

MEDEDELING AAN DE VLAAMSE REGERING

Betreft: Toekomstige regie ondernemersvorming door VLAIO

Samenvatting:

Deze nota legt de principes vast op basis waarvan VLAIO de regie zal vormgeven over de ondernemersvorming. Deze regie omvat

- het vormgeven van een relatiebeheer vanuit VLAIO met de erkende centra ondernemersvorming en met Syntrum;
- het vormgeven van een breder stakeholdermanagement vanuit VLAIO om de ondernemersvorming in te bedden binnen het VLAIO Netwerk en het ecosysteem voor ondernemen, innoveren en levenslang leren;
- het organiseren van een gesloten oproep tot indienen van een voorstel tot organisatie van ondernemerschapstrajecten door de erkende centra ondernemersvorming ('mastercall');
- het opmaken van de noodzakelijke regelgeving mbt de erkenning van de Syntra en de organisatie van de oproep in verband met de ondernemerschapstrajecten
- een afsprakenkader inzake de open oproep voor trajecten;
- het vormgeven van een samenwerkingsakkoord met de inspectie van het departement Werk en Sociale Economie en het vormgeven van een gedeeld inspectiekader binnen de regisseursrol van VLAIO.

VLAIO zal de uitvoering van de acties vermeld in deze nota aanvatten en voor einde 2020 de voortgang rapporteren samen met het voorstel van ondernemerschapstrajecten zoals afgesproken tussen VLAIO en de erkende centra.

1. INLEIDING

De Vlaamse Economie staat het volgende decennium voor enkele belangrijke uitdagingen om de concurrentiekracht van de regio te versterken. Om de productiviteit en de competitiviteit van vooral de kleinere ondernemingen terug te laten stijgen is het belangrijk de (potentiële)

ondernemers en hun medewerkers sneller te laten kennismaken met de nieuwe businessmodellen en innovaties die hun sector en (ontluikende) waardeketen beheersen.

De erkende centra ondernemersvorming kunnen als actoren ondernemersvorming binnen het ecosysteem van ondernemen en innoveren een succesfactor zijn om de Vlaamse ondernemers en medewerkers op dit pad te brengen. Om dit te realiseren zullen de centra gericht op de ondernemers en hun medewerkers het levenslang leren vorm geven. Dit levenslang leren moet de Vlaamse ondernemers in staat stellen om vakmanschap te leren en te behouden, internationaal te concurreren, disrupties het hoofd te bieden én voorloper te zijn in de ontluikende waardeketens rond maatschappelijke transitie als digitalisering, klimaat & energie, circulaire economie, ...

VLAIO startte de afgelopen maanden in uitvoering van het regeerakkoord en de beleidsnota een overlegproces met interne en externe stakeholders om invulling te geven aan haar regierol inzake ondernemersvorming. Deze conceptnota geeft hiervan verslag en wil de basis leggen om deze regierol verder uit te werken en te operationaliseren.

2. REGEERAKKOORD/BELEIDSNOTA

Het regeerakkoord van de huidige Vlaamse Regering formuleert de uitdaging als volgt:

'Om de efficiëntie van de dienstverlening te verhogen, voegen we bepaalde bevoegdheden samen en schaffen we het agentschap Syntra Vlaanderen af. Binnen het Departement Werk en Sociale Economie richten we een expertisecentrum innovatieve leerwegen op, waarvan het onderzoeksprogramma wordt opgesteld en opgevolgd in overleg met het Platform levenslang leren. Het Departement WSE en departement Onderwijs nemen samen de secretariaatsrol op van het Vlaams partnerschap duaal leren. Het partnerschap stuurt dit secretariaat aan. Dit partnerschap blijft samengesteld uit een paritaire vertegenwoordiging van onderwijs en werk en kan adviezen verstrekken met betrekking tot het duaal leren. Het toezicht op de duale trajecten, dat op heden wordt verricht door Syntra Vlaanderen (de leerwerkplek component), dat in samenwerking met de onderwijsinspectie wordt uitgeoefend, brengen we onder bij het Departement Werk. VDAB wordt ook voor duaal leren de werkplekregisseur. We stimuleren ondernemerschap en het aanleren van ondernemerscompetenties. VLAIO zorgt er als regisseur ondernemersvorming voor dat er voldoende innovatieve en flexibele ondernemerschapstrajecten en bijscholingen voor ondernemers in de markt worden gezet. De ondernemersvorming die door Syntra Vlaanderen wordt gecoördineerd, zal door VLAIO via een Mastercall voor 5 jaren worden uitgeschreven, waar zowel ondernemers als KMO-medewerkers opleiding kunnen volgen. Hierbij wordt enerzijds een gesloten call gelanceerd, gericht naar de Syntra vzw's, zodat hun kennis, expertise en bereik verder benut zullen worden. Anderzijds wordt ook een open call gelanceerd met opleidingen die belangrijk zijn en de markt niet aanbiedt.'

In de beleidsnota wordt dit als volgt geformuleerd:

'Ondernemerschapscompetenties voor een geslaagde start en groei

We stimuleren het aanleren van ondernemerschapscompetenties. Dit gebeurt via de activiteiten van het VLAIO-netwerk. Na de gedeeltelijke inkanteling van Syntra-Vlaanderen zal VLAIO er als regisseur ondernemersvorming ook voor zorgen dat er voldoende innovatieve en flexibele ondernemerschapstrajecten en bijscholingen voor ondernemers in de markt worden gezet, o.a. via een open call. Zowel ondernemers als KMO-medewerkers zullen opleiding kunnen volgen.

Voor de ondernemerschapstrajecten zal door VLAIO een call voor vijf jaren worden uitgeschreven. Hierbij wordt een gesloten call gelanceerd, gericht naar de Syntra vzw's, zodat hun kennis, expertise en bereik optimaal benut kunnen worden. Met de Syntra vzw's zal hierover een beheersovereenkomst afgesloten worden.'

3. ONDERNEMERSCHAPSTRAJECTEN BIJ DE ERKENDE CENTRA ONDERNEMERSVORMING

Met praktijkgerichte opleidingen bereiken de centra nu al jaarlijks ruim 30.000 unieke cursisten. De centra zijn *top of mind* voor wie zijn/haar professionele competenties wil versterken en maken op het terrein levenslang (ondernemend) leren waar.

De centra staan nochtans voor enkele belangrijke uitdagingen. Door de afschaffing in het Vlaamse Gewest van het attest bedrijfsbeheer en de toegang tot het beroep voor een aantal gereguleerde beroepen zal een vaste instroom aan cursisten verdwijnen. Naast deze Syntra specifieke uitdagingen, werden ook de Syntra geïmpacteerd door de Corona crisis. Dit alles resulteert erin dat de werking van de centra sterker vraaggericht moet georganiseerd worden, wat verdere digitalisering, flexibilisering en modulaire opbouw van trajecten veronderstelt. Een aangepaste strategische visie met aandacht voor innovatie in de werking van de centra zelf en een bredere inbedding op de snijlijn van ondernemen, innoveren, werken en leren van deze actoren kan een antwoord zijn op deze uitdaging.

Ondernemersvorming is de verzamelnaam voor alle competentieversterkende initiatieven gericht op toekomstige of gevestigde ondernemers. Bij de Syntra gaat het meestal om praktijkgerichte opleidingen, maar ook individuele coaching en begeleiding in het kader van een breder opleidingstraject kunnen hier deel van uitmaken. Dit laatste kan aangeboden door de centra ondernemersvorming zelf, maar coaching en begeleiding kan ook in samenwerking met actoren uit het VLAIO Netwerk. Ook andere actoren binnen het VLAIO Netwerk (partners ondernemerschap, hogescholen, ...) doen uiteraard aan ondernemersvorming vanuit hun specifieke rol en invalshoek.

In de toekomstige werking van de centra op vlak van ondernemerschapstrajecten zal de term ondernemerschap ingevuld worden vanuit de visie van de Europese Commissie zoals o.a. uiteengezet in het EntreComp kader. De Europese Commissie definieert ondernemerschap met een sterke focus op waardecreatie. Ondernemerschap is handelen naar opportuniteiten en ideeën met als doel waarde te creëren en veronderstelt het vermogen om ideeën om te zetten in acties. De waardecreatie kan economisch (financieel), sociaal of cultureel zijn en plaats vinden in eender welke sector. VLAIO wil dat de praktijkgerichte beroepsopleiding die vallen onder de ondernemersvorming meer opgebouwd worden vanuit dit brede ondernemerschapsbevorderende kader. Daarbij moet voldoende aandacht zijn voor (potentieel) ondernemerschap, (adoptie van) innovatie en ontluikende waardeketens op vlak van brede maatschappelijke uitdagingen (digitalisering, klimaat & energie, circulaire economie, duurzame mobiliteit, ...). In wat volgt, krijgt het woord 'ondernemerschap' dan ook deze lading.

Het decreet omschrijft een ondernemerschapstraject als

- een traject dat leidt naar zelfstandig ondernemerschap, waarin een uitstroom als kmo-medewerker mogelijk is;
- het traject beantwoordt aan een behoefte op de markt;
- het traject is afgestemd op een sectoraal beroepscompetentieprofiel, het generieke ondernemersprofiel of andere regelgeving waarin competentievereisten zijn opgenomen;
- het traject verhoogt de kansen op duurzame tewerkstelling en de economische effectiviteit;
- het traject wordt niet aangeboden door andere private marktspelers of de toegang wordt belemmerd door specifieke drempels, die de toegang tot de opleiding belemmeren.

Met de Syntra werden met het oog op het organiseren van de ondernemersvorming binnen een regisseursrol van VLAIO gesprekken gevoerd binnen vier grotere krijtlijnen:

- rolbepaling, stakeholdermanagement en didactiek;
- doelgroepen, interventielogica's;
- corporate governance, autonomie en administratieve vereenvoudiging;
- KPI's en financiering.

A. ROLBEPALING, STAKEHOLDERMANAGEMENT, DIDACTIEK

Rolbepaling

VLAIO zal de SYNTRA inbedden binnen het ecosysteem voor Innoveren en Ondernemen zodat ze volwaardig lid worden van het VLAIO Netwerk. De Syntra worden de actor levenslang leren gericht op KMO-ondernemers en KMO medewerkers, met veel aandacht voor beroepsopleiding in specifieke sectoren.

De SYNTRA worden een actor die mee vorm geeft aan drie essentiële maatschappelijke transities:

1. De ondernemende samenleving;
2. De innoverende samenleving;
3. Het levenslang leren van de KMO-ondernemer en de KMO-medewerkers.

De Syntra richten zich hierbij op het faciliteren van de professionele ambitie van de cursisten. Ze organiseren geïnstitutionaliseerde opleiding met diepgang, onderbouwd curriculum, tot stand gekomen in samenwerking met het bedrijfsleven en/of sectororganisaties, gevalideerd door de overheid. VLAIO, haar stakeholders en de Syntra zelf waken er over dat deze opleidingen een dienst van algemeen belang blijven. VLAIO waakt er over dat de opleidingen zich onderscheiden van het aanbod van andere partners (partners ondernemerschap, hogescholen, universiteiten, ...) zodat de Syntra een voldoende unieke plaats innemen binnen het VLAIO Netwerk. Het unieke aspect van de Syntra zijn kwalificerende opleiding op basis van curricula.

Didactiek

In samenwerking met VLAIO vernieuwen de SYNTRA hun didactiek vanuit de doelstelling om ondernemingszin, ondernemerschap en innovatievermogen als transversale leercurve in elke opleiding (module én traject) aan bod te laten komen. Dit omvat zowel de attitude als de beroepstechnische vorming van de cursist. De SYNTRA evolueren hierbij naar een voorbeeld van een ondernemende vormingsomgeving, waar ondernemend leren als didactiek centraal staat.

Een aantal elementen zijn vandaag al aanwezig in de gehanteerde methode. Deze kunnen de basis vormen van het verkennen van nieuwe didactiek. Zo wordt de link naar ondernemen al sterk gelegd doordat de docenten ondernemers zijn, de opleidingen sterk praktijkgericht zijn, de theorie en concepten bijgebracht worden op basis van de praktijk. De SYNTRA-methodiek is niet conceptueel maar receptioneel, d.w.z. de cursist distilleert, onder begeleiding van een praktisch ervaringsdeskundige, zelf vanuit de aangereikte praktijkvoorbeelden en praktijksituatie (effectief versus gesimuleerd) zijn kader en geleerde lessen.

De ambitie voor de toekomst is dat de leertrajecten nooit eenzijdig zijn, maar steeds blended (combinatie van klassikaal leren en/of online leren en/of werkpleklernen en/of ...) afgestemd op de nood, interesse en ervaring van de cursist. De opleiding focust zich op de noodzakelijke competenties en biedt de cursist net die competenties die hij/zij nodig heeft, exact op het gepaste moment.

De Syntra richten zich op het versterken van de competenties bij een specifieke persoon. Opleiden is slechts een onderdeel. Competenties versterken, begint bij bewustwording, oriëntatie en begeleiding. Opleiden is slechts een onderdeel. De groeibehoefte van de persoon staat centraal. Om daar een gepast (maat)traject voor uit te werken, is analyse van context, talenten, potentieel en wensen cruciaal. De didactiek vertrekt dan ook vanuit een voldoende analyse van de werkelijke behoeften van de unieke cursist. Flexibilisering van trajecten om ze sterk op maat van de persoon te kunnen aanbieden wordt verder ontwikkeld. Om de persoon op maat te kunnen bedienen, kunnen de Syntra samenwerkingen opzetten binnen een module of traject naar andere organisaties die de persoon ook kunnen begeleiden of bijstaan. Maar deze dynamiek kan ook andersom. De

begeleiding kan ook gebeuren door andere organisaties die als onderdeel van een breder begeleidingstraject de ondernemer een opleiding laten volgen bij de Syntra.

Het documenteren en erkennen van competenties verworven in een opleidingstraject zijn belangrijk in het kader van het kunnen uitbouwen van duurzame loopbanen. In de opmaak van de curricula moet daarom voldoende aandacht zijn voor de mogelijkheid tot het documenteren en kwalificeren van competenties, zeker voor deze opleidingen die voor de beroepstechnische inhoud gebaseerd zijn op de beroepskwalificaties. Beroepskwalificaties zijn vandaag in een minderheid van de curricula verwerkt. De mogelijkheid bestaat dit uit te breiden en zo de Syntra aan te zetten tot het uitreiken van bewijzen van competenties en beroepskwalificaties om een latere loopbaanuitbouw te ondersteunen. Maar opleidingen van de SYNTRA gaan ruimer. Omdat er niet voor alle beroepen beroepskwalificaties zijn, zeker niet voor de innovatievere en nieuwere beroepen. Indien de Syntra de rol als innovatieve opleidingsverstrekker voor ondernemerschapstrajecten wil waarmaken, is het noodzakelijk om de Syntra niet enkel te richten op beroepskwalificaties maar hen een ruimere rol toe te kennen.

Samen met VLAIO zullen de SYNTRA verkennen op welke wijze de curricula aspecten van ondernemerschap, o.a. volgens het EntreComp model (opportuniteitsdetectie met economische of maatschappelijke waardecreatie) en innoverend vermogen (opbouwen nieuwe kennis, kennisdiffusie, samenwerking binnen een waardeketen, adopteren nieuwe businessmodellen en bewezen technologische innovaties via vb. principes als onderzoekend en ontwerpand leren), als transversaal element kunnen bevatten, ook als deze niet of onvoldoende terugkomen in de beroepskwalificaties of als er geen beroepskwalificatie aanwezig is.

Daarnaast wordt de verkenning die al plaatsvond naar competentienoden binnen ontluikende waardeketens verder gezet. De Syntra dragen met de ondernemerschapstrajecten bij aan voldoende beschikbare geschoolde kmo-medewerkers voor ondernemingen binnen ontluikende technologieën, clusters of waardeketens.

Belanghebbendenmanagement

Onderscheid wordt gemaakt tussen het belanghebbendenmanagement georganiseerd vanuit VLAIO en het belanghebbendenmanagement georganiseerd vanuit elk van de SYNTRA.

Vanuit VLAIO

VLAIO zal volgend belanghebbendenmanagement opzetten:

- Een tweemaandelijks overleg onder voorzitterschap van VLAIO, om op strategisch niveau de relatie tussen VLAIO, de erkende centra voor ondernemersvorming en het stakeholderveld vorm te geven met vertegenwoordigers van Unizo, Voka, ACV en ABVV, aangevuld met een vertegenwoordiger van Vhlor, Vliir, Vlor en Vloot.
- Een maandelijks overleg met de directeurs van de erkende centra voor ondernemersvorming om de gezamenlijke operationele opvolging te organiseren van de ondernemerschapstrajecten.
- Een tweemaandelijks overleg met Syntrum en de personeelsleden bevoegd voor innovatie en productvernieuwing van elke Syntra om de productontwikkelingsagenda gezamenlijk op te volgen.
- Een waarnemer in de Raad van Bestuur van elk erkend centrum voor ondernemersvorming om het bilaterale relatiebeheer tussen VLAIO en de erkende centra voor ondernemersvorming vorm te geven
- Een ontmoetings- en leerplatform in de context van het VLAIO Netwerk met aandacht voor de rol en functie van de Syntra binnen het netwerk met aandacht voor detectie van noden en mogelijke samenwerkingen.
 - o Minimaal jaarlijks een ontmoeting met de sectoren om de productontwikkelingsagenda en het jaarplan voor te stellen, noden aan te voelen en evoluties weer te geven

- Minimaal jaarlijks een ontmoeting met de structurele partners van VLAIO voor innoveren en ondernemen (partners ondernemerschap, speerpuntclusters, ...) om de productontwikkelingsagenda en het jaarplan voor te stellen, noden aan te voelen en evoluties weer te geven
- Volgens de noden georganiseerde momenten voor het brede VLAIO Netwerk of in de context van het leerplatform om de Syntra te verbinden met andere actoren in het netwerk (speerpuntclusters, universiteiten, hogescholen, ecosystemen studentensteden, Dyzo, ...).

Het eerste jaar zullen de hiervoor vermeldde samenkomsten mogelijk een hogere frequentie hebben om de Syntra vzw's in staat te stellen zich in te bedden in het VLAIO netwerk.

Vanuit de centra voor Ondernemersvorming

De erkende centra voor ondernemersvorming organiseren uiteraard ook zelf hun belanghebbendenmanagement. De centra profileren zich hierbij als een regionaal-economische actor die uitreikt naar de overige actoren die in de brede regio actief zijn. In de aanvraag die elk syntra zal indienen in de gesloten oproep voor ondernemersvorming zal dit gezamenlijk en regionaal economisch belanghebbendenmanagement verder strategisch en operationeel uitgewerkt worden. Te denken valt hierbij zeker aan:

- Sector- of professionele organisaties: geven voor hun sector aan welke beroepskennis en beroepsvaardigheden cruciaal zijn. De ontmoetingen met sectoren en partners geven input aan het jaarplan en het voorstel van de Syntra voor de mastercall.
- VDAB
- Interprofessionele organisaties: klankbord voor de aan te reiken ondernemerscompetenties.
- Kennisinstellingen als universiteiten, hogescholen, SOC's, collectieve centra, speerpuntclusters die inzicht hebben in toekomstige competentienoden
- Partners ondernemerschap bij VLAIO waarmee kan afgestemd en samengewerkt wordt en noden gesignaleerd vanuit de diensten economie van steden en gemeenten, ondernemingsloketten, etc.

Daarnaast delen de SYNTRA hun infrastructuur zo veel mogelijk en investeren ze samen met andere partners en ondernemingen.

Evolutie in het opleidingsportfolio

De met publieke middelen gefinancierde vormingen worden aangeboden als een Dienst van Algemeen Belang (DAB). Een belangrijke doelstelling verbonden aan het belanghebbendenmanagement is dan ook het continu inschatten van de noden aan nieuwe vormingen bij de bovenvermelde partners en dus aan innovatie en productontwikkeling voor het opleidingsportfolio van de Syntra. De Syntra kunnen nieuwe opleidingen ontwikkelen om zelf aan te bieden, of in samenwerking met partners. Naarmate nieuwe opleidingen ontwikkeld worden en in het aanbod komen, kunnen opleidingen die ook door de private markt kunnen aangeboden worden, zonder dat de kwaliteit en maatschappelijke doelstellingen van het aanbod in het gedrang komen of de evenwichtige financiering van de DAB-activiteiten bij de Syntra in het gedrang komen doorgegeven worden aan de private markt. Ook het omgekeerde is mogelijk waarbij opleidingen in beperkte mate getest worden in de markt, alvorens verder te ontwikkelen. Opleidingen die niet marktconform kunnen georganiseerd worden, maar waar een maatschappelijke nood aan bestaat, kunnen vanuit de markt in een DAB-kader gebracht worden. In elk geval richt het aanbod van de Syntra zich nooit op de noden van één specifieke onderneming of bedrijf, daarvoor bestaat de zuivere private markt en desgevallend dus de private poot van de Syntra. Op deze wijze ontstaat een cyclus waarbij het DAB-karakter van de opleidingen permanent geëvalueerd en vernieuwd wordt. De Syntra zelf organiseren hier een zelfevaluatie en dialoog met publieke en private partners als onderdeel van hun belanghebbendenmanagement. Pas na deze eerste dialoog neemt VLAIO dit over in haar belanghebbendenmanagement. Om te komen tot een portfolio die evolueert op basis

van marktevoluties doorheen de tijd werken de Syntra een operationeel voorstel uit in kader van de gesloten oproep voor ondernemersvorming.

Het belanghebbendenmanagement op niveau van het tweemaandelijks strategische overleg van VLAIO en het specifieke overleg met de sectoren vanuit zowel VLAIO als de Syntra zal er op gericht zijn om wenselijke evoluties in de curricula of hun methode/didactiek te detecteren en deze evoluties te verwerken in de productontwikkeling en/of jaarplannen. De Syntra bereiden dit zelf telkens voor aan de hand van een strategische visie en zelfevaluatie om het overleg te voeden.

B. DOELGROEPEN EN INTERVENTIELOGICA'S

De SYNTRA begeleiden en versterken professioneel zowel (potentiële) ondernemers als medewerkers van ondernemingen en organisaties. Deze zeer ruime definiëring van te bereiken doelgroep wordt per opleiding verfijnd in het voorstel van de Syntra voor de gesloten oproep ondernemersvorming. De doelstelling is dat duidelijk wordt wie de Syntra willen bereiken in functie van levenscyclus onderneming, kantelmoment, innovatiegedrevenheid, sociologische/demografische achtergrond van cursist enz., en dat daarbij ook duidelijk wordt hoe de aanpak verschilt naargelang de doelgroep.

Transversaal in elke module en traject ligt de focus op ondernemingszin en innovatiegerichtheid, zodat mensen zonder ondernemersaspiratie die aspiratie alsnog kunnen krijgen tijdens hun professioneel leertraject.

De Syntra richten zich hierbij zowel naar potentiële ondernemers als naar al ervaren ondernemers, zowel generiek als met erg sectorspecifieke opleidingen. Het bestaande doelgroepenbeleid voor groepen die extra noden hebben wordt verder gezet. Daarbij gaat voldoende aandacht naar een laagdrempelige toegang en gepaste begeleiding van meer kwetsbare groepen zoals (langdurig) werkzoekenden, kortgeschoolden, personen met een arbeidshandicap, personen met een migratieachtergrond, en de prioritaire groepen omschreven in het VESOC engagement van de SERV en de Vlaamse Regering van 21 februari 20201. De instroom bij de Syntra blijft vanuit sociologisch oogpunt heel breed onder alle groepen in de samenleving. Dit kan sterk variëren met de regionaal economische verschillen in het werkgebied van de Syntra.

De wijze waarop de Syntra proberen in te spelen op de noden van deze doelgroepen zal in de komende vijf jaar wel grondig wijzigen. De Syntra zullen hun aanbod laten evolueren naar flexibele trajecten, modulair opgebouwd, sterker op maat van de individuele leernoden van de cursist en met, door gebruik te maken van blended leervormen, meerdere instapmomenten per jaar. De Syntra hebben vandaag een sterk bereik bij zogenaamde 'innovatievolgers', ondernemingen die trager zich al bewezen innovaties en nieuwe businessmodellen (vb. E-commerce) adopteren in hun werking. De Syntra ontwikkelen de komende vijf jaar een sterk aanbod op vlak van 'leren innoveren', ook specifiek gericht op de groep van innovatievolgers, gekoppeld aan de beroepsopleidingen.

Waar de doelgroepen dus gelijk blijven, zal het curriculum verder de ingeslagen weg inzake flexibilisering en innovatie bewandelen en de hele interventielogica dus wijzigen. Dit stelt ook sterke uitdagingen aan de rol van de docent, het gewenste profiel van de docenten en de begeleiding en vorming die de Syntra voorzien voor de docenten.

De SYNTRA als open leeromgevingen waar professionele competenties zich kunnen ontwikkelen en waar de 'leergoesting' wordt aangewakkerd via de mogelijkheid tot ontdekken, het krijgen van stimulansen en de mogelijkheid om te connecteren. Op die manier verkleinen de Syntra het 'toekomstig competentiedeficit' op zowel technisch, beheersmatig/wetenschappelijk vlak (marketing, accounting, planning, strategie, organisatie, ...), soft skills (creativiteit, risico nemen,

¹ met name RIZIV-gerechtigden, leefloongerechtigden, NEET-jongeren en de grote groep huisvrouwen en mannen

coachen, leiderschap, netwerken, ...), IT-vlak als op vlak van duurzaamheid (klimaatneutraal ondernemen, circulaire economie, hernieuwbare energie, ...).

De huidige leercurves kunnen het tempo van technologische, technische en andere evoluties niet langer volgen. De focus dient dan ook te verschuiven van kennis naar competenties, dewelke bij voorkeur verworven worden via flexibele trajecten op maat. Het systeem van levenslang leren aan de hand van flexibele, modulaire trajecten die door de lerende zelf samengesteld worden, komt tegemoet aan de bovenstaande verzuchtingen. Doordat lerenden hun leerproces zelf in handen hebben, neemt de druk op hen af en neemt de leerbereidheid toe. De snelle opeenvolging van succeservaringen bij het verwerven van de verschillende competenties zorgt ervoor dat ze gemotiveerd blijven.

De SYNTRA-trajecten typeren zich al deels door hun geïntegreerde aanpak. Dit zal nog sterker uitgebouwd worden. De geïntegreerdheid blijkt uit het feit dat de ondernemerscompetenties en ondernemerszin voortdurend verweven zitten in de bijgebrachte kennis en opgedane praktijkervaring. Leren door ondernemen over ondernemen is het credo. Ook komt het geïntegreerde karakter tot uiting in de dienstverlening: intake, screening, opleiden en vormen, coaching en begeleiding in functie van het opleidingstraject. Een opleidingstraject mag/kan geen losstaand gebeuren zijn. Bij SYNTRA maakt een opleiding deel uit van een groter geheel waarbij individuen, ondernemers en ondernemingen een geïntegreerde oplossing aanbieden inzake competentieversterking.

De SYNTRA stellen trajecten op maat samen, coachen, begeleiden op de werkplek, leiden op, doen aan nazorg en dit allemaal met moderne IT-methodieken. De leertrajecten zijn nooit eenzijdig maar steeds blended (combinatie van klassikaal leren en/of online leren en/of werkpleklernen ...), afgestemd op de nood, interesse en ervaring van de cursist. De opleiding focust zich op de noodzakelijke competenties en biedt de cursist net die competenties die hij/zij nodig heeft, exact op het gepaste moment.

Om de interventielogica's ter verfijnen en verbeteren ontwikkelen de Syntra een datagedreven werking. De SYNTRA hebben de ambitie om via 'learning analytics' (het analyseren van de data die ze hebben van cursisten aangaande hun competenties) inzicht te geven in de competentieontwikkeling, met als doel het leerproces te verbeteren en tijdig in te spelen op toekomstige competentienoden. De Syntra passen zich hier ook in in de datagedreven strategie van VLAIO en het VLAIO Netwerk.

C. CORPORATE GOVERNANCE, AUTONOMIE, ADMINISTRATIEVE VEREENVOUDIGING

VLAIO en de Syntra spiegelen hun relatie op het vlak van corporate governance, autonomie en administratieve vereenvoudiging aan de relatie die VLAIO hier heeft met de structurele partners ondernemerschap en innovatieversnelling en met bijvoorbeeld de speerpuntclusters.

De toekenning van de financiering aan de Syntra wordt in de toekomst minder complex (cfr infra). Daartegenover staat dat het belangrijk blijft dat de middelen waarover de publieke sector beschikt optimaal worden besteed, en dat daarover verantwoording kan worden afgelegd. Dit vergt een gedegen corporate governance kader die deze aanpak moet ondersteunen. Dit corporate governance kader geldt zowel voor de Syntra als voor VLAIO en heeft betrekking op de publieke opdrachten die de Syntra in het kader van de gesloten oproep voor ondernemersvorming voor de Vlaamse overheid uitvoeren.

De Syntra:

- beschikken over een professioneel en geresponsabiliseerd uitvoerend management;

- stellen een bedrijfsrevisor aan. Deze bekijkt jaarlijks de structurele financiële gezondheid van elke Syntra én geeft aanvullend inzicht in de wijze waarop de door de overheid ter beschikking gestelde middelen voor de publieke taak impact hebben op de onder private noemer (verbonden entiteiten, al dan niet met rechtspersoonlijkheid) aangeboden opleidingen. Het governance principe is dat de financiële middelen voor de publieke dienstverlening op geen enkele wijze mogen worden aangewend voor de financiering van de private dienstverlening, omdat deze financiering mogelijk concurrentieverstorend kan werken en zelfs een vorm van verboden staatssteun zou kunnen uitmaken;
- rapporteren in het algemeen duidelijk en volledig richting overheid;
- nemen een code voor deugdelijk bestuur aan die in overleg met VLAIO wordt uitgewerkt, onder andere om ook bij de eigen bestuursleden voldoende aandacht te krijgen voor de omgang met de publieke middelen en de bedrijfscontinuïteit en strategie van de Syntra en waarborgen een passende openbaarmaking van deze code;
- voegen representatieve én onafhankelijke bestuurders toe aan hun raden van bestuur, met toepassing van dezelfde beginselen die gelden voor de overheid en opgenomen zijn in het bestuursdecreet;
- hebben en behouden een label dat de kwaliteit van hun organisatie borgt, zoals het huidige ISO-certificaat dat alle Syntra bezitten, dat toegang geeft tot de kwaliteitsdatabanken van de Vlaamse overheid;
- organiseren onder eigen verantwoordelijkheid permanent de screening van het DAB-karakter van de opleidingen binnen het eigen operationeel kader en bedden dit in in hun relatiebeheer naar hun partners en naar VLAIO (supra).

VLAIO:

- geeft aan de raad van bestuur van Syntra de nodige ruimte om zijn verantwoordelijkheden uit te voeren en bewaakt het evenwicht tussen autonomie en relatiebeheer;
- neemt de screening van het DAB-karakter van de opleidingen door de Syntra op in haar relatiebeheer naar de Syntra zelf en in haar bredere belanghebbendenmanagement gekoppeld aan de beleidslijn ondernemersvorming. De screening draagt bij aan het garanderen van een permanent dynamisch innoverend, onafhankelijk en gecertificeerd curriculum dat beantwoordt aan maatschappelijke en economische noden.

Op vlak van administratieve vereenvoudiging zijn VLAIO en de Syntra het eens dat:

- de betaling van de lesgevers met ingang van 1 januari 2021, te beginnen met het loon van de maand januari 2021, overgaat naar de Syntra zelf, in een beginfase ondersteund door VLAIO door aanlevering van gegevens vanuit COOSY;
- de erkenning van de directeur-afgevaardigd bestuurder van een Syntra niet langer nodig is;
- een vereenvoudiging van het globale financieringssysteem m.i.v. de continue evolutie in de totstandkoming van het opleidingsaanbod via de heroriëntering van de subsidie voor sturend beleid (infra) het streefdoel is;

D. KPI'S+FINANCIERING

VLAIO en de Syntra zijn het er over eens dat een aanzienlijke administratieve vereenvoudiging kan gerealiseerd worden in de wijze waarop de Syntra gefinancierd worden. Om die reden zal VLAIO externe begeleiding inschakelen om tot een vernieuwd financieringsmodel te komen.

Huidige financiering

De huidige financiering van de ondernemerschapstrajecten van de SYNTRA bestaat uit volgende componenten:

- Outputfinanciering: op basis van het aantal uren dat cursisten les volgen in de campus
- Sturend beleid: gerichte financiering voor bepaalde doelen
 - Flexibele trajecten: forfait per deelnemende cursist

- Innovatieve trajecten: verhoogde outputfinanciering
- Resultaatsgerichtheid: forfait per cursist die getuigschrift of diploma behaalt
- Samenwerking en partnerschappen: projectfinanciering
- Doelgroepenbeleid: grotendeels doorfacturatie
- Basisfinanciering SYNTRA Brussel

Bovendien is de financiering globaal geplafonneerd, per component geplafonneerd en wordt er een maximum verdeelsleutel toegepast per SYNTRA vzw op basis van de historische grootte van elke SYNTRA.

Nieuwe financiering

Ondanks enkele nuttige elementen is de huidige werkwijze te complex om te blijven hanteren. Deze financieringswijze beperkt de operationele autonomie van de SYNTRA te sterk. Bovendien maakt ze evoluties in het vormingslandschap onvoldoende mogelijk.

Het nieuwe financieringssysteem zal een antwoord bieden op volgende vraagstukken:

- **Outputfinanciering voor de recurrente goedgekeurde opleidingstrajecten.**

Deze outputfinanciering wordt vastgelegd op basis van een eenvoudig hanteerbare eenheid, waarbij de vergoeding voor deze eenheid de kostenbasis voor organisatie van het goedgekeurde productportfolio voldoende weerspiegelt. De eenheid stelt de SYNTRA in de mogelijkheid om te evolueren naar meer flexibele en digitale opleidingstrajecten. De mogelijkheid wordt onderzocht of deze eenheidsprijs kan geënt worden op een gefaseerde aanpak waarbij het begeleidingstraject dat gekoppeld worden aan een opleidingstraject als eerste fase wordt opgenomen. Daarbij wordt steeds in kaart gebracht welke planlast verhoging hieraan gekoppeld is voor zowel de SYNTRA vzw's als VLAIO. Daarnaast moet deze gekozen eenheid ook de realisatie en opvolging van de strategie zoals uiteengezet in de conceptnota mogelijk maken. Daarenboven dient de betalingscyclus van deze outputfinanciering samen te lopen met het cursusjaar waarop van toepassing;

- **Financiering voor de R&D, productontwikkeling en productvernieuwing**

Productontwikkeling verwijst naar het instaat stellen van de SYNTRA vzw's om nieuwe opleidingen te ontwikkelen en de hiervoor noodzakelijk kennis te verwerven. Daartoe is het noodzakelijk een financieringssysteem te ontwikkelen die de mogelijkheid creëert voor de SYNTRA vzw's om meer risico's te nemen op het gebied van productontwikkeling. Hierbij wordt in eerste instantie gedacht aan een kostengebonden vergoeding voor productontwikkelingstrajecten op basis van een roadmap voor vijf jaar. In deze roadmap kan dan ook de productvernieuwing van bestaande opleidingen voorzien worden. De Syntra vragen ook hoe met R&D zal omgegaan worden. Hiermee wordt bedoeld de rol van kenniscentrum, zonder dat daar onmiddellijk output tegenover staat. De vraag wordt in het vervoltraject bekeken.

- **Financiering van de opleidingsinfrastructuur van de SYNTRA vzw's.**

Onderwijsverstrekkers staan voor de uitdaging om het klassikale onderwijs volledig te herdenken. Dit is voor de SYNTRA vzw's niet anders waardoor ze het model van opleidingsinfrastructuur moeten herzien. Via een analyse van huidige materiële en immateriële vaste activa van de SYNTRA, gekoppeld aan het toekomst perspectief rond (blended) werkvormen en flexibele leertrajecten wordt gekeken welke vorm van financiering het meest aangewezen is om de opleidingsinfrastructuur up-to-date maar ook vooruitstrevend te houden. Een belangrijke vraag is of de huidige werkwijze om benodigde middelen voor investeringen deel te laten uitmaken van de eenheidsprijs (punt 1) gecontinueerd wordt, of hier een afzonderlijke vergoeding voor voorzien wordt.

Daarnaast zal het financieringssysteem volgende elementen omvatten:

- De basisfinanciering en verhoogde cursisten financiering voor Brussel Hoofdstedelijk Gewest
- Financiering voor het doelgroepenbeleid en taal- en leercoaching.

- Aanmoediging van samenwerking tussen de SYNTRA op gebieden waar schaalgrote en Vlaamsbrede werking zinvol zijn.

Er wordt een studie opgestart om het nieuwe financieringsmodel uit te werken en te operationaliseren.

4. SYNTRUM: ONDERSTEUNEND KENNISCENTRUM

SYNTRUM is een dienstverlenende organisatie gericht op de Syntra en wordt voor haar dienstverlening vergoed door de Syntra.

De Syntra verduidelijken zelf naar VLAIO waarvoor ze SYNTRUM willen inzetten. Mogelijke rollen zijn:

- Opbouwen van gedeelde kennis over de Syntra heen over didactische aspecten van ondernemend leren, leren ondernemen en innoveren en de doorvertaling hiervan in de ondernemerschapstrajecten;
- Aanjager van innovatie door inzet op productontwikkeling en de aanzet naar implementatie binnen de ondernemerschapstrajecten. Draaischijf voor de inhoudelijke en methodologische ontwikkeling van de opleidingen;
- Shared services zoals 1 gezamenlijk IT platform, 1 gezamenlijk leerplatform, ...

In de mate dat de Syntra er voor kiezen belangrijke taken zoals hierboven te realiseren via SYNTRUM zet VLAIO ook een relatiebeheer, inclusief waarnemer in de Raad van Bestuur, op met SYNTRUM.

5. KWALITEIT, INSPECTIE EN TOEZICHT

De Syntra zelf, eventueel ondersteund door SYNTRUM, doen actief aan kwaliteitsborging van de opleidingen. Opleidingscentra zijn in de eerste plaats zelf verantwoordelijk voor het borgen van de kwaliteit van opleidingen. De Syntra werken dit uit naar aanleiding van de gesloten oproep voor ondernemersvorming en leggen een duidelijke link tussen de eigen kwaliteitsborgingssystemen en de productontwikkeling en permanente evaluatie en evolutie van de opleidingen.

VLAIO organiseert als onderdeel van het relatiebeheer een kwaliteitssturing naar de Syntra toe. Deze kwaliteitssturing omvat (1) de overlegfase nadat de Syntra hun voorstel hebben ingediend n.a.v. de gesloten oproep voor ondernemersvorming waarin de kwaliteit van elke voorgestelde vorming bekeken en desgevallend besproken wordt; (2) de jaarlijkse verlengingen binnen de vijfjaarlijkse cyclus van de gesloten oproep op basis van een jaaractieplan, waarbij ook nieuwe opleidingen doorgesproken worden tussen de Syntra en VLAIO en (3) het relatiebeheer en input bij de productontwikkeling van opleidingen.

De Vlaamse Sociale Inspectie binnen het Departement Werk en Sociale Economie oefent een onafhankelijk tweedelijns toezicht uit op de organisatie van de ondernemerschapstrajecten. Dit toezicht omvat zowel een kwaliteitstoezicht als een financieel toezicht. VSI hanteert de toepasselijke regelgeving en de mastercall als het referentiekader voor het uitvoeren van het toezicht. De administratieve en bestuurlijke gevolge van dit toezicht is de volle verantwoordelijkheid van VLAIO als regisseur van de ondernemerschapstrajecten. De decreetgever heeft de uitwerking van het toezicht en de sancties toegewezen aan de Vlaamse Regering. De verdere modaliteiten en regels worden bijgevolg opgenomen in een Besluit van de Vlaamse Regering. Voor de concrete modaliteiten van het toezicht sluiten VLAIO en het departement WSE een samenwerkingsovereenkomst af.

6. TOEKOMSTIGE REGIE ONDERNEMERSVORMING: OPEN OPROEP

De open oproep betreft de toegewezen trajecten zoals omschreven in het decreet.

Het decreet schrijft daarover:

'Het toegewezen traject, vermeld in §2, is een dienst van algemeen economisch belang waarop de richtlijn 2006/123/EG van het Europees Parlement en de Raad van 12 december 2006 betreffende diensten op de interne markt van toepassing is. Het toegewezen traject heeft als doel de deelnemers sterker in te bedden binnen het ondernemerschap door hen opleidingen aan te bieden of technieken aan te leren om hun ondernemerscompetenties te verhogen. De toegewezen trajecten kunnen uitgevoerd worden door de erkende centra, de professionele en interprofessionele organisaties of andere private of publieke opleidingsverstrekkers.

De rationale van deze omschrijving verschilt nagenoeg niet van de algemene regeling op de overheidsopdrachten. Het betreft overheidsopdrachten waarin een specifiek aanbod aan opleidingen of de ontwikkeling van opleidingen gecreëerd wordt. Jaarlijks zal VLAIO een voorstel van op te starten overheidsopdrachten opnemen in haar ondernemingsplan. Na validatie van het ondernemingsplan door de minister zal de uitvoering opgestart worden. VLAIO staat volledig in voor het beheer van deze overheidsopdrachten.

Gelet op het feit dat deze beleidslijn gerealiseerd wordt via de regelgeving overheidsopdrachten zal geen afzonderlijk besluit van de Vlaamse Regering opgemaakt worden. De bestaande regelgeving wordt opgeheven.

7. BESCHIKBARE FINANCIËLE MIDDELEN

Aan VLAIO worden voor al het bovenstaande volgende beleidsmiddelen overgedragen vanuit Syntra Vlaanderen in de begroting 2021:

- Ondernemerschapstrajecten: 32.509.000 euro
- Sturend beleid ondernemerschapstrajecten: 8.452.000 euro
- Doelgroepenbeleid ondernemerschapstrajecten: 250.000 euro
- Taal- en LeerCoaching ondernemerschapstrajecten: 150.000 euro
- Basisfinanciering Syntra Brussel: 800.000 euro
- Toegewezen trajecten: 1.606.000 euro

De beschikbare middelen voor de daaropvolgende begrotingsjaren zullen uiteraard deel uitmaken van de begrotingsopmaak van elk betreffende jaar.

Een gewijzigde financiering zal rekening houden met de gevolgen van Corona in de financiering van de Syntra in het jaar 2021, met name voor wat betreft de cash flow op niveau van de Syntra.

8. ACTIES TOT REALISATIE

VLAIO start volgende acties op om deze conceptnota te realiseren. Per actie wordt onderstaand ook een indicatieve tijdslijn opgenomen:

1. Opstart van het belanghebbendenmanagement vanuit VLAIO. Consultatie van deze nota op basis van het belanghebbendenmanagement zoals beschreven in deze nota. Met name
 - a. Consultatie van de partners opgenomen in het tweemaandelijks overleg
 - b. Opstarten van het maandelijks overleg met de Syntra
 - c. Opstarten van een aantal acties vanuit de werking van het VLAIO Netwerk om deze conceptnota en de werking van de Syntra toe te lichten aan specifieke actoren (sectoren, speerpuntclusters, actoren ondernemerschap, collectieve centra, ...)
2. Organisatie van de gesloten oproep voor ondernemersvorming

- a. Uitnodiging tot indienen aan elk van de Syntra van hun voorstel van ondernemerschapstrajecten bestaande uit
 - i. Strategische visie van de Syntra 2021-2025, met een verdere uitwerking van
 1. Rolbepaling
 2. Doelgroepen, didactiek en interventielogica's (algemeen en concreet)
 3. Belanghebbendenmanagement
 4. Roadmap productontwikkeling 2021-2026
 5. Organisatiebeheersing en organisatie-evolutie
 - ii. Concreet kwantitatief en kwalitatief jaarplan schooljaar 2021-2022
 - iii. Aanzet van kwantitatief en kwalitatief jaarplan voor de volgende schooljaren (2022-2023, 2023-2024, 2024-2025, 2025-2026)
 1. gewenste strategische evoluties
 2. opstart nieuwe opleidingen (implementatie roadmap productontwikkeling)
 3. uitdovende opleidingen op niveau Syntra
 - b. Fase van overleg en herwerking met elk van de Syntra over het ingediende voorstel
 - c. Definitief voorstel
 - d. Besluitvorming over de toekenning van de middelen aan dit voorstel
3. Studie naar vernieuwd financieringsmodel
 4. Aanzet naar vernieuwde didactiek
 - a. Werkgroep voor de opvolging van de productontwikkelingsagenda
 - b. Werkgroep verkenning ondernemend leren
 - c. Werkgroep verkenning leren innoveren
 - d. ...
 5. Opmaken regelgeving
 - a. Besluit van de Vlaamse Regering met betrekking tot de erkenning van de centra voor ondernemersvorming
 - b. Besluit van de Vlaamse Regering met betrekking tot de organisatie en financiering van de gesloten oproep voor ondernemersvorming
 - c. Ministerieel besluit tot organisatie en beheer van de gesloten oproep voor ondernemersvorming
 6. Samenwerkingsakkoord tussen departement WSE en VLAIO met betrekking tot het kwaliteitstoezicht op de ondernemerschapstrajecten

9. PROCESVERLOOP/TIJDLIJN

	juni	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December	Januari
Conceptnota Vlaamse Regering								
Organisatie gesloten oproep ondernemersvorming		Uitnodiging			Indiening	Overleg	BAFO	Besluitvorming
Studie vernieuwd financieringsmodel								
Verkenning vernieuwde didactiek								
BVR erkenning centra voor ondernemersvorming		voorontwerp					definitief	
BVR ondernemerschapstrajecten		voorontwerp					definitief	
Samenwerkingsakkoord VLAIO-departement WSE mbt kwaliteitstoezicht				Ontwerp leidraad			Definitieve leidraad obv BAFO	

De Vlaamse minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale Economie En Landbouw,

Hilde CREVITS

