b.v. de zogenaamde AIDS-wezen, door één derde van de scholingsplaatsen te reserveren voor deze doelgroep.

#### Verhoogde bijdrage aan de Missie van BOA:

De missie van BOA staat in het teken van de bestrijding van de armoede onder kansarme jongeren uit stedelijke gebieden. Het voorstel draagt direct bij aan een verhoging van de totale impact van de missie, door:

- Modernisering van de cursussen, waardoor een verhoging van het percentage van de jongeren dat toegang krijgt tot de formele arbeidsmarkt, zal worden bereikt.
- De verhoging van de eigen bijdrage van de cursisten aan de kosten ervan, waardoor de benodigde subsidie per leerling zal halveren.

Als gevolg van de bovenstaande resultaten zal het aantal jongeren dat met behulp van de beurzen van BOA succesvol toetreedt op de formele arbeidsmarkt in 2010 zijn verdrievoudigd.

### **3. Contextanalyses**

#### **a) *Het programma is gebaseerd op een grondige analyse, uitmondend in een valide probleemstelling en doelstelling.***

Op grond van de analyse werden een aantal knelpunten geïdentificeerd voor de verhoogde participatie op de arbeidsmarkt van kansarme jongeren:

- *Macro niveau:* Beperkte groeimogelijkheden op de internationale markten voor de industriële sector als gevolg van moordende concurrentie van producten uit landen.
- *Sector niveau:* Verouderde productietechnieken en gebrek aan productinnovatie binnen de industriële sector, alsmede problemen op het gebied van kwaliteit beheer (afwezigheid van ISO gerelateerde certificeringen).
- *Scholingsniveau:* Verouderde opleidingen die slecht aansluiten bij de behoeften van de werkgevers.
- *Individueel niveau:* Wijde verspreiding van de zgn. *culture of poverty*, ofwel de afwezigheid van het geloof van jongeren in de eigen kansen.
- *Institutioneel - regeringsniveau:* Voortschrijdende privatisering van het (beroeps)onderwijs en, daarmee gepaard gaand, teruglopende budgetten voor het publieke onderwijsstelsel.

### Probleemstelling:

De centrale probleemstelling binnen het subsidievoorstel luidt:

*"De groeiende kloof tussen enerzijds de eisen aan geschoolde arbeiders binnen bedrijven die op internationale markten moeten concurreren en de kwaliteit van de afgestudeerden aan de beroepsopleidingen, beperkt de mogelijkheden tot succesvolle toetreding op de arbeidsmarkt en vormt daarmee tevens een bedreiging voor het voortbestaan (op lange termijn) van de partnerorganisaties."*

#### **b) Alle relevante actoren en factoren zijn meegenomen in de contextanalyse.**

Het voorliggende voorstel is tot stand gekomen na een uitgebreide analyse waarbij naast de doelgroep en partnerorganisaties, ook vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven (Noord en Zuid), Universiteiten en Overheden zijn betrokken (zie ook boven).

Dit voorstel is gebaseerd op het MJSP. Tijdens de Tussentijdse Algemene Vergadering van het BOA netwerk zijn de uitgangspunten van de het MJSP in eerste aanleg besproken en vastgelegd met instemming van de zuidelijke partners. In het daaropvolgende jaar zijn diverse werkgroepen geformeerd waarin de partners actief hebben geparticipeerd.

Het voorliggende voorstel is, na afloop van het voorbereidende werk ten behoeve van het MJSP, verder uitgewerkt door de Werkgroep Institutionele Duurzaamheid (WID). Het voorstel is, tezamen met het MJSP goedgekeurd op de Algemene Vergadering van November 2010.

### **4. Strategisch partnerbeleid**

#### **a) Het programma draagt bij aan de institutionele capaciteitsopbouw van de partners in de landen van uitvoering.**

Het voorgestelde programma zal actief bijdragen aan de algehele organisatieverbetering van de partners. De onderstaande initiatieven hebben in dit kader een bijzondere relevantie:

- Het ISO-9002 programma: BOA zal de opgedane ervaring op het gebied van haar eigen ISO certificatie actief inzetten ten behoeve van de zuidelijke partners. Er wordt naar gestreefd om aan het einde van de planningsperiode minimaal 20 gecertificeerde partners te hebben.
- Het Management Ontwikkelingsprogramma (MOP), waarbinnen gestreefd wordt naar het professionaliseren van het management. Minimaal 50 managers zullen in de gelegenheid worden gesteld om de speciale Post Graduate Course on Not for Profit Organisation Management, bij het Institute for Development Studies in Voorburg te volgen.

#### **b) De partners, c.q. de uiteindelijke doelgroep, hebben effectieve invloed op de sturing van het programma.**

Ten behoeve van dit strategisch zeer belangrijke programma, zal een internationale Steering Group geformuleerd worden die drie maandelijks vergadert (waarvan 2 maal per videoconferentie). In deze groep zullen twee vertegenwoordigers van BOA en 3

vertegenwoordigers van de partners plaatsnemen. De Steering Groep zal rechtstreeks rapporteren aan het Degelijks Bestuur van de Stichting.

Voorafgaande aan de Steering Group vergaderingen zal minimaal twee maal per jaar op regionaal niveau overlegd worden m.b.t. de voortgang van het programma.

## **5. Outcomes, Outputs, Activiteiten en Middelen volgens het SMART principe**

**a) De geformuleerde outcomes zijn concreet, bevinden zich binnen de span of influence van het programma en vloeien logisch voort uit de probleemstelling, zoals verwoord in de contextanalyse.**

### Outcome:

In 2015 zal, op basis van het huidige uitgaven niveau aan studiebeurzen, de bijdrage van het BOA netwerk aan de bestrijding van de directe armoede onder jongeren uit stedelijke achterstandsgebieden met een factor 2,5 vermenigvuldigd zijn.

**b) De voortgang t.a.v. de geformuleerde outcomes kan op objectieve wijze vastgesteld worden.**

De verhoogde bijdrage aan de bestrijding van de stedelijke armoede zal aan de hand van de onderstaande criteria bewaakt worden:

- Percentage succesvolle toetreders – verhoging t.a.v. het uitgangsniveau van 30% (2010)
- Gemiddeld inkomen van de toetreders – verhoging t.a.v. het huidige niveau (\$125)

Meting zal geschieden op grond van de gegevens die worden verzameld door de verantwoordelijken voor arbeidsbemiddeling binnen de partnerorganisaties. Binnen de PET module van het PIM-PAM-PET systeem zal hiertoe een extra data veld worden ingevoerd t.b.v. de registratie van het aanvangs(salaris)

**c) De geformuleerde outputs zijn concreet, bevinden zich binnen de span of control van het programma en staan logisch in verband met de onder 5a genoemde outcomes.**

### Outputs:

- 1) Verbeterd curriculum bij 10 opleidingstrajecten, aangepast aan de behoeften van de lokale arbeidsmarkt.
- 2) Effectieve en zich zelf financierende arbeidsbemiddeling d.m.v. "bedrijfsleven consulenten" bij 20 van de 40 aangesloten partnerorganisaties.
- 3) Een verlaging van 50% van het gemiddelde netto subsidiebedrag (beurzen) per leerling, door middel van een verhoogde bijdrage aan de cursuskosten.
- 4) ISO 9002-2000 certificatie voor 20 aangesloten partnerorganisaties.

**d) De voortgang t.a.v. de geformuleerde outputs kan op objectieve wijze vastgesteld worden.**

Kwaliteit van de resultaten zal op de volgende wijze worden gemeten:

Verbeterde leergangen:

- Gemiddelde score eindtoetsen (in vergelijking met oude toetsen).
- Leerlingevaluatie (klanttevredenheid)
- Bedrijven evaluatie (tevredenheid niveau toetreders)

Voor beide evaluaties zal een enquête met vragen op een vierpuntenschaal worden ontworpen. Het aspiratieniveau ligt op een gemiddelde score van 75%.

Ten behoeve van de registratie van de betreffende gegevens zullen twee extra velden worden toegevoegd aan de PIM module binnen het PIM-PAM-PET systeem.

**e) Er is een logisch verband tussen de voorgestelde activiteiten en de beoogde outputs**

Binnen de activiteiten van staat de interactie met het (lokale) bedrijfsleven centraal. Het betreft hier het –samen met vertegenwoordigers van de productieve sector- ontwerpen van opleidingstrajecten, het trainen van lokaal personeel, het verrichten van arbeidsmarkt studies, en het opzetten van dienstverlening t.a.v. arbeidsbemiddeling binnen de counterpart organisaties.

**f) De aanvrager onderbouwt welke middelen er nodig zijn voor de realisatie van de voorgenomen outputs.**

Het gevraagde bedrag van €10 mln. is als volgt verdeeld over de resultaten:

- 1) *Verbeterd curriculum*: €7,3 mln.
- 2) *Arbeidsbemiddeling*: €2,2 mln.
- 3) *Verlaging van 50% van het gemiddelde netto subsidiebedrag*: €0 (lokaal personeel)
- 4) *ISO 9002-2000 certificatie*: €0,5 mln.

**N.B.:** De uitwerking van het onderstaande is, ter wille van de eenvoud, zeer beknopt gehouden en beperkt tot het eerste resultaat. Uiteraard wordt van aanvragers een volledige uitwerking verwacht voor alle resultaten.

Uitwerking budget naar outputs + activiteiten (voorbeeld: output 1)

*Output 1:* Verbeterd curriculum voor 10 opleidingstrajecten. Op grond van de behoeften op nationaal niveau, zullen bij 20 partnerorganisaties gemiddeld 4 van deze trajecten succesvol zijn opgestart.

*Activiteit 1.1:*

Algemene inventarisatie behoeften bedrijfsleven; 3 maanden per leergang (3 landen x 1 maand).  
Einde activiteit: Medio 2012 (laatste leergang).

*Activiteit 1.2:*

Ontwerp didactisch concept, lesmaterialen (Engels, Frans, Spaans), en cursus "train de trainers".  
Einde activiteit (eind 2013, laatste leergang).

*Activiteit 1.3:*

Opleiden lokale trainers en vertaling cursusmateriaal naar de lokale voertaal (indien noodzakelijk).  
Einde activiteit (maart 2014, laatste leergang).

*Activiteit 1.4:*

Feedback cursisten en lokale bedrijven, aanpassing cursussen naar specifieke behoeften en omstandigheden. (medio 2015, laatste cursus).

Middelen (Resultaat 1):

Activiteit 1.1:	Personeel NL:	150 maanden x €8.000	€ 1.200.000
	Reizen:	100 tickets (+1mnd DSA) á €5.000	€ 500.000
Activiteit 1.2:	Personeel:	300 maanden x €8.000	€ 2.400.000
	Vertalingen:	100 x €1.000 (o.b.v. tekst in concept)	€ 100.000
Activiteit 1.3:	Personeel NL:	225 maanden x €8.000	€ 1.800.000
	Reizen:	150 tickets (+ ½ mnd. DSA) á 3.000	€ 450.000
Activiteit 1.4:	Personeel NL:	50 maanden x €8.000	€ 400.000
	Reizen:	150 tickets (+ ½ mnd. DSA á 3.000)	€ 450.000
			<b>€ 7.300.000</b>

## **6. Risico's, monitoring en bijsturing**

### ***a) Het programma gaat vergezeld van een adequate risicoanalyse.***

Het belangrijkste risico binnen de voorgestelde werkwijze betreft het daadwerkelijk innen van de bijdragen van de leerlingen. Bekend is dat het hier een mobiele groep betreft die snel van baan en adres verandert, en waarvan de meerderheid geen bankrekening heeft. Om dit te ondervangen, zullen afspraken met de werkgever gemaakt worden, waarbij met goedkeuring van de jongere maandelijks een bedrag wordt ingehouden op het salaris. In veel landen bestaat deze praktijk al bij bankleningen. Daarnaast zal de terugbetaaltijd op maximaal 6 maanden gesteld worden (40% van het maandloon). Uit onderzoek bij de doelgroep blijkt een grote bereidheid om hier aan mee te werken.

Een tweede risico wordt gevormd door opportunistisch gedrag van de kant van de bedrijven, die zouden kunnen proberen om leerlingen rechtstreeks te contracteren, waarmee zij zich de 25% commissie voor succesvolle bemiddeling besparen. Via het afsluiten van raamcontracten, met daarin opgenomen sancties, zal getracht worden dit risico te ondervangen. Zaak blijft wel dat juridisch verhaal op dergelijke bepalingen in veel landen een zaak van zeer lange adem is.

### ***b) De middelen die, complementair aan de bijdrage van de minister, nodig zijn voor de uitvoering van het programma zijn gewaarborgd.***

Naast de onder 6.a) genoemde eigen bijdragen, zijn voor de goede uitvoering van het programma zijn de volgende *inputs* van belang:

- Inzet van VUL-ers (Vroeg Uitgetreden Leraren); gerekend wordt op een input van 80 mensmaanden per jaar. Hierover is een raamcontract gesloten met overkoepelende organisatie VUL-ploeg (zie bijlage)
- Hergebruikte kantoor- en andere apparatuur: lokale marktwaarde: \$100.000 per jaar. Deze komt van de vereniging ReCycle. Hier is sprake van een principe toezegging, omdat de match tussen de vraag in de landen van de partners en de aangeboden apparatuur, niet op voorhand gegarandeerd kan worden (samenwerkingsovereenkomst: zie bijlage)

Voor het bewaken van de voortgang ten aanzien van deze criteria zullen twee aparte velden worden toegevoegd aan de PAM module binnen het PIM-PAM-PET systeem.

### ***c) Het programma beschikt over een adequaat systeem voor monitoring en bijsturing.***

Zie onderdeel 5 van de programmatoets en onderdeel 7 van de organisatietoets.

## **7. Duurzaamheid**

### ***a) Het programma heeft een duurzaam effect voor de uiteindelijke doelgroep***

Momenteel draagt de doelgroep slechts voor maximaal 10% bij in de kosten van de leergangen. Met de leerlingen zal bij aanvang van de cursus een zgn. arbeidsbemiddelingscontract gesloten worden, waarin bepaald wordt dat zij, indien er sprake is van succesvolle plaatsing, de volledige kosten van de leergang zullen dragen. Betaling zal geschieden via inhouding op het salaris. Het is de bedoeling om de bijdrage geleidelijk in de tijd te verhogen, volgens het onderstaande pad:

2010	10%
2011	20%
2012	40%
2013	60%
2014	80%
2015	100%

Met betrekking tot de arbeidsbemiddeling geldt een soortgelijk pad.

### ***b) Het programma draagt bij aan de institutionele duurzaamheid van de partners***

De duurzaamheid van de partners wordt aan de hand van de volgende criteria gemeten:

- Het aantal organisaties dat de ISO 9002-2000 certificering behaalt;
- % subsidiegelden t.o.v. totale uitgaven van de individuele partners.

De gegevens voor het eerste criterium zullen handmatig worden bijgehouden; de subsidieafhankelijkheid van de partners kan rechtstreeks uit de PET module worden opgevraagd.

### ***c) Het programma draagt bij aan de institutionele duurzaamheid van de eigen organisatie.***

De implementatie van het programma zal een positieve bijdrage leveren aan het vermogen van BOA om de duurzaamheidscomponent binnen de institutionele ontwikkeling van de partners beter te kunnen ondersteunen, met name op het gebied van het bevorderen van de samenwerking met de private sector; zowel in het Zuiden als in Nederland.

## DEEL IV – Aanvullende Organisatieanalyse

### 1. Geschiedenis en missie

#### a) korte beschrijving van de geschiedenis van BOA:

De Stichting BOA ontstond in 1975 op initiatief van een aantal ontwikkelingsorganisaties uit de protestants-christelijke hoek, die zich zorgen maakten om de groeiende criminaliteit, prostitutie en drugsgebruik onder, met name, jonge schoolverlaters. Door gebrek aan inkomsten konden deze vaak geen vervolgopleiding volgen, waardoor ze, bij gebrek aan werk al snel in een vicieuze cirkel van drugs en illegale activiteiten belandden. Als antwoord op het bovenstaande is destijds een fonds in het leven geroepen waaruit studiebeurzen voor jongeren uit de risicogroepen gefinancierd werden. Aanvankelijk waren de fondsen afkomstig uit de meeropbrengsten van de kerkcollectes en werden deze door partnerkerken in het Zuiden toegewezen.

De tachtiger jaren stonden voor BOA in het teken van het verbreden van het draagvlak. Er werd een onafhankelijk secretariaat gevestigd, en in het stichtingsbestuur zijn vertegenwoordigers uit de vakbond, werkgevers en onderwijsorganisaties opgenomen. Daardoor werden de inkomsten uit kerkcollectes en schenkingen van particulieren nu aangevuld met bijdragen van bedrijven en instellingen, en later ook de Minister van Ontwikkelingssamenwerking.

Naar aanleiding van de specifieke bijdragen van de Minister van Ontwikkelingssamenwerking heeft een belangrijke ontwikkeling plaatsgevonden in de richting van een toenemende professionalisering en differentiatie van de activiteiten van de Stichting BOA. In dit kader kunnen de verbeteringen in de beheersstructuur, het toegenomen ownership van het Zuiden en nieuwe activiteiten op het gebied van curriculumontwikkeling genoemd worden.

Als gevolg van de teruggedrongen rol van de overheid in veel ontwikkelingslanden, kwam in de loop van de jaren negentig de kwaliteit van het beroepsonderwijs in het Zuiden zwaar onderdruk te staan. Hierdoor werd BOA genoodzaakt tot een belangrijke koerswijziging: behalve het geven van beurzen aan individuele studenten, ontstond er een toenemende vraag tot ondersteuning van de instellingen, die als gevolg van kortingen op het budget, de kwaliteit van het onderwijs niet meer konden garanderen. Op grond van de bovenstaande ontwikkelingen werd de uit 1975 stammende missie van BOA in 1996 herzien tot de huidige formulering.

#### b) Missie, c.q. centrale doelstelling van de organisatie, zoals vastgelegd in de statuten.

*"Het bestrijden van de armoede in grootstedelijke gebieden in ontwikkelingslanden door het verhogen van de participatie van jongeren op de arbeidsmarkt door middel van het geven van een adequate beroepsopleiding."*

(Statuten: Artikel 2, blz. 1)

#### c) Strategieën voor duurzame armoede bestrijding:

*"...het (mede-) financieren van de beroepsopleiding van jongeren in kansarme stedelijke gebieden..."* – directe armoede bestrijding



"...de institutionele versterking van organisaties gericht op beroepsonderwijs..." –  
capaciteitsopbouw

"...de beïnvloeding van de maatschappelijke meningsvorming op het gebied van  
kinderarbeid..." – beleidsbeïnvloeding

(Statuten: Artikel 5, blz. 2)

Zoals blijkt uit het bovenstaande is BOA actief op de drie interventiegebieden. Hoewel het direct financieren van opleidingen voor de doelgroep van onmiddellijke toegevoegde waarde is, is het voor de lange termijnontwikkeling van het land van belang dat er een sterk veld van professionele organisaties op het gebied van beroepsopleidingen ontstaat. Bij de capaciteitsontwikkeling zet BOA sterk in op het versterken van het eigen vermogen om het curriculum, conform de eisen van de markt, te verbeteren. Daarnaast zijn ook het professionaliseren van docenten en ondersteunende diensten, en het genereren van *eigen* inkomsten speerpunten in het beleid. Op deze wijze kan op lange de impact naar de doelgroep verhoogd worden terwijl er tegelijkertijd minder (externe) middelen nodig zijn.

Daarnaast tracht BOA, via haar zuidelijke partners, het beleid van de overheid te beïnvloeden. Aanvankelijk betrof dit alleen activiteiten gericht op kinderarbeid, maar de laatste jaren heeft de discussie in tal van landen zich verbreed naar de officiële erkenning van de opleidingen en de medefinanciering door de overheid vanuit de onderwijsbudgetten. In een aantal pilot landen wordt momenteel geijverd voor het verankeren in wetgeving van een vast percentage (van het BNP) uitgaven aan onderwijs door de overheid. Ook deze activiteiten dragen op lange termijn bij aan het verbreden van de financieringsbasis en het versterken van het kwaliteitsimago van de opleidingen.

## **2. Strategie**

**a) De organisatie heeft een Meerjarig Strategisch Plan waarin doelstellingen (outcomes), resultaten (outputs), activiteiten en middelen gespecificeerd zijn.**

Doelstellingen, resultaten en activiteiten Meerjarig Strategisch Plan 2011-2015:

(Dit plan werd goedgekeurd in december 2010, tijdens de Algemene Vergadering van BOA)

### **Outcomes:**

- Afgenomen stedelijke armoede, door middel van het verhoogde van de arbeidsparticipatie van jongeren uit achterstandsgroeperingen.
- Toegenomen verspreiding, modernisering en (institutionele) verduurzaming van het beroepsonderwijs in de partnerlanden.
- Succesvolle nationale debat in Nederland met betrekking tot het importeren van maatschappelijk verantwoord geproduceerde producten.

### **Resultaten:**

- Binnen de partnerorganisaties, wereldwijd 250.000 jongeren opgeleid, waarvan er 120.000 zijn toetreden tot de formele arbeidsmarkt.

- Verbeterde en aan de eisen van de (lokale) arbeidsmarkt aangepaste leergangen van 10 opleidingstrajecten, elk verbreed onder minimaal 15 partnerorganisaties.
- Effectieve arbeidsbemiddeling door bedrijfsconsulenten bij 30 van de 40 aangesloten partnerorganisaties, die na 4 jaar zelf financierend zijn door eigen inkomsten.
- Verhoging van de gemiddelde bijdrage van de doelgroep tot 50% van de totale kosten van opleiding.
- Gedragscodes t.a.v. de import voor maatschappelijk verantwoorde importen voor minimaal vijf sectoren binnen het bedrijfsleven .

**Activiteiten (generiek):**

- Het verrichten van fonds wervende activiteiten voor de (Partiële) financiering beurzenprogramma's van financiering van individuele opleidingen van jongeren.
- Ontwikkeling van lesmaterialen en opleiden van trainers ter plaatse.
- Het ontwikkelen en uitvoeren van een trainingsprogramma voor intercedenten, en de begeleiding van deze.
- Het creëren van innovatieve modaliteiten op het gebied van studiefinanciering, gekoppeld aan arbeidsparticipatie.
- Het ontwikkelen van sponsorprogramma's voor modernisering van de fysieke infrastructuur van partnerorganisaties.

**b) Zuidelijke partners zijn actief betrokken bij het opstellen van en de besluitvorming over het MSJP:**

Het MJSP van Stichting BOA is tot stand gekomen op grond van een brede contextanalyse waarbij, behalve de partnerorganisaties, en diverse relevante stakeholders op de volgende wijze betrokken zijn geweest:

**Analyse:** Voorafgaande aan het planningsproces zijn de volgende analytische activiteiten verricht:

- *Enquête leerlingen en ex-leerlingen:* vragen over de kwaliteit van het onderwijs, verwachtingen, ervaringen m.b.t. toetreding tot de arbeidsmarkt, bereidheid tot bijdragen in de kosten van de leergangen;
- *Focus interviews met bedrijven in partnerlanden:* vragen over de kwaliteit van de alumni, tendensen in de vraag (functie-eisen), bereidheid om bij te dragen bij succesvolle plaatsing;
- *Didactische analyse Universiteit van Amersfoort:* naar de (didactische) kwaliteit van materialen en docenten.
- *Focus interviews met overheidsfunctionarissen:* tendensen in de rol van de centrale en decentrale overheid t.a.v. het beroepsonderwijs.

**Formulering:** De formulering van het MSJP is tot stand gekomen op de volgende wijze;

- *Regionale workshops*: presentatie onderzoeksmaterialen; inventarisatie van (wenselijke) resultaten en activiteiten.
- *Formulering eerste concept*: personeel van BOA.
- *Nationale en Regionale discussie rondes*: formuleren van wijzigingsvoorstellen.
- *Formulering tweede concept*: Management Team van BOA.
- *Besluitvorming*: Algemene Vergadering netwerk BOA – Nairobi, september 2010.

Het bovenstaande betekent dat de partners van BOA niet alleen actief hebben deelgenomen aan de analyse en discussies, maar ook formele beslissingsbevoegdheid hebben gehad over het MJSP>

**c) Er is sprake van consistente keuzes binnen het MJSP:**

Tegen de achtergrond van deze contextanalyse heeft de Stichting BOA, samen met haar partners, een grondige analyse van de relevante Sterkte, Zwaktes, Kansen en Bedreigingen gemaakt. De belangrijkste bevindingen hiervan zijn samengevat weergegeven in de onderstaande tabel:

<b>Sterktes</b>	<b>Zwaktes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toegang tot een constante stroom van financiële middelen uit de NL samenleving.</li> <li>• Groot draagvlak voor activiteiten, mede door brede samenstelling bestuur.</li> <li>• Goede toegang tot kennis t.a.v. moderne, arbeidsmarktgerichte opleidingspakketten via NL beroepsonderwijs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoge afhankelijkheid partnerorganisaties van geldstromen uit het Noorden.</li> <li>• Slecht ontwikkelde contacten lokale partners met (vertegenwoordigers van) de productieve sector.</li> <li>• Beperkte nationale spreiding partnerorganisaties (afwezig op platteland en provinciesteden).</li> </ul>

<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groeiende wereldhandel gecombineerd met afnemende handelsbarrières.</li> <li>• Liberalisering handelsbeleid partnerlanden, waardoor ontwikkeling van <i>Free Zones</i> wordt gestimuleerd (incl. aantrekken buitenlandse investeerders).</li> <li>• Snelle ontwikkeling digitaal dataverkeer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Onerlijke</i> concurrentie vanuit het Verre Oosten, m.n. China, Vietnam en India.</li> <li>• Teruglopende overheidsbudgetten voor onderwijs in partnerlanden; sterke focus op <i>basic education</i>, binnen deze budgetten.</li> <li>• Snelle verspreiding HIV/AIDS onder jongeren uit marginale stedelijke gebieden</li> </ul>

De bovenstaande analyse heeft geleid tot de onderstaande strategische keuzes:

- **Doelgroep:** Op grond van geschiedenis en ervaring zal deze beperkt blijven tot schoolverlaters van het basisonderwijs. Gezien de snel om zich heen grijpende HIV besmetting, zal binnen het opleidingspakket speciale aandacht voor dit onderwerp worden ingeruimd. Tevens wordt in Afrika een proef gedaan met speciale faciliteiten voor de zgn. AIDS-wezen.
- **Bedrijfsleven:** De samenwerking met de productieve sector op het gebied van ontwikkeling van de opleidingspakketten alsmede in het kader van de arbeidsbemiddeling van jongeren zal worden geïntensiveerd.
- **Kerken:** Hoewel BOA zich in haar nieuwe structuur geen formele binding met kerkelijke instellingen meer heeft, is het gebruik van de "kerkelijke kanalen" blijven bestaan, zij het niet exclusief. Dit levert een positieve bijdrage aan het (Nederlandse) draagvlak van de activiteiten, en zorgt het voor additionele betrouwbare "afzetkanalen" voor de geleverde diensten. Tegelijkertijd zullen, in het kader van de discussie over maatschappelijk verantwoord importeren, de contacten met brancheorganisaties en overige organisaties uit het maatschappelijk middenveld verbreed worden.
- **Regionale spreiding:** Ondanks de aandrang van veel nationale overheden zullen de activiteiten van de partners van BOA zich hoofdzakelijk beperken tot de grootstedelijke gebieden; dit uit efficiëntie overwegingen. In een beperkt aantal landen zullen proeven met verbreiding van de opleidingspakketten via rurale georiënteerde organisaties uit het maatschappelijk middenveld worden gehouden.

### **3. Dynamiek in de relatie met partnerorganisaties**

#### **a) Partnerorganisaties of vertegenwoordigers uit de bestemmingslanden hebben substantiële invloed op het beleid van de aanvrager**

*Samenstelling bestuur:* Dagelijks Bestuur: 5 leden d.w.z. 1 uit het Zuiden; Algemeen Bestuur, 13 leden, w.v. 5 afkomstig uit de regio's waarin Stichting BOA actief is. (Art. 9b, blz. 6).

Alle partnerorganisaties, hebben formele invloed op de samenstelling van het bestuur van BOA. Hiertoe zijn een aantal regionale comités opgezet, die minimaal eenmaal per jaar vergaderen. De regionale comités kiezen vertegenwoordigers in het Algemeen- en Dagelijks Bestuur (AB en DB) van BOA.

Het AB vergadert minimaal twee maal per jaar. De gezamenlijke Zuidelijke organisaties bezetten 5 van de 13 zetels in het AB van BOA, en hebben daarmee een belangrijke invloed op de strategische richting van de activiteiten van de stichting. De zuidelijke vertegenwoordiger in het DB participeert via videoconferentie.

Op grond van de Statuten (Art. 10a, blz. 7) wordt het MJSP vastgesteld de vierjaarlijkse Algemene Vergadering. Bijsturing op hoofdpunten van de het MJSP vindt plaats op de Tussentijdse Algemene

Vergadering, die twee jaar na de Algemene Vergadering plaatsvindt. Op beide vergaderingen hebben de zuidelijke partners een bindende meerderheidsstem.

Daarnaast voert BOA een pro-actief beleid op het gebied van het zoeken naar feedback over behaalde resultaten en gericht op de verbetering en verduurzaming van de beroepsonderwijs zoals dat door de partnerorganisaties wordt gegeven.

Op regionaal niveau, gekoppeld aan de halfjaarlijkse Algemene Bestuursvergaderingen, worden workshops georganiseerd waarbij, lokale organisaties presentaties houden over specifiek lokale ontwikkelingen. Vertegenwoordigers uit het Noorden houden inleidingen over thema's zoals: integratie bedrijfsleven – beroepsonderwijs, nieuwe methodologieën op didactisch gebied, innoverende vakinhoudelijke thema's, etc.

Concreet hebben de bovengenoemde workshops tot de volgende veranderingen geleid:

- Een aantal speciale(follow-up) missies om de docenten van opleidingsinstituten bij te scholen ten aanzien van onderwerpen als, nieuwe lastechnieken, technisch ontwerpen per computer, de bediening van technisch geavanceerde naaimachines, en andere.
- Een vijftigtal stages(gedurende de afgelopen 4 jaar) van docenten van partnerorganisaties in bedrijven en onderwijsinstituten in Nederland.
- Aanpassingen in de toetsingscriteria voor de toekenning van beurzen aan studenten, die in een aantal landen leidde tot ongewenste uitsluiting van bepaalde groepen.
- Het ontbureaucratiseren van de voorschottenprocedures, zonder dat dit ten koste is gegaan van de kwaliteit van het beheer.

#### **b) De aanvrager heeft het selectiebeleid t.a.v. partners afgestemd op de doelstellingen van de organisatie**

De Stichting BOA onderhoudt relaties met een breed scala van *partnerorganisaties*, met welke formele partnerovereenkomsten worden gesloten. Voordat een organisatie kan toetreden als partner, wordt zij op een aantal aspecten getoetst:

- Draagvlak binnen de lokale samenleving, specifiek blijkend uit de toegang die zij heeft tot de doelgroep en de betrokkenheid van de cursisten of hun ouders betrokken bij het bestuur van de organisatie.
- Het bestaan van een goede beheersstructuur, die garantie biedt voor een verantwoorde besteding van toegekende subsidies.
- (Relatief) goede kwaliteit van de aangeboden cursussen gekoppeld aan het bestaan van een intern monitoring- en feedbacksysteem.

Organisaties die willen toetreden tot het netwerk worden formeel getoetst op de bovenstaande criteria. Na goedkeuring krijgen ze gedurende twee jaar een status als *aspirant partner*, waarna formele toetreding als volwaardige partner mogelijk is.

Met dit selectiebeleid beoogt BOA het nationale en internationale aanzien van het netwerk, als aanbieders van kwalitatief hoog, marktgericht, beroepsonderwijs te versterken. Op lange termijn wil BOA gaan functioneren als een internationaal erkend 'clearing house' voor degelijke opleidingen.

**c) De aanvrager heeft een effectief anticorruptie- en sanctiebeleid t.a.v. partners**

Stichting BOA stelt een de volgende eisen aan partners, ter voorkoming van corruptie, nepotisme en belangenverstrengeling:

- goede scheiding tussen Bestuur en Toezicht, verankerd in statuten;
- uitsluiten van familieleden als personeelslid, bestuurslid of lid van de Raad van Toezicht, verankerd in de statuten;
- accountantscontroles van de jaarrekening door (internationaal) erkende accountants;
- effectieve interne anticorruptie en frauderegelgeving, gekoppeld aan sancties

Op grond van dergelijke bepalingen hebben, gedurende de afgelopen drie jaar, zes partners sancties ondernomen naar personeel of organisaties met wie deze een financieringsrelatie hadden. In één geval heeft BOA de samenwerking met een partnerorganisatie beëindigd, omdat bleek dat de scheiding tussen Bestuur en Toezicht niet effectief bleek.

**d) De aanvrager voert een beleid t.a.v. capaciteitsontwikkeling van de partners, dat gericht is op hun zelfstandigheid (duurzaamheid)**

Het streven naar duurzaamheid van de door Stichting BOA ondersteunde activiteiten neemt een belangrijke plaats in binnen haar denken. In de begin 2009 goedgekeurde strategische notitie *Sustainable Learning And NGO Governance (SLANG; zie bijlage)* zijn de onderstaande uitgangspunten gedefinieerd:

- Maximale samenwerkingsduur met een individuele partnerorganisatie bedraagt 15 jaar; relaties met, bestaande partners waarmee meer dan 10 jaar wordt samengewerkt zal in 5 jaar (vanaf 2005) worden afgebouwd. .
- Het totale volume van de financiering mag slechts tot en met het vijfde interventie jaar toenemen. Op dat moment wordt een meerjarige strategie afgesproken waarbinnen het volume van de samenwerking in geleidelijk wordt afgebouwd.

Ten behoeve van dit beleid heeft Stichting BOA twee medewerkers vrijgemaakt, die zich volledig richten op de institutionele versterking van partnerorganisaties.

In de afgelopen drie jaar, zijn er vijf nieuwe organisaties toegetreden op grond van de versterkte focus op Afrika. Daarnaast is de samenwerking met organisaties in de ABC-landen (Argentinië, Brazilië en Chili) afgebouwd, als gevolg van het relatieve welvaartsniveau van deze landen.

#### **4. Externe factoren en relaties**

**De aanvrager werkt (strategisch) samen met één of meerdere van onderstaande actoren:**

- NGO's
- Bedrijven
- Belangenorganisaties
- Kerken
- Nationale/lokale overheden
- Onderzoek en onderwijsinstellingen
- Overige actoren

##### NGO's:

BOA onderhoudt intensieve relaties met een aantal Nederlandse maatschappelijke organisaties, waaronder het FNV, VNO, Raad van Kerken (RvK) en Nederlandse Vereniging voor Middelbaar Beroepsonderwijs (NVMB). De betrokkenheid van deze vier organisaties gaat verder dan het bijwonen van de vergaderingen van het DB (waarin ieder één zetel heeft). Behalve het mobiliseren van hun achterban (collectes, inzamelingen, sponsoring), worden er ook specifieke bijdragen geleverd in het kader van het beschikbaar stellen van deskundigheid, onder andere via uitwisselings- en stage programma's.

##### Institutionele donoren van BOA:

Met de institutionele donoren van BOA (DGIS, ICCO, PSO) worden actieve relaties onderhouden. In het geval van het PSO betreft dit een samenwerking op het gebied van het uitzenden van deskundigen. Behalve de standaard jaarverslagen, worden specifieke rapportages geleverd, op gebieden die specifiek van belang zijn voor de betreffende organisaties.

##### Kennisinstellingen:

Ten behoeve van de ontwikkeling van didactische materialen heeft BOA een samenwerkingsovereenkomst gesloten met de Vakgroep Toegepaste Didactiek van de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Humanistische Universiteit van Amersfoort. In het kader van dit samenwerkingsverband stelt de vakgroep op jaarbasis minimaal 20 adviesdagen en 1 afstudeer stagiair ter beschikking aan BOA. Door middel van deze samenwerking wordt de toegang van BOA tot de meest recente ontwikkelingen binnen de didactiek gegarandeerd.

##### Private sector:

Naast de samenwerking via het platform COBRA, waarin o.a. met de private sector wordt samengewerkt op het gebied van maatschappelijk verantwoorde importen, is medio 2003 het zgn. HACK (Hergebruik Afgedankte Computers en Kantoormachines) initiatief van start gegaan. Binnen dit initiatief wordt naar NL maatstaven verouderde Computers en overige Kantoorapparatuur ter beschikking gesteld van partner organisaties. Er zijn afzonderlijke overeenkomsten afgesloten met

PTG (Post Transport Groep) voor gratis transport en met *MacroSoft International* t.b.v. het leveren van gratis software en training van personeel en studenten ter plaatse.

#### Lokale overheden:

Waar mogelijk wordt aansluiting gezocht bij initiatieven die door de lokale overheid en anderen gefinancierd worden. Ter illustratie de volgende voorbeelden:

- *Zambia*: in het kader van de versterkte focus op *basic education* zijn, complementair daaraan programma's op het gebied van beroepsopleidingen en secundair onderwijs geïntroduceerd. Op deze wijze sluit BOA aan op het bestaande beleid, door het faciliteren van vervolgopleidingen met arbeidsmarkt perspectief. De lokale overheid draagt voor 25% aan de kosten van dit programma.
- *Peru*: Ondersteunen van de verzelfstandiging het *Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)*. De regering van Peru heeft besloten dit instituut af te stoten. Om te voorkomen dat er een private opleiding zonder duidelijke kwaliteitseisen zou ontstaan, heeft BOA het management van het INA ondersteund in het creëren van een non-profit organisatie. Daarnaast zijn er activiteiten uitgevoerd t.a.v. van het versterken van het management en het verbeteren van het curriculum. Met de overheid worden momenteel afspraken gemaakt over haar rol als medefinancier van de opleidingen.

## **5. Structuur en cultuur van de organisatie**

### **a) De aanvrager heeft een breed samengesteld bestuur, waarin verschillende stakeholders zijn vertegenwoordigd**

*Algemeen Bestuur*: Totaal 13 leden.

- 3 uit Afrika;
- 2 uit Latijns Amerika;
- 1 uit Azië;
- 7 NL leden: VNO, FNV, Raad van Kerken, VMBO en drie van wisselende stakeholders.

*Comité van aanbeveling*: Totaal 5 leden.

- Dr. Mr. H.J.M van Swieten, Voorzitter Raad van Bestuur FOODCO International;
- HKH Prinses Sophia von Baden bis Württemberg;
- Drs. O.D.A. Middel, oud-minister van Ontwikkelingssamenwerking;
- Prof. Dr. Ir. T.U. van Delft, voorz. College van Bestuur, Huygens Universiteit, Den Haag;
- Mr. Van Halen, Secretaris Generaal, United Nations Anti Child Labour Abuse Fund (UNACLAF)

Na het aanvankelijke begin als bureau binnen de Raad van Kerken, is in 1985 gekozen voor een onafhankelijke juridische status als Stichting. Als zodanig is de Stichting BOA ingeschreven bij de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Utrecht, op 21-03-1985, onder nummer 511303688 (zie bijlage).

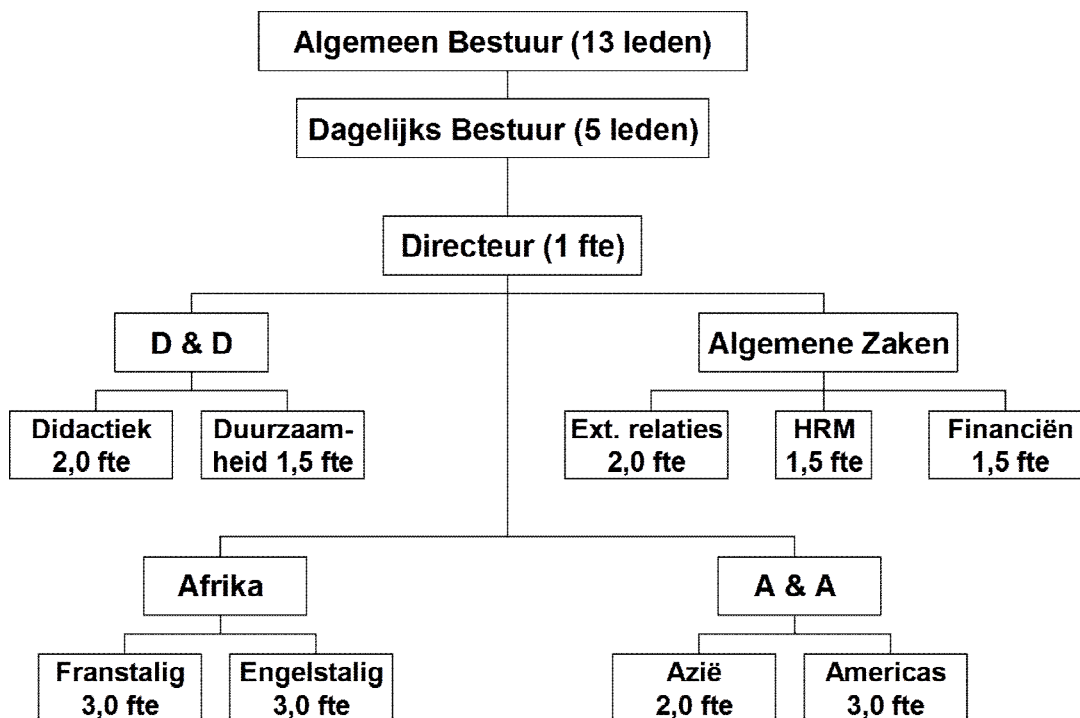
Door de gekozen spreiding t.a.v. de regio's (5 zuidelijke leden) en achtergronden (4 Nederlandse leden), bestaan er voldoende garanties voor een evenwichtige onafhankelijke besluitvorming die



niet blootstaat aan onverwachte en ongewenste zwenkingen op grond van externe belangen. Ook de gekozen vergaderfrequentie zoekt een balans tussen een duidelijke betrokkenheid enerzijds, maar het voorkomen van inmenging in operationele kwesties anderzijds.

**b) Er is sprake van een adequate scheiding tussen bestuur en toezicht. Tevens zijn er garanties dat familierelaties tussen bestuursleden leden van de raad van toezicht zijn uitgesloten**

De Stichting wordt bestuurd door een Dagelijks Bestuur dat, op grond van de statuten minimaal één maal per jaar bijeen dient te komen. In de praktijk is er echter voor gekozen om minimaal twee maal per jaar bijeen te komen, waarvan één maal in één van de landen in het Zuiden. De beslissing voor deze tweede vergadering is genomen om de effectieve invloed van de partnerorganisaties op het beleid van BOA te vergroten. De bevoegdheden van het DB richten zich met name op het algemene beleid van de stichting, alsmede de benoeming van de Directeur.



Het hoofdkantoor in Nederland wordt gekarakteriseerd door een platte organisatie structuur. Het team, dat uit 26 personen (20,5 FTE) bestaat, wordt geleid door de directeur. Er bestaan aparte afdelingen voor de diverse Regio's, Didactiek en Duurzaamheid, en Algemene Zaken. De afdeling financiën is verantwoordelijk voor het voeren van de financiële administratie en het afsluiten van contractuele verplichtingen.

Momenteel wordt een zogenaamde kanteling van de organisatiestructuur voorbereid, waarbij de "lijnafdelingen" georganiseerd worden op grond van de hoofdprocessen: leergangontwikkeling, arbeidsbemiddeling en institutionele duurzaamheid; de geografische bureaus komen daarmee te

vervallen. Geografische deskundigheid zal worden gewaarborgd door een adequate verdeling van de regiodeskundigen over de processen.

**c) De aanvrager is in staat te haar eigen organisatie te vernieuwen, waardoor efficiëntie en effectiviteit worden verhoogd:**

Op het gebied van (interne) organisatie vernieuwing werden in 2008-2010 de volgende resultaten bereikt:

- Januari 2008: nieuwe systeem voor meten van functioneren personeel succesvol geïmplementeerd;
- Januari 2009: nieuwe Management Informatie Systeem in gebruik genomen;
- November 2010: Stichting BOA gecertificeerd onder de norm ISO 9002-2000.

**d) De aanvrager is in staat te haar programma's te vernieuwen, waardoor efficiëntie en effectiviteit worden verhoogd:**

Op het gebied van programmatische vernieuwing werden in 2008-2010 de volgende resultaten bereikt:

- Uitbreiding van de leergangen met een aantal nieuwe richtingen op het gebied van informatica, elektrotechniek en biochemie (laboratorium assistent)
- Geslaagde proef in vijf landen met de introductie van professionele arbeidsbemiddeling. Het betreft hier een professionalisering van een activiteit die in het verleden al door een aantal organisaties op ad hoc basis werd uitgevoerd.
- Geslaagde experiment op het gebied van e-learning: De nieuwe leergang informatica wordt gegeven in een virtual classroom, waarin een docent vanuit Costa Rica communiceert met leerlingen in geheel Latijns Amerika.