

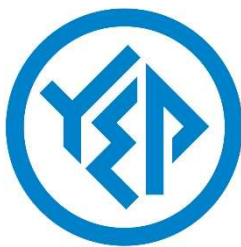


BELEIDSPLAN 2021–2026



naar
SCALE-UP

van
START-UP



ETHIOPIA



INHOUDSOPGAVE

1. Wie zijn wij?
2. Wat is het YEP programma?
3. Wat drijft ons?
4. Van start-up naar scale-up
5. Onze speerpunten
6. Wat gaan we concreet doen?

Productontwikkeling
Sales & Marketing
HRM
Legal
Facility Management
Finance

7. Kansen en bedreigingen
8. Onze stakeholders
9. De cijfers achter ons verhaal
10. De YEP organisatie



1. WIE ZIJN WIJ?

Wat mooi dat je belangstelling hebt voor YEP Ethiopia! Benieuwd naar wie wij zijn en wat wij doen? Overweeg je om aan te haken bij dit mooie *Management Development Program* initiatief in Afrika? Of wil je financieel een steentje bijdragen? In dit beleidsplan bieden we je een kijkje in de wereld van YEP. En vertellen we wie we zijn en welke plannen we hebben voor de komende 6 jaar.

In 2015 startten wij -een vijftal Nederlandse ondernemers met passie voor Ethiopië- de voorbereidingen voor ons onderwijsprogramma. Onze gesprekken met een dwarsdoorsnede van de Ethiopische samenleving -waaronder ondernemers, scholen, overheid, bedrijven, de Nederlandse ambassade en de lokale kamer van koophandel- hadden ons duidelijk gemaakt dat er in Ethiopië dringend behoefte is aan kennis van management en ondernemerschap.

De YEP organisatie bestaat uit een bestuur en een team van trainers en coaches. Een groep van ca. 20 enthousiaste en gedreven mensen die zich -naast hun reguliere baan- inzetten voor de ontwikkeling van Ethiopië.



2. WAT IS HET YEP PROGRAMMA?

YEP is een tweejarig, parttime *Management Development Program*. Het is gericht op Ethiopische professionals die hun ondernemersvaardigheden en management skills willen ontwikkelen. In Ethiopië bieden wij een compleet executive programma, waarin theorie en praktijk worden samen gebracht binnen een effectieve leeromgeving. YEP is een algemeen management programma; deelnemers zijn werkzaam in een breed spectrum van branches en industrieën.

Het YEP programma bevat de volgende componenten:

- Theorielessen
- Personal Coaching
- Business Simulations
- Professional Skills
- Business Plan
- Personal Development Plan

De lessen en begeleiding worden uitgevoerd door professionals uit het Nederlands bedrijfsleven. Over een periode van 2 jaar volgen de studenten ieder kwartaal een intensieve lesweek. Tussen de lesweken door werken ze aan hun opdrachten.

In het YEP programma leren Ethiopische managers hoe ze hun impact kunnen vergroten. Naast kennis van ondernemerschap en management is de opleiding vooral gericht op houding en gedrag. Onze studenten worden opgeleid in het aansturen van een team, afdeling of divisie, of zelfs van een heel bedrijf. Daarin leren wij ze te acteren als een ondernemer, die gericht is op de langere termijn. Door middel van casuïstiek brengen we de praktijk heel dichtbij. Met als gevolg dat de studenten morgen kunnen toepassen wat ze vandaag leren.



3. WAT DRIJFT ONS?

Als ondernemers achter het YEP programma zijn wij in Nederland dagelijks bezig met het werken in of leidinggeven aan bedrijven. Samen beschikken we over een breed spectrum van bedrijfskundige expertise. En weten we wat het is om een business op te zetten, te managen en te ontwikkelen. Daarnaast is er binnen ons team ervaring met kennisoverdracht.

Vanuit onze christelijke levensovertuiging dat wat wij hebben (ontvangen) niet is om voor onszelf te houden, dragen wij onze kennis en ervaring in business en management over aan anderen -in ons geval kansrijke Ethiopiërs- om daarmee hun ontwikkelingspotentieel te vergroten.

YEP Ethiopia heeft tot doel armoede in Ethiopië te bestrijden. Met de overdracht van onze ervaring, kennis en vaardigheden op het gebied van ondernemerschap en management helpen wij de lokale economie te groeien, waardoor er 1) meer werkgelegenheid ontstaat, 2) meer gezinnen inkomsten krijgen uit werk, 3) meer inwoners toegang krijgen tot infrastructuur op gebied van gezondheidszorg en onderwijs en 4) er een hogere levensstandaard ontstaat voor de burgers.

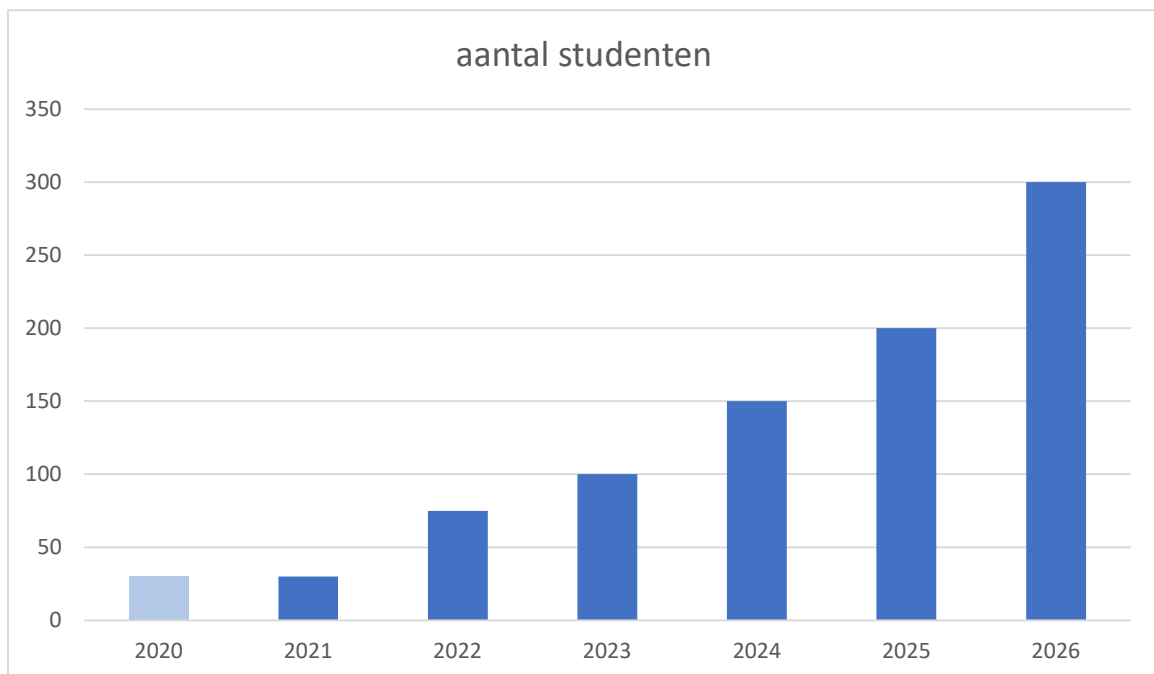
Om dit doel te bereiken bieden wij het YEP programma aan in Ethiopië, dat gericht is op de overdracht van managementkennis en ondernemersvaardigheden. Ontwikkeling van soft skills -zoals reflectie en feedback- en ook het denken in termen van duurzaamheid hebben een belangrijke plaats in het programma. Daarbij beoogt YEP -direct en indirect- een zo groot mogelijke impact. Onze doelgroep zijn (jonge) Ethiopiërs met groeipotentie, die enkele jaren werkervaring hebben en hun ondernemersvaardigheden en managementkennis willen ontwikkelen.



4. VAN START-UP NAAR SCALE-UP

In januari 2017 startten wij met 15 studenten. In 2020 telt de opleiding inmiddels 30 deelnemers. Duidelijk is dat het YEP programma in een behoefte voorziet. De response van onze studenten én van hun werkgevers maakt duidelijk dat deze opleiding écht verschil maakt: *'a life changing program'*.

Ons doel is dat vanaf 2026 jaarlijks 300 studenten aan het YEP programma deelnemen. Onderstaand figuur geeft ons groeiplan weer:



Hieruit spreekt een stevige groeiambitie. Gelet op de toenemende vraag naar ons programma enerzijds en de geweldige drive van de mensen achter YEP anderzijds, zien wij dit als een haalbare groeidoelstelling. De komende 6 jaar migreren we van *start-up* naar een professionele opleidingsorganisatie.



5. ONZE SPEERPUNTEN

Ons succes in het realiseren van deze groei-doelstelling wordt bepaald door een aantal factoren. Eén voor één voorwaarden waaraan ons programma moet voldoen. Ze vormen ons dashboard voor de komende 6 jaar. Op deze 7 speerpunten richten we onze activiteiten en hieraan toetsen we ons handelen. Deze succesfactoren geven aan wat wij belangrijk vinden, wat onze overtuigingen zijn en waar wij in geloven.

Kwaliteit

YEP levert topkwaliteit en kenmerkt zich in alles door professionaliteit. Dit komt tot uitdrukking in:

- het programma (inhoud, samenhang, niveau en verdere ontwikkeling)
- onze leermiddelen, toetsing en examinering
- de deskundigheid van onze trainers & coaches
- de kracht van onze organisatie
- de samenwerking met deelnemers en hun werkgevers
- onze trainingsfaciliteiten
- de YEP uitstraling

Continuïteit

Naast kwaliteit is ook continuïteit een belangrijk speerpunt voor ons. Continuïteit is resultaat van een professionele bedrijfsvoering en van een strak geleid opleidingsprogramma en wordt voornamelijk bepaald door:

- onze inkomsten
- een groeiend aantal studenten
- effectief management van de YEP organisatie
- de planning en organisatie van het opleidingsprogramma

Duurzaamheid

Het YEP programma is een duurzame investering in de (verdere) ontwikkeling van Ethiopië. Wij gaan er vanuit dat ons programma de komende decennia veel waarde toevoegt voor de ontwikkeling van de lokale economie. Hoewel wij geen winstoogmerk hebben, managen wij de uitvoering van ons programma alsof wij een bedrijf zijn. Met andere woorden: de exploitatie



van ons programma moet betaald worden uit de inkomsten (*training fees*). Wij verwachten vanaf 2026 een klein positief saldo te kunnen realiseren. Tot die tijd moeten onze inkomsten vanuit de *training fees* worden aangevuld met donaties en/of subsidies.

Schaalbaarheid

De response op het YEP programma geeft aan dat de opleiding in een behoefte voorziet. Reacties vanuit Ethiopië zijn erg positief. En ook vanuit andere Afrikaanse landen is belangstelling getoond.

In 2017 zijn wij gestart met 15 studenten. Dit aantal groeit snel. Onze prognose toont een flinke stijging van het aantal deelnemers de komende jaren. Dit betekent dat we het aantal groepen studenten snel en gemakkelijk moeten kunnen opschalen. In onze productontwikkeling zijn we daarom sterk gericht op standaardisatie. Leermiddelen, roosters en materialen standaardiseren we zoveel als mogelijk is. Daarnaast gaan we actief aan de slag met het werven van nieuwe trainers en coaches, deels in Nederland en deels in Ethiopië. Beide factoren stellen ons in staat snel door te groeien. Overigens is het niet ons doel om in de komende periode (2021-2026) activiteiten buiten Ethiopië te ontwikkelen.

Praktisch

Het praktische karakter van het YEP programma maakt onze opleiding uniek in Ethiopië. Opleidingen in Ethiopië zijn voornamelijk theoretisch van aard, de verbinding met de praktijk ontbreekt veelal. Het gevolg is dat studenten de theorie wel kunnen reproduceren, maar vaardigheden missen om die in de praktijk te vertalen naar het 'doen'. Ons YEP programma springt hierop in en verbindt de wereld van de theorie met die van de praktijk. Wij vinden het belangrijk dat onze studenten leren werken aan hun gedrag(sverandering), hun attitude, reflectievermogen en praktische vaardigheden. In de opleiding is daarom veel ruimte voor (het oefenen met) soft skills, aan de hand van lokale en internationale casuïstiek. Uiteraard ontbreekt ook de theoretische content niet in het programma: lessen in bedrijfskunde en management, variërend van Business Management, Sales&Marketing, Business Ethics, Information Technology, tot Supply Chain Management, Finance en Entrepreneurial Skills. Het hele programma is gericht op de vraag: *'hoe ga jij het verschil maken, hoe ga je je bedrijf of afdeling aansturen en op welke manier ga je veranderingen doorvoeren?'*.



Inbedding in Ethiopische cultuur

Achter YEP staat een (nu nog) overwegend westerse organisatie. Nederlandse ondernemers - vaak ook internationaal actief- die hun kennis en ervaringen overdragen aan Ethiopische *high potentials*. Deze ondernemers hebben onze doelgroep echt iets te bieden, met de bagage die elk van hen meebrengt. Tegelijk realiseren we ons dat het leven en business doen in Afrika er anders aan toe gaat dan in westerse landen. En zijn we ons bewust van de culturele verschillen. Wij hebben niet de pretentie om ons westerse denken 'over Ethiopië heen te leggen'. Wij geloven nadrukkelijk in de synergie. In onze samenwerking met Ethiopische studenten brengen we het goede/sterke/succesvolle van beide culturen samen.

Tegelijk zien wij graag dat het YEP programma op langere termijn (deels) uitgevoerd zal gaan worden door de Ethiopiërs zelf. Dit raakt ook aan ons speerpunt *duurzaamheid*. De komende jaren moet YEP transformeren van een Nederlands initiatief naar een lokale management opleiding, waarin de eigenschappen die het YEP programma uniek maken gewaarborgd blijven. Dat betekent dat ook Ethiopiërs zullen gaan lesgeven binnen ons programma; in 2026 zal tenminste 20% van het trainersteam bestaan uit lokale trainers.

In alle activiteiten binnen het YEP programma zoeken we aansluiting met de Ethiopische context. Je ziet dat terug in de theoretische lessen, in de casuïstiek die we gebruiken en in de personal coaching.

Keurmerk

Het YEP programma is uniek in Ethiopië. De waarde er van is inmiddels bewezen. Lees daarvoor de *testimonials* van onze studenten en van hun werkgevers, op onze website. We vinden het belangrijk om met YEP een 'merk' neer te zetten in Ethiopië. Ons doel is dat Ethiopische *high potentials* die zich willen ontwikkelen in managementvaardigheden en ondernemerschap *by default* kiezen voor de YEP opleiding, vanwege de reputatie van ons programma. Het YEP-keurmerk gaat ons helpen in het werven van studenten en zal daarmee de uiteindelijke impact van ons programma in Ethiopië groter maken.



6. WAT GAAN WE CONCREET DOEN?

Productontwikkeling

Wij gaan door met de verdere ontwikkeling en optimalisatie van het YEP programma. Naar onze overtuiging is het programma nooit 'af'. Er blijft altijd ruimte voor verbetering. Startten we in 2015 met YEP1.0, in 2020 werken we al met YEP 3.0. Met onze ervaringen, evaluaties en nieuwe inzichten blijven we het programma verder ontwikkelen.

Om een professionele en continue ontwikkeling te borgen, gaan we de rol van het Program Development Team (PDT) verder uitbouwen. Het PDT krijgt tot taak:

- de opzet, inhoud, samenhang en het niveau van het programma te bewaken en te (blijven) verbeteren aan de hand van op te stellen KPI's;
- de belangrijke plaats van 'soft skills' in het programma te waarborgen; het moet een praktische opleiding blijven met focus op gedrag, vaardigheden, oefeningen, reflectie en herkenbare casuïstiek;
- de prestatieverbeteringen van de deelnemers te borgen door:
 - een methode voor toetsing & examinering te ontwikkelen en te implementeren (meetbaarheid)
 - de personal coaching verder uit te bouwen en de driehoek-samenwerking YEP-deelnemer-werkgever te versterken
- de schaalbaarheid van het programma eenvoudig te maken door programma's, roosters, leermiddelen, toetsen en materialen te standaardiseren en centraal, digitaal te beheren (SharePoint);
- mogelijkheden te onderzoeken voor online-toepassingen;
- inbedding van het programma in de Ethiopische cultuur te borgen.

Sales & Marketing

YEP zal bredere bekendheid gaan krijgen. In Ethiopië. En ook in Nederland. Momenteel genieten we vooral bekendheid in de regio Debre Zeit/Koka. Dat is een mooie start. Addis Ababa is onze volgende *target*. Uiteindelijk willen we dat het YEP programma bekendheid krijgt in heel Ethiopië. We gaan de komende periode dan ook actief aan de slag met de *branding* van het YEP product. YEP wordt een 'merk', een begrip, dat aantrekt en inspireert. En er voor zorgt dat grote aantallen studenten zich aanmelden.



Concreet betekent dit dat wij:

- Een merkstrategie gaan opstellen
- Een communicatie- en marketingstrategie gaan uitwerken

Het ontwikkelen van *YEP communities*, zoals Alumni-groepen en *Customer Groups* zullen onderdeel zijn van onze communicatiestrategie. Daarnaast zullen we inzetten op *Inbound Marketing*, om snel en doelgericht onze kandidaten en hun werkgevers in Ethiopië te bereiken.

Om de gebudgetteerde groei van het aantal studenten te kunnen realiseren, gaan we ook onze verkoopactiviteiten intensiveren. Aanvankelijk nog vanuit Nederland, maar vanaf 2022 met een eigen vertegenwoordiger in Ethiopië.

Zodra wij een positief saldo op onze begroting realiseren (verwacht vanaf 2026) zullen wij jaarlijks een aantal 'sponsorplaatsen' reserveren in ons programma, voor deelnemers die voldoen aan het kwalificatieprofiel maar niet over de financiële middelen beschikken om onze opleiding te kunnen volgen.

Met het oog op het rekruteren van nieuwe trainers en coaches, zullen we ook in Nederland meer bekendheid geven aan onze management opleiding in Ethiopië. Bredere bekendheid onder Nederlandse organisaties en bedrijven zal ons ook helpen bij de uitvoering van onze fondswervingsactiviteiten.

HRM

Een professioneel bedrijf

YEP is opgezet en wordt geleid als een professioneel bedrijf. Weliswaar zijn het -grotendeels- vrijwilligers die bij ons werkzaam zijn. Dat is bewust, op deze manier houden we de arbeidskosten laag. Tegelijk bestaat er bij YEP geen vrijblijvendheid. Net als in alle bedrijven is er ook bij YEP sprake van (verdeling van) taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Om die helder en inzichtelijk te maken, stellen we functie- en competentieprofielen op. Belangrijke graadmeters zijn daarbij:

- Kennis en ervaring op het gebied van management en ondernemerschap (theorie en praktijk)
- Trainersvaardigheden
- Kennis van onderwijsontwikkeling
- Beschikbaarheid

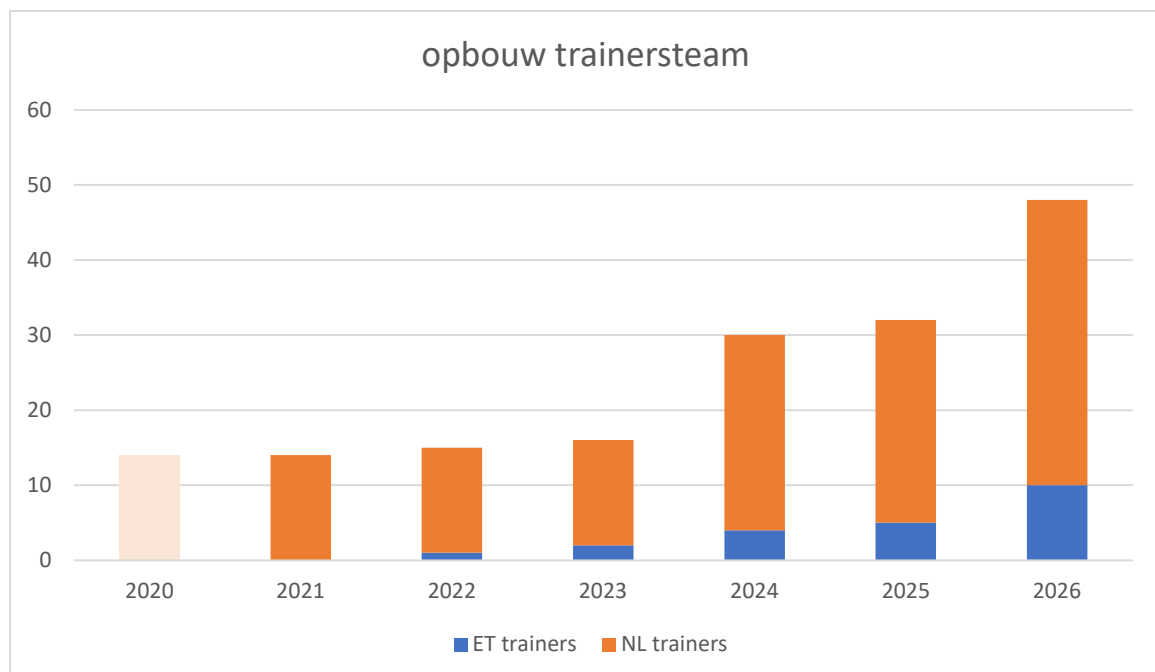


Met de ontwikkeling van deze HR instrumenten maken we over en weer de verwachtingen helder en stimuleren we een aanspraak-cultuur binnen YEP.

Rekruteren in NL en ET

Om onze groei-doelstelling te realiseren gaan we ons trainersteam uitbreiden van ca. 15 professionals (2020) naar ca. 50 (2026). Dat doen we enerzijds met Nederlandse programmamakers, trainers, coaches en marketing professionals, die zich betrokken voelen op Ethiopië in het algemeen en op de ontwikkeling van *potential change makers* daar in het bijzonder. Op dit moment wonen en werken alle teamleden in Nederland; zij doen hun werk voor YEP naast hun reguliere baan.

Omdat wij willen dat in 2026 tenminste 20% van ons trainersteam bestaat uit lokale professionals, gaan we daarnaast actief op zoek naar nieuwe collega's in Ethiopië. We richten ons daarbij vooral op onze *graduates*, mensen die het YEP programma zelf hebben doorlopen. Voor deze mensen ontwikkelen wij een *train the trainer program*.





Country Manager

Verder gaan wij een (Nederlandse) Country Manager rekruteren, die vanaf 2022 in Ethiopië zal wonen en werken en verantwoordelijk wordt voor alle lokale YEP activiteiten, inclusief sales & marketing. Deze persoon zal in dienst komen van YEP. Binnen een jaar na aanstelling rekruteren wij tevens zijn/haar toekomstige Ethiopische opvolger, die ook bij ons in dienst komt. Een Ethiopische deskundige, die na ongeveer 5 jaar samenwerken met de Nederlandse Country Manager het stokje overneemt.

Local Review Board

Ook stellen we een *Local Review Board* samen, die gaat zorgen voor de borging van het YEP programma binnen de Ethiopische context. Deze werkgroep -die zal bestaan uit Ethiopische professionals- gaat ons *Program Development Team* helpen met de verdere productontwikkeling. De taak van de *Local Review Board* is er voor te zorgen dat de inhoud van onze lessen en de casuïstiek die wij toepassen aansluiten bij de leef- en werkomgeving van onze studenten.

Bestuur

Het YEP programma is een initiatief van een vijftal gedreven mensen, die zelf een bedrijf hebben, voor een onderneming werkzaam zijn of actief zijn in het onderwijs. Deze mensen vormen samen het bestuur van de stichting YEP. In de start up fase schroomden bestuursleden er niet voor om zelf ook de handen uit de mouwen te steken en te participeren in de uitvoering van het programma. Tegelijkertijd bewaakten zij de hoofdlijnen. Nu YEP groeit naar een professioneel trainingsbedrijf brengen we een duidelijker scheiding aan tussen bestuurstaken en taken van de operationele organisatie. Het bestuur gaat zich richten op de grote lijnen en zal er op toezien dat de uitvoering plaatsvindt binnen de kaders van dit beleidsplan. De operationele eindverantwoordelijkheid is in handen van de General Manager, die aan de bestuursleden rapporteert. Om op een professionele manier toezicht te kunnen houden, ontwikkelt het bestuur KPI's die het dashboard vormen in het bestuurswerk.

Naast de manier van werken zal ook de samenstelling van het bestuur veranderen. We vinden het belangrijk dat binnen het bestuur kennis en deskundigheid is vertegenwoordigd m.b.t. alle disciplines die in deze paragraaf zijn genoemd: Productontwikkeling, Sales & Marketing, HRM, Legal, Facility Management en Finance. Dit betekent dat we de expertise binnen ons bestuur gaan verbreden, wat zal leiden tot uitbreiding van het aantal bestuursleden. In het zoeken naar



nieuwe kandidaten zullen we ons ook richten op Ethiopiërs; we willen graag dat ten minste 1 Ethiopier zitting heeft in het YEP bestuur.

Binden en boeien

De mensen achter YEP doen dit werk vanuit hun hart, met grote passie en gedrevenheid. De betrokkenheid is groot. Tegelijk realiseren wij ons dat je -net als in ieder bedrijf- er je best voor moet doen om mensen aan je te blijven binden en ze om ook enthousiast te houden. Wij gaan daar instrumenten voor ontwikkelen, die we uitwerken in onze communicatiestrategie.

Legal

YEP heeft (nog) geen eigen juridische entiteit in Ethiopië. Wij werken samen met een *international consulting firm* -Fair&Sustainable-, die onder andere is gevestigd in Addis Ababa. Zij zijn onze *hosting company* en vertegenwoordigen YEP in juridische en financiële zaken. Voor de wet in Ethiopië wordt YEP gezien als één van de programma's van Fair&Sustainable. Hierin zit wel een kwetsbaarheid.

Wij hebben dan ook de sterke wens om een eigen juridische entiteit te starten in Ethiopië. Een zogenaamde PLC, equivalent van de BV in Nederland. In de komende periode gaan wij de mogelijkheden hiervoor onderzoeken. Duidelijk is nu al dat het meebrengen van een investeringsbedrag van \$200k een voorwaarde is van de Ethiopische overheid om een dergelijke entiteit te kunnen starten. Omdat wij -tot op heden- niet beschikken over zo'n bedrag, werken wij in genoemde constructie met Fair&Sustainable. In de komende periode gaan wij proberen dit 'startkapitaal' bij elkaar te krijgen, zodat we straks een eigen juridische entiteit hebben in Ethiopië.

Facility Management

We voeren het YEP programma uit op een mooie trainingslocatie -Jecdo Training Center- net buiten Debre Zeit, ongeveer 40 kilometer van de hoofdstad Addis Ababa. Tijdens de trainingsweken huren wij hier klaslokalen en faciliteiten. Studenten die van ver komen hebben de mogelijkheid om te overnachten in een *guesthouse* op de compound van Jecdo.

Tegelijk wordt ons in Ethiopië regelmatig de vraag gesteld: 'waarom zitten jullie niet in Addis Ababa?'. Kennelijk associëren mensen ons programma met de hoofdstad. Daarnaast zijn er werkgevers in Addis die de afstand tot Debre Zeit bezwaarlijk vinden. In de komende periode



gaan wij onderzoeken wat de meest geschikte locatie is voor ons programma. Daarbij gaan we ook kijken of er een (Nederlandse) ondernemer is die wellicht een nieuwe trainingslocatie wil starten en exploiteren; YEP zou in dat geval een vaste huurder kunnen zijn.

Finance

Paragraaf 9 laat de cijfer achter het YEP programma zien. Net als een bedrijf werken wij met strakke budgetten. Ons doel is dat wij de kosten kunnen betalen uit de opbrengsten van de *training fees*. YEP heeft geen winstdoelstelling; we richten ons op een klein positief saldo, om eventuele onvoorziene tegenvallers te kunnen opvangen.

Een tweede uitgangspunt is dat wij niet méér kosten maken dan nodig is. We weten dat kwaliteit geld kost. Tegelijk kijken we steeds of het goedkoper kan, met behoud van kwaliteit en professie. Doel is om de *training fee* voor de studenten zo laag mogelijk te houden.

In de jaren 2021 t/m 2025 komen we in onze ramingen uit op een negatief saldo. Wat betekent dat we voor die periode externe middelen moeten aantrekken, in de vorm van donaties en/of subsidies. Vanaf 2026 is het aantal studenten gegroeid tot een niveau waarop we geheel *self supporting* zijn.



7. KANSEN EN BEDREIGINGEN

Toen wij in 2016 de Minister van Financiën van Ethiopië in zijn kantoor vertelden over onze plannen met YEP, reageerde hij spontaan: 'dít is precies wat Ethiopië nú nodig heeft'. Onze ervaring is dat het YEP programma met veel waardering in Ethiopië wordt ontvangen. Iedereen ziet er de waarde van. En bedrijven melden hun werknemers graag aan, om hen een opleiding te laten volgen waar zij -als werkgever- zelf enthousiast over zijn en die echt onderscheidend is. En de vraag naar management trainingen neemt toe. De response van onze studenten en hun werkgevers is erg positief. YEP wordt een '*life changing program*' genoemd. Op deze ervaringen is onze verwachting gebaseerd dat over enkele jaren onze opleiding zal zijn gegroeid tot een gerenommeerd *management development program* in Ethiopië, met honderden studenten.

Tegelijk blijft Ethiopië een land waarin zaken moeilijk zijn te voorspellen. Hoewel er op het Afrikaans continent geen ander land is dat zo'n snelle economische ontwikkeling laat zien, worstelt Ethiopië met factoren die een stabiele groei bedreigen. Op politiek en sociaal terrein is er onrust. Technologische ontwikkeling gaan weliswaar hard, maar zijn nog niet op het niveau van de westerse wereld. Publieke infrastructures zoals gezondheidszorg en scholing vragen om verdere ontwikkeling en zijn niet voor alle burgers bereikbaar. Honger bedreigt het land, na 2 enorme sprinkhanenplagen. En wat de uitwerking van Covid-19 zal zijn, valt nog moeilijk te voorspellen. Tenslotte zorgt het FOREX probleem ook voor een grote uitdaging; voor de verdere doorontwikkeling van het programma is het belangrijk dat er een oplossing komt voor het valuta-probleem (harde valuta slechts zeer beperkt beschikbaar in Ethiopië).

Ethiopië staat voor veel uitdagingen. Die uitdagingen geven tegelijk bestaansrecht aan het YEP programma en hebben er soms en gedeeltelijk ook invloed op. Aan ons de taak om de effecten van deze uitdagingen zodanig te managen dat het YEP programma z'n voortgang kan blijven hebben.

In de vorige paragraaf wezen we op onze kwetsbaarheid vanwege het -nog niet- hebben van een eigen juridische entiteit in Ethiopië. In de komende periode probeert YEP de huidige afhankelijkheid van 'Fair&Sustainable' af te bouwen, door een eigen juridische entiteit op te richten.



8. ONZE STAKEHOLDERS

Binnen het YEP-web onderscheiden wij de volgende *stakeholders*:

- Onze (potentiële) studenten
- Onze graduates (de alumni-groepen)
- Hun werkgevers
- Het YEP bestuur
- De YEP staff: trainers, coaches, e.a.
- Onze trainingslocatie(s)
- Lokale marketing partners
- Marketing partners in NL
- Funders/donoren
- Fair&Sustainable (onze legal entity in ET)
- Business Groups in NL en in ET (ENLBA, NL Embassy, PUM, ..)

In onze communicatiestrategie leggen we vast op welke wijze en in welke frequentie we met deze stakeholders blijven communiceren.



9. DE CIJFERS ACHTER ONS VERHAAL

Onderstaande tabel geeft inzicht in de ontwikkeling van de cijfers (in EUR) achter ons verhaal.

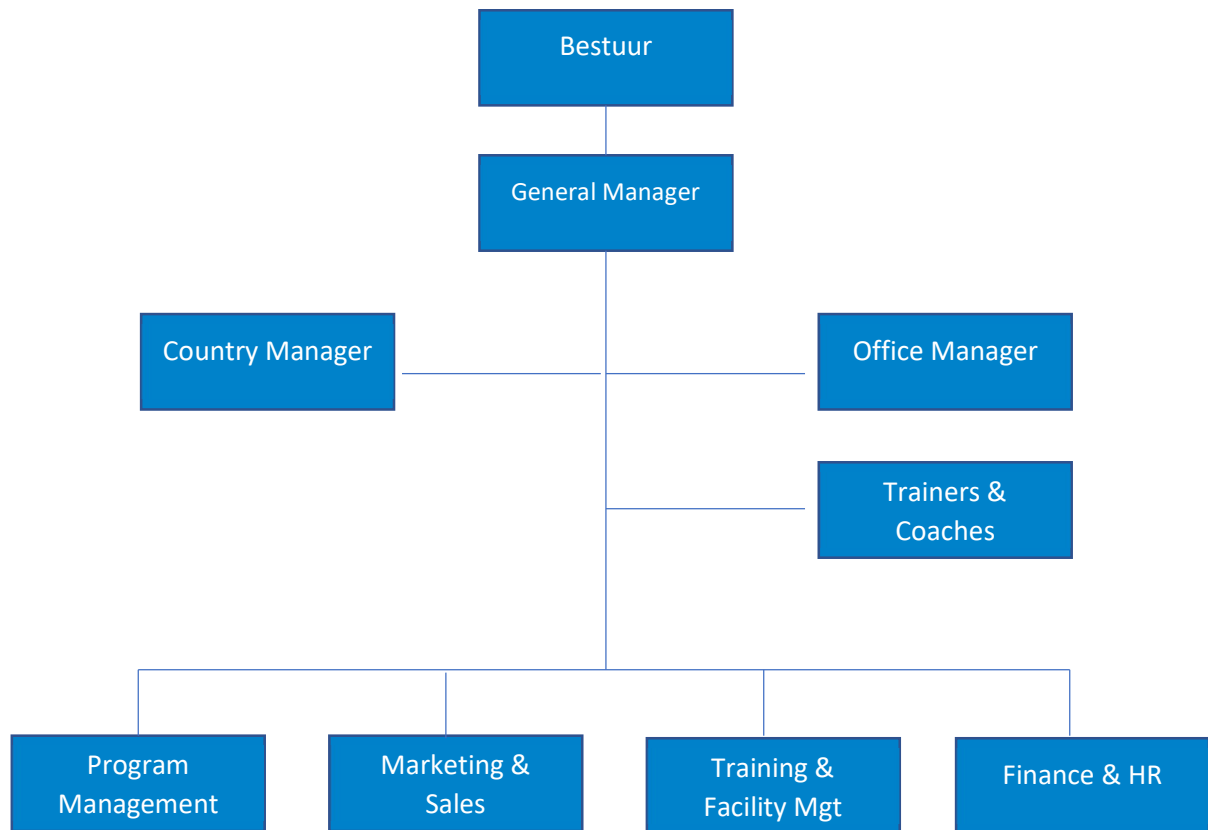
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Operationele kosten	240.737	369.064	417.927	609.198	665.487	891.464
Opbrengsten uit <i>training fees</i>	37.500	112.500	150.000	262.500	300.000	600.000
Investering YEP	123.750	115.500	115.500	214.500	222.750	313.500
Resultaat	-79.487	-141.064	-152.427	-132.198	-142.737	22.036

Vanwege het FOREX probleem in Ethiopië is het (nog) niet mogelijk om de training fees te factureren in EUR. Omdat een deel van de kosten van het programma (ongeveer 50%) door YEP in EUR moet worden betaald, is het een uitdaging om hier een oplossing voor te vinden. Dit is een onzekere factor, die invloed kan hebben op de verdere groei van het programma.



10. DE YEP ORGANISATIE

Van start-up naar scale-up. YEP groeit de komende jaren naar een professionele organisatie. Onderstaande figuur geeft weer hoe we hier structuur aan gaan geven.



Wil je meer weten? Op www.yepethiopia.com vindt je uitgebreide informatie over het YEP programma. Je leest er hoe het is opgebouwd en in welke vakken wij lesgeven. Je vindt er *testimonials* van deelnemers en van werkgevers. Ook kun je via de website kennismaken met de YEP Community: Alumni, de YEP business hub en het YEP team.

Uiteraard kun je ons ook telefonisch en via email bereiken:

YEP Ethiopia

Kerkwijk 117 - 3904 JB Veenendaal

T. +31 (0)612 232 815

E. info@yepethiopia.com