

# Beleidsplan



## 2017-2020

*"Ondersteunen van kleine Afrikaanse ondernemers"*

# 1 Contents

2	Doelstellingen, visie en werkwijze van Jacana .....	3
2.1	Doelstelling.....	3
2.2	Visie.....	3
2.3	Werkwijze .....	4
2.3.1	Selectie procedure.....	4
2.3.2	Ondersteuning van een jaar voor geselecteerde ondernemers .....	4
2.3.3	Bijkomende activiteiten.....	4
3	Organisatie .....	5
3.1	Organogram Jacana.....	5
3.2	Zambia.....	5
3.2.1	Bestuursleden in Zambia .....	5
3.2.2	Project medewerkers .....	6
3.2.3	Verantwoordelijkheden Jacana in Zambia.....	6
3.3	Nederland .....	7
3.3.1	Bestuur.....	7
3.3.2	Taken van Bestuursleden.....	7
4	Project.....	8
4.1	Resultaten van mei 2015 tot december 2016 .....	8
5	Hoe verder van 2017 tot 2010 .....	9
5.1	Additioneel .....	9
5.1.1	Inspireren om “out of the box” te denken .....	9
5.1.2	Helpen in het creëren van een duurzame markt .....	9
5.1.3	Synergie tussen ondernemers .....	9
5.1.4	Beste ondernemer award .....	9
5.2	Korte termijn .....	10
5.3	Doelstelling op jaarbasis.....	10
5.4	Jaarlijks budget .....	10
6	Marketing.....	11
7	Administratie en beloningsbeleid.....	12
7.1	Administratie .....	12
7.2	Beloningsbeleid.....	12

## **Colofon**

*Correspondentieadres:*

*Heerendonkiaan 87*

*NL-5223XS 's-Hertogenbosch*

*Url: [www.jacana.help](http://www.jacana.help)*

*E-mail: [info@jacana.help](mailto:info@jacana.help)*

*Triodos bank*

*IBAN: NL89 TRIO 0390 3594 16*

*KvK-nummer: 63033747*

*Fiscaal nummer: 855064596*

## 2 Doelstellingen, visie en werkwijze van Jacana

### 2.1 Doelstelling

Het doel van Jacana is ondersteunen van kleine ondernemers in Zambia om hun bedrijf uit te breiden, zodat zij economisch kunnen groeien en daardoor betere leefomstandigheden voor henzelf en de omgeving kunnen creëren

- Armoedebestrijding: het versterken en ondersteunen van kleinschalige ondernemers leidt tot extra banen en de ontwikkeling van de lokale economie. De begeleide ondernemers zullen rolmodellen zijn voor andere mensen in hun buurt.
- Duurzaamheid: de Zambiaanse ondernemers vragen om ondersteuning en dat maakt hen eigenaar van hun eigen groeiproces. Jacana begeleidt de ondernemers, maar neemt geen verantwoordelijkheden op zich. Dat is hoe Jacana de onafhankelijkheid van Zambiaanse ondernemers garandeert.
- Kennisuitwisseling: Naast training in het schrijven van een bedrijfs-, financieel en marketingplan, faciliteert, indien nodig, Jacana ook kennisuitwisseling tussen Zambiaanse ondernemers en experts.

### 2.2 Visie

De visie achter deze doelstelling is dat veel kleine ondernemers in ontwikkelingslanden, en met name in Zambia, vaak niet de kans krijgen om hun bedrijf uit te breiden. In de realiteit blijkt dat het veel kleine ondernemers aan kennis ontbreekt. Jacana vervult een rol in het aanbieden van deze kennis en vaardigheden. Door op maat gemaakte begeleiding helpt Jacana ondernemers om hun financiële situatie te analyseren, plannen te maken en koppelt ze aan experts en organisaties die hen kunnen ondersteunen in hun specifieke vakgebied.

Kredietfaciliteiten zijn niet altijd beschikbaar en toegankelijk in Zambia. Jacana helpt kleine ondernemers bij het plannen van hun uitbreiding op basis van de beschikbare cashflow en/of bij het opstellen van de leningaanvraag bij bestaande financiële instellingen.

Op 31 maart 2015 is Stichting Jacana notarieel opgericht en geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 63033747.  
Stichting Jacana is tevens erkend als Algemeen nut Beogende Instelling (ANBI) door de Belastingdienst.  
Op 1 november 2015 is Jacana foundation geregistreerd in Zambia onder DRNGO 10/0517/15

## 2.3 Werkwijze

Niet iedereen is in staat om een groeiend bedrijf te leiden, daarom hanteert Jacana strikte normen om ondernemers te selecteren die ondersteund willen worden.

### 2.3.1 Selectie procedure

- 1) Pre-selectie van kleinschalige ondernemers met als doel hun bedrijf uit te breiden. Ondernemers die twee jaar of langer hun bedrijf runnen, worden uitgenodigd om een eenvoudig uitbreidingsplan te schrijven en af te leveren aan het Jacana kantoor.
- 2) Jacana maakt een selectie en biedt een training aan in het schrijven van een business, financieel en marketing plan.
- 3) Van de ondernemers die de training volgen, selecteert Jacana de meest veelbelovende ondernemers en biedt hen een op maat gemaakte begeleiding voor een jaar.

### 2.3.2 Ondersteuning van een jaar voor geselecteerde ondernemers

De begeleiding is bedoeld voor diegenen die als de meest veelbelovende en vastberaden uit de training zijn gekomen en die bereid zijn om door Jacana te worden begeleid in hun groeiproces.

Als de fondsen binnen zijn kan de individuele begeleiding starten. Samen met de ondernemer wordt het businessplan verder verfijnd en wordt een plan van aanpak gemaakt waarin de huidige situatie en toekomstplannen worden beschreven. Elke individueel begeleidingstraject is op maat gemaakt afhankelijk van de behoeftes van de ondernemer. Als Jacana de begeleiding niet zelf kan bieden wordt er een expert gezocht die de ondernemer een beperkte periode kan begeleiden. Nadien volgt Jacana dit op.

Jacana informeert de expert en de donor over de voortgang van de ondernemer.

Na de begeleidingsperiode is de Zambiaanse ondernemer beschikbaar om als expert anderen te begeleiden.

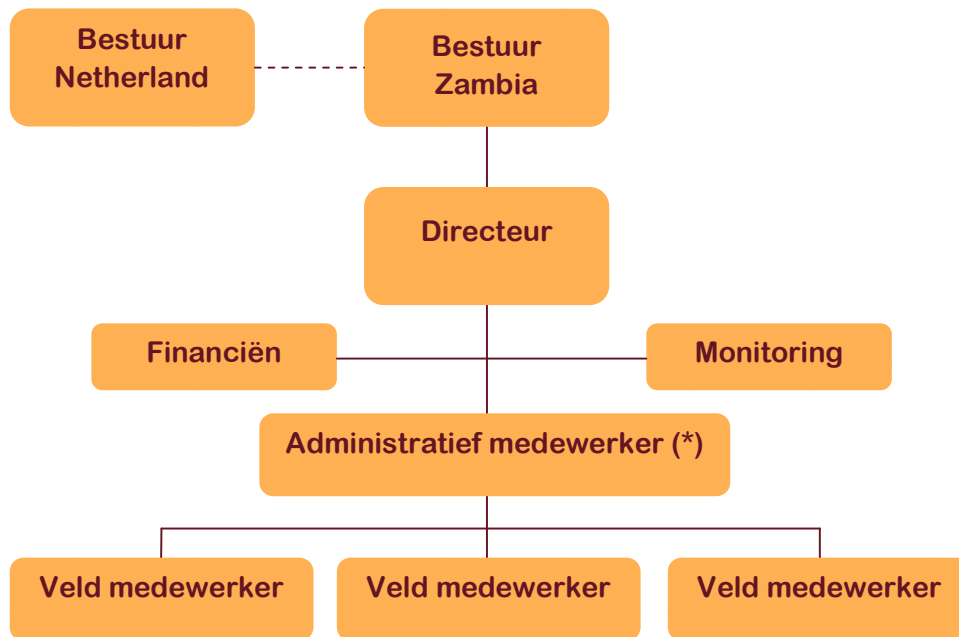
### 2.3.3 Bijkomende activiteiten

In specifieke sectoren waar fondsen zijn aangetrokken (bijvoorbeeld in de watersector) biedt Jacana aanvullende diensten zoals:

- Het aanmoedigen van ondernemers om "out of the box" te denken en naar alternatieve producten of diensten te kijken.
- Het bieden van technische training, begeleiding en kwaliteitscontrole.
- Gedeeltelijk sponsoren van apparatuur.
- Hulp bij het opzetten van een duurzame markt door early adopters van nieuwe producten en / of diensten gedeeltelijk te sponsoren.

## 3 Organisatie

### 3.1 Organogram Jacana



(\*) Wanneer er geen administratief medewerker is zal een veld medewerker de taken overnemen.

## 3.2 Zambia

### 3.2.1 Bestuursleden in Zambia

Voorzitter: Benedicto M. Phiri  
Penningmeester: Anderson Zulu  
Bestuursleden: Josephine Matibini  
Elizabeth Chipeta  
Brian Kalindi  
Rik Haanen

Secretaris: Dinie Nijssen, zij is geen onderdeel van het bestuur.  
Het Zambiaanse bestuur vergadert ieder kwartaal.

Ieder bestuurslid en personeelslid moet zich houden aan de statutaire doelstellingen en de projecten met succes uitvoeren.

### 3.2.2 Project medewerkers

Directeur:	Dinie Nijssen
Financiën / Monitoring:	Rik Haanen
Veld medewerker:	Pious Nyirongo
Algemeen werker / bewaker:	Reuben Churu and Patrick Maunda
Kantoor bediende:	Thressa Shumba

### 3.2.3 Verantwoordelijkheden Jacana in Zambia

- Bestuur
  - Goedkeuren het jaarlijkse werkplan en jaarlijks budget.
  - Aanwijzen van auditor, dit alleen als de fondsen beschikbaar zijn en toegewezen zijn aan externe auditing.
  - Samen met het Nederlands bestuur een directeur aanstellen.
  - Keurt wijzigingen in de structuur van de bankrekening goed.
  - Keurt veranderingen in salarissen en toelages goed.
  - Zorgt dat de juiste accounts worden bijgehouden en gecontroleerd.
  - Formuleren nieuwe beleid en herzien bestaand beleid.
- Directeur
  - De Directeur neemt lokale werknemers aan.
  - Schrijft project voorstellen en budgetten met behulp van teamleden.
  - Beheert routine betalingen, checkt de kas registers etc.
  - Keurt alle bank betalingen goed.
  - Begeleidt interne audits.
  - Controleert algemene uitgaven of zij binnen de budgetten vallen.
  - Verzoekt en erkent transfers van fondsen van donoren.
  - Ziet er op toe dat audit vereisten worden uitgevoerd.
  - Human resource: contract en wetten met betrekking tot werknemers.
- Financiën
  - Administratie en boekhouding.
  - Budget controle.
- Monitoring & Marketing
  - Monitoring van projectactiviteiten en output.
  - Fondsen werving.
  - Aannamebeleid van experts.
  - Aannamebeleid van ondernemers.
  - Onderhoud van de Website, Facebook, LinkedIn, Google+, nieuwsbrief.
  - Technisch onderhoud van social media en website.
  - Bijhouden en archiveren van inkomende en uitgaande communicatie wat mogelijk is in Zambia.
- Veld medewerkers / Trainers
  - Organiseren en faciliteren van trainingen voor ondernemers.
  - Coaching van de experts.
  - Train de trainer.
  - Begeleiding van ondernemers.

## 3.3 Nederland

### 3.3.1 Bestuur

Voorzitter:	Laura Kurth
Secretaris:	Rik Haanen
Penningmeester:	John Vaessens
Bestuurslid:	Rene van Dongen

Het bestuur in Nederland vergadert ieder kwartaal.

### 3.3.2 Taken van Bestuursleden

De taken van de voorzitter zijn:

- Het leiden van de organisatie, de vergaderingen, de bestuursleden en vrijwilligers;
- Het naar buiten treden namens de stichting, afhankelijk van de situatie;
- Het delegeren en mede-uitvoeren van de uit te voeren werkzaamheden;
- Het bewaren van evenwicht in de organisatie m.b.t. werklast en samenwerking;
- Het rapporteren over bovenstaande tijdens de bestuursvergaderingen;
- Deelnemen aan bestuursvergaderingen.

De taken van de penningmeester zijn:

- Het volgen van de daadwerkelijke inkomsten en uitgaven ten opzichte van de geplande inkomsten en uitgaven;
- Controle van de financiële administratie;
- Samenstellen van het financiële jaarverslag;
- Over bovenstaande rapporteren tijdens de bestuurvergaderingen;
- Deelnemen aan bestuursvergaderingen.

De taken van de secretaris zijn:

- Het beheren van inkomende en uitgaande post en e-mail;
- Archiveren van inkomende en uitgaande post en e-mail;
- Het naar buiten treden namens de organisatie, afhankelijk van de statutaire en reglementaire bevoegdheden en de situatie;
- Over bovenstaande rapporteren tijdens de bestuursvergaderingen;
- Notuleren en verslagleggen van de bestuursvergaderingen.

De taken van de andere bestuursleden zijn:

- Participeren in beleidsbepaling;
- Ondersteunen met fondsen werven.

Alle bestuursleden hebben gelijk stemrecht en worden geacht deel te nemen aan opinievorming en besluitvorming tijdens bestuursvergaderingen.

## 4 Project

Jacana is in april 2015 begonnen met de voorbereidingen in Nederland en in augustus in Chisamba, Zambia. Een strategisch plan werd geformuleerd voor de eerste drie jaar. Dit document is een update van het beleidsplan voor de komende drie jaar: 2017-2020.

### 4.1 Resultaten van mei 2015 tot december 2016

In deze periode was Jacana's doel om een solide basis te creëren, te leren van ervaringen, het verfijnen van procedures en hulpmiddelen en te testen ervan.

Resultaten:

- Handleidingen voor business, financiële en marketing planning zijn geschreven, herzien en in gebruik. Er is ook een versie verschenen in een van de lokale talen (Nyanja).
- In deze periode heeft Jacana in totaal 63 kleine ondernemers in business, financiële en marketing planning getraind.
- Jacana werd benaderd om het SMART training centre Zambia op te starten. SMART staat voor Simple, Market bases, Affordable and Repairable Technologies, daarmee worden o.a. bedoeld touwpompen, manueel drillen, water tanks, ground water recharge systemen etc. Het SMART training centre traint en begeleid ondernemers in de technische productie van deze technologieën.
- Jacana heeft een onderzoek gedaan in West, Noord, Centraal, Zuid en Oost Zambia om te bepalen wat de beste plek was om een SMART centre te starten. De uitkomst was Eastern Province, Chipata.
- Jacana is in juli 2016 verhuisd naar Chipata.
- Jacana heeft 10 ondernemers geselecteerd voor begeleiding in het uitbreiden van hun bedrijf. Het doel was 20, maar omdat Jacana van Chisamba naar Chipata is verhuisd, moest de marketing weer van de grond af opgestart worden. Het resultaat was dat het wat tijd duurde voordat nieuwe ondernemers getraind en begeleid konden worden.
- Train de trainer programma was succesvol. Een van de werknemers, Pious, is getraind als een lokale trainer en verzorgt inmiddels de business training.
- Fondsen werven is een doorgaand proces.
- Jacana heeft veel contact opgenomen met Internationale NGOs en andere organisaties voor samenwerking. Alle partners staan op de website.
- Twee boreholes zijn manueel gedruild in 2016 and twee touwpompen zijn succesvol geïnstalleerd als een experiment.



## 5 Hoe verder van 2017 tot 2010

Jacana wil voor de periode 2017 tot 2020 doorgaan met het ondersteunen van kleine Zambiaanse ondernemers.

Jacana zal continueren met:

- business training,
  - begeleiding,
  - koppelen van ondernemers aan experts uit Zambia en daar buiten
- voor allerlei soorten ondernemers met uitbreidingsplannen.

### 5.1 Additioneel

#### 5.1.1 Inspireren om “out of the box” te denken

Jacana heeft de afgelopen jaren geleerd dat veel kleine ondernemers wat hulp kunnen gebruiken in het “out of the box” denken. Jacana wil een creatief proces op gang brengen bij ondernemers en deze ondernemers inspireren, bijvoorbeeld door het internet te gebruiken.

*Voorbeeld: Waterputten gravers uit kleine dorpen hebben nooit gehoord van manueel drillen. Een YouTube video kan hen inspireren.*

#### 5.1.2 Helpen in het creëren van een duurzame markt

Omdat Jacana ondernemers wil stimuleren in het “out of the box” denken, betekent dat vaak introductie van nieuwe producten of diensten in het project gebied. Het neemt wat tijd in beslag voordat klanten geloven in een nieuw product of dienst. Veel kleine ondernemers durven het risico dan ook niet te nemen om deze nieuwe producten of diensten aan te bieden. Jacana kan hen daarin ondersteunen. Jacana kan proberen fondsen binnen te halen voor niet alleen training en begeleiding, maar ook voor het tot stand brengen van een duurzame markt en mogelijk gedeeltelijk sponsoring van materialen.

*Voorbeeld: Waterputten gravers zouden hun klanten beter kunnen bedienen als ze de put dieper kunnen maken. Manueel drillen kan daarvoor een oplossing zijn. Jacana probeert fondsen te vinden voor de technische training, aanschaf van drilling materialen en gedeeltelijke sponsoring van de eerste klanten. Dit alles om een duurzame markt voor de deze ondernemers te creëren.*

#### 5.1.3 Synergie tussen ondernemers

Jacana heeft geleerd dat de ene ondernemer de andere ondernemer kan helpen. Jacana wil meer van dit soort samenwerking onderzoeken.

*Voorbeeld: een borehole driller kan een boer van water voorzien.*

#### 5.1.4 Beste ondernemer award

Jacana probeert fondsen te vinden voor de “Beste ondernemer van het jaar”.

## 5.2 Korte termijn

Op de korte termijn zal Jacana deze additionele zaken toepassen in de water sector middels Jacana SMART Centre.

## 5.3 Doelstelling op jaarbasis

De geschatte jaarlijkse doelstellingen in termen van het aantal begunstigde ondernemers dat Jacana nastreeft. Het daadwerkelijke aantal zal o.a. afhangen van de beschikbare fondsen.

Geschatte Jacana jaarlijkse doelstellingen				
	2017	2018	2019	2020
Getrainde ondernemers	80	96	144	216
Begeleide ondernemers	20	24	36	54
Geïnstalleerde SMARTechs	25	30	45	68

## 5.4 Jaarlijks budget

Het geschatte jaarlijkse budget is bedoeld als richtlijn. De daadwerkelijke inkomsten en uitgaven zullen o.a. afhangen van de beschikbaarheid van fondsen.

Geschatte Jacana budget in Euro's				
	2017	2018	2019	2020
<b>Inkomen</b>				
Algemene ondernemers	19,000	43,000	65,000	97,000
Sector ontwikkeling (bv. water)	55,000	65,000	97,000	146,000
<b>Totaal</b>	<b>74,000</b>	<b>108,000</b>	<b>162,000</b>	<b>243,000</b>
<b>Uitgaven</b>				
Aanschaf van vaste activa	2,000	3,000	4,500	6,500
Gereedschap	3,000	3,500	5,500	8,000
Salarissen	22,000	31,000	46,500	69,000
Experts & trainers	11,000	13,000	19,500	29,500
Transport	8,000	9,600	14,400	21,600
Materialen	25,000	35,000	47,000	70,000
Jaarlijkse audit		7,000	7,000	7,000
Anders	3,000	5,900	17,600	31,400
<b>Totaal</b>	<b>74,000</b>	<b>108,000</b>	<b>162,000</b>	<b>243,000</b>

## 6 Marketing

Jacana richt zich in de marketing op verschillende groepen:

- Marketing gericht op kleine Zambiaanse ondernemers die door Jacana ondersteund kunnen worden;
- Marketing gericht op gepassioneerde experts;
- Marketing gericht op het werven van donoren via crowdfunding en goede doelen organisaties

Om Self-supply(\*) op te starten en meer werk voor het SMART Center te genereren, construeert Jacana een Show case area. Een Show case area bestaat uit een paar dorpen waar SMARTechs worden gebruikt in het dagelijks leven en mensen en organisaties met eigen ogen de voordelen kunnen zien. Jacana zal geïnteresseerde INGOs en andere organisaties uitnodigen zodat zij de voordelen met eigen ogen kunnen zien.

Als de bezoekers gemotiveerd zijn een (gedeelte) van onze aanpak te implementeren in hun gebied dan kan Jacana een op maat gemaakt programma aanbieden. Op deze manier zal het programma een spinoff krijgen en zal het concept opgeschaald worden naar andere delen van het land en Jacana als SMART training centre zal zelfvoorzienend worden.

Jacana verstrekt op verschillende manieren informatie:

- Via de website, daar kunnen belangstellenden informatie vinden over wie Jacana is en welke projecten lopen er ([www.jacana.help](http://www.jacana.help)).
- Via social media, daar kunnen belangstellende up to date gehouden worden over Jacana
  - Facebook ([www.facebook.com/jacana.help](http://www.facebook.com/jacana.help))
  - LinkedIn ([www.linkedin.com/company/jacana-business-empowerment](http://www.linkedin.com/company/jacana-business-empowerment))
  - Google+ (<http://plus.google.com/+JacanaHelp/posts>)
- Nieuwsbrieven

Door een nauwe samenwerking te zoeken met andere organisaties zal getracht worden sponsoren te vinden. Jacana zal doorgaan met voorstellen te schrijven. Crowdfunding wordt met name gedaan via de Jacana website en social media.

(\*)Self-supply is defined as improvements to household or community water supplies that are fully financed by the owners themselves. Neither governments nor NGOs provide subsidies for capital investment or for operation and maintenance. The products and services for the water source improvements are usually provided on a commercial basis by local private enterprises. (RWSN)

## 7 Administratie en beloningsbeleid

### 7.1 Administratie

Het bestuur zal de medewerker die verantwoordelijk is voor de financiële administratie, schriftelijk (email) toestemming geven voor een (reeks) financiële transacties.

Aan bepaalde transacties kunnen door het bestuur voorwaarden verbonden worden. Bijvoorbeeld het instellen van een transactie limiet, dit wil zeggen dat voordat een project kan starten de fondsen voor een project volledig ontvangen moeten zijn.

De administratie zal maandelijks door de verantwoordelijke medewerker aan de penningmeester gerapporteerd worden. De penningmeester zal minimaal een keer per kwartaal de boekhouding controleren. Per kwartaal zal de penningmeester een toelichting bieden op het verloop van de baten en lasten van de stichting en of de fondsenwerving dan wel de uitgaven moeten worden bijgestuurd. De administratie zal worden vergeleken met de vooraf vastgestelde exploitatie- en projectbegrotingen, waarin is bepaald hoeveel geld nodig is om de vastgestelde projecten uit te voeren en daarnaast de organisatiekosten te dekken.

### 7.2 Beloningsbeleid

Bestuursleden en vrijwilligers hebben recht op vergoeding van de gemaakte onkosten volgens de regelgeving van de Nederlandse belasting dienst.

Voor vrijwilligers wordt per situatie gekeken naar de vergoeding waarbij de maxima uit de regelgeving voor vergoeding, te lezen op de volgende url:

[http://www.belastingdienst.nl/bibliotheek/handboeken/html/boeken/HL/thema\\_s-bijzondere\\_arbeidsrelaties.html#HL-16.21](http://www.belastingdienst.nl/bibliotheek/handboeken/html/boeken/HL/thema_s-bijzondere_arbeidsrelaties.html#HL-16.21) worden gehanteerd.