



Vlaamse  
overheid

# **SYNTRA VLAANDEREN**

**Ondernemingsplan 2016**

**Jaarrapportering 2015**



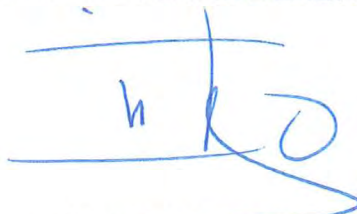
Vlaamse  
overheid

## **Evaluatie JOP 2015**

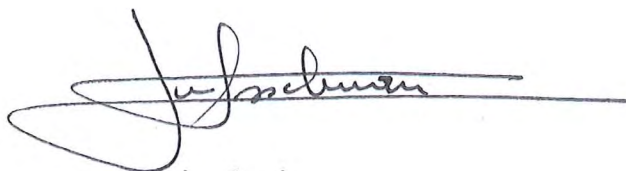
# **Jaarlijks ondernemingsplan 2016**

**EVALUATIE ONDERNEMINGSPLAN 2015  
ONDERNEMINGSPLAN 2016**


**SYNTRA VLAANDEREN**



**Bruno Tindemans**  
Leidend ambtenaar SYNTRA Vlaanderen



**Luc Asselman**  
Voorzitter raad van bestuur



**Philippe MUYTERS**  
Vlaams minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport

# Inleiding

Het voorliggend document bestaat uit twee delen. In het eerste deel wordt het jaarlijks ondernemingsplan 2015 van SYNTRA Vlaanderen geëvalueerd. Het tweede deel omvat het jaarlijks ondernemingsplan 2016.

## Deel 1: Evaluatie jaarlijks ondernemingsplan 2015

De evaluatie van het jaarlijks ondernemingsplan bestaat uit vier verschillende hoofdstukken. In een eerste hoofdstuk wordt er gerapporteerd over de verschillende doelstellingsparameters die werden opgenomen in jaarlijks ondernemingsplan 2015. In het tweede hoofdstuk wordt er gerapporteerd over de acties die werden gekoppeld aan de beleidsnota. Het derde hoofdstuk gaat over de strategische projecten. Het vierde en laatste deel gaat over de interne werking van SYNTRA Vlaanderen.

Bij de acties uit het tweede, derde en vierde hoofdstuk wordt telkens de vooropgestelde output geëvalueerd ten opzichte van de realisaties in 2015. Daarnaast wordt er ook aangegeven of de actie in 2016 zal worden opgenomen.

## Deel 2: Jaarlijks ondernemingsplan 2016

Het jaarlijks ondernemingsplan 2016 wordt gestructureerd aan de hand van thema's: neutrale regie dual leren, innovatie, sturend beleid, SYNTRA Vlaanderen in verandering, horizontale beleidsthema's, portfolio producten en organisatiebeheersing. Bij elke opgenomen actie zal telkens verwezen worden naar de doelstellingscascade van het beleidsdomein WEWI.

# Overzicht gebruikte afkortingen

AHOVOKS	Agentschap voor hoger onderwijs, volwassenenonderwijs, kwalificaties en studietoelagen
AOI	Agentschap ondernemen en innovatie
AV	Algemene vorming
BGV	Beroepsgerichte vorming
BK	Beroepskwalificatie
BPM	Business process managementsysteem
CDO	Centrum voor deeltijds onderwijs
CLB	Centrum voor leerlingenbegeleiding
COOSY	Cursist- en opleiding opvolging systeem
DAB	Diensten van algemeen belang
DAEB	Diensten van algemeen en economisch belang
EPOS	Europese programma's voor onderwijs, opleiding en samenwerking
ESF	Europees sociaal fonds
EVC/EVK	Elders verworven competenties / elders verworven kwalificaties
GKK	Geïntegreerd kwaliteitskader
HR	Human resources
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
ILW	Industrieel leerlingwezen
JAP	Jaaractieplan
JOP	Jaarlijks ondernemingsplan
KMO	Kleine of middelgrote onderneming
LNE	Departement leefmilieu, natuur en energie
LT	Leertijd
MACO	Managementcomité
MOES	Model voor ondernemerschap voor etnische starters
NIB	Nieuw industrieel beleid
OBK	Ondernemersberoepskwalificatie
OKB	Ondernemer klein bedrijf
OT	Ondernemerschapstrajecten
OVAM	Openbare Vlaamse afvalstoffenmaatschappij
PTOW	Plaats- en tijdsafhankelijk werken
ROP	Regionaal overlegplatform
RVB	Raad van bestuur
SET	SYNTRA Elektronisch testen
SVL	SYNTRA Vlaanderen
TLC	Taal- en leercoaching
TT	Toegewezen trajecten
UNIZO	Unie van zelfstandige ondernemers
VDAB	Vlaamse dienst voor arbeidsbemiddeling en beroepsopleiding
VDO	Voltijdse dagopleiding
VIONA	Vlaams interuniversitair onderzoeksnetwerk arbeidsmarkttrapportering
VKS	Vlaamse kwalificatiestructuur
VLAJO	Vlaamse Jonge ondernemingen
VOKA	Vlaams netwerk van ondernemingen
VSK	Vlaamse scholierenkoepel
VLAMT	Vlaams arbeidsmarktonderzoek van de toekomst
WAI	Work ability index
WSE	Departement werk en sociale economie
WTCB	Wetenschappelijk en Technisch Centrum voor het Bouwbedrijf

# **Deel 1:**

## **Evaluatie Jaarlijks ondernemingsplan 2015**

## Inhoud evaluatie JOP 2015

1. Doelstellingsparameters.....	7
Doelstellingsparameter 1: instroom leertijd verhogen met 1% per jaar .....	7
Doelstellingsparameter 2: Gekwalificeerde uitstroom leertijd verhogen met 1% per jaar .....	7
Doelstellingsparameter 3: Voltijds engagement verhogen met 1% .....	8
Doelstellingsparameter 4: Uitstroom naar werk minimaal 78% .....	8
Doelstellingsparameter 5 en 6: cursistentevredenheidsmeting leertijd en ondernemerschapstrajecten.....	8
2. Beleidsdoelstellingen.....	10
SD1: Iedereen aan het werk: We activeren elk talent met het accent op een doelgroepenbeleid ..10	
OD 1.8 Door verder in te zetten op de matching van vraag en aanbod, continueren we de dienstverlening naar werkgevers toe en gaan we de strijd met knelpuntberoepen aan. ....	10
OD 1.10 We bestrijden discriminatie op de arbeidsmarkt om elk talent een kans te geven.....	11
SD2: We investeren in wendbare leerlingen/jongeren d.m.v. een performant kader leren en werken. ....	12
OD 2.1 We focussen op het stimuleren van probleemoplossende en zelflerende vaardigheden in de initiële loopbaan. ....	12
OD 2.2 We zetten in op een gefundeerde studie- en beroepskeuze door reeds op school te starten met het ontwikkelen van loopbaancompetenties en leerlingen tijdig te informeren over de arbeidsmarkt.....	13
OD 2.3 We creëren een geïntegreerd duaal stelsel van leren en werken waarbinnen elke partner complementair wordt ingezet met de toekomst van de lerenden voor ogen. ....	15
OD 2.4 We zetten in op een betere aansluiting van onderwijs- arbeidsmarkt en voorkomen en remediëren ongekwalificeerde uitstroom zodat jongeren beter gekwalificeerd en met meer werkervaring aan de start komen. ....	17
SD3: We investeren in wendbare werknemers in sterke loopbanen. ....	23
OD 3.1 We stemmen het vormings- en opleidingsaanbod af op de dynamiek van de arbeidsmarkt. ....	23
SD4: We investeren in ondernemerschap en wendbare ondernemingen en organisaties. ....	31
OD 4.3 We stimuleren ondernemerschap bij werkzoekenden. ....	31
OD 4.4 Het nieuwe Agentschap Ondernemen en Innovatie (AOI) zet samen met SYNTRA Vlaanderen in op de bevordering van het ondernemerschap en het versterken van de ondernemerscompetenties. ....	32
SD5: We investeren in de randvoorwaarden voor een innovatiegedreven arbeidsmarktbeleid. ....	34
OD 5.2 We zetten in op evidence-based beleid en actueel beleidsrelevant wetenschappelijk onderzoek.....	34
OD 5.3 We zetten in op een vernieuwd sectoraal beleid ter ondersteuning van de uitbouw van een slagkrachtig werkgelegenheidsbeleid. ....	36
OD 5.4 We investeren in een vereenvoudigde dienstverlening via een digitaal loket, een afgestemde accountwerking en doelmatig inzet van het instrumentarium. ....	37
OD 5.5 We scherpen de lokale partnerschappen aan door te bekijken hoe de bestaande lokale samenwerking verder kan worden uitgediept of bijgestuurd. ....	38
SD 6. We investeren in de Europese, internationale en interregionale netwerken in het kader van de realisatie van het eigen beleid. ....	39
OD 6.1 We dragen de Europa 2020 strategie uit en zetten het OP ESF uitdrukkelijk in om de 2020-ambities in Vlaanderen te bereiken.....	39

OD 6.2 We zetten in op een Europese en internationale vertegenwoordiging aangepast aan de nieuwe staatstructuur en versterken de samenwerkingsverbanden met de supranationale instellingen. ....	40
3. Strategische Projecten .....	41
Strategisch Project I : Innovatie in ondernemerschapstrajecten .....	41
Strategisch Project II : Een geïntegreerd duaal stelsel van leren en werken .....	45
Strategisch Project III : Toegewezen trajecten uitbouwen (DAEB) .....	51
Strategisch Project IV : Sturend beleid versterken .....	52
4. Interne Werking .....	54
IW1: Transitie van het agentschap in functie van het toegewezen kerntaken, de opgelegde afslanking en besparingen. ....	54
IW2 Verdere implementatie van het interne controle en organisatiebeheersingssysteem (= het verhogen van de maturiteit van de organisatie).....	57
IW3: Verdere implementatie van proces – én projectmanagement.....	58
Actie 1 : Verdere implementatie van proces – én projectmanagement. ....	58
IW4: Zorg dragen voor de draagkracht van het personeel via een degelijk preventie- & welzijnsbeleid.....	59
Actie 1 : Zorg dragen voor de draagkracht van het personeel via een degelijk preventie - & welzijnsbeleid. ....	59
IW5: Het diversiteitsbeleid binnen SYNTRA Vlaanderen wordt verder vorm gegeven en geïmplementeerd volgens de richtlijnen inzake diversiteit op niveau van de Vlaamse overheid.....	60
Actie 1 : Het diversiteitsbeleid binnen SYNTRA Vlaanderen wordt verder vorm gegeven en geïmplementeerd volgens de richtlijnen inzake diversiteit op niveau van de Vlaamse overheid. .	60
IW 6: Opvolging openstaande aanbevelingen IAVA rond het thema informatie en communicatie ...	62



# 1. Doelstellingsparameters

Onderstaande tabel geeft een samenvatting van de vooropgestelde doelstellingsparameters. Doelstellingenparameters 1, 3, 4. werden (net) niet behaald. De cijfers m.b.t. cijfers doelstellingenparameter 2 zijn nog niet beschikbaar. Doelstellingsparameters 5 en 6 zijn niet vergelijkbaar met het verleden omdat in 2015 een nieuwe methodiek en vragenlijst werd gebruikt bij de cursistentevredenheidsmeting. Onder de tabel wordt bij elke doelstellingparameter kort een toelichting gegeven.

		Objectief 2015	Resultaat 2015	Resultaat 2014	Resultaat 2013	Resultaat 2012
DP1	Instroom leertijd verhogen met 1% per jaar (Totaal ingeschreven leerlingen op 1 oktober)	+1%	2259	2548	2.800	2.976
DP2	Gekwalificeerde uitstroom leertijd verhogen met 1% per jaar	+1%	Niet beschikbaar <sup>1</sup>	1069	1.172	1.138
DP3	Voltijds engagement verhogen met 1% (gemiddeld schooljaar 20j-1, 20j)	98%	97,45%	96,96%	97%	98%
DP4	Uitstroom naar werk minimaal 87% (cijfers schooljaar 20j-3, 20j-2)	87%	86,7%	86,5%	Niet beschikbaar	86,5%
DP5	Tevredenheidsmeting onder cursisten in de leertijd	73%	Nulmeting <sup>2</sup>	71,9%	Niet beschikbaar <sup>3</sup>	71,8%
	<i>Resultaten nulmeting</i>		7.22			
DP6	Tevredenheidsmeting ondernemerschapstrajecten	75%	Nulmeting <sup>4</sup>	74,3%	Niet beschikbaar <sup>5</sup>	75,1%
	<i>Resultaten nulmeting</i>		6.86			

## Doelstellingsparameter 1: instroom leertijd verhogen met 1% per jaar

De dalende trend in het totaal aantal leerlingen ingeschreven in de leertijd blijft zich verder voort zetten in 2015. Op 1 oktober 2015 (schooljaar 2015-2016) waren er 2259 leerlingen ingeschreven in de leertijd.

Tijdens het cursusjaar 2014-2015 waren er op 1 oktober 2014 2548 leerlingen ingeschreven in de leertijd. Op 1 februari 2015 steeg dit aantal tot 2636 leerlingen. Op het einde van het schooljaar (1 juni 2015) waren er nog 2527 leerlingen ingeschreven.

## Doelstellingsparameter 2: Gekwalificeerde uitstroom leertijd verhogen met 1% per jaar

De gekwalificeerde uitstroom wordt gemeten aan de hand van het aantal getuigschriften leertijd dat werd afgeleverd voor het slagen in een opleidingstraject (beroepskennis). De cijfers m.b.t. de attestering/certificaat leertijd zijn momenteel nog niet beschikbaar. Deze gegevens zijn beschikbaar begin 2016.

<sup>1</sup> De module attestering in COOSY wordt momenteel nog ontwikkeld, de gegevens zullen beschikbaar zijn begin 2016.

<sup>2</sup> Een nieuwe methodologie werd gestart in 2015 waardoor cijfers niet vergelijkbaar zijn. Daarom verwijzen we naar nulmeting.

<sup>3</sup> Voor dit cursusjaar zijn er geen gegevens cursistentevredenheid beschikbaar.

<sup>4</sup> Een nieuwe methodologie werd gestart in 2015 waardoor cijfers niet vergelijkbaar zijn. Daarom verwijzen we naar nulmeting.

<sup>5</sup> Voor dit cursusjaar zijn er geen gegevens cursistentevredenheid beschikbaar.

### Doelstellingsparameter 3: Voltijds engagement verhogen met 1%

Het voltijds engagement per schooljaar wordt berekend aan de hand de meting van het voltijds engagement op 3 tijdstippen. Onderstaande tabel geeft de evolutie weer van het voltijds engagement vanaf het schooljaar 2009-2010.

	Nulmeting 2009-2010	2010- 2011	2011- 2012	2012- 2013	2013- 2014	2014- 2015	2015- 2016
1/10/20j	96,6%	96,67%	98,12%	97,85%	97,75%	98,04%	95,75%
1/02/20j+1	96,0%	97,81%	97,79%	97,98%	96,66%	96,90%	
1/06/20j+1	94,8%	96,34%	96,84%	95,06%	96,46%	97,40%	
Gemiddelde	95,8%	96,94%	97,58%	96,96%	96,96%	97,45%	

Uit deze tabel blijkt het Voltijds engagement relatief stabiel is gebleven over de jaren heen. Ook in het schooljaar 2014-2015 was het percentage vergelijkbaar met voorgaande jaren.

### Doelstellingsparameter 4: Uitstroom naar werk minimaal 78%

De schoolverlatersstudie van de VDAB uit 2015 geeft weer hoeveel schoolverlaters leertijd van het schooljaar 2012-2013 na één jaar (op 30/6/2014) werk hebben. De schoolverlatersstudie 2015 toont aan toont aan dat 1 jaar na het beëindigen van leertijd 86,7% van de bij VDAB gemelde jongeren werk hebben. Van de 13,3% jongeren dat op meetmoment 30 juni 2014 geen werk had, is er 3,4% dat in die voorbije 12 maanden geen werkervaring opdeed; de andere jongeren deden wel werkervaring op.

Een groot deel van de leertijdjongeren heeft onmiddellijk werk op 1 juli en schrijft zich niet bij VDAB in.

Volgens VDAB bewijzen deze cijfers nog maar eens dat een volwaardige alternering leren-werken een goede opstap naar de arbeidsmarkt garandeert.<sup>6</sup>

### Doelstellingsparameter 5 en 6: cursistentevredenheidsmeting leertijd en ondernemerschapstrajecten

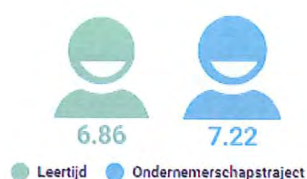
In het cursusjaar 2014-2015 werd er een nieuwe vragenlijst cursistentevredenheid afgenomen daarom dat vergelijking met vorige jaren niet mogelijk is. De algemene resultaten van de meting van cursusjaar 2014-2015 zullen als nulmeting fungeren.

Volgens het nieuwe protocol cursistentevredenheid wordt de tevredenheid elk jaar in 7 à 9 sectoren afgenomen zodat elke sector driejaarlijks wordt bevroegd. In het cursusjaar 2014-2015 werden volgende sectoren bevroegd: administratie en onthaal, dieren, groensector, horeca, personenverzorging, technologie voor medische diagnostiek, toerisme en recreatie en vastgoed. Bij deze bevraging werd een responsgraad van 60% vooropgesteld, deze responsgraad werd behaald.

In onderstaande figuur worden de algemene tevredenheid over de opleiding weergegeven.

<sup>6</sup> Zie <https://www.vdab.be/trendsdoc/schoolverlaters/schoolv2014.pdf>

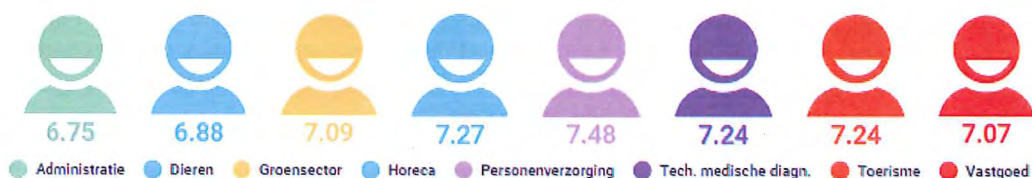
## Tevredenheid opleiding



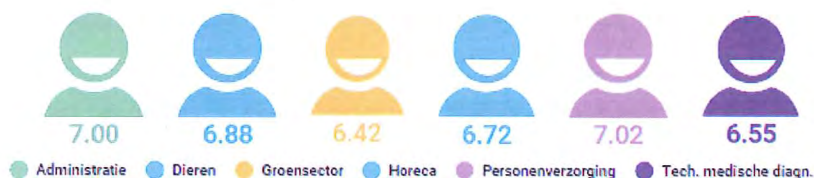
Gemiddelde score op vraag 'We willen graag weten hoe tevreden je bent over je opleiding in de SYNTRA-campus' Geeft een score van 0 tot 10'

Volgende figuren geeft een vergelijking voor de tevredenheid over de opleiding tussen de verschillende sectoren:

## Tevredenheid opleiding ondernemerschapstrajecten



## Tevredenheid opleiding leertijd



## 2. Beleidsdoelstellingen

**SD1: Iedereen aan het werk: We activeren elk talent met het accent op een doelgroepenbeleid .**

OD 1.8 Door verder in te zetten op de matching van vraag en aanbod, continueren we de dienstverlening naar werkgevers toe en gaan we de strijd met knelpuntberoepen aan.

**Actie 1 : SYNTRA Vlaanderen ontwikkelt een doelgroepenbeleid met een sterke nadruk op de knelpuntberoepen.**

Duiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitwerken van een beleidsstrategie met de nodige aandacht voor knelpuntberoepen</li> <li>• Onderbouwen van de problematiek van knelpuntberoepen gelinkt aan de SYNTRA opleidingsproblematiek met generieke evenals specifieke kwalitatieve en kwantitatieve gegevens voor de belangrijkste sectoren</li> <li>• Specifieke aandacht voor een benadering van noden van cursisten in functie van hun participatie aan deze knelpuntberoepen ( toeleiding, begeleiding, remediëring, taalproblematiek, ...)</li> </ul>
---------	---

### EVALUATIE JOP 2015

**Realisatie vooropgestelde output**      Onderstaande cijfers werden gebaseerd op de VDAB lijst van knelpuntberoepen 2015

**Output 1: Aantal cursisten in knelpuntberoepen**

Tijdens het schooljaar 2015-2016 volgden 5750 cursisten een opleiding binnen een knelpuntberoep.

**Output 2: Aantal afgeleverde getuigschriften/diploma's**

Tijdens het schooljaar 2015-2016 werden er 3814 getuigschriften of diploma's van een knelpuntberoep uitgereikt.

**2016**      De operationele werking vanuit SYNTRA Vlaanderen m.b.t. doelgroepenbeleid werd afgebouwd. Als een SYNTRA voor een opleiding te weinig cursisten heeft (waardoor de docentenkost niet kan betaald worden), wordt deze vaak geannuleerd. Als het gaat om een opleiding in een knelpuntberoep, kan er doelgroepenfinanciering gevraagd worden aan de afdeling regie. Deze financiering zorgt ervoor dat de docentenkost kan betaald worden. Dit gaat echter om een klein aantal vragen. Daarom wordt deze actie niet meer afzonderlijk opgenomen in 2016, maar geïntegreerd in de actie doelgroepenbeleid.

## OD 1.10 We bestrijden discriminatie op de arbeidsmarkt om elk talent een kans te geven.

### Actie 1 : Het ontwikkelen, uitvoeren en opvolgen van een doelgroepenbeleid.

#### Duiding

- Het uitstippelen van een strategisch beleid voor doel- en kansengroepen (nl. werkzoekenden, anderstaligen, arbeidsgehandicapten, 50+, jongeren, gevangenen, gefailleerden en lokale besturen).
- Het ontwikkelen van een manual waarbij er per doelgroep praktische adviezen, aandachtspunten en acties staan.
- Het nemen van acties en het uitschrijven van projecten rond doel- en kansengroepen.
- Het opvolgen van de acties en de projecten.
- Organiseren van nulmeting 'bereik van personen met een vreemde herkomst' op basis van uitwisseling met KSZ-datawarehouse

### EVALUATIE JOP 2015

#### Realisatie vooropgestelde output

#### Output 1: Een geactualiseerd strategisch beleid voor doel- en kansengroepen.

Het strategisch beleid voor doel- en kansengroepen werd geactualiseerd in het voorjaar 2015. Er werd een nieuwe visietekst opgemaakt voor 2015-2020. In dit kader van efficiëntiewinsten werd beslist om het aantal doelgroepen te verminderen. Ook werd de actorwerking rond de doelgroepen afgebouwd en wordt er vooral gefocust op de regie ervan: uitschrijven van projecten en uitbestedingen, strategie bepalen en ondersteunen van taalbeleid en acties naar anderstaligen.

De prioritaire doelgroepen zijn de volgende:

- Doelgroepen DAB: anderstaligen, kortgeschoolden, jongeren (en ouderen), personen met een arbeidshandicap en werkzoekenden
- Doelgroepen DAEB: ouderen, jongeren, starters, gefailleerden, kortgeschoolden, anderstaligen en KMO's

#### Output 2: Een manual per doelgroep.

Per doelgroep wordt een manual voor de SYNTRA ontwikkeld. De manual zal per doelgroep de aandachtspunten, plan van aanpak en mogelijke partners beschrijven en tal van bruikbare instrumenten en materialen bevatten. De manual werd in het 4<sup>de</sup> kwartaal van 2015 ter beschikking gesteld aan de SYNTRA.

#### Output 3: Een nulmeting m.b.t. het bereik van 'personen met een vreemde herkomst' op basis van een uitwisseling met het KSZ-datawarehouse.

De nulmeting is nog niet gerealiseerd. De voorbereidingen werden wel gestart. Voor deze nulmeting werd de data-aanvraag goedgekeurd door kruispuntbank van de sociale zekerheid (KSZ). Deze nulmeting wordt meegenomen in de effectiviteitsmeting van 2016.

#### 2016

Deze actie zal verder opgenomen worden, onder OD 4.4. Zoals hierboven reeds vermeld, werd de operationele werking rond bepaalde doelgroepen afgebouwd. Ook in 2016 zal SYNTRA Vlaanderen echter acties blijven nemen naar de prioritaire doelgroepen, met als doel de drempel naar het ondernemerschap te verlagen.

## SD2: We investeren in wendbare leerlingen/jongeren d.m.v. een performant kader leren en werken.

### OD 2.1 We focussen op het stimuleren van probleemoplossende en zelflerende vaardigheden in de initiële loopbaan.

**Actie 1 : Zowel bij het doceren als bij de evaluatie wordt sterk ingezet op de ontwikkeling en de verwerving van vaardigheden (cfr. OD 2.4).**

#### Duiding

In functie van het realiseren van de eindtermen (algemene vorming) en leerdoelen (beroepsgerichte vorming + werkplek) wordt er de volgende jaren sterk ingezet op de optimalisatie van de leerplannen en thema's algemene vorming evenals op de competentiegerichte ontwikkeling van de curricula beroepsgerichte vorming + werkplek (met linken naar algemene vorming). Voor het algemene luik en het beroep wordt rekening gehouden met de opgelegde eindtermen en leerdoelen (of beroepskwalificaties), met een uit te bouwen groeilijn en met verschillende beheersingsniveaus (kopiërend, verwerkend, structurerend, beoordelend/reflecterend). De ontwikkeling van competenties en vaardigheden staat daarbij meer centraal.

Deze strategie strekt zich natuurlijk ook verder uit in het evaluatiebeleid waarbij de focus ligt op :

- Competentiegericht en permanente evaluatie
- Ondernemer meenemen in de beoordeling van de jongere

De huidige evaluatiepraktijk laat te weinig ruimte voor een meer permanente competentiemeting waarin de evolutie in verworven competenties in kaart gebracht worden. Het is de ambitie om hieraan wel tegemoet te komen o.a. door meer vaardigheidgerichte tussentijdse en eindevaluaties . Ook de rol en input in de evaluatiepraktijk vanuit de werkplek wordt sterker geactiveerd en geregistreerd. De omslag in dit anders kijken naar evalueren zal echter gepaard moeten gaan met wijziging van de huidige regelgeving of een ruimere, soepelere interpretatie van deze regelgeving.

## EVALUATIE JOP 2015

#### Realisatie vooropgestelde output

**Output 1: De aangepaste strategie vindt zijn weerslag binnen de thema's algemene vorming en de aangepaste curricula beroepskennis.**

De pakketten algemene vorming 2e graad, 3e graad en 3e jaar 3e graad werden aangepast i.f.v. het behalen van de eindtermen. Er werden kijkwijzers (instrumenten die ervoor zorgen dat de inhoud een kapstok is voor het aanbrengen van de functionele vaardigheden) ontwikkeld en docenten kregen hiertoe een opleiding.

- De evaluatiemethodiek binnen algemene vorming werd verder op punt gezet.
- Voor de beroepsgerichte vorming en praktijkopleiding werd een nieuw format van curricula uitgewerkt en verschillende sectoren (bouw, hout, voeding, distributie/verkoop, elektro,..) herwerkten de curricula

**Output 2: De aangepaste strategie komt tot uiting in de lesinhouden, werkvormen en de evaluatiepraktijk.**

De vernieuwde curricula van algemene vorming en beroepsgerichte vorming alsook de evaluatiemethodiek worden geïmplementeerd en uitgetest in loop van 2015-2016.

#### 2016

In 2016 worden de curricula beroepsgerichte vorming verder aangepast. Daarnaast wordt er binnen leertijd meegewerkt aan 4 piloottrajecten in het kader van de standaardtrajecten duaal leren.

**OD 2.2 We zetten in op een gefundeerde studie- en beroepskeuze door reeds op school te starten met het ontwikkelen van loopbaancompetenties en leerlingen tijdig te informeren over de arbeidsmarkt.**

**Actie 1 : Promoten van leertijd in functie van verhogen instroom en retentiebeleid.**

- Duiding
- Promotie via
    - Campagne
    - Websitevernieuwing
    - Snuffeldagen
    - Oriëntatie-sollicitatie om jongeren voor instap in leertijd of na verbreking onmiddellijk op weg te helpen binnen leertijd

**EVALUATIE JOP 2015**

**Realisatie vooropgestelde output**      **Output 1: Campagne gerealiseerd tijdens het voorjaar 2015 maar ook tijdens de opstart en vlak na de start van het cursusjaar**

Voor de campagne werden drie doelen gesteld: nieuwe leerbedrijven aantrekken, jongeren laten grasduinen in de Leertijd-site en potentiële leertijdjongeren over de streep halen om informatie aan te vragen. Alle doelen werden bereikt. Opvallend was de grote interesse van de bedrijven. 1034 bedrijven werden geregistreerd in KOMPAS<sup>7</sup> nadat ze zich aangemeld bij de leertrajectbegeleider als zoekend naar leerling. Dit cijfer is indicatief enerzijds omwille van niet-registratie van alle bedrijven en anderzijds er ook zoekende bij zitten die “permanent” zoeken.

Naast drukwerk werd er ook een reclamespot ontwikkeld voor JIM. In de periode dat de billboard op JIM werd uitgezonden (4 weken, vanaf midden augustus) was er meteen een stijging van de activiteit op de website merkbaar. Meer nog: vanaf midden augustus kwam het behalen van de doelstellingen in een stroomversnelling. Dagelijks vulden bezoekers online formulieren in, zowel met aanvragen van potentiële leertijdbedrijven als respons van geïnteresseerde jongeren. 839 bedrijven hebben sinds 1/1/2015 voor de eerste keer een leercontract afgesloten.

**Output 2: Nieuwe website**

De nieuwe website was net voor de zomervakantie operationeel. In vergelijking met de vorige website is de nieuwe website heel wat gebruiksvriendelijker, vooral omdat hij nu ook responsive is op tablet & smartphone. Zie [www.leertijd.be](http://www.leertijd.be)

Sinds de start van de campagne waren er 27.130 sessies op de website. 69,60% van de sessies werden uitgevoerd door nieuwe gebruikers, zijnde 18.882.

Via de nieuwe website (gelanceerd mei-juni 2015):

- kwamen 998 “ik heb interesse vragen” toe
- 253 bedrijven stelden zich kandidaat als leerbedrijf voor leertijd

Daarnaast blijkt ook dat via het contact van leertrajectbegeleider 1034 bedrijven zich zoekend melden, dit kunnen zowel bedrijven die reeds jongeren in dienst hebben/gehad hebben als nieuwe bedrijven.

<sup>7</sup> Informaticatoepassing waarin alle gegevens m.b.t. leerjongere en leerbedrijven worden geregistreerd

	<p>Bovendien komen er ook vragen bij de SYNTRA toe, die aan de trajectbegeleiders bezorgd worden.</p> <p><b>Output 3: Snuffeldagen permanent met extra aandacht in april</b></p> <p>Ook in 2015 is er rond de paasperiode een promotiecampagne opgestart rond de snuffeldagen. Tot 30 oktober schreven zich 354 geïnteresseerden in voor de snuffeldagen (tegenover 115 in 2014). 68,81% van de snuffelaars ging daarna een leerovereenkomst (of in een beperkt aantal gevallen een stageovereenkomst) aan. Nadien werd de formule van snuffeldagen open getrokken als permanente actie.</p> <p>Via de nieuwe website (gelanceerd mei-juni 2015) kwamen online 183 aanvragen "ik wil snuffelen".</p> <p><b>Output 4: Oriëntatie-sollicitatie</b></p> <p>Dit jaar werd verder ingezet op het aanbod van een aparte lesmodule 'oriëntatie en sollicitatie', wekelijks in elk SYNTRA op minstens 1 lesplaats.</p>
<b>2016</b>	<p>Deze actie wordt verder opgenomen. In 2016 zal de leerjongerencampagne verder worden uitgerold. In samenwerking met de SYNTRA wordt er verschillende acties georganiseerd zoals Leertijdbattle, Leertijdfilmpje, LeertijdRap, LeertijdFlashmob</p>

<b>Actie 2 : Het implementeren van het actieplan Ondernemend Onderwijs.</b>	
<b>Duiding</b>	<p>SYNTRA Vlaanderen speelt een actieve rol in het implementeren van het actieplan Ondernemend Onderwijs. Rekening houdend met het kerntakendebat, met de prioriteiten van elke organisatie en met de intenties van het beleid zal nog meer met het Agentschap Ondernemen worden afgestemd welke opdrachten en financiering door welke organisatie worden opgenomen. Het Agentschap blijft dit thema uitermate belangrijk vinden omdat het een hefboom is die vele jongeren (leerplichtigen) bereikt en de werking via intermediairen (Vlajo, UNIZO, ...) een ideaal kanaal is om ondernemerscompetenties bij deze doelgroep te introduceren of aan te scherpen. De expertise van ons Agentschap draagt bij de opmaak van een nieuw strategisch plan, de website Competento is een instrument dat wijd erkend wordt en er is transnationale uitwisseling en kennisdeling.</p>
<b>EVALUATIE JOP 2015</b>	
<b>Realisatie voorgestelde output</b>	<p><b>Output 1: SYNTRA Vlaanderen draagt bij tot het actieplan Ondernemend onderwijs</b></p> <p>Een vernieuwd Actieplan wordt op dit ogenblik gefinaliseerd en zal begin volgend jaar aan de Vlaamse Regering worden voorgelegd. SYNTRA Vlaanderen speelt een zeer actieve rol in het opmaakproces. Er werd bovendien inhoudelijk veel inspiratie geput uit de resultaten van de bevraging van de stakeholders die door SYNTRA Vlaanderen in november 2014 was georganiseerd .</p> <p><b>Output 2: Website Competento</b></p> <p>Afgelopen jaar kreeg de website achter de schermen een update. Nu is hij nog gebruiksvriendelijker om o.a. nieuws en kalenderitems toe te voegen, verder is de website</p>



	nu ook beter beschermd tegen virussen.
<b>2016</b>	Rekening houdend met het kerntakendebat, met de prioriteiten van elke organisatie en met de intenties van het beleid zal met het Agentschap Ondernemen worden afgestemd welke opdrachten en financiering door welke organisatie worden opgenomen in 2016.

### **OD 2.3 We creëren een geïntegreerd duaal stelsel van leren en werken waarbinnen elke partner complementair wordt ingezet met de toekomst van de lerenden voor ogen.**

<b>Actie 1 : Ontwerpen en uitbouw regioleer en duaal partnerschap leren en werken (zie ook strategisch project 2).</b>	
Duiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de conceptnota duaal leren en werken krijgt SYNTRA Vlaanderen de rol als de motor voor het oprichten en trekken van het partnerschap duaal leren. Dit partnerschap vormt een overkoepelend orgaan waaronder sectorale partnerschappen dienen te functioneren.</li> <li>• Dergelijk partnerschap vormt de kern voor het uitwerken van een vernieuwd sectoraal duaal leren-beleid waarin het ILW (Industrieel LeerlingenWezen) mee kan opgenomen/vernieuwd worden om zo te komen tot één regelgevend kader en een eenduidig statuut.</li> <li>• Daarnaast zullen de partnerschappen mee de ondernemingen erkennen, ingezet worden voor het uittekenen van de standaardtrajecten (en het mee bepalen van de duur en omvang), aangespoord worden tot ondersteuning van de ondernemingen.</li> </ul>
<b>EVALUATIE JOP 2015</b>	
Realisatie vooropgestelde output	<p><b>Output 1: SYNTRA Vlaanderen levert expertise aan de andere partners m.b.t. de beleidsontwikkeling</b></p> <p>SYNTRA Vlaanderen heeft zichzelf op de kaart van de beleidsontwikkeling geplaatst in 2015. SYNTRA Vlaanderen leverde samen met VDAB en departement werk en sociale economie (WSE) aan actieve bijdrage aan de 2 conceptnota's 'dual leren' en drukte haar stempel op de diverse beleidsvoorbereidende fora (overlegplatform dual leren, beleidsraden, MACO's, stakeholdersfora, ...)</p> <p><b>Output 2: SYNTRA Vlaanderen als motor van het Vlaams Partnerschap Duaal Leren levert een gedragen blauwdruk m.b.t. dit partnerschap</b></p> <p>De blauwdruk voor het Vlaams Partnerschap Duaal Leren wordt uitgewerkt in het voorontwerpdecreet 'tot regeling van bepaalde aspecten van alternerende opleidingen. Idee is dat het Vlaams Partnerschap Duaal leren in de schoot van SYNTRA Vlaanderen wordt opgericht en hierbij een aantal bevoegdheden krijgt (erkennen bedrijf, erkennen overeenkomst, beroepsprocedures, advies beleid dual leren) waarbij ze bepaalde ervan kan delegeren naar sectorale partnerschappen.</p>

**Output 3: SYNTRA Vlaanderen staat klaar om de voorlopige verderzetting van de huidige werking ILW op te nemen zodat in eerste instantie continuïteit geboden wordt aan de huidige contracten**

SYNTRA Vlaanderen heeft het secretariaat van het huidige Industrieel leerlingwezen overgenomen van de federale overheid. Vanuit die nieuwe (tijdelijke) rol heeft SYNTRA Vlaanderen ook haar netwerk met sectoren stevig vorm gegeven en werden sectorale noden en behoeften in kaart gebracht. Parallel aan het bieden van continuïteit voor het huidige Industrieel leerlingwezen maakte SYNTRA Vlaanderen ook werk van een ontwerpdecreet in functie van een geharmoniseerd statuut en overeenkomst voor de toekomst (ter vervanging van de bestaande overeenkomsten oa. Industrieel leerlingwezen, leertijdovereenkomst,...)

**Output 4: SYNTRA Vlaanderen neemt een (mede)trekkersrol op mbt de innovatieve en toekomstverkennde trajecten.**

SYNTRA Vlaanderen trekt het ESF-sleutelproject 'Werkplek21' en het ESF-project 'flexibele trajecten'. Beide projecten zitten tot het einde van 2015 in hun deskresearchfase. Op het einde van 2015 zullen deze projecten een deskresearchrapport opleveren op basis waarvan verdere verkenningen en experimenten op het terrein kunnen opgestart worden in functie van de vooropgestelde outputs (oa. uitbouw rol werkregisseur)

**Output 5: SYNTRA Vlaanderen is participeert/trekt een aantal innovatieve en toekomstverkennde trajecten.**

SYNTRA Vlaanderen trekt het ESF-sleutelproject 'Werkplek21' en het ESF-project 'flexibele trajecten' en levert van daaruit ook een inhoudelijke bijdrage aan het sleutelproject van onderwijs 'schoolbank op de werkplek'.

**2016**

In het JOP 2016 zullen er acties opgenomen worden m.b.t. de conceptontwikkeling duaal leren, uitbouw neutrale regie, werkplek21, flexibele trajecten en het lerend netwerk.

**OD 2.4 We zetten in op een betere aansluiting van onderwijs- arbeidsmarkt en voorkomen en remediëren ongekwalificeerde uitstroom zodat jongeren beter gekwalificeerd en met meer werkervaring aan de start komen.**

**Actie 1 : SYNTRA Vlaanderen ontwikkelt een kader voor de voltijdse dagopleidingen met het oog op de lancering van 2 piloottrajecten om de haalbaarheid van dit opleidingsstelsel te onderzoeken en het verder uit te breiden.**

Duiding	<p>Het ontwikkelen en aanbieden van kwaliteitsvolle ondernemerschapstrajecten is een kernopdracht van SYNTRA Vlaanderen en de SYNTRA's.</p> <p>De doelgroep van jongeren tussen 18 en 25 jaar die hun competenties op het vlak van ondernemerschap willen ontwikkelen via een dagopleiding heeft specifieke kenmerken die een specifieke aanpak vergen.</p> <p>Om aan deze groeiende niche binnen de ondernemerschapstrajecten tegemoet te komen, werd werk gemaakt van het opmaken van kaderprincipes en de opstart van 2 experimentele pilootprojecten om de principes af te toetsen.</p> <p>Het kader van de pilootprojecten wordt in 2015 definitief geëvalueerd en de mogelijkheid van 2 nieuwe experimenten wordt verkend.</p>
---------	--

**EVALUATIE JOP 2015**

Realisatie vooropgestelde output	<p><b>Output 1: Afgeronde evaluatie pilootprojecten en definitieve kaderprincipes zijn vastgelegd.</b></p> <p>De eindevaluatie werd afgerond. Einde 2014 alsook in het voorjaar 2015 werden enkele overlegmomenten voorzien omtrent de kaderprincipes van de VDO-piloottrajecten. De evaluaties werden ook geagendeerd op het overleg van de directieraad SYNTRA Vlaanderen. Uit het evaluatieoverleg bleek dat een aantal principes dienden bijgesteld te worden, o.a. op basis van recente beleidsprincipes en –ontwikkelingen ('radicaal dual', principes EVC-EVK enz. en de weerslag daarvan op de VDO-trajecten). Op basis van de tussentijdse evaluatiemomenten en de eindevaluatie, samen met de gegevens uit de effectiviteitsbevragingen (zie hierna), was bijsturing van de oorspronkelijke kaderprincipes noodzakelijk. Het SYNTRA-netwerk kreeg daartoe de opdracht om tot een consensus te komen over een bijgesteld kader VDO 2.0, rekening houdend met de principes die binnen de directieraad SYNTRA Vlaanderen waren vastgelegd. In het vierde kwartaal formuleerde de directieraad van SYNTRA Vlaanderen een eindadvies m.b.t. het kader 'VDO 2.0'. Het kader VDO 2.0 zal experimenteel toegepast worden in 5 trajecten in 2016-2017 en zal nadien geëvalueerd worden.</p> <p><b>Output 2: Effectiviteitsonderzoek m.b.t. pilootprojecten</b></p> <p>Er werd voor beide pilootprojecten een effectiviteitsonderzoek uitgevoerd via telefonische enquête. Door de verschillende looptijd van de pilootprojecten (VDO Restauranhouder duurt 1 cursusjaar, VDO Kapper duurt anderhalf cursusjaar) is het meetmoment resp. 9 maanden na het beëindigen van het traject Restauranhouder en resp. 3 maanden na het beëindigen van het traject Kapper. De resultaten uit deze effectiviteitsmeting bleken positief op vlak van doorstroming naar de arbeidsmarkt. 77% van de cursisten restauranhouder heeft werk 9 maanden na de opleiding: waarvan 58% als werknemer binnen de sector en 29% als zelfstandige. Van de cursisten binnen de opleiding kapper werkt 52%, slechts 20% is werkzoekende. Dit bevestigt het specifieke aanbod van deze trajecten nl. jongvolwassenen in een intensief traject richting arbeidsmarkt én zelfstandig ondernemerschap brengen.</p>
----------------------------------	---

	<p><b>Output 3: Uitbreiding 2 nieuwe opleidingen volgens kaderprincipes.</b></p> <p>Vanuit de kaderprincipes VDO 2.0 werd voorgesteld om voor het cursusjaar 2016-2017 5 nieuwe trajecten te ontwikkelen. Dit werd bevestigd op het overleg van het Management SYNTRA Netwerk.</p>
<b>2016</b>	In 2016 wordt de actie verder opgenomen als een implementatie van het bijgestuurde kader VDO 2.0 en zullen de 5 geselecteerde trajecten opgestart worden in de diverse SYNTRA. Er wordt een overkoepelende overlegstructuur voorzien om de 5 pilootprojecten globaal op te volgen en zo tot kennisdeling en ervaringsuitwisseling te komen.

**Actie 2 : zie OD 2.2 (leertijdpromotie) en 2.3.**

Duiding	Ook de acties die vermeld worden onder doelstelling 2.2 en 2.3 dragen bij tot een betere aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt voor jongeren
---------	---

**EVALUATIE JOP 2015**

<b>Realisatie vooropgestelde output</b>	<p><b>Output 1: Uitstroom naar werk na voltooiën leertijd (doelstellingsparameter 4)</b></p> <p>De schoolverlatersstudie van de VDAB uit 2015 geeft weer hoeveel schoolverlaters leertijd van het schooljaar 2012-2013 na één jaar (op 30/6/2014) werk hebben. De schoolverlatersstudie 2015 toont aan dat 1 jaar na het beëindigen van leertijd 86,7% van de bij VDAB gemelde jongeren werk hebben. Van de 13,3% jongeren dat op meetmoment 30 juni 2014 geen werk had, is er 3,4% dat in die voorbije 12 maanden geen werkervaring opdeed; de andere jongeren deden wel werkervaring op. Een groot deel van de leertijdjongeren heeft onmiddellijk werk op 1 juli en schrijft zich niet bij VDAB in. Volgens VDAB bewijzen deze cijfers nog maar eens dat een volwaardige alternatieve leren-werken een goede opstap naar de arbeidsmarkt garandeert.</p>
<b>2016</b>	De uitstroom naar werk binnen leertijd zal verder opgenomen worden als doelstellingsparameter binnen JOP 2016.

**Actie 3 : SYNTRA Vlaanderen versterkt de leertijd.**

Duiding	<p>De versterking van de leertijd bestaat uit een aaneenschakeling en samenbundeling van verschillende deelacties teneinde de neerwaartse trend in leertijd om te buigen.</p> <p>1. <u>Algemeen beleid</u></p> <p>Een van de meest uitdagende opdrachten voor leertijd is om de informatie en communicatie tussen de verschillende leertijdactoren (lesgevers algemene vorming, lesgevers beroepsgerichte vorming, leertrajectbegeleiders, ondernemer-opleiders, leertijdverantwoordelijken in de lesplaatsen, centra voor leerlingenbegeleiding - CLB) samen te brengen, op mekaar af te stemmen en te gebruiken i.f.v. (bij)sturing traject jongere. Vertrekkend vanuit een visie op leertijd worden alle processen en procedures leertijd met de taken en rollen van elke actor geactualiseerd, op mekaar afgestemd met het oog op duidelijkheid maar ook gericht op efficiëntie en effectiviteit. De samenwerking en wisselwerking tussen alle actoren en in het bijzonder lesgevers – ondernemer-trajectbegeleider wordt versterkt</p>
---------	---

## 2. Realisatie van de eindtermen (algemene vorming) en leerdoelen (beroepsgerichte vorming + werkplek)

- Optimaliseren van de leerplannen en thema's algemene vorming
- Competentiegerichte ontwikkeling van de curricula beroepsgerichte vorming + werkplek (met linken naar algemene vorming)

Voor het algemene luik en het beroep wordt rekening gehouden met de opgelegde eindtermen en leerdoelen (of beroepskwalificaties), met een uit te bouwen groeilijn en met verschillende beheersingsniveaus (kopiërend, verwerkend, structurerend, beoordelend/reflecterend).

## 3. Intake, screening, loopbaanbegeleiding en leerbegeleiding

Het afstemmen over de optimalisatie van de onderwijsorganisatie (aanbod), samen met een betere intake en screening (oa via het uittesten van het instrument kickstart, de organisatie van een screeningsweek, snuffeldagen, oriëntatie-sollicitatie, ..), een meer optimale klassamenstelling en een versterkte begeleiding van jongere en ondernemer (via oa Estafette, handelingsplannen, portfoliomethodiek,...) moeten op vlak van leer- en loopbaanbegeleiding hun vruchten afwerpen. Dit om de vorderingen van de jongere meer op maat te kunnen opvolgen, om beter te kunnen differentiëren, maar ook te remediëren. Bovendien geven we tijdens het lesgebeuren voortdurend aandacht aan leerstrategieën.

SYNTRA Vlaanderen en de SYNTRA's gaan er prat op over deskundige lesgevers te beschikken die veelal met beide voeten in de beroepspraktijk staan (of stonden). We blijven inzetten op deze sterkte maar verliezen niet uit het oog dat naast een goede vakkennis ook de nodige competentieontwikkeling op pedagogisch-didactisch vlak blijvende aandacht moet krijgen en ondersteund moet worden dit via docenten-leertrajecten.

## 4. Vernieuwd evaluatiebeleid

- Competentiegericht en permanente evaluatie
- Ondernemer meenemen in de beoordeling van de jongere

Momenteel wordt de evaluatiepraktijk van examinering en evaluatie grotendeels geregeld door de regelgeving vanuit het decreet leren en werken en het BVR leertijd. De huidige evaluatiepraktijk laat te weinig ruimte voor een meer permanente competentiemeting waarin de evolutie in verworven competenties in kaart gebracht worden. Het is de ambitie om hieraan wel tegemoet te komen o.a. door meer vaardigheidsgerichte tussentijdse en eindevaluaties. Ook de rol en input in de evaluatiepraktijk vanuit de werkplek wordt sterker geactiveerd en geregistreerd. De omslag in dit anders kijken naar evalueren zal echter gepaard moeten gaan met wijziging van de huidige regelgeving of een ruimere, soepelere interpretatie van deze regelgeving.

## 5. Centraal digitaal informaticamodel

Het is de bedoeling om op basis van de bestaande werkende informaticatools binnen SYNTRA en SYNTRA Vlaanderen in eerste instantie te komen tot een analyse van de behoeften/wensen zodat van daaruit kan gestart worden met het ontwikkelen van een centraal digitaal informaticamodel dat op een intelligente wijze alle in tijd en ruimte verdeelde leertijdinformatie over het traject van de jongere op de werkvloer en in de lessen verzamelt, verwerkt tot noodzakelijke rapporten m.b.t. de voortgang en de begeleiding van de jongere.

## EVALUATIE JOP 2015

### Realisatie vooropgestelde output

#### **Output 1: De samenwerking en wisselwerking tussen alle actoren en in het bijzonder lesgevers – ondernemer – trajectbegeleider wordt versterkt.**

De samenwerking tussen alle actoren binnen de leerovereenkomsten wordt vooral versterkt via de genomen acties binnen loopbaanbegeleiding en curricula:

- Estafette (TTT) voor opleiders werd vernieuwd op basis van een competentieprofiel ondernemer
- Competentieprofiel ism ondernemers opgesteld
- Opnieuw invoeren van (sectorale ) ondernemersavonden in SYNTRA (ism met lesgevers, leertrajectbegeleiders)
- Aangepast format curriculum met betere duiding wat aan te leren op werkplek, wat aan te leren in lessen inclusief takenblad en evaluatiebladen
- Experiment via het moodle-platform<sup>8</sup> om ondernemers op een digitale manier te bevragen van de reeds bereikte competenties met hun jongere
- Handelingsplanfiches voor docent, ondernemer ism CLB-visie

#### **Output 2: Realisatie van de eindtermen**

De curricula werden aangepast aan de eindtermen (zie ook OD 2.1 actie 1: *Zowel bij het doceren als bij de evaluatie wordt sterk ingezet op de ontwikkeling en de verwerving van vaardigheden*).

#### **Output 3: Monitoring instroom op 1 oktober en na 1 februari**

Het totaal aantal leerlingen in de leertijd wordt gemonitord op 3 momenten. Begin oktober, begin februari en begin juni. Voor het schooljaar 2014-2015 werden volgende aantallen gemeten:

- Op 1 oktober 2014 waren er 2548 leerlingen ingeschreven
- Op 1 februari 2015 waren er 2636 leerlingen ingeschreven
- Op 1 juni 2015 waren er 2527 leerlingen ingeschreven

#### **Output 4: Optimalisatie van intake, screening, loopbaanbegeleiding en leerbegeleiding**

- Er werd een uitgebreide aangepaste intake en screening uitgewerkt met inbegrip van herverdeling rollen leertrajectbegeleider – SYNTRA. Dit wordt uitgetest bij de sectoren elektro en personenverzorging
- Oriëntatie-sollicitatiemodules voor jongeren na verbreking van de leerovereenkomst werden geoptimaliseerd
- Handelingsplannen voor lesgevers en voor ondernemers werden uitgewerkt met inbegrip van opleiding voor de lesgevers
- Het thema leren leren werd vernieuwd en via de kijkwijzers in algemene vorming en de OVUR-methodiek<sup>9</sup> (algemene vorming, beroepsgerichte vorming) wordt de kritische reflectie van de jongeren gestimuleerd. Hiertoe werden voor alle thema's algemene vorming fiches ontwikkeld
- Aanpassing van het opleidingspakket Estafette voor ondernemer-opleiders

<sup>8</sup> Een elektronisch leerplatform

<sup>9</sup> OVUR = Oriënteren – Voorbereiden – Uitvoeren – Reflecteren

### **Output 5: Vernieuwd evaluatiebeleid**

Er wordt gekozen voor meer permanente evaluatie en gewerkt aan betere validiteit en betrouwbaarheid alsook motivering van examinering op les- en werkvloer (zie ook OD 2.1 actie 1).

- Momenteel bepaalt de wetgeving leertijd sinds het decreet leren en werken dat het aantal examenmomenten (2 voor algemene vorming en 3 voor beroepsgerichte vorming) en de puntenverhouding. Dit is gebaseerd op onderhandelingen met onderwijs in het kader van het decreet leren en werken in 2007. Ondertussen pleit de inspectie voor permanente evaluatie wat een andere aanpak vraagt voor de docenten maar ook een andere soort registratie vraagt. Ondertussen is er in het kader van de verbeterplannen leertijd een proefproject uitgewerkt dat van start zou moeten gaan op 1 september 2016 en waarbij – in overleg met onderwijs – via OD26 het decreet leren en werken en het BVR leertijd (artikel 77) zullen aangepast worden.
- Validiteit slaat op: meten de proeven voldoende de eindtermen en leerdoelen. Hier situeert zich de discussie mbt in welke mate nemen we de inbreng van de ondernemer op als beoordeling, hoe zorgen we ervoor dat elke eindterm en elk leerdoel meermaals gemeten en geregistreerd wordt mbt les- en werkplekcomponent. Ook hiervoor wordt een experiment opgestart want hangt nauw samen met het wettelijk kader en de ontwikkeling van de curricula.
- Motivatie: de inspectie onderwijs verlangt per individuele leerling een permanente registratie van de aangeleerde en bereikte eindtermen en leerdoelen gesplitst voor les en werkplek. De motivatie naar de jongeren wordt niet beperkt tot geslaagd en een algemene commentaar maar moet per onderdeel aangeven wat de bereikte doelen zijn, wat verbeterpunten, sterktes zijn. Alle SYNTRA willen hier een gezamenlijk format voor afspreken dat ook een technische uitwerking vraagt in de opbouw van “rapporten” per jongere

### **Output 6: Behoeftanalyse van een informaticatool voor traject jongere**

De SYNTRA hebben een aantal tools als voorlopige oplossing ter registratie van het werkplekgebeuren geanalyseerd: een eigen ontwikkelde moodle-toepassing, smartschool, quickstage. SYNTRA Midden-Vlaanderen gaat quickstage testen in 2015-2016.

SYNTRA Vlaanderen en SYNTRA lanceerde via het moodle-platform meermaals per jaar naar de ondernemers en docenten een bevraging inzake de bereikte competenties. Daarnaast worden ook bestaande tools die trachten competentiemeting digitaal in kaart te brengen (zoals een aspect van smartschool, quickstage) gebruikt om de werking hiervan uit te testen. Via deze tools weten we niet enkel wat inhoudelijk en technisch werkt maar weten we meer over de noden van onderneming, de docent en jongere en leggen we ook linken met radicaal digitaal (JOP2016) en de vragen van inspectie.

Zeker in het licht van duaal leren werd de afweging gemaakt om nu niet te werken met een nieuwe volledig te ontwikkelen tool.

Naast het testen van bestaande pakketten werden er acties ondernomen om tot 1 dossier te komen (nu verdeeld over SYNTRA en trajectbegeleiding SYNTRA Vlaanderen).

**2016**

In het JOP 2016 zullen verdere acties opgenomen om de leertijd te versterken.

#### Actie 4 : Actieplan vroegtijdig schoolverlaten.

Duiding	<p>SYNTRA Vlaanderen is een partner bij dit actieplan waarvan de lead ligt bij het ministerie van Onderwijs. Het doel van Vlaanderen in PACT2020 is om tegen 2020 het aantal vroegtijdige schoolverlaters in Vlaanderen te verlagen naar 5%. In 2013 had Vlaanderen 11,7% vroegtijdig schoolverlaters. (cijferrapport : <i>Vroegtijdig schoolverlaten in het Vlaamse secundair onderwijs.</i>)</p> <p>SYNTRA Vlaanderen participeert aan de stuurgroep, zorgt voor data-uitwisseling met het departement onderwijs en kadert acties leertijd (zie OD 2.2, 2.3 en 2.4) binnen dit actieplan.</p>
---------	---

#### EVALUATIE JOP 2015

Realisatie vooropgestelde output	<p><b>Output 1: Opstellen en implementatie van conceptnota leerrecht</b></p> <p>SYNTRA Vlaanderen werkte mee aan de voorbereiding van de nota 'Samen tegen schooluitval' goedgekeurd door de Vlaamse Regering op 26 juni 2015.</p> <p><b>Output 2: Uitwisseling van gegeven tussen Onderwijs en SYNTRA Vlaanderen i.f.v. ongekwalificeerde uitstroom</b></p> <p>De data uitwisseling met onderwijs werd verder verbeterd via een betere datakwaliteit van de zending naar Discimus bij Agodi in het kader van leerplicht en via verbeterde datakwaliteit mbt LED.</p>
2016	<p>In 2016 zal dit niet meer als afzonderlijke actie worden opgenomen maar geïntegreerd worden in de acties m.b.t. leertijd en dual leren.</p>



## SD3: We investeren in wendbare werknemers in sterke loopbanen.

### OD 3.1 We stemmen het vormings- en opleidingsaanbod af op de dynamiek van de arbeidsmarkt.

#### Actie 1 : Aanpassing van de curricula DAB<sup>10</sup> aan de erkende beroepskwalificaties en de beroepskwalificatie ondernemer in het kader van de Vlaamse kwalificatiestructuur.

Duiding	<p>Sinds 2013 worden beroepskwalificaties (BK's) door sectoren opgesteld, door de Vlaamse regering erkend en door AHOVOKS<sup>11</sup> geregistreerd in de VKS-databank<sup>12</sup>.</p> <p>Vervolgens worden per afgewerkte cluster van BK's door SYNTRA Vlaanderen beroepskwalificaties ondernemer (BKO) ontwikkeld. De eerste BKO's worden verwacht in het voorjaar van 2015.</p> <p>Van zodra de cluster van BK's en BKO volledig ontwikkeld is, start SYNTRA Vlaanderen met de herwerking van de curricula (proces productontwikkeling), zodat de relevante kwalificaties in de trajecten worden opgenomen.</p> <p>De regie heeft het kader vastgelegd volgens het welke BK(O)'s in ondernemerschapstrajecten (OT) worden geïntegreerd: De actor SYNTRA Vlaanderen ontwikkelt een methodiek en sjablonen om de BK(O)'s te integreren in de trajecten. De betrokken sectorale adviseurs worden opgeleid in het gebruik van de nieuwe methodiek productontwikkeling. De methodiek en sjablonen worden gaandeweg bijgestuurd o.b.v. de opgedane ervaring.</p> <p>Er wordt voorzien dat de eerste herwerkte ondernemerschapstrajecten vanaf september 2015 worden aangeboden door SYNTRA (*). Specifiek voor de leertijd moet er nog een aangepast proces screening doorlopen worden, wat resulteert in een lijst met kwalificaties die voor leertijd door SYNTRA Vlaanderen aangeboden mogen worden.</p> <p><i>(*) Deze timing is enkel haalbaar indien de eerste BKO's uiterlijk einde maart/begin april 2015 zijn gevalideerd.</i></p>
---------	---

### EVALUATIE JOP 2015

Realisatie vooropgestelde output	<p><b>Output 1: Ontwikkelde beroepskwalificaties ondernemer (BKO's)</b></p> <p>Er werd één beroepskwalificatie ondernemer (BKO) ontwikkeld, namelijk de generieke beroepskwalificatie ondernemer klein bedrijf (OKB).</p> <p><b>Output 2: Aantal aangepaste trajecten OT volgens methodiek / aantal geïntegreerde BK(O)'s</b></p> <p>Er werd één traject OT aangepast, namelijk de machinaal houtbewerker.</p> <p><b>Output 3: Aantal aangepaste trajecten leertijd volgens methodiek / aantal geïntegreerde BK's</b></p> <p>Er werd één traject leertijd aangepast, namelijk de kapper-salonverantwoordelijke.</p>
----------------------------------	---

<sup>10</sup> Diensten voor algemeen belang: opleidingen leertijd en ondernemerschapstrajecten

<sup>11</sup> Agentschap voor hoger onderwijs, volwassenonderwijs, kwalificatie en studietoelagen

<sup>12</sup> Vlaamse kwalificatiestructuur

	<p><b>Output 4: Uitgewerkte methodiek en sjablonen</b></p> <p>Er wordt verwacht dat de validering en inschaling van de beroepskwalificatie ondernemer klein bedrijf (OKB), gevolgd door de definitieve goedkeuring door de Vlaamse Regering, begin 2016 afgerond zal zijn. Inmiddels werd de methodiek op punt gesteld en werd reeds expertise opgebouwd met de ontwikkeling van sectorspecifieke OKB's en de aanpassing van trajecten in de sectoren hout en voeding. Deze expertise werd via een peer to peer intervisie gedeeld onder de sectorale adviseurs. Er is een handleiding in ontwikkeling waarin de verschillende stappen van het proces van integratie van de OKB in de ondernemerschapstrajecten aan bod komen.</p>
<p><b>2016</b></p>	<p>De focus van de productontwikkeling zal in 2016 liggen op het de aanpassing van curricula aan OBK en BK's.</p>

<p><b>Actie 2 : SYNTRA Vlaanderen houdt de vinger aan de pols in het kader van de sectorale werking : de sectoren zitten aan tafel en vertalen mee de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in nieuwe opleidingsbehoeften en – trajecten.</b></p>	
<p>Duiding</p>	<p>SYNTRA Vlaanderen werkt samen met de SYNTRA en de afgevaardigden van de KMO<sup>13</sup>-sectoren samen in sectorcommissies waarin evoluties in de sectoren worden vertaald naar opleidingsbehoeften en vervolgens naar nieuwe opleidingen in leertijd en ondernemerschapstrajecten of herwerkingen aan de curricula in functie van evoluties die zich in de beroepen voordoen. Hiermee komt SYNTRA Vlaanderen tegemoet aan vraag van de Vlaamse regering om de ondernemersvorming toekomstgericht uit te werken en trends te captteren.</p>
<p><b>EVALUATIE JOP 2015</b></p>	
<p><b>Realisatie vooropgestelde output</b></p>	<p><b>Output 1: Aantal nieuwe trajecten in schooljaar 2015-2016</b></p> <p>21 nieuwe trajecten in 10 sectoren</p> <p><b>Output 2: Aantal herwerkte trajecten in schooljaar 2015-2016</b></p> <p>81 herwerkte trajecten in 22 sectoren</p> <p><b>Output 3: De jaaractieplannen van de sectoren 2 maal per jaar t.o.v. het aantal effectieve gerealiseerde nieuwe trajecten en herwerkingen zoals bekrachtigd door de raad van bestuur</b></p> <p>Het proces behoeftebepaling voorziet 2 maal per jaar in een jaaractieplan (JAP), nl in april en november. Het belangrijkste JAP in functie van nieuw en geactualiseerd aanbod is echter dat van november. De herwerkte en nieuwe opleidingen gepland in het JAP NOVEMBER worden gefinaliseerd in februari (herwerkingen) en maart (nieuwe) zodat het aanbod voor het nieuwe cursusjaar tijdig aangevraagd kan worden door de SYNTRA in het kader van hun jaarplannen voor het nieuwe cursusjaar (de aanvraagperiode wordt afgesloten op 31 april). De introductie van het JAP APRIL had als doel om ook tussentijds de planning &amp; ontwikkeling van herwerkte en nieuw aanbod mogelijk te maken, dat zou kunnen starten in januari. In de praktijk blijkt echter dat van deze mogelijkheid weinig gebruik werd gemaakt. Een deel van de herwerkingen was gepland in functie van de beschikbaarheid van een beroepskwalificatie ondernemer die nu onder de vorm van de Ondernemer Klein Bedrijf (OKB) naar een</p>

<sup>13</sup> Kleine of middelgrote ondernemingen

	definitieve goedkeuring door de Vlaamse Regering gaat. Deze planning zal hernomen worden in het JAP NOV 2015.
<b>2016</b>	In 2016 zal deze actie verder opgenomen worden. De planning van de productontwikkeling zal gebeurd tijdens de JAP-dag in november. Er zal ook bekeken worden hoe het proces van productontwikkeling kan worden bijgestuurd.

<b>Actie 3 : SYNTRA Vlaanderen experimenteert met digitaal leren in bedrijfsbeheer.</b>	
Duiding	In de geglobaliseerde wereld en het digitaal tijdperk, wordt ook digitaal leren als methodiek van anders leren naar voor geschoven. SYNTRA Vlaanderen ontwikkelt een methodiek om de opleiding bedrijfsbeheer via een E-leren platform aan te bieden.
<b>EVALUATIE JOP 2015</b>	
Realisatie vooropgestelde output	<b>Output 1: Cursus e-bedrijfsbeheer is gebruiksklaar tegen september 2015. De cursus bestaat uit een e-platform, coachingarea en contactmomenten.</b>  Cursus was gebruiksklaar half oktober en is geïntegreerd in de leerplatformen van de SYNTRA. Ieder SYNTRA heeft 1 cursus gepland.
<b>2016</b>	De ontwikkeling van deze cursus werd afgerond. De opvolging behoort nu tot de reguliere werking 2016 en wordt daarom niet meer als afzonderlijke actie opgenomen.

<b>Actie 4 : SYNTRA Vlaanderen blijft via lesbezoeken en eindproefbezoeken, de kwaliteit van de lopende opleidingen opvolgen en acties tot verbetering van de kwaliteit suggereren, dit in het kader van stimulerende kwaliteitszorg.</b>	
Duiding	In het kader van de ondersteuning bij de productimplementatie leertijd en OT, brengen de sectorale en de decentrale adviseurs bezoeken aan de SYNTRA tijdens de lessen of tijdens de eindproeven. Dit gebeurt aan de hand van een observatieformulier, die worden gebundeld in een rapport ten behoeve van SYNTRA teneinde acties tot verbetering van de kwaliteit op te starten.  Bij herhaaldelijke vaststellingen waaraan geen gevolg wordt gegeven, kan interne inspectie overgaan tot sanctionering.
<b>EVALUATIE JOP 2015</b>	
Realisatie vooropgestelde output	<b>Output 1: Algemeen rapport lesbezoeken en eindproefbezoeken</b>  De 16 individuele verslagen van lesbezoeken werden rechtstreeks bezorgd aan de sectorcoördinatoren van de betreffende SYNTRA. Een eindrapport met een overzicht van de aanleidingen en vaststellingen wordt momenteel opgesteld. De 175 verslagen van eindproefbezoeken werden gebundeld tot een algemeen rapport.  <b>Output 2: Samenvattend rapport eindproefbezoeken per SYNTRA</b>  Dit rapport bevat feedback voor de SYNTRA over eindproefbezoeken. De 5 rapporten

	eindproefbezoeken werden bezorgd aan de directeurs-afgevaardigd bestuurders van de SYNTRA. De decentrale adviseurs plannen een bespreking van de eventuele verbeteracties tijdens de 1 <sup>e</sup> helft van december.
<b>2016</b>	Omwille van nieuwe uitdagingen en prioriteiten van het agentschap werd er beslist door de directieraad het afleggen van les- en eindproefbezoeken te bevriezen voor de periode van één cursusjaar. De actie wordt daarom niet opgenomen in JOP 2016

### **Actie 5 : SYNTRA Vlaanderen voert een IKZ beleid via het meten van de cursistentevredenheid.**

<b>Duiding</b>	<p>Cursistentevredenheid wordt jaarlijks gemeten bij een steekproef van opleidingen. De vragenlijst polst naar de tevredenheid van de cursisten over de opleiding in het algemeen, maar ook naar een aantal specifieke aspecten van de opleiding. Met name naar de praktijkgerichtheid van de opleiding, de inhoud en de didactiek van de opleiding én de infrastructuur en organisatie van de opleiding. In totaal omvat de vragenlijst 14 vragen: 2 vragen die peilen naar de algemene tevredenheid en 12 vragen die peilen naar specifieke aspecten van de opleiding.</p> <p>Over de resultaten cursistentevredenheid wordt gerapporteerd in het kader van het ondernemingsplan van het agentschap. Daarnaast worden de resultaten besproken op de verschillende sectorcommissies en wordt er een verslag per SYNTRA opgesteld.</p> <p>De resultaten van cursistentevredenheid worden meegenomen in de sectorale werking en samen met de SYNTRA worden acties ondernomen n.a.v. de resultaten. Deze acties zijn activiteiten die zullen ondernomen worden om de kwaliteit van de opleidingen te verhogen waar een matigere score cursistentevredenheid werd vastgesteld. In actiewerkshops wordt er met verschillende actoren gereflecteerd over de resultaten cursistentevredenheid en worden acties geformuleerd om de kwaliteit van de opleidingen te verhogen (=toekomst). In het cursusjaar 2014-2015 start een vernieuwde procedure cursistentevredenheid. Er werd een vernieuwde vragenlijst ontwikkeld die voor de eerste keer zal afgenomen worden in mei 2015.</p>
----------------	---

## **EVALUATIE JOP 2015**

<b>Realisatie vooropgestelde output</b>	<p><b>Output 1: Tevredenheidsscore cursisten ondernemerschapstrajecten (nulmeting)</b></p> <p>De score voor algemene tevredenheid over de opleiding is 7.22. Deze score is een weergave gemiddelde score op de vraag 'We willen graag weten hoe tevreden je bent over de opleiding in de SYNTRA-campus. Geef een score van 0 tot 10.'</p> <p>De score voor algemene tevredenheid over SYNTRA is 6.97. Deze score is een weergave gemiddelde score op de vraag 'Zou je een opleiding bij SYNTRA aanraden aan vrienden, familie en collega's? Geef een score van 0 tot 10.'</p> <p><b>Output 2: Tevredenheidsscore cursisten leertijd (nulmeting)</b></p> <p>De score voor algemene tevredenheid over de opleiding bij leertijd is 6.86. De score voor algemene tevredenheid over SYNTRA is bij leertijd is 6.97.</p> <p><b>Output 3: Rapporten cursistentevredenheidsmeting op algemeen niveau, op sectorniveau en op SYNTRA-niveau.</b></p> <p>Een algemeen rapport cursistentevredenheid werd opgesteld en besproken met de betrokken actoren. In november werden de rapporten op SYNTRA-niveau bezorgd aan de</p>
---	---

	<p>SYNTRA en de rapporten op sectorniveau aan de verschillende pedagogisch adviseurs.</p> <p><b>Output 4: Scores die worden besproken in actieworkshop met de SYNTRA en hun weerslag krijgen in acties om de kwaliteit van de opleidingen te verhogen.</b></p> <p>De SYNTRA stelden op basis van de gegevens cursistentevredenheid aangevuld met eigen gegevens, eigen rapporten cursistentevredenheid op waaraan acties gekoppeld worden. Deze eigen rapporten en gekoppelde acties worden besproken op de IKZ-werkgroep.</p>
<b>2016</b>	<p>In 2016 zal dezelfde wijze verder worden opgenomen. D.w.z. in april – juni 2016 zal de bevraging in een steekproef van 7 à 9 sectoren worden afgenomen. De algemene resultaten van 2015 worden meegenomen als nulmeting. De resultaten van 2016 worden meegenomen als indicator in het JOP.</p>

<b>Actie 6 : De datakwaliteit van het opleidingsaanbod in COOSY verbetert.</b>	
<b>Duiding</b>	<p>Middels een bewaakte uniformiteit in de beschrijving van trajecten en modules over alle sectoren heen wordt de datakwaliteit van het opleidingsaanbod in COOSY<sup>14</sup> verder verbeterd. Enerzijds draagt dit bij aan de uniforme implementatie van de producten in de SYNTRA-lesplaatsen; Anderzijds faciliteert dit de automatisering en het correcte verloop van de verdere stroomafwaartse processen binnen de applicatie COOSY (bijv. correct opleidingsaanbod als basis voor attestering).</p> <p>In functie van opduikende noden worden extra acties uitgevoerd horizontaal door het opleidingsaanbod heen.</p>
<b>Input</b>	<p>Het leescomité bestaat uit: directeur sectorale trajectwerking, COOSY-beheerder, adviseur beleidsoperationalisering, product managers OT / LT, adviseur LT. De sectorale adviseurs passen het voorgelegde aanbod aan de feedback van het leescomité aan.</p> <p>Voor de horizontale acties kan een beroep gedaan worden op de hoofdmedewerkers sectorale trajectwerking of het secretariaat.</p>
<b>EVALUATIE JOP 2015</b>	
<b>Realisatie vooropgestelde output</b>	<p><b>Output 1: Aantal nagelezen trajecten en modules dat werd gepubliceerd</b></p> <p>Aantal nieuwe trajectversies die in 2015 ( tot 6/11/2015) werden gepubliceerd: 172  Aantal nieuwe moduleversies die in 2015 (tot 6/11/2015) werden gepubliceerd: 405</p> <p><b>Output 2: Horizontale ad-hoc acties in functie van noodwendigheden</b></p> <p>Er werd één horizontale ad-hoc actie uitgevoerd. Deze actie betreft het beter structureren van de studiebewijzen in COOSY. Deze wijziging maakt de verdere automatisering van het proces 'attestering' mogelijk, en verhoogt de kwaliteit van de data die naar de LED-databank kan gestuurd worden.</p>
<b>2016</b>	<p>In JOP 2016 wordt er één actie over de werkzaamheden m.b.t. COOSY opgenomen.</p>

<sup>14</sup> Cursist –en opleiding opvolging systeem

## Actie 7 : SYNTRA Vlaanderen maakt een plan van aanpak voor elektronisch testen in de SYNTRA.

**Duiding** Voor diverse toelatings-, vrijstellings- en moduleproeven maken de SYNTRA gebruik van uniforme testen cf. online testsysteem onderhouden door SYNTRA Vlaanderen. De werking daarvan wordt geëvalueerd met het oog op een plan van aanpak voor de toekomst. Dit gebeurt a.d.h.v. een project met een aantal experimenten.

## EVALUATIE JOP 2015

**Realisatie  
vooropgestelde  
output**

### Output 1: Een herwerkte methodiek voor elektronisch testen

Aan de hand van twee pilootprojecten (Toelatingsproef traject boekhouder, Examen plantenkennis groensector), werd binnen een projectgroep aan een hernieuwde methodiek voor de opmaak van elektronische testen gewerkt (met afspraken over aantal vragen, soort vragen, scoresysteem, giscorrectie, ...).

De herwerkte methodiek werd uitgeschreven in een nota met een aantal mogelijke uitrolscenario's voor de toekomst. De nota is voor 90 % klaar.

De scenario's worden begin 2016 besproken zowel intern als met de SYNTRA. Deze scenario's gaan van het niet of slechts beperkt volgen van de voorgestelde principes, over het toepassen van de principes op nieuwe testen, tot het aanmaken en herwerken van alle testen volgens de voorgestelde principes.

### Output 2: Nota m.b.t. de toekomst van het elektronisch testen binnen SYNTRA – SYNTRA Vlaanderen (MSN-nota)

Voor de verdere uitrol van de methodiek zijn een aantal scenario's mogelijk die moeten voorgelegd worden aan de groep van sectorale pedagogische adviseurs en aan de SYNTRA (via een MSN-nota).

2016

In 2016 wordt SET – dit is de afkorting van SYNTRA Elektronisch Testen, ofwel het elektronisch testsysteem van het SYNTRA-netwerk – meegenomen in een geheel van initiatieven die vanuit SYNTRA Vlaanderen genomen worden om digitaal leren te stimuleren en uitvoering te geven aan de 'Radicaal digitaal'-strategie van SYNTRA Vlaanderen.

## Actie 8 : Sturende regie mbt het DAB aanbod van de SYNTRA.

**Duiding**

- *Implementatie van het proces 'behoeftebepaling'.*  
Het sectoraal ontwikkelingswerk dat gedurende een cursusjaar zal plaatsvinden (door de SYNTRA en de actor SYNTRA Vlaanderen) wordt opgelijst in het JAP (=jaaractieplan). De afdeling regie gaat na of het JAP voldoet aan de vragen van het beleid (cfr. VKS, verbeterplan leertijd,...) en stuurt waar nodig bij. De feedback wordt ook aan de RVB bezorgd.
- *SYNTRA jaarplannen en rapport realisatiegraad:*  
Het erkennings- en financieringsbesluit bepaalt dat de SYNTRA uiterlijk op 15 mei een jaarplan moeten indienen. Uiterlijk op 15 december bezorgen ze een aanvullend jaarplan. Het jaarplan van de SYNTRA bestaat uit een kwantitatief en een kwalitatief luik. Het kwantitatieve luik omvat het geplande opleidingsaanbod van de SYNTRA in alle sectoren van de KMO, volgens de sectorindeling van SYNTRA Vlaanderen. Op basis van het kwantitatieve jaarplan worden er vervolgens individuele aanvragen ingediend. Het rapport realisatiegraad meet de verhouding tussen het aantal aangevraagde

opleidingen en het aantal opleidingen dat op 15/11 ook effectief gestart is. Het is dus een momentopname die een indruk geeft van de mate waarin de SYNTRA erin slagen om het geplande DAB-aanbod te realiseren. Op basis van deze bevindingen kan de regie het opleidingsaanbod van de SYNTRA bijsturen.

- **Screeningscommissie:**  
Nieuwe en volledig herwerkte OT's (= ondernemerschapstrajecten) worden gescreend door de screeningscommissie. Ze worden beoordeeld op 5 criteria, waaronder het bestaan van een gelijkaardig opleidingsaanbod op de private arbeidsmarkt. Als de trajecten positief geëvalueerd worden, kunnen ze gesubsidieerd worden (als DAB).
- **Deelname aan de Vlaamse Kwalificatiestructuur:**  
-SYNTRA Vlaanderen neemt een actieve rol op inzake VKS bij AHOVOKS (cfr. deelname aan validerings- en inschalingscommissies, trekker van ondernemersberoepskwalificaties).  
-SYNTRA Vlaanderen licht het SYNTRA-netwerk in over het VKS verhaal en ondersteunt hen bij het herwerken van de curricula volgens de VKS. Er wordt in dit kader ook aandacht besteed aan EVC/EVK

## EVALUATIE JOP 2015

### Realisatie vooropgestelde output

**Output 1: Het DAB aanbod van de SYNTRA wordt bijgestuurd volgens de richtlijnen van het beleid (cfr. in overeenstemming met VKS, voldoende gespreid over het Vlaamse landschap, aandacht voor knelpuntberoepen ...)**

SYNTRA Vlaanderen stuurt het beleid van de SYNTRA bij aan de hand van de feedback op de jaaractieplannen en op de kwalitatieve en kwantitatieve jaarplannen. De beleidsstrategie van SYNTRA Vlaanderen bepaalt hierbij de richting. Naar de toekomst toe, zal dit meer verweven worden met het 'sturend beleid'.

### **Output 2: Implementatie van het proces behoeftenbepaling**

Het JAP (jaaractieplan) van april 2015 werd opgemaakt o.b.v. de beleidsstrategie DAB van de regie SYNTRA Vlaanderen. In september werd de beleidsstrategie DAB aangepast. Via deze nieuwe beleidsstrategie wordt er meer gestuurd op het naleven van artikel 20<sup>15</sup>, het inzetten op innovatie en het duaal leren. Het JAP van november 2015 zal opgebouwd worden op basis van deze aangepaste strategie.

### **Output 3: Jaarrapporten met realisatiegraden**

De kwalitatieve en kwantitatieve jaarplannen van de SYNTRA werden geëvalueerd door SYNTRA Vlaanderen en goedgekeurd door de Raad van Bestuur in juni 2015. Er werd een screeningscommissie georganiseerd in december 2014 waarvan de resultaten werden goedgekeurd door de raad van bestuur van 30 januari 2015. Er werden 19 dossiers voorgelegd waarvan er 16 werden goedgekeurd als DAB en 3 als niet DAB. In mei werd er nog 1 dossier voorgelegd dat werd goedgekeurd als DAB.

### **Output 4: Deelname aan VKS**

SYNTRA Vlaanderen nam maandelijks deel aan de validerings- en inschalingscommissies van AHOVOKS. SYNTRA Vlaanderen was trekker van de werkgroep waarin de kwalificatie 'ondernemer klein bedrijf' werd ontwikkeld. UNIZO nam ook deel aan deze werkgroep. De

<sup>15</sup> = het naleven van de toelatingsvoorwaarden. Cfr. voor sommige OT's is het belangrijk om over praktijkervaring te beschikken vooraleer men kan starten met de opleiding. Cursisten die hier niet over beschikken dienen aanvullende praktijk te volgen.

	kwalficatie 'ondernemer klein bedrijf' werd gefinaliseerd en goedgekeurd op de RvB van 25 september. Vervolgens werd deze BKD ter validering ingediend bij AHOVOKS. De curricula voor de SYNTRA worden aangepast aan de BKD's (uit de afgewerkte clusters).
<b>2016</b>	Deze actie kan verder worden opgenomen in 2016. Een aantal deelopdrachten worden verwerkt opgenomen binnen andere acties.



## SD4: We investeren in ondernemerschap en wendbare ondernemingen en organisaties.

### OD 4.3 We stimuleren ondernemerschap bij werkzoekenden.

#### Actie 1 : Regie van werkzoekenden naar ondernemerschap – maak werk van je zaak.

Duiding	<p>SYNTRA Vlaanderen staat in voor de regie van werkzoekenden naar ondernemerschap, dit samen met VDAB en ESF. Het huidige project 'maak werk van je zaak' werd na een ESF oproep aan SYNTRA Limburg toegekend die dit in een consortium met andere SYNTRA uitvoeren. De uitgangspunten zijn de integratie van bestaande initiatieven voor (pre) starters in Vlaanderen met de focus van een begeleiding en coaching op maat naar ondernemerschap. Er wordt hiermee eveneens een centrale aanpak voor werkzoekenden nagestreefd. Bij deze aanpak wordt een nauwe samenwerking met Agentschap Ondernemen opgezet.</p> <p>De resultaten van deze aanpak van werkzoekenden naar ondernemerschap zijn uitermate bemoedigend zoals ook in een VIONA studie werd geconcludeerd.</p>
---------	---

#### EVALUATIE JOP 2015

Realisatie vooropgestelde output	<p><b>Output 1: Aantal trajecten in schooljaar 2014 – 2015 (streefwaarde 700 trajecten)</b></p> <p>Er werden 836 trajecten georganiseerd in het schooljaar 2014-2015.</p> <p><b>Output 2: Er wordt een geïntegreerde aanpak uitgewerkt om werkzoekenden naar ondernemerschap te begeleiden. Werkzoekenden worden via begeleiding op maat gestimuleerd en ondersteund naar een goed voorbereid ondernemerschap.</b></p> <p>De intake periode voor Maak Werk van je Zaak eindigde in juni 2015. Er werd een nieuwe ESF-oproep gelanceerd. 'Maak Werk van je Zaak II' werd toegekend aan SYNTRA Limburg. Het project loopt van juli 2015 tot eind 2017 en wordt gefinancierd door ESF met co-financiering van VDAB, SYNTRA Vlaanderen en het Agentschap Ondernemen. SYNTRA Vlaanderen is trekker van de stuurgroepen die in dit kader georganiseerd worden. De aanpak van de menukaart (cursussen die kunnen worden aangeboden) werd aangepast. Vanaf september 2015 wordt er met de nieuwe menukaart gewerkt.</p>
----------------------------------	---

<b>2016</b>	In 2016 wordt de werking gecontinueerd. Deze actie zal worden opgenomen binnen de actie m.b.t. ESF.
-------------	---

**OD 4.4 Het nieuwe Agentschap Ondernemen en Innovatie (AOI) zet samen met SYNTRA Vlaanderen in op de bevordering van het ondernemerschap en het versterken van de ondernemerscompetenties.**

**Actie 1 : SYNTRA Vlaanderen bouwt een brug met het AOI in het kader van het versterken van ondernemerscompetenties via (cross sectorale) innovatie (zie ook strategisch project I).**

**Duiding** SYNTRA Vlaanderen zet een structureel overleg op met de dienst duurzaamheid en transformatie van het agentschap ondernemen en innovatie (AOI) teneinde opportuniteiten naar opleiding vanuit de projectoproepen Nieuw Industrieel Beleid te identificeren en uit te werken en op die manier versterkt in te zetten op ondernemerscompetenties.

**EVALUATIE JOP 2015**

**Realisatie vooropgestelde output**

**Output 1: Aantal overlegmomenten met AOI**

Tussen de periode jan –juli 2015 waren er 7 ‘fysieke’ overlegmomenten van SYNTRA Vlaanderen met het Agentschap Ondernemen en innovatie, meer bepaald met de dienst duurzaamheid en transformatie. Er zijn ook verschillende feedbackmomenten per mail geweest.

**Output 2: Event in het kader van de projecten versus opportuniteiten naar opleiding**

Op 4/3/2015 ging er in Sint-Niklaas een event door waarop 15 projectcoördinatoren aanwezig waren die samen 13 Nieuw Industrieel Beleid projecten vertegenwoordigen en de mensen van SYNTRA Vlaanderen. Via deze projecten werd input gekregen over opleidingsopportuniteiten voor de bouwsector, de voedingssector en de 3D printing sector.

**Output 3: Contacten met projectcoördinatoren**

Concreet vond er op 26/6/2015 een overleg plaats met de sectoren voeding en logistiek (IPV) om te peilen naar de noden voor innovatieve cross sectorale opleidingstrajecten. Er werd besloten dat er potentieel aanwezig is binnen de voedingssector voor innovatieve opleidingen en dat dit verder zou worden onderzocht, o.m. door contact name met Flanders Food in het kader van het Nieuw Industrieel Beleid project Food factory of the future. Ook via tenderbeleid worden de mogelijkheden bekeken om innovatieve technologieën in de voedingssector te introduceren.

De opportuniteiten voor de bouwsector worden verder opgenomen binnen de taskforce duurzaam bouwen samen met het WTCB<sup>16</sup> (luchtdicht bouwen, isolatiedeskundige, duurzaam renoveren).

Voor 3 D printing werd er een incentive uitgeschreven om KMO’s te laten nadenken over hoe zij deze techniek kunnen inschakelen in hun productieproces. De inzichten hierin moeten aanleiding zijn tot het ontwikkelen van een facultatieve module 3 D in het DAB aanbod, die cross sectoraal kan worden ingezet.

**Output 4: Opstart lerende netwerken**

De bedoeling was om in het kader van het event van 4/3 een opvolgessie te organiseren eventueel met andere projectcoördinatoren om zo te leren van elkaar. In overleg met het agentschap ondernemen is afgesproken om dit uit te stellen en af te wachten of de 3

<sup>16</sup> Wetenschappelijk en Technisch Centrum voor het bouwbedrijf

	<p>opleidingsopportuniteiten ook effectief tot resultaten leiden. Een probleem daarbij is dat de sectoren van het Nieuw Industrieel Beleid niet de sectoren zijn waarmee SYNTRA Vlaanderen in het kader van de zijn sectorale productontwikkeling samenwerkt. Deze laatste zijn gericht op de KMO wereld terwijl deze van het NIB eerder gericht zijn op werknemers binnen grotere bedrijven.</p>
<b>2016</b>	<p>Deze actie wordt in 2016 verder opgevolgd . De relatie met het Agentschap Ondernemen wordt verder onderhouden en nieuwe opportuniteiten worden verkend.</p>

## SD5: We investeren in de randvoorwaarden voor een innovatiegedreven arbeidsmarktbeleid.

### OD 5.2 We zetten in op evidence-based beleid en actueel beleidsrelevant wetenschappelijk onderzoek.

**Actie 1 : SYNTRA Vlaanderen onderzoekt de mogelijkheden om i.s.m. met de strategische onderzoekscentra ('SOC's) excellente kennis te transfereren naar de KMO-wereld met het oog op innovatie (cfr. strategisch project).**

**Duiding**

Er werden heel wat innovatieprojecten opgezet vanuit een concept van de triple helix of innovation (unief/industrie en overheid). Dit heeft vooral geleid tot cross-sectorale innovaties. Om deze innovaties te laten doorstromen worden tal van disseminatieactiviteiten georganiseerd.

Ook de Vlaamse Strategische Onderzoekscentra (SOC) zijn belangrijke spelers om een toekomstgericht opleidingsaanbod te garanderen. Zij zijn doorgaans internationaal ingebed en hebben een goed zicht op trends en evoluties. Ook zij ervaren vanuit hun O en O projecten de behoefte om hun ontwikkelde kennis breed te implementeren in Vlaanderen. SYNTRA Vlaanderen voert verkennende gesprekken met in eerste instantie Imec, teneinde te onderzoeken hoe de excellente kennis die daar wordt vergaard via een methodiek tot bij de KMO kan worden getransfereerd zodat kennis omtrent innovaties die klaar zijn om geïmplementeerd te worden in de markt ook door KMO's kunnen worden opgepikt.

### EVALUATIE JOP 2015

**Realisatie vooropgestelde output**

**Output 1: Aantal leermomenten en hun verslagen en afspraken**

Er zijn 3 overlegmomenten geweest met Imec, de SOC gespecialiseerd in nanotechnologie. Imec is op zoek om excellente kennis tot op de werkvloer (in de KMO) te implementeren. Namelijk hoe kunnen relevante innovaties / slimme specialisaties op een snelle en flexibele manier gedetecteerd, geselecteerd en geïntegreerd worden in OT's. Hoe kunnen nieuwe opportuniteiten leiden tot nieuwe opleidingen (bv big data) en hoe kunnen disseminatie activiteiten van andere organisaties versterkt of verbreed worden?

Imec zou met SYNTRA Vlaanderen tijdens een brainstormdag, begeleid door Flanders DC op zoek gaan naar de opportuniteit die opleiding kan bieden om de innovatieve kennis tot bij de KMO te brengen. Er werd hiervoor een programma opgesteld en afspraken gemaakt. Deze brainstorm met Imec wordt verplaatst naar het voorjaar 2016. Ter voorbereiding van deze brainstormdag wordt er in december een inspiratiedag voor adviseurs en sectorcoördinatoren, begeleid door Flanders DC, georganiseerd.

**2016**

Deze actie wordt verder opgenomen in 2016. De nadruk zal liggen op investeren in kennisopbouw en innovatie via een bottom-up en een top-down benadering van innovatie om tot innovatieve ondernemerschapstrajecten te komen.

**Actie 2 : SYNTRA Vlaanderen draagt bij tot een versterking van de kennisdeling met de partners binnen het beleidsdomein.**

**Duiding** SYNTRA Vlaanderen wil op vlak van monitoring en arbeidsmarktinformatie bijdragen tot en ondersteunen bij de ontwikkeling van voor het beleid relevante boordtabellen. SYNTRA Vlaanderen onderzoekt mee hoe het bestaande aanbod (Steunpunt WSE, VDAB, DWSE, SYNTRA Vlaanderen) beter kan worden afgestemd en ontsloten.

In samenwerking met departement WSE : opbouwen van gestructureerde cijfers / informatie over de thema's werken & leren, arbeidsmarkt, ondernemen.

**EVALUATIE JOP 2015**

**Realisatie vooropgestelde output** **Output 1: Deelname aan de werkgroep arbeidsmarktmonitoring**

De werkgroep arbeidsmarktmonitoring is samengesteld uit vertegenwoordigers van het departement WSE, VDAB, SYNTRA Vlaanderen en onderzoekers van het steunpunt WSE. SYNTRA Vlaanderen nam deel aan de werkgroepen.

**2016** Ook in 2016 zullen we vanuit SYNTRA Vlaanderen deelnemen aan de werkgroep arbeidsmarktmonitoring. In het JOP 2016 wordt dit niet meer als afzonderlijke actie opgenomen.

**Actie 3 : SYNTRA Vlaanderen maakt effectiviteitsmetingen op basis van de nieuwe nomenclatuur.**

**Duiding** SYNTRA Vlaanderen bouwt in samenwerking met het KSZ-datawarehouse<sup>17</sup> een nieuwe dataset uit met gegevens over de mate van verzelfstandiging van de ex-cursisten op basis van de nieuwe nomenclatuur.

**EVALUATIE JOP 2015**

**Realisatie vooropgestelde output** **Output 1: Nulmeting over de mate van verzelfstandiging op basis van de nieuwe nomenclatuur, eerste datareeks gerealiseerd in juni 2015**

De nieuwe nomenclatuur trad in voege vanaf cursusjaar 2012-2013 en werd in 2013-2014 volledig geïmplementeerd. Ondernemersopleidingen, gecertificeerde bijscholingen en niet gecertificeerde opleidingen verdwenen uit het aanbod. Er is enkel nog sprake van leertijd, ondernemerschapstrajecten en toegewezen trajecten.

De eerste effectiviteitsgegevens m.b.t. cursusjaar 2012-2013 zijn vanaf heden beschikbaar. Het effectiviteitscijfer van een ondernemerschapstraject wordt bepaald door na te gaan in welke mate cursisten die de opleiding succesvol hebben afgerond een zelfstandige activiteit uit oefenen. Dit kan gemeten worden 1 jaar, 2 jaar en 5 jaar na afronden van de cursus. Momenteel kan SYNTRA Vlaanderen verzelfstandiging nagaan van de cohorte 2012-2013 tot 1 jaar na afronden van de opleiding.

In 2012-2013 werden er bijna 11.000 ondernemerschapstrajecten afgerond met een

<sup>17</sup> Kruispuntbank van de Sociale zekerheid

	<p>succesvolle eindproef. Op 31/12/2012 hadden 18,6% van de cursisten die een eindproef aflegde in 2012-2013<sup>18</sup> een zelfstandige activiteit, op 31/12/2013 hadden reeds 26,3% van deze cursisten een zelfstandige activiteit.</p>
<b>2016</b>	<p>Deze actie wordt verder opgenomen in 2016 onder OD 4.4 'We zetten in op de bevordering van het ondernemerschap en het versterken van de ondernemerscompetenties'.</p>

**OD 5.3 We zetten in op een vernieuwd sectoraal beleid ter ondersteuning van de uitbouw van een slagkrachtig werkgelegenheidsbeleid.**

<p><b>Actie 1 : SYNTRA Vlaanderen neemt deel aan het overleg i.k.v. sectoraal beleid binnen de Ambtelijke werkgroep sectorconvenanten.</b></p>	
Duiding	<p>SYNTRA Vlaanderen continueert haar engagement en neemt deel aan het overleg georganiseerd binnen de Ambtelijke Werkgroep sectorconvenanten. In kader van de vorming van een nieuw sectoraal beleid en de hiervoor opgezette VIONA-studie, participeert SYNTRA Vlaanderen aan de diverse overlegmomenten om op die manier het sectoraal beleid mee vorm te geven.</p>
<p><b>EVALUATIE JOP 2015</b></p>	
Realisatie vooropgestelde output	<p><b>Output 1: SYNTRA Vlaanderen geeft input voor een vernieuwd sectoraal beleid via de ambtelijke werkgroep sectorconvenanten</b></p> <p>SYNTRA Vlaanderen nam deel aan de georganiseerde overlegmomenten in de ambtelijke werkgroep i.f.v. de ontwikkeling en bijsturing van de sectorconvenanten voor de periode 2016-2017 alsook m.b.t. de VIONA-onderzoeksopdracht 'naar een vernieuwde sectorale insteek voor het Vlaams werkgelegenheidsbeleid'. Vanuit de opdracht die het Agentschap SYNTRA Vlaanderen via het Regeerakkoord meegekregen heeft o.a. ondernemerschap, innovatie, Duaal Leren, werden deze ingebracht in deze fora.</p>
<b>2016</b>	<p>Deze actie wordt verder opgenomen in 2016.</p>

<sup>18</sup> Het is mogelijk dat een cursist meerdere eindproeven aflegde.

**OD 5.4 We investeren in een vereenvoudigde dienstverlening via een digitaal loket, een afgestemde accountwerking en doelmatig inzet van het instrumentarium.**

**Actie 1 : SYNTRA Vlaanderen werkt verder aan haar Coosy software om de samenwerking met de SYNTRA te optimaliseren, de dienstverlening meer te automatiseren en tegelijk het aantal fouten te verlagen.**

Duiding

Coosy is de informaticatoepassing ter ondersteuning van de kernprocessen van SYNTRA Vlaanderen.

De functionaliteiten van de Coosy toepassing worden uitgebreid om het attesteringsproces volledig te ondersteunen en te automatiseren daar waar mogelijk, zodat de hoeveelheid werk voor de adviseurs in dit verband sterk gereduceerd kan worden; dit onderdeel bevat ook een vernieuwde gegevensuitwisseling naar de LED-databank. Om dit mogelijk te maken worden desbetreffende historische gegevens uit "IU" gemigreerd naar Coosy.

In Coosy worden alle functionaliteiten ontwikkeld voor de erkenning van cursussen en om de gegevens noodzakelijk voor de berekening van de financiering van de SYNTRA te kunnen leveren.

Alle functionaliteiten noodzakelijk voor de betaling van de lesgevers worden in Coosy ontwikkeld, inclusief de vereiste externe gegevensstromen.

Tenslotte wordt ervoor gezorgd dat het datawarehouse gevoed wordt met de meest recente gegevens uit Coosy zodat gebruikers hiermee de rapportering kunnen maken voor beleidsinformatie en andere doeleinden. Ook de verwerking van de gegevens uit de cursistentevredenheidsenquêtes wordt met dit instrument gerealiseerd.

De oude toepassing "IU=informatie-uitwisseling" wordt definitief gestopt.

**EVALUATIE JOP 2015**

**Realisatie vooropgestelde output**

**Output 1: Uitbreiding van functionaliteiten**

De attestering van cursisten en financiering van de cursisturen werden ontwikkeld in Coosy. De betaling van de lesgevers zit in de testfase en zal klaar zijn tegen einde 2015. De gegevens voor de LED-databank staan klaar om verstuurd te worden. Daarnaast werd er een rapporteringstool (datawarehouse) opgezet, die o.a. rapportering in het kader van financiering mogelijk maakt.

**2016**

De acties rond Coosy worden verder opgenomen binnen de interne werking.

**OD 5.5 We scherpen de lokale partnerschappen aan door te bekijken hoe de bestaande lokale samenwerking verder kan worden uitgediept of bijgestuurd.**

<b>Actie 1 : SYNTRA Vlaanderen evalueert de uitbesteding die de samenwerking met gemeenten en initiatieven ten aanzien van opleidingen voor kleine ondernemingen omvat.</b>	
Duiding	<p>Gegroeid vanuit een doelgroepenbeleid werd er een uitbesteding gelanceerd ten aanzien van de samenwerking met gemeenten en initiatieven ten aanzien van opleidingen voor kleine ondernemingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Micro-ondernemingen nemen veel minder deel aan opleiding en vorming</li> <li>- Rekening houden met de randvoorwaarden om de vooropgestelde doelgroep te bereiken met name dichtbij de locatie van de zaak, flexibel, praktijkgericht, ...</li> <li>- Er werd hiervoor in 2014 een uitbesteding gedaan</li> </ul>
<b>EVALUATIE JOP 2015</b>	
Realisatie vooropgestelde output	<p><b>Output 1: Opmaak van een evaluatierapport</b></p> <p>SYNTRA Vlaanderen maakt zelf geen evaluatierapport op. De gegunde organisaties registreren de aangeboden trajecten, de deelnemers en de afgenomen evaluaties, volgens de afspraken. Deze registratie/rapportering verloopt vlot. Tot nu toe werd er met 14 steden en gemeenten een samenwerkingsovereenkomst afgesloten. In deze steden worden reeksen van 3 workshops georganiseerd voor de KMO's. Na elke workshop wordt een evaluatie afgenomen. Deze evaluaties zijn overwegend positief. Een gemiddelde tevredenheidsscore van 68% over alle workshops en indicatoren heen werd voorlopig gehaald.</p>
2016	In het JOP 2016 wordt de actie niet meer afzonderlijk opgenomen maar gekaderd binnen de evaluatie van het uitbestedingsbeleid.



## **SD 6. We investeren in de Europese, internationale en interregionale netwerken in het kader van de realisatie van het eigen beleid.**

### **OD 6.1 We dragen de Europa 2020 strategie uit en zetten het OP ESF uitdrukkelijk in om de 2020-ambities in Vlaanderen te bereiken.**

#### **Actie 1 : SYNTRA Vlaanderen neemt ook in het kader van ESF (nieuwe OP) zijn regisseursrol op wat betreft ondernemersvorming.**

<b>Duiding</b>	<p>De rol van het pilothouderschap werd in 2014 wel aangepast aan de reële en haalbare situatie voor het Agentschap maar SYNTRA Vlaanderen engageert zich verder ten volle binnen het ESF. Dit impliceert zowel de actieve participatie aan zowel raad van bestuur als andere beleidsorganen (thematische commissie, managementcomité, ... ) maar ook de actiever vertaalslag naar de eigen organisatie. Dit laatste impliceert de actieve betrokkenheid bij de voorbereiding van oproepen in functie van de domeinen die betrekking hebben op het Agentschap evenals de interne terugkoppeling naar het Agentschap in functie van projecten die daarin kunnen kaderen.</p> <p>Deze projecten kunnen onder meer betrekking hebben op :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Duaal leren</li><li>• Innovatie</li><li>• Werkzoekenden naar ondernemerschap</li><li>• Taal- en leerbegeleiding</li><li>• Internationale mobiliteit (met EPOS)</li></ul> <p>Deze aanpak moet het mogelijk maken op basis van een goed afwegen van mensen en middelen bepaalde initiatieven te nemen of doelstellingen te realiseren die met uitsluitend reguliere financiering niet haalbaar zijn.</p>
----------------	---

### **EVALUATIE JOP 2015**

<b>Realisatie vooropgestelde output</b>	<p><b>Output 1: Actieve participatie in de voorbereiding van de oproepen die betrekking hebben op de werking van SYNTRA Vlaanderen.</b></p> <p>SYNTRA Vlaanderen kan via het Managementcomité input leveren aan elke oproep die ESF lanceert en heeft dat ook gedaan bij de oproepen die betrekking hadden op de werking van SYNTRA Vlaanderen. Het heeft in het kader van de hervormingen binnen het stelsel van leren en werken ook actief meegeschreven aan de oproep 330 "Innovatie in duaal leren".</p> <p><b>Output 2: SYNTRA Vlaanderen verwacht 2 projecten te kunnen indienen.</b></p> <p>SYNTRA Vlaanderen heeft als promotor 2 projecten ingediend bij ESF: 1 project 'Flexibele trajecten binnen de investeringsprioriteit Innovatie &amp; Transnationaliteit, en 1 project binnen "Werkplek 21". Beide projecten werden goedgekeurd en zijn gestart. Bovendien trekt het samen met het Departement Onderwijs het Lerend Netwerk dat de projecten binnen de oproep "Innovatie in duaal leren" overkoepelt en de resultaten ervan zal koppelen aan de resultaten van de sleutelprojecten "Werkplek 21" en "Schoolbank op de werkplek" van Onderwijs. Dit Lerend Netwerk zal input leveren voor algemene beleidsontwikkeling en het decreet duaal leren. Verder werd de disseminatiefase overgenomen van een transnationaal project 'naar een hervorming van het stelsel van leren en werken' van het Departement WSE en is SYNTRA Vlaanderen partner in een innovatieproject van EPOS.</p>
---	---

In het kader van het programma Erasmus+ werd een mobiliteitsproject<sup>19</sup> ingediend en toegewezen voor studenten uit de Leertijd. SYNTRA Vlaanderen maakt ook deel uit van het partnerschap van 2 projecten uit andere assen van het programma.

2016

De werking blijft behouden, de actie kan verder opgenomen worden.

## **OD 6.2 We zetten in op een Europese en internationale vertegenwoordiging aangepast aan de nieuwe staatstructuur en versterken de samenwerkingsverbanden met de supranationale instellingen.**

### **Actie 1: In een eerste fase (2015) wordt de impact van de nieuwe staatsstructuur opgevolgd en waar mogelijk geparticipeerd aan informatie- en overlegmomenten.**

**Duiding** SYNTRA Vlaanderen volgt een aantal dossiers in het kader van de staats hervorming op. Het gaat hier onder andere om het betaald educatief verlof, de start- en stagebonus, het doelgroepenbeleid en de vrijstelling die kan bekomen worden om beschikbaar te zijn voor de arbeidsmarkt. Verder dient SYNTRA Vlaanderen vanaf 1 april 2015 concreet het secretariaatswerk van de ILW-overeenkomsten te verrichten voor deze paritaire leercomités waar de FOD WASO vóór 1 april dit werk verrichte.

## **EVALUATIE JOP 2015**

### **Realisatie vooropgestelde output**

#### **Output 1: SYNTRA Vlaanderen werkt actief mee aan de uitwerking van de 6de staats hervorming**

SYNTRA Vlaanderen levert zijn bijdragen i.f.v. staats hervorming. M.b.t. de betaald educatief verlof en doelgroepvermindering (start en stagebonus én mentorkorting) gaf SYNTRA Vlaanderen advies aan het departement WSE. SYNTRA Vlaanderen volgde daarnaast de beroepsinlevingsovereenkomsten (BIO's) leren en werken en BIO's waar er geen paritair leercomité was op.

Daarnaast nam SYNTRA Vlaanderen het secretariaat van Industrieel leerlingwezen op zich. Er zijn 24 sectoren met een Industrieel leerlingwezen. De meeste sectoren zorgen zelf voor verdere afhandeling van de dossiers. Het secretariaat opnemen, betekent vooral:

- Contacten met de sectoren die zelf de ondersteuning doen onderhouden en data opvragen, vragen beantwoorden
- Voor een aantal sectoren waaronder garage het secretariaat opnemen: erkennen van bedrijf, nakijken van de overeenkomsten, opvolgen van de beëindigingen/verlenging, opvolgen van de proeven, het paritair leercomité organiseren en verslag nemen
- Advies verlenen aan sectoren en cdo's m.b.t. vragen inzake ILW, BIO maar ook inzake het sokkelstatuut altemnerend leren
- De site en de daarop voorziene documenten up to date houden
- Permanent opduikende problemen op een pragmatische manier trachten in te vullen/op te lossen

2016

Deze actie wordt niet meer afzonderlijk opgenomen in 2016 maar geïntegreerd in de acties m.b.t. duaal leren.

<sup>19</sup> Deze mobiliteitsprojecten bevorderen de mobiliteit in de Leertijd doordat een stage in het buitenland wordt gedaan.

# 3. Strategische Projecten

## Strategisch Project I : Innovatie in ondernemerschapstrajecten

- Toekomstgericht uitbouwen ondernemersvorming via cross sectorale innovatie
- Innovatie via opleiding naar de KMO brengen

### Actie 1 : SYNTRA Vlaanderen vormt een tandem met het AOI.

Duiding	<p>SYNTRA Vlaanderen vormt een tandem met het AOI om de opportuniteiten naar opleiding vanuit de projectoproepen Nieuw Industrieel Beleid in kaart te brengen en om te zetten naar competentieversterkende opleidingen.</p> <p>SYNTRA Vlaanderen zet een structureel overleg op met de dienst duurzaamheid en transformatie van het AOI teneinde opportuniteiten naar opleiding vanuit de projectoproepen Nieuw Industrieel Beleid te identificeren en uit te werken en op die manier versterkt in te zetten op ondernemerscompetenties.</p>
---------	--

### EVALUATIE JOP 2015

Realisatie vooropgestelde output	<p><b>Output 1: Aantal overlegmomenten met AOI</b></p> <p>Tussen de periode jan –juli 2015 waren er 7 ‘fysieke’ overlegmomenten van SYNTRA Vlaanderen met het Agentschap Ondernemen, meer bepaald met de dienst duurzaamheid en transformatie. Er zijn ook verschillende feedbackmomenten per mail geweest.</p> <p><b>Output 2: Event in het kader van de projecten versus opportuniteiten naar opleiding</b></p> <p>Op 4/3/2015 ging er in Sint-Niklaas een event door waarop 15 projectcoördinatoren aanwezig waren die samen 13 Nieuw Industrieel Beleid projecten vertegenwoordigen en de mensen van SYNTRA Vlaanderen. Via deze projecten werd input gekregen over opleidingsopportuniteiten voor de bouwsector, de voedingssector en de 3D printing sector.</p> <p><b>Output 3: Contacten met projectcoördinatoren</b></p> <p>Concreet vond er op 26/6/2015 een overleg plaats met de sectoren voeding en logistiek (IPV) om te peilen naar de noden voor innovatieve cross sectorale opleidingstrajecten. Er werd besloten dat er potentieel aanwezig is binnen de voedingssector voor innovatieve opleidingen en dat dit verder zou worden onderzocht, o.m. door contact name met Flanders Food in het kader van het Nieuw Industrieel Beleid project Food factory of the future. Ook via tenderbeleid worden de mogelijkheden bekeken om innovatieve technologieën in de voedingssector te introduceren.</p> <p>De opportuniteiten voor de bouwsector worden verder opgenomen binnen de taskforce duurzaam bouwen samen met het WTCB (luchtdicht bouwen, isolatiedeskundige, duurzaam renoveren).</p> <p>Voor 3 D printing werd er een incentive uitgeschreven om KMO's te laten nadenken over hoe zij deze techniek kunnen inschakelen in hun productieproces. De inzichten hierin moeten aanleiding zijn tot het ontwikkelen van een facultatieve module 3 D in het DAB aanbod, die cross sectoraal kan worden ingezet.</p>
----------------------------------	--

#### Output 4: Opstart lerende netwerken

De bedoeling was om in het kader van het event van 4/3 een opvolgssessie te organiseren eventueel met andere projectcoördinatoren om zo te leren van elkaar. In overleg met het agentschap ondernemen is afgesproken om dit uit te stellen en af te wachten of de 3 opleidingsopportuniteiten ook effectief tot resultaten leiden. Een probleem daarbij is dat de sectoren van het Nieuw Industrieel Beleid niet de sectoren zijn waarmee SYNTRA Vlaanderen in het kader van de zijn sectorale productontwikkeling samenwerkt. Deze laatste zijn gericht op de KMO wereld terwijl deze van het NIB eerder gericht zijn op werknemers binnen grotere bedrijven.

2016

Deze actie wordt in 2016 verder opgevolgd . De relatie met het Agentschap Ondernemen wordt verder onderhouden en nieuwe opportuniteiten worden verkend.

#### Actie 2 : SYNTRA Vlaanderen voert verkennende gesprekken met de SOC's.

Duiding

Er werden heel wat innovatieprojecten opgezet vanuit een concept van de triple helix of innovation (unief/industrie en overheid). Dit heeft vooral geleid tot innovaties bij clusters waar meestal grotere bedrijven bij betrokken waren. Om deze innovaties te laten doorstromen worden tal van disseminatieactiviteiten georganiseerd, maar creatieve doorbraken bleven achter.

Ook de Vlaamse Strategische Onderzoekscentra (SOC) zijn belangrijke spelers om een toekomstgericht opleidingsaanbod te garanderen. Zij zijn doorgaans internationaal ingebed en hebben een goed zicht op trends en evoluties. Ook zij ervaren vanuit hun onderzoek en ontwikkeling projecten de behoefte om hun ontwikkelde kennis breed te implementeren in Vlaanderen.

SYNTRA Vlaanderen voert verkennende gesprekken met in eerste instantie Imec, teneinde te onderzoeken hoe de excellente kennis die daar wordt vergaard via een methodiek tot bij de KMO kan worden overgedragen zodat kennis omtrent innovaties die klaar zijn om geïmplementeerd te worden in de markt ook door KMO's kunnen opgepikt worden. (cf nanotechnologie). Vanuit dit experiment met Imec kunnen in een latere fase ook contacten worden gelegd met een ander SOC (VITO,...)

#### EVALUATIE JOP 2015

Realisatie  
vooropgestelde  
output

##### Output 1: Aantal leermomenten en hun verslagen en afspraken

Er zijn 3 overlegmomenten geweest met Imec , de SOC gespecialiseerd in nanotechnologie. Imec is op zoek om excellente kennis tot op de werkvloer (in de KMO) te implementeren. Namelijk hoe kunnen relevante innovaties / slimme specialisaties op een snelle en flexibele manier gedetecteerd, geselecteerd en geïntegreerd worden in OT's. Hoe kunnen nieuwe opportuniteiten leiden tot nieuwe opleidingen (bvb big data)en hoe kunnen disseminatie activiteiten van andere organisaties versterkt of verbreed worden ?

Imec zou met SYNTRA Vlaanderen tijdens een brainstormdag, begeleid door Flanders DC op zoek gaan naar de opportuniteit die opleiding kan bieden om de innovatieve kennis tot bij de KMO te brengen. Er werd hiervoor een programma opgesteld en afspraken gemaakt. Deze brainstorm met Imec wordt verplaatst naar het voorjaar 2016. Ter voorbereiding van deze brainstormdag wordt er in december een inspiratiedag voor adviseurs en sectorcoördinatoren, begeleid door Flanders DC, georganiseerd.

2016

Deze actie wordt verder opgenomen in 2016. De nadruk zal liggen op investeren in kennisopbouw en innovatie via een bottom-up en een top-down benadering van innovatie om tot innovatieve ondernemerschapstrajecten te komen.

### Actie 3 : SYNTRA Vlaanderen richt een interne innovatiecel op.

Duiding

Er tekenen zich een aantal uitdagingen af waaruit opportuniteiten kunnen ontstaan naar innovatie : duurzaamheid, transfer van excellente kennis, ambacht 2.0. Via een structurele aanpak van het project innovatie zal SYNTRA Vlaanderen een veranderingstraject opzetten waarbij in eerste instantie aan verkennende fase zal gevolgd worden door het vormen van een visie via een interne innovatiecel. Tegelijkertijd worden een aantal experimenten en terreinverkenningen opgestart van waaruit we kunnen leren. Met deze lessons learned kan worden bijgestuurd en kunnen inzichten worden verschaft rond hoe we te werk kunnen gaan.  
Deze inzichten zullen op een door SYNTRA Vlaanderen georganiseerde innovatiedag worden bekend gemaakt.

### EVALUATIE JOP 2015

Realisatie  
vooropgestelde  
output

#### Output 1: Verslagen van verkennende gesprekken, naslagwerken,...

Er zijn gesprekken geweest met actoren in het veld, o.m. Imec, Ovam, LNE, gesprek met prof Van Haverbeke van de U Hasselt rond open innovatie, de projectoproepen NIB, fabrieken voor de toekomst werden doorgenomen, de UNIZO studies rond creatieve industrieën,...  
Er gebeurde een verkenning van wat innovatie betekent voor verschillende actoren in het veld. De verslagen werden binnen de organisatie gedeeld. De 4 uitdagingen duurzaamheid, transfer excellente kennis, innovatiekennis implementeren en ambacht 2.0 worden verder uitgediept tijdens brainstormdagen die in het voorjaar 2016 worden ingepland (top down benadering).

#### Output 2: Oprichting innovatiecel en brainstormsessies met adviseurs tot creatie van draagvlak en verkenning van nieuwe opportuniteiten rond de uitdagingen

Er werd afdeling overschrijdend een innovatie cel opgericht met als doel duidelijk te krijgen wat er met innovatie precies wordt bedoeld. Deze cel kwam een 5-tal keer samen. De afspraak was dat het tenderbeleid van de regisseur inzichten zou verschaffen voor het opleidingsaanbod DAB en dat experimenten in het DAB aanbod zouden worden getoetst op hun innovatiegehalte in de innovatiecel.  
Er werden voorbereiding getroffen om rond de 4 gedefinieerde uitdagingen als voedingsbodem voor innovatie : transfer van excellente kennis, ambacht 2.0, innovatiekennis integreren in bestaande opleidingen en duurzaamheid om brainstormdagen in het najaar te organiseren. Er is echter geopteerd om deze brainstorms naar het voorjaar te verplaatsen en nu te gaan voor een bottom-up inspiratie dag innovatie voor het netwerk op 17/12/2015.

#### Output 3: Experimenten (mode en kunststoffen, Humin project) en hun resultaten.

Er is één experiment kunnen opstarten en dat is de ontwikkeling van een module kunststoffen en alternatieve stoffen in de modesector. Hiervoor werd een docentendag georganiseerd in het voorjaar 2015. Op 30 april werd een studiedag mode georganiseerd. Deze studiedag ging dieper in op de eigenschappen van natuurlijke vezels en kunststofvezels en de link naar de textielsector en modesector. Doelstelling was om nadien deze inhoud te evalueren en te kijken of dit aanleiding is voor een facultatieve module in de modeopleidingen.

**2016**

Deze actie wordt geïntegreerd in de andere acties m.b.t. innovatie in ondernemerschapstrajecten.

## Strategisch Project II : Een geïntegreerd duaal stelsel van leren en werken

Het regeerakkoord en de beleidsnota's Werk en Onderwijs 2014-2019 bepalen dat de bevoegdheid over de regie van de werkcomponent binnen een geïntegreerd stelsel van leren en werken, het Vlaams Agentschap voor Ondernemersvorming - SYNTRA Vlaanderen toekomt.

SYNTRA Vlaanderen beschouwt de uitbouw van de regierol op vlak van werkplekleren als een kerntaak van het Agentschap. Dit betekent immers een uitgelezen kans om wezenlijk bij te dragen aan een stelsel dat een grote maatschappelijke opdracht en gedeelde doelstellingen over beleidsdomeinen heen dient te realiseren.

### Actie 1 : SYNTRA Vlaanderen draagt bij tot de conceptontwikkeling op beleidsniveau van duaal leren – een volwaardige kwalificerende leerweg.

Duiding	<p>Het Agentschap zal samen met andere partners in het beleidsdomein werk en onderwijs meewerken aan het concept duaal leren</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• dat een volwaardige leerweg is binnen het secundair onderwijs, waarvoor leerlingen een positieve keuze maken,</li><li>• waarin jongeren via een sterke werkcomponent en een sterke leercomponent een arbeidsmarkrelevante kwalificatie maar indien mogelijk ook een onderwijskwalificatie verwerven i.f.v. duurzame tewerkstelling en volgens een leerladderfilosofie,</li><li>• dat maatwerk en flexibele trajecten biedt voor jongeren en bedrijven,</li><li>• waarin de verschillende actoren synergetisch samenwerken,</li><li>• dat 1 concept vormt onder een gedeelde bevoegdheid onderwijs-werk,</li><li>• dat geregeld is volgens een transparant juridisch en financieel kader.</li></ul>
---------	---

### EVALUATIE JOP 2015

Realisatie vooropgestelde output	<p><b>Output 1: SYNTRA Vlaanderen levert expertise aan de andere partners m.b.t. de beleidsontwikkeling</b></p> <p>SYNTRA Vlaanderen heeft zichzelf op de kaart van de beleidsontwikkeling geplaatst in 2015. SYNTRA Vlaanderen leverde samen met VDAB en Dept. WSE aan actieve bijdrage aan de 2 conceptnota's 'dual leren' en drukte haar stempel op de diverse beleidsvoorbereidende fora (overlegplatform dual leren, beleidsraden, MACO's, stakeholdersfora, ...)</p> <p><b>Output 2: SYNTRA Vlaanderen als motor van het Vlaams Partnerschap Duaal Leren levert een gedragen blauwdruk m.b.t. dit partnerschap</b></p> <p>De blauwdruk voor het Vlaams Partnerschap Duaal Leren wordt uitgewerkt in het voorontwerpdecreet 'tot regeling van bepaalde aspecten van alternerende opleidingen. Idee is dat het Vlaams Partnerschap Duaal leren in de schoot van SYNTRA Vlaanderen wordt opgericht en hierbij een aantal bevoegdheden krijgt (erkennen bedrijf, erkennen overeenkomst, beroepsprocedures, advies beleid dual leren) waarbij ze bepaalde ervan kan delegeren naar sectorale partnerschappen.</p> <p><b>Output 3: SYNTRA Vlaanderen levert een gedragen visie en plan van aanpak met betrekking tot een goed functionerende regie van de werkcomponent die de verantwoordelijkheden van de partners binnen Werk op kwalitatieve en onafhankelijke wijze invult.</b></p> <p>In het voorjaar 2015 doorliep SYNTRA Vlaanderen een participatief denkproces waarin er nagedacht werd over het dual leren van de toekomst. Uit deze denkoefeningen kwamen</p>
----------------------------------	---

vijf pijlers voor een werkregie naar voren, met name : werkplekken, partnerschappen aangaan, kwaliteit borgen, toekomstradar zijn voor de arbeidsmarkt en beleid mee vormgeven. Aan de hand van deze pijlers wordt de werkcomponent van het duale leerpad van de jonger vorm gegeven. Deze pijlers respecteren de uitgangspunten van de conceptnota bis en zijn uitgangspunten in het ESF-project 'Werkplek21' van waaruit de regierol via een sterk stakeholdersmanagement en doorgedreven onderzoek verder zal worden vorm gegeven.

**Output 4: SYNTRA Vlaanderen staat klaar om de voorlopige verderzetting van de huidige werking ILW op te nemen zodat in eerste instantie continuïteit geboden wordt aan de huidige contracten.**

SYNTRA Vlaanderen heeft het secretariaat van het huidige Industrieel leerlingwezen overgenomen van de federale overheid. Vanuit die nieuwe (tijdelijke) rol heeft SYNTRA Vlaanderen ook haar netwerk met sectoren stevig vorm gegeven en werden sectorale noden en behoeften in kaart gebracht. Parallel aan het bieden van continuïteit voor het huidige Industrieel leerlingwezen nam SYNTRA Vlaanderen ook een trekkersrol bij de ontwikkeling van geharmoniseerd statuut en overeenkomst voor de toekomst (ter vervanging van de bestaande overeenkomsten oa. Industrieel leerlingwezen, leertijdovereenkomst,...)

**Output 5: SYNTRA Vlaanderen zet consequent in op visibiliteit en deelname aan het maatschappelijk debat met betrekking tot duaal leren.**

In de herfst van 2015 is gestart met het uitwerken van een nieuw strategisch communicatieplan voor SYNTRA Vlaanderen. Dit plan moet de organisatie klaarmaken om vanaf december proactief te communiceren, zowel intern (draagvlak creëren), als extern (draagvlak bij stakeholders, profilering, ...). In dit plan worden de doelstellingen van het agentschap (zoals duaal leren), het gebruik van de verschillende communicatieplatformen en de (planbare) inhoud gekoppeld. In 2015 wordt ook gestart met een communicatieoverleg (redactiecomité) per afdeling.

**Output 6: De naamswijziging van SYNTRA Vlaanderen is gerealiseerd eind december 2015.**

Samen met een gespecialiseerd communicatiebureau wordt het traject rond de naamsverandering afgelegd. Doelstelling is om begin 2016 een nieuwe naam voor het agentschap te hebben. Deze naam is het resultaat van een organisatiebrede reflectie over de strategische doelstellingen en waarden van het agentschap, zodat de nieuwe naam en het achterliggende verhaal intern een maximaal draagvlak heeft.

Bovendien is aan de nieuwe naam een volledig nieuwe huisstijl en een nieuw logo gekoppeld, binnen de contouren van het Vlaams merkenbeleid.

**2016**

Deze actie zal verder opgenomen worden in 2016 onder OD 2.3 'we creëren een geïntegreerd duaal stelsel van leren werken waarbinnen elke partner complementair wordt ingezet met de toekomst van de lerende voor ogen'.



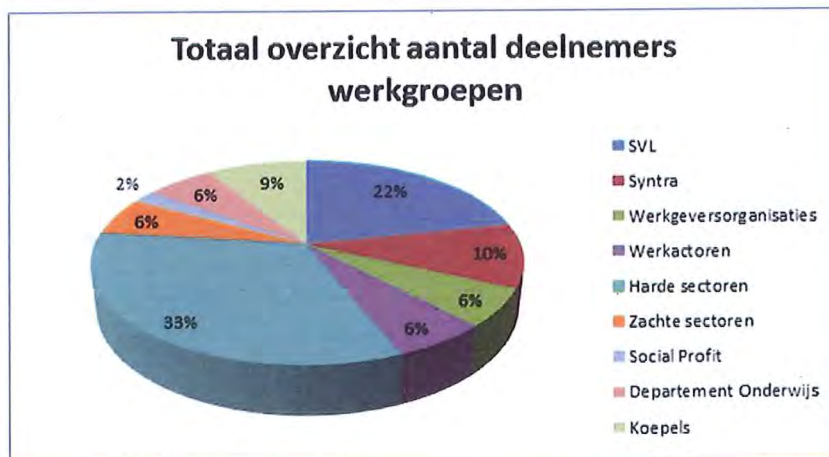
<b>Actie 2 : SYNTRA Vlaanderen draagt bij tot een voorstel m.b.t. de harmonisering van statuten binnen duaal leren.</b>	
Duiding	<p>SYNTRA Vlaanderen draagt bij tot een voorstel betreffende het wegwerken van nadelen in statuten en vergoedingen in de verschillende stelsels en de definiëring van een eenduidig statuut met ruimte voor sectorale accenten.</p> <p>Aandachtspunten bij het uitwerken van het voorstel</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Dat het voorstel draagvlak creëert door overleg binnen MACO onderwijs-werk en dat dit in dialoog met het kabinet Werk wordt georganiseerd.</li> <li>Draagvlak bij sociale partners en sectoren</li> </ol>
<b>EVALUATIE JOP 2015</b>	
Realisatie vooropgestelde output	<p><b>Output 1: SYNTRA Vlaanderen komt tot een voorstel m.b.t. de harmonisering van statuten binnen duaal leren i.f.v. een constructieve bijdrage aan de beleidsontwikkeling.</b></p> <p>SYNTRA Vlaanderen vervulde een trekkersrol bij de voorbereidingen van de regelgeving m.b.t. een geharmoniseerd statuut en overeenkomst voor de toekomst (ter vervanging van de bestaande overeenkomsten o.a. ILW, leertijdovereenkomst,...).</p>
2016	Deze actie zal verder opgenomen worden in 2016 onder OD 2.3 'we creëren een geïntegreerd duaal stelsel van leren werken waarbinnen elke partner complementair wordt ingezet met de toekomst van de lerende voor ogen'.

<b>Actie 3 : SYNTRA Vlaanderen zet de schouders onder de innovatieve en toekomstverkennde trajecten duaal leren.</b>	
Duiding	<p>De invulling van de conceptnota duaal leren (dd 23 januari 2015) laat nog heel wat ruimte voor verder denkwerk en verfijning. In dat kader verwachten de bevoegde ministers dat concrete innovatieve en toekomstverkennde trajecten die zich zowel op conceptueel als op operationeel bevinden, die ontwikkeld worden op macroniveau of op microniveau, die reeds bestaan of totaal nieuw te ontwikkelen zijn, mee vormgeven aan het nieuwe concept duaal leren.</p> <p>Onderwijs- en werkpartners dienen samen vanuit hun gedeelde bevoegdheid en verantwoordelijkheid in te staan om dergelijke trajecten te lanceren, op te volgen, te evalueren.</p>
<b>EVALUATIE JOP 2015</b>	
Realisatie vooropgestelde output	<p><b>Output 1: SYNTRA Vlaanderen is medetrekker van de stakeholdersgroep die de innovatieve en toekomstverkennde trajecten beheert en monitort ifv de beleidsontwikkeling.</b></p> <p>In het voorjaar van 2015 kwam de stakeholdersgroep in co-trekkerschap SYNTRA Vlaanderen en departement onderwijs drie keer samen. Bedoeling was een aantal keren bij</p>

elkaar te komen ter voorbereiding van de lancering van de innovatieve en toekomstverkennde trajecten. Deelnemers aan deze stakeholdersgroep: de onderwijskoepels, de interprofessionelen, afvaardiging VDAB, dep O&V, dep Werk, SYNTRA, AHOVOKS, AgOdi, ESF, SERV.

In het najaar kwamen binnen Werkplek21 diezelfde stakeholders (uitgebreid met Boerenbond, social profit, inspectie onderwijs, VLOR) en de specifieke klankbordgroep sectoren (15 sectoren die betrokken zijn in Werkplek21 en in Schoolbank op de Werkplek) samen onder voorzitterschap van SYNTRA Vlaanderen. Deze stakeholders zorgden ook voor afvaardigden in de werkgroepen van Werkplek21 om hun expertise optimaal in te zetten. De klankbordgroepen komen maandelijks samen en op vraag van de deelnemers wordt hier o.a. de synthese van alle werkzaamheden dual gemaakt. Dit vooral om de complexiteit van deze werkzaamheden te reduceren.

In november bereikte we via de werkgroepen 111 deelnemers



**Output 2: SYNTRA Vlaanderen staat samen met het departement onderwijs in voor een effectief en efficiënt beheer van deze innovatieve en toekomstverkennde trajecten.**

Bovenop alle innovatieve en toekomstverkennde trajecten wordt een lerend netwerk geïnstalleerd dat getrokken wordt door SYNTRA Vlaanderen i.s.m. het Departement Onderwijs en Vorming. Dit lerend netwerk heeft als bedoeling om intervisie en uitwisseling tussen de diverse projecten mogelijk te maken en lessen en beleidsaanbevelingen te captureren die kunnen meegenomen worden in het nieuwe decreet 'dual leren'.

**Output 3: SYNTRA Vlaanderen is (mede)trekker van een aantal innovatieve en toekomstverkennde trajecten dual leren.**

SYNTRA Vlaanderen trekt het ESF-sleutelproject 'Werkplek21'. Er werden 6 focussen gedefinieerd die behandeld werden in 6 werkgroepen. Het gaat om focussen die belangrijk zijn in het kader van een werkplek als sterke leercontext binnen het nieuwe dual (kwaliteit, screening, begeleiding bedrijven/leerlingen, statuut, aanbod werkplekken, incentives bedrijven). In 2016 gaan de werkgroepen verder om verdere verkenningen en experimenten op het terrein te kunnen opstarten in functie van de vooropgestelde outputs (o.a. opnemen van rol werkregisseur in Schoolbank op de Werkplek)

**Output 4: Per 1 september 2015 gaat een eerste serie van innovatieve en toekomstverkennde trajecten van start.**

Het sleutelproject van het beleidsdomein WSE, Werkplek21, promotorschap bij SYNTRA Vlaanderen, is het enige toekomstverkennde traject dat gestart is op 1 september 2015. De 22 ESF-projecten die via een open ESF-oproep 'dual leren' gefinancierd worden zijn gestart op 1 november 2015.

**2016**

In het JOP 2016 worden er onder OD 2.3 acties opgenomen m.b.t. Werkplek21, Lerend netwerk en het project flexibele trajecten.

#### Actie 4 : TRAJECT21

##### Duiding

Met het intern 'Traject21'-project wil SYNTRA Vlaanderen nadenken over een ideaal systeem van leren en werken voor de 21<sup>ste</sup> eeuw. Het gaat hier over een methode en een proces van visievorming met betrekking tot het werkplekleren van de toekomst voor iedereen (leerplichtigen en niet-leerplichtigen).

Het participatief proces injecteert externe expertise van onder andere bedrijven, sectoren, werk- en onderwijspartners om via het proces van scenariodenken te komen tot een intern functioneel systeem dat inspiratie genereert voor producten en inzichten, kennis en netwerken ontwikkelt om thought leadership mbt duaal leren te genereren.

#### EVALUATIE JOP 2015

##### Realisatie vooropgestelde output

##### **Output 1: Eind juni 2015: intern functioneel systeem werkplekleren**

In het voorjaar van 2015 organiseerde SYNTRA Vlaanderen in het kader van Traject21 5 workshops waarin nagedacht werd over leren en werken in de 21<sup>ste</sup> eeuw. Deze workshops werden begeleid door een externe procesbegeleider via de methode van scenariodenken. Deze workshops resulteerden in 4 toekomst scenario's, ideeën over visie duaal leren, doel van het systeem, activiteiten voor systeem van leren en werken, activiteiten voor regisseur leren en werken en een aantal innovatieve ideeën. Tijdens de laatste workshop werd een functioneel systeem voor duaal leren in de toekomst geconsolideerd.

##### **Output 2: Eind december 2015: scenario's zijn uitgeschreven op een heldere manier en klaar voor disseminatie.**

De scenario's werden uitgewerkt. Momenteel wordt de laatste feedback verwerkt. De definitieve scenario's worden begin 2016 opgeleverd.

##### 2016

Dit was een tijdelijk project tijdens het voorjaar 2015 en wordt niet verder opgenomen in 2016.

## Strategisch Project III : Toegewezen trajecten uitbouwen (DAEB)

### Actie 1 : Toegewezen trajecten uitbouwen (DAEB).

Duiding	<p>1. Het versterken van de netwerking met het beleid, sectoren, opleidingsinstellingen en bedrijven</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Het geregeld organiseren van overleg met stakeholders</li> <li>-Het organiseren van een online bevraging bij sectoren, opleidingsinstellingen, bedrijven.</li> <li>-Opleidingsinstellingen informeren over nieuwe toegewezen trajecten (TT) om zo de participatie te verhogen.</li> </ul> <p>2. Een objectieve en transparante werking.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-De werking met mandaten uitbreiden ikv de kwaliteitsbewaking</li> <li>-Het werken met sjablonen/draadmodellen</li> <li>-Het inzetten op een objectieve jurering</li> <li>-Het uitbouwen van het financieel toezicht</li> </ul> <p>3. Inzetten op innovatieve vormen die inspelen op de noden van de doelgroep en de prioriteiten van het beleid.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Innovatie uitwerken binnen de strategie en het actieplan DAEB. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het aflijnen en definiëren van innovatie in functie van DAEB trajecten</li> <li>• Het identificeren van prioritaire inhoud in functie van toe te wijzen trajecten</li> <li>• Het bepalen van gunningscriteria voor het aantrekken en selecteren van indieners</li> </ul> </li> <li>-Het opstellen van een halfjaarlijks actieplan DAEB.</li> <li>-Nieuwe uitbestedingsvormen verkennen</li> <li>-De adviseurs informeren over de manier waarop 'innovatie' vertaald wordt in het actieplan.</li> <li>-Het oprichten van een cel innovatie</li> </ul> <p>4. Werk maken van een klantvriendelijke en kwaliteitsvolle werking.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Werken aan een duidelijke communicatie</li> <li>-Inzetten op een kwalitatieve opvolging</li> <li>-Werk maken van informatisering</li> </ul>
---------	---

### EVALUATIE JOP 2015

Realisatie vooropgestelde output	<p><b>Output 1: Tweemaal per jaar een goedgekeurd actieplan toegewezen trajecten.</b></p> <p>Het actieplan voor het najaar werd in juni 2015 goedgekeurd op de RvB. In het vierde kwartaal wordt het actieplan voor het voorjaar 2016 opgesteld, er worden nog verschillende uitbestedingen gelanceerd. Dit actieplan wordt geagendeerd op de RvB van januari 2016.</p> <p><b>Output 2: Minimaal toewijzingen aan 10 verschillende actoren.</b></p> <p>In 2015 werden er reeds aan 28 verschillende actoren uitbestedingen toegewezen. Dit aantal zal nog verder toenemen in het najaar.</p> <p><b>Output 3: Opbouw van expertise rond tendering.</b></p> <p>In het kader van de expertise-uitwisseling rond tendering werden er overlegmomenten georganiseerd met VDAB en het Agentschap Ondernemen. Daarnaast vindt er regelmatig</p>
----------------------------------	---

een overleg plaats met stakeholders (cfr. innovatiedeskundigen, sectororganisaties, innovatiecentra, Kluwer, Amelior, Federgon, Unizo, NIB-projecten, tendershouders,...). Tijdens dit overleg worden de stakeholders bevroegd over de opleidingsnoden van bedrijven en kunnen ze feedback geven op de werking van SYNTRA Vlaanderen. Op die manier ontstond een werking rond 3 producten: 'inschrijven op aanbod', 'incentives' en 'tenders'.

Inhoudelijk worden de uitbestedingen zoveel mogelijk uitgewerkt in samenwerking met experts.

**Output 4: Een objectieve en transparante werking**

Enkele acties die in dit kader genomen werden zijn het verder uitbouwen van de werking met mandaten, het betrekken van externe deskundigen bij de beoordeling, de lancering via e-procurement,...

**Output 5: Een klantvriendelijke en kwaliteitsvolle werking**

Hiervoor werd ingezet op de duidelijkheid van de bestekken en het verminderen van de administratieve last bij de tenderhouders. Er werden ook leidraden uitgewerkt voor de kwalitatieve opvolging door de adviseurs.

2016

In 2016 bouwen we DAEB verder uit. Er zullen hierrond meerdere acties worden opgenomen in het JOP 2016.

**Strategisch Project IV : Sturend beleid versterken**

**Actie 1 : Sturend beleid versterken.**

Duiding

Het realiseren van de beleidsdoelen (focus op innovatie en toekomstgerichtheid) moet mogelijk gemaakt worden door het versterken van het sturend beleid.

**Actie 1 :** De regelgeving inzake organisatie, erkenning en financiering van het opleidingsaanbod dient aangepast te worden om het realiseren van de beleidsdoelen te stimuleren via performante en leefbare actoren zowel voor DAB als voor DAEB. Het agentschap werkt ter zake een voorstel uit.

**Actie 2 :** Het organisatieplan DAB (meerjarenplan) per SYNTRA dient uitgewerkt te worden in functie van het bereiken van de beleidsdoelen.

**Actie 3 :** Het organisatieplan DAEB (jaarlijks) dient uitgewerkt te worden in functie van het bereiken van de beleidsdoelen.

**Actie 4 :** De monitoring van de beleidsuitvoering dient het mogelijk te maken om de realisatie van de beleidsdoelen te kunnen opvolgen en waar nodig bij te sturen.

**EVALUATIE JOP 2015**

Realisatie  
vooropgestelde  
output

**Output 1: Implementatieplan is goedgekeurd**

Thans werd als bij wijze van pre-advies het concept en de indicatoren sturend beleid door de RvB goedgekeurd op 25 september 2015 en 27 november 2015 respectievelijk. Echter, omdat de beleidsgerichte en financiële simulaties en consequenties nog niet verduidelijkt werden, werd het implementatieplan nog niet opgesteld. SYNTRA Vlaanderen neemt deze actie daarom verder op in het voorjaar van 2016 zodat de implementatie feitelijk gebeurt

in cursusjaar 2016-2017.

**Output 2: Een voorstel van gewijzigde regelgeving is bezorgd aan de voogdijminister.**

De voogdijminister ontving reeds een eerste inhoudelijke conceptnota na goedkeuring bij wijze van pre-advies door de RvB op 25 september 2015. Een voorstel van gewijzigde regelgeving werd niet bezorgd omdat de beleidsgerichte en financiële simulaties en consequenties nog niet verduidelijkt werden.

**Output 3: Het organisatieplan DAB is goedgekeurd (zie actie 8: sturende regie mbt DAB aanbod SYNTRA)**

Er werd dit jaar geen meerjarenplan per SYNTRA opgesteld. De kwalitatieve en kwantitatieve jaarplannen van de SYNTRA werden geëvalueerd door SYNTRA Vlaanderen en goedgekeurd door de Raad van Bestuur in juni 2015.

**Output 4: Het organisatieplan DAEB is goedgekeurd (zie strategisch project III, toegewezen trajecten uitbouwen)**

Het actieplan voor het najaar werd in juni 2015 goedgekeurd op de RvB. In het vierde kwartaal wordt het actieplan voor het voorjaar 2016 opgesteld. Het actieplan VJ 2016 wordt geagendeerd op de RvB van januari.

**Output 5: Een voorstel tot aanpassing van de monitoring is goedgekeurd.**

De RvB van SYNTRA Vlaanderen keurde bij wijze van pre-advies op 27 november 2015 de indicatoren ter opvolging van het sturend beleid goed. Deze indicatoren bevatten kengetallen ter monitoring van de beleidsrealisatie en -effecten.

**2016**

Deze actie wordt verder opgenomen in 2016.

# 4. Interne Werking

## IW1: Transitie van het agentschap in functie van het toegewezen kerntaken, de opgelegde afslanking en besparingen.

### Actie 1 : Strategie van het agentschap aanpassen aan de beslissingen van de Vlaamse regering inzake het kerntakendebat, de afslanking en de besparingen.

Duiding Strategie van het agentschap aanpassen aan de beslissingen van de Vlaamse regering inzake het kerntakendebat, de afslanking en de besparingen.

### EVALUATIE JOP 2015

**Realisatie vooropgestelde output** **Output 1: Gewijzigde strategie en afgesproken afslankingsregime**

In 2015 werd het instrument voor monitoring van aantal personeelsleden al ontwikkeld. De streefcijfers per jaar inzake de jaarlijks te realiseren afslanking werden gevalideerd. In 2015 werden 8 personen aangetrokken voor nieuwe opdrachten en kregen meerdere huidige personeelsleden ook taken in het kader van de nieuwe opdrachten. Desondanks werd het streefcijfer van de afslanking in 2015 gerealiseerd (153). Een akkoord werd bereikt voor een vervroegde overstap naar de centrale dienstverlener voor P&O.

**2016** In 2016 wordt de actie m.b.t. het kerntakendebat verder opgenomen.

### Actie 2 : Organisatiestructuur aanpassen aan de vernieuwde strategie.

Duiding Organisatiestructuur aanpassen aan de vernieuwde strategie.

### EVALUATIE JOP 2015

**Realisatie vooropgestelde output** **Output 1: Organisatiestructuur To Be**

Er is een traject opgestart met een externe consultant in het najaar om de organisatiestructuur To Be op te maken, in samenwerking met interne projectleider binnen SYNTRA Vlaanderen. Dit traject wordt in het voorjaar 2016 vertaald in een projectplan met een organisatiestructuur To Be en een implementatieplan voor deze nieuwe organisatiestructuur.

**2016** Op basis van de verzamelde input in het laatste kwartaal wordt het project verder uitgerold en geïmplementeerd.



**Actie 3 : HRM- en VTO-beleid focussen op de transitie van het agentschap met bijzondere aandacht voor organisatiecultuur en leiding geven.**

Duiding HRM- en VTO-beleid focussen op de transitie van het agentschap met bijzondere aandacht voor organisatiecultuur en leiding geven.

**EVALUATIE JOP 2015**

**Realisatie  
vooropgestelde  
output**

**Output 1: Personeelsplan To Be en een strategisch HRM-plan**

Er is gestart met de opmaak van een strategisch HRM-plan 2015-2019 waarbij er 3 strategische doelstellingen en de HR visie zijn opgemaakt en gevalideerd. De HR-visie "Competentiegericht aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent en dit in functie van de strategische doelstellingen" werd vertaald in volgende strategische doelstellingen:

- De juiste m/v op de juiste plaats: "We beheren ons human capital in functie van het bereiken van de strategische doelstellingen van de organisatie"
- Wendbare organisatie: "We creëren een wendbare organisatie die snel kan inspelen op toekomstige uitdagingen "
- Sterk leiderschap: "We zetten in op een leiderschap dat de doelstellingen van de organisatie mee uitdraagt en daadkracht, openheid, vertrouwen en wendbaarheid stimuleert.

Er zijn op basis van een omgevingsanalyse (intern/extern) strategische doelstellingen geformuleerd en een HR visie uitgewerkt en gevalideerd. Een eerste actie die reeds is uitgewerkt is de opmaak en implementatie van een evaluatiebeleid.

Het personeelsplan To Be zal integraal deel uitmaken van dit HR-plan en gekoppeld worden aan 1 van de 3 strategische doelstellingen.

**2016**

In 2016 wordt het HR-plan verder geïmplementeerd en wordt deze actie hernomen.

<b>Actie 4 : Financieel beleid afstemmen op de gewijzigde strategie en middelen.</b>	
Duiding	Financieel beleid afstemmen op de gewijzigde strategie en middelen.
<b>EVALUATIE JOP 2015</b>	
<b>Realisatie vooropgestelde output</b>	<p><b>Output 1: Aangepaste functionele begroting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De voorstellen van begrotingsopmaak en –aanpassing werden correct aangeleverd aan en goedgekeurd door de Vlaamse Regering en het Parlement.</li> <li>- Met betrekking tot facilitaire en logistieke ondersteuning bespaarde het agentschap verder.</li> <li>- Bovendien zette het agentschap voor de ICT ondersteuning de consolidatie van dienstverleners en –kosten verder door.</li> <li>- De directieraad herzag het reeds in 2014 opgemaakte budget voor 2015 elk kwartaal met het oog op de strategische noden.</li> <li>- Gelet op het feit dat de toekomstige invulling van enkele strategische trajecten, zoals duaal leren, nog niet duidelijk is, realiseerde het agentschap de totale herziening van de functionele begroting niet. Desondanks werden de eerste stappen reeds genomen. Uiteraard werd er maximaal budgettaire ruimte aangewend om de strategische opdrachten van het agentschap te realiseren.</li> <li>- Het agentschap slaagde er in om succesvol aan enkele ESF projecten bij te dragen (o.a. verkennende trajecten duaal leren, flexibele trajecten en overkoepelend lerend netwerk).</li> <li>- Binnen het kader van het doelgroepenbeleid (DAB) zorgde het agentschap voor synergie tussen de subsidiemiddelen aan de SYNTRA en bijdrages van externe partners.</li> <li>- Het agentschap maakte middelen vrij om de opleidingen voor werkzoekenden via ESF te co-financieren. Ook in de komende jaren draagt het agentschap daartoe bij.</li> </ul>
<b>2016</b>	Deze actie wordt hernomen in 2016.

## IW2 Verdere implementatie van het interne controle en organisatiebeheersingssysteem (= het verhogen van de maturiteit van de organisatie)

### Actie 1 : Verdere implementatie van het interne controle en organisatiebeheersingssysteem (= het verhogen van de maturiteit van de organisatie).

Duiding	Het agentschap moet haar inspanningen van de vorige jaren voor het optimaliseren van haar organisatiebeheersingssysteem ook in 2015 blijven verder zetten om zo de mooie resultaten van de vorige jaren te consolideren én nog te verbeteren. Tegelijkertijd moet het de bedoeling zijn om de efficiëntie van de te leveren inspanningen via degelijke afspraken én striktere opvolging te verbeteren.
---------	--

### EVALUATIE JOP 2015

Realisatie vooropgestelde output	<b>Output 1: Realisatiegraad aanbevelingen audit Vlaanderen</b>
	Beide openstaande aanbevelingen werden als "gerealiseerd" voorgesteld aan Audit Vlaanderen..
	<b>Output 2: Uitwerken risicoregister</b>
	Dit werd gerealiseerd. De directieraad valideerde de format.
	<b>Output 3: Het stappenplan "Strategisch risicomanagement" is een eerste maal volledig doorlopen en bijgestuurd</b>
	De directieraad valideerde de fiches m.b.t. beheersmaatregelen in functie van de strategische risico's.
	<b>Output 4: Informering nieuwe commissie audit</b>
Dit werd gedeeltelijk gerealiseerd. De agendering op de commissie audit is gepland op 2/12/15 (strategisch risicomanagement) en begin 2016.	
<b>Output 5: Vlot verloop proces-audit financiering ondernemerschapstrajecten</b>	
De vertegenwoordigers van Audit Vlaanderen deelden op 19/11/15 mee dat alle werkzaamheden open en vlot verlopen.	
<b>Output 6: Gedragscode informatie- en communicatietechnologie is gevalideerd</b>	
De directieraad heeft dit gevalideerd en nu wordt gewerkt aan de verspreiding binnen de organisatie.	
<b>Output 7: Informatieveiligheidsplan is geactualiseerd en gevalideerd</b>	
Nog niet gerealiseerd. Dit werd wel aangepakt, maar moet nog afgewerkt worden in 2016.	

2016

Deze actie wordt in 2016 hernomen als 'aanbevelingen audit Vlaanderen'.

## IW3: Verdere implementatie van proces – én projectmanagement

### Actie 1 : Verdere implementatie van proces – én projectmanagement.

**Duiding** Het agentschap moet ook haar inspanningen van de vorige jaren voor het installeren van een procesgeoriënteerde organisatie in 2015 blijven verder zetten om zo de tijdens de vorige jaren ingezette implementatie van "Proces-manage-ment" verder te zetten en af te ronden.  
Vanaf 2015 wordt eveneens de implementatie van "Projectmanagement" gestart.

### EVALUATIE JOP 2015

**Realisatie  
vooropgestelde  
output**

**Output 1: Goedgekeurd proces "Opmaak en valideren van processen"**

Het proces werd gevalideerd door de directieraad.

**Output 2: De doorlooptijd voor het opmaken en valideren van procesbeschrijvingen is beduidend verminderd door rationalisatie van het aantal processen en het verfijnen van de diverse rollen**

Dit werd gerealiseerd. De doorlooptijd werd met 1/3 verkort.

**Output 3: Alle door de directieraad als prioritair te beschrijven processen zijn ter validering voorgelegd aan de betrokken proceseigenaars**

Op kruissnelheid. Er moeten nog een aantal processen voorgelegd worden.

**Output 4: Goedgekeurd stappenplan projectenbeheer**

Dit werd gerealiseerd. Het proces werd door de directieraad gevalideerd.

**2016**

Deze actie wordt niet verder opgenomen in JOP 2016.

## IW4: Zorg dragen voor de draagkracht van het personeel via een degelijk preventie- & welzijnsbeleid

### Actie 1 : Zorg dragen voor de draagkracht van het personeel via een degelijk preventie - & welzijnsbeleid.

Duiding	<p><b>Actie 1 :</b> Het WAI-model (Work Ability Index) evalueren op basis van proefproject binnen 1 afdeling en bij positieve evaluatie uitbreiden naar andere afdelingen met het oog op het verhogen van de draagkracht van het personeel; actualiseren van het ziektebeleid en blijvende regelmatige opvolging van de (langdurig) zieken.</p> <p><b>Actie 2 :</b> Preventiebeleid focussen op het verhogen van de draagkracht van het personeel doorheen de transitie.</p> <p><b>Actie 3 :</b> Arbeidsreglement aanpassen aan het vernieuwde HR-beleid, rekening houdend met de resultaten uit het proefproject "Het Nieuwe Werken".</p>
---------	--

### EVALUATIE JOP 2015

#### Realisatie vooropgestelde output

#### Output 1: Evaluatie bruikbaarheid WAI – model binnen SYNTRA Vlaanderen

Dit is in de opstartfase. De resultaten van een proefproject in een eerste afdeling zijn bekend maar moeten nog uitgebreid worden naar de andere afdelingen.

#### Output 2: Globaal preventieplan

Dit werd niet gerealiseerd. Hiervoor werd gerekend op ondersteuning door de gemeenschappelijke dienst van de Vlaamse overheid. De aansluiting en ondersteuning kwam slechts aarzelend op gang maar is inmiddels wel in een stroomversnelling gekomen. Wel werd een werkgroep preventie opgericht en enkel concrete acties werden ondernomen. Het EOC onderschreef op 19/10/15 de aanpak.

#### Output 3: Verhogen effectieve beschikbaarheid van de personeelsleden

Dit werd gerealiseerd. Door de volgehouden opvolging van de langdurig afwezig kon de effectieve beschikbaarheid verhoogd worden.

#### Output 4: Geactualiseerd arbeidsreglement

Dit is op kruissnelheid. Een ontwerp werd op enkele passages na uitgewerkt door de AOW AR. De principes werden reeds behandeld door zowel de directieraad als het EOC. Een implementatieplan werd afgesproken.

2016

Deze actie wordt verder opgenomen in 2016

**IW5: Het diversiteitsbeleid binnen SYNTRA Vlaanderen wordt verder vorm gegeven en geïmplementeerd volgens de richtlijnen inzake diversiteit op niveau van de Vlaamse overheid.**

**Actie 1 : Het diversiteitsbeleid binnen SYNTRA Vlaanderen wordt verder vorm gegeven en geïmplementeerd volgens de richtlijnen inzake diversiteit op niveau van de Vlaamse overheid.**

Duiding	<p><b>Actie 1 :</b> Toepassing van het reïntegratiebeleid voor personen die langdurig afwezig waren = opgenomen in actie 1 van de actie 4 over preventie- en welzijnsbeleid.</p> <p><b>Actie 2 :</b> Vacatures, stageplaatsen en vakantiewerk openstellen voor personen met een arbeidshandicap</p> <p><b>Actie 3 :</b> Vacatures, stageplaatsen en vakantiewerk openstellen voor personen met een migratieachtergrond.</p> <p><b>Actie 4 :</b> Verdere toepassing van het aanwezigheidsbeleid = opgenomen in actie 1 van de actie 4 over preventie- en welzijnsbeleid.</p> <p><b>Actie 5 :</b> Verder implementeren en stimuleren van PTOW voor alle niveau's, waar mogelijk</p> <p><b>Actie 6 :</b> Stimuleren en communiceren van het gebruik van kinderopvang tijdens schoolvakanties</p>
---------	---

**EVALUATIE JOP 2015**

Realisatie vooropgestelde output	Output 1: Diversiteitsplan 2015			
	Actie	Doelstelling	Indicatoren (meetfactoren)	Duiding
	Toepassing van het re-integratiebeleid voor personen die langdurig afwezig waren	Personeelsleden met een (tijdelijke) beperking of met een arbeidshandicap blijvend tewerkstellen binnen ons agentschap of de ruime Vlaamse overheid	Personeelsleden worden na ziekte (geheel of gedeeltelijk) gereïntegreerd met een aangepaste functie- en takenpakket.	Zie preventie- en welzijnsbeleid
	Vacatures, stageplaatsen en vakantiewerk openstellen voor personen met een migratieachtergrond	Meer arbeidsmarktgerichte communicatie	Effectieve aanbiedingen/aantal reacties vanuit deze kanalen	Vacatures worden verspreid. Beperkte reacties
	Verdere toepassing van het aanwezigheidsbeleid	Te beschikken over gemotiveerde personeelsleden die fit en gezond zijn en dus zorg te dragen voor ons menselijk kapitaal.	Daling van het ziektecijfer	Zie preventie – en welzijnsbeleid
	Verder implementeren en stimuleren van	PTOW verder stimuleren en integreren binnen de	Evaluatie project PTOW aantal deelnemers binnen	66 deelnemers aan project PTOW

	PTOW voor alle niveau's, waar mogelijk	dagelijkse werking van het agentschap	het project PTOW	
	Stimuleren en communiceren van het gebruik van kinderopvang tijdens schoolvakanties	Faciliteiten aanbieden zodat de combinatie werk-privé haalbaar is.	Gebruik kinderopvang tijdens vakantie	Gebruik is door afstand opvangplaats/ werkplaats gering
<b>2016</b>	Deze actie wordt verder opgenomen in 2016.			

## IW 6: Opvolging openstaande aanbevelingen IAVA rond het thema informatie en communicatie

### Actie 1 : Opvolging openstaande aanbevelingen IAVA rond het thema informatie en communicatie.

Duiding	Voortdurende evaluatie en bijsturing van de strategische basis: <ul style="list-style-type: none"><li>- Strategische communicatieplanning</li><li>- Afbakening van verantwoordelijkheden voor relevante communicatie met SYNTRA</li><li>- Communicatiekanalen afstemmen op de strategische visie</li></ul>
---------	--

### EVALUATIE JOP 2015

<b>Realisatie vooropgestelde output</b>	<p>De oorspronkelijk vooropgestelde actie betrof een actie m.b.t. die intern werd gepland in functie van de wijzigende strategie. Hieronder wordt toelichting gegeven bij deze actie rond strategische communicatieplanning.</p> <p>De openstaande aanbeveling IAVA werd daarentegen opgenomen onder de actie 2 van Interne Werking.</p> <p><b>Output 1: Communicatieplanning: bijgestuurd/geactualiseerd en geëvalueerd</b></p> <p>In november werd een strategisch communicatieplan opgeleverd dat de interne en externe communicatie-aanpak voor de organisatie vormgeeft. Hierin wordt vanuit de strategische doelstellingen een communicatiematrix (wat? Wanneer? Waar/hoe?) opgesteld voor de proactieve communicatie. Voor dit plan werd vanuit de hele organisatie basisinput aangeleverd, die a.d.h.v. redactiecomités actueel en relevant gehouden zal worden.</p>
---	--

<b>2016</b>	Deze actie wordt in 2016 hernomen.
-------------	------------------------------------



# Deel 2:

## JAARLIJKS ONDERNEMINGSPLAN 2016



## INHOUD

Koppeling JOP aan SD en OD beleidsdomein .....	66
DOELSTELLINGSPARAMETERS .....	67
1. Neutrale regie duaal leren .....	70
DOELSTELLINGSPARAMETERS .....	71
Actie 1: Bijdrage aan beleidsontwikkeling duaal leren .....	74
Actie 2: Uitbouw regie werkcomponent toekomstig duaal leren .....	75
Actie 3: Werkplek21 .....	76
Actie 4: Flexibele trajecten .....	77
Actie 5: Lerend netwerk .....	78
2. Innovatie .....	79
DOELSTELLINGSPARAMETERS .....	80
Actie 1: Samenwerking Agentschap Ondernemen en Innovatie .....	83
Actie 2: Innovatie in ondernemerschapstrajecten: top-down en bottom-up .....	84
Actie 3: Innovatie in DAEB .....	85
3. Sturend beleid .....	86
DOELSTELLINGSPARAMETERS .....	86
Actie 1: Sturend beleid versterken (kwantitatief) .....	88
Actie 2: Inhoudelijke sturing m.b.t. DAB-aanbod van de SYNTRA (kwalitatief) .....	89
4. SYNTRA Vlaanderen in verandering .....	90
DOELSTELLINGSPARAMETERS .....	90
Actie 1: Strategisch HR .....	92
Actie 2: Strategisch financieel beleid .....	93
Actie 3: Strategische communicatie .....	94
Actie 4: Kerntakenplan en personeelsbesparingen .....	95
5. Radicaal digitaal .....	96
DOELSTELLINGSPARAMETERS .....	96
Actie 1: Efficiëntiewinsten in termen van digitalisering .....	97
Actie 2: Digitale instrumenten duaal leren .....	98
6. Horizontale beleidsthema's .....	99
DOELSTELLINGSPARAMETERS .....	99
Actie 1: Vernieuwd sectoraal beleid .....	100
Actie 2: Doelgroepenbeleid .....	101
Actie 3: Beleidsontwikkelingen VKS .....	102
Actie 4: Structurele samenwerking met ESF .....	103
7. Portfolio van producten .....	104
DOELSTELLINGSPARAMETERS .....	105
7.1 Ondernemerschapstrajecten .....	109
Actie 1: Voltijdse dagopleidingen .....	109
Actie 2: Productontwikkeling .....	110
7.2 Leertijd .....	111

Actie 1: Promotie leertijd.....	111
Actie 2: Optimalisatie van intake, screening, loopbaanbegeleiding en leerbegeleiding.....	112
Actie 3: Curricula en vernieuwd evaluatiebeleid.....	113
7.3 DAEB.....	115
Actie 1: Uitbouwen DAEB-aanbod i.f.v. dynamische arbeidsmarkt.....	115
Actie 2: Kwaliteit op organisatie- en projectniveau.....	116
8. Organisatiebeheersing.....	117
Actie 1: Monitoring en beleidsevaluatie.....	118
Actie 2: COOSY.....	119
Actie 3: Evaluatie sectorale werking.....	120
Actie 4: Organisatiebeheersing en -ontwikkeling.....	121
Actie 5: Welzijn.....	122
Actie 6: Diversiteit en gelijke kansen.....	123
BIJLAGE 1: Personeelsplan.....	124

## Koppeling JOP aan SD en OD beleidsdomein

Het JOP 2016 is opgebouwd aan de hand van 8 thema's. Hieronder worden deze 8 thema's met hun bijhorende acties beschreven. In onderstaande tabel duiden we hoe de thema's met bijhorende acties kunnen gekoppeld worden aan de doelstellingscascade van WEWI.

Beleidsdoelstelling	Thema JOP SYNTRA Vlaanderen
<b>SD 2. We investeren in wendbare leerlingen/jongeren d.m.v. een performant kader leren en werken.</b>	
OD 2.2 We zetten in op een gefundeerde studie – en beroepskeuze met focus op STEM	
Actie 1: Promotie leertijd	7.2 Leertijd
OD 2.3 We creëren een geïntegreerd duaal stelsel van leren en werken waarbinnen elke partner complementair wordt ingezet.	
Actie 1: bijdrage aan beleidsontwikkeling duaal leren	1. Neutrale regie duaal leren
Actie 2: uitbouw regie werkcomponent toekomstig duaal leren	1. Neutrale regie duaal leren
Actie 3: werkplek21	1. Neutrale regie duaal leren
Actie 4: Flexibele trajecten	1. Neutrale regie duaal leren
Actie 5: Lerend netwerk	1. Neutrale regie duaal leren
OD 2.4: We zetten in op een betere aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt en voorkomen en remediëren ongekwalificeerde uitstroom zodat jongeren beter gekwalificeerd en met meer werkervaring aan de start komen.	
Actie 1: Voltijdse dagopleiding	7.1 Ondernemerschapstrajecten
Actie 2: Optimalisatie van intake, screening, loopbaanbegeleiding en leerbegeleiding	7.2 Leertijd
Actie 3: Curricula leertijd en vernieuwd evaluatiebeleid	7.2 Leertijd
<b>SD 3: We investeren in wendbare werknemers in sterke loopbanen</b>	
OD 3.1: We stemmen het vormings- en opleidingsaanbod af op de dynamiek van de arbeidsmarkt	
Actie 3: Evaluatie sectorale werking	8. Organisatiebeheersing
Actie 2: Sturing m.b.t. DAB-aanbod van de SYNTRA	3. Sturend beleid
Actie 3: Uitrol VKS	6. Horizontale beleidsthema's
Actie 2: Productontwikkeling	7.1 Ondernemerschapstrajecten
Actie 1: Uitbouwen DAEB i.f.v. dynamische arbeidsmarkt	7.3 DAEB
<b>SD 4. We investeren in ondernemerschap en wendbare ondernemingen en organisaties</b>	
OD 4.4 We zetten in op de bevordering van het ondernemerschap en het versterken van de ondernemerscompetenties	
Actie 1: Samenwerking Agentschap ondernemen en innovatie	2. Innovatie
Actie 3: Innovatie in DAEB	2. Innovatie
Actie 1: Sturend beleid versterken	3. Sturend beleid
Actie 2: Doelgroepenbeleid	6. Horizontale beleidsthema's
OD 4.6: We investeren in kennisopbouw en innovatie ter bevordering van innovatiegedreven ondernemerschap	
Actie 1: Innovatie in ondernemerschapstrajecten: top-down en bottom-up.	2. Innovatie
<b>SD 5: We investeren in de randvoorwaarden voor een meer toekomstgericht arbeidmarkt-, ondernemersbeleid.</b>	
OD 5.3: We zetten in op een vernieuwd sectoraal beleid ter ondersteuning van de uitbouw van een slagkrachtig werkgelegenheidsbeleid	
Actie 1: Vernieuwd sectoraal beleid	6. Horizontale beleidsthema's
<b>SD 6 We investeren in de Europese, internationale, en interregionale netwerken in het kader van de realisatie van het eigen beleid</b>	
OD 6.2: We versterken het Europees sociaal fonds	
Actie 4: Structurele samenwerking ESF	6. Horizontale beleidsthema's
<b>SD 10. We oefenen toezicht uit op en handhaven de regelgeving Werk en Sociale Economie en verhinderen op dei manier onregelmatigheden en fraude.</b>	
OD 10.1: We voeren een kwaliteitsvol efficiënt en effectief toezichts- en handavingsbeleid	
Actie 2: Kwaliteit op organisatie -en projectniveau	7.3 DAEB

## DOELSTELLINGSPARAMETERS

In het JOP zijn er voor elke thema (m.u.v. het thema organisatiebeheersing) doelstellingsparameters opgenomen. Hieronder worden alle doelstellingsparameters opgesomd. Bij elk thema worden deze doelstellingsparameters verder geduid. De meeste doelstellingsparameters worden voor de eerste maal gemeten in 2015, m.u.v. de doelstellingsparameters leertijd. De resultaten van deze doelstellingsparameter zijn leertijd ook terug te vinden in de evaluatie van JOP 2015.

	Omschrijving doelstellingsparameter	Resultaat 2015	Objectief 2016
<b>1. NEUTRALE REGIE DUAAL LEREN</b>			
DP1	Blauwdruk voor neutrale regisseur voor de werkcomponent	Vijf bouwblokken regie: werkplekken, partnerships aangaan, toekomstradar arbeidsmarkt, beleid vormgeven en kwaliteit borgen.	Verfijning vijf bouwblokken regie
DP2	Maximale betrokkenheid stakeholders bij ontwikkelingen regie duaal leren	Betrokkenheid stakeholders Werplek21 bij werkgroepen november 2015	Betrokkenheid stakeholders 2016
<b>2. INNOVATIE</b>			
<b>INNOVATIE IN ONDERNEMERSCHAPSTRAJECTEN (DAB)</b>			
DP3	Aantal opstartbare innovatieve trajecten	13	Stijging Streefwaarde: 15
DP4	Aantal opstartbare facultatieve modules	9	Stijging Streefwaarde: 10
<b>INNOVATIE IN DAEB</b>			
DP5	Aantal uitbestedingen binnen DAEB die gelinkt kunnen worden aan innovatie	15	Stijging Streefwaarde 17
DP6	Budget binnen DAEB dat gaat naar toegekende gunningen die gelinkt kunnen worden aan innovatie <sup>20</sup>	1.109.881,55 €	Stijging Streefwaarde: 1.2 miljoen
DP7	Aantal deelnemers aan innovatieve DAEB opleidingen	6000 <sup>21</sup>	Stijging van +3%

<sup>20</sup> Het gaat hier om de toegekende bedragen, niet over de betaalde bedragen.

<sup>21</sup> Dit is een voorlopige schatting. De organisaties sturen hun deelnemersaantallen 2015 door begin 2016. Van zodra deze beschikbaar zijn worden ze toegevoegd.

	Omschrijving doelstellingsparameter	Resultaat 2015	Objectief 2016
<b>3. STUREND BELEID</b>			
DP8	Goedkeuring concept, indicatoren, KPI's en financieringsmodel voor het financieel sturend beleid.	Ontwerp van concept met indicatoren en KPI's	Ontwerp BvR principieel goedgekeurd in april 2016
DP9	Percentage van de aangevraagd opleidingen die effectief werden gerealiseerd/gestart	80%	80% of meer
DP10	De mate waarin de realisatiegraad beantwoordt aan het kwalitatief organisatieplan.	Organisatieplan 2015-2016 werd goedgekeurd	Analyses realisatiegraad t.o.v. organisatieplan
<b>4. SYNTRA VLAANDEREN IN VERANDERING</b>			
DP11	Een strategische veranderingsplan voor het Agentschap met aandacht voor HR, communicatie en financieel beleid	HR, communicatie en financieel beleid als pijlers voor het Agentschap in verandering.	Een strategisch veranderingsplan gebaseerd op de drie pijlers.
<b>5. RADICAAL DIGITAAL</b>			
DP12	Aantal processen in het kader van efficiëntiewinsten d.m.v. digitalisering waarvoor een plan van aanpak werd opgesteld	N.v.t.	3
DP13	Aantal digitaal experimenten instrumenten dual leren waarvoor plan van aanpak werd uitgewerkt	N.v.t.	1
<b>6. HORIZONTALE BELEIDSTHEMA'S</b>			
DP14	De beleidsrealisaties m.b.t. de horizontale beleidsthema's	/	Visuele samenvatting beleidsrealisaties.

	Omschrijving doelstellingsparameter	Resultaat 2015 (schooljaar '14-'15)	Objectief 2016 (schooljaar '15-'16)
<b>7. PORTFOLIO VAN PRODUCTEN</b>			
<b>7.1 ONDERNEMERSCHAPSTRAJECTEN</b>			
DP15	Verhouding tussen het aantal ingeschreven cursisten en de gekwalificeerde uitstroom voor ondernemerschapstrajecten.	Aantal ingeschreven op 1 oktober 28400 Aantal afgeleverde attesten Niet beschikbaar <sup>23</sup>	Stijging <sup>22</sup>
DP16	Uitstroom naar ondernemerschap 1 jaar na de opleiding	26.3% <sup>24</sup>	Stijging +1%
DP17	Tevredenheid over ondernemersopleiding	7.22	Stijging Streefwaarde: 7.5
<b>7.2 LEERTIJD</b>			
DP18	Instroom leertijd (1 oktober)	2548	Dalende trend ombuigen
DP19	Voltijds engagement	97.45%	Status quo Streefwaarde: 97%-98%
DP20	Gekwalificeerde uitstroom leertijd: aantal uitgereikte certificaten leertijd.	Niet beschikbaar <sup>25</sup>	Stijging <sup>26</sup>
DP21	Uitstroom naar werk 1 jaar na het beëindigen van de opleiding <sup>27</sup>	86.7%	Status quo Streefwaarde: 86%-87%
DP22	Tevredenheid over leertijdopleiding	6.86	Stijging Streefwaarde: 7.00
	Omschrijving doelstellingsparameter	Resultaat 2015 (kalenderjaar)	Objectief 2016 (kalenderjaar)
<b>7.3 DAEB</b>			
DP23	Het budget voor de toegekende gunningen binnen DAEB <sup>28</sup>	1.317.144 €	Stijging Streefwaarde: 1.4 miljoen
DP24	Aantal uitbestedingen binnen DAEB	18	Stijging Streefwaarde: 20
DP25	Aantal organisaties waaraan gunningen werden toegekend.	44	Stijging Streefwaarde: 50
DP26	De tevredenheid van de deelnemers aan DAEB-opleidingen	Niet beschikbaar <sup>29</sup>	Stijging <sup>30</sup>

<sup>22</sup> Van zodra de gegevens m.b.t attestering beschikbaar zijn, wordt er een streefwaarde voorop gesteld.

<sup>23</sup> De module attestering in COOSY wordt momenteel nog ontwikkeld, de gegevens zullen beschikbaar zijn begin 2016

<sup>24</sup> Cursisten die in het schooljaar '12-'13 hun eindproef aflegde

<sup>25</sup> De module attestering in COOSY wordt momenteel nog ontwikkeld, de gegevens zullen beschikbaar zijn begin 2016

<sup>26</sup> Van zodra de gegevens m.b.t attestering beschikbaar zijn, zal er een streefwaarde voorop worden gesteld.

<sup>27</sup> Gegevens uit de schoolverlaters studie van de VDAB, resultaat 2015 is het resultaat voor afgestuurde 2013-2014, zie ook <https://www.vdab.be/trendsdoc/schoolverlaters/schoolv2014.pdf>

<sup>28</sup> Het gaat hier om de toegekende bedragen, niet over de betaalde bedragen.

<sup>29</sup> De organisaties sturen hun tevredenheidscijfers voor 2015 begin 2016 door. Van zodra deze beschikbaar zijn, worden ze toegevoegd.

<sup>30</sup> Van zodra de tevredenheidscijfers beschikbaar zijn, zal er een streefwaarde voorop worden gesteld.

## 1. Neutrale regie duaal leren

Samen met de andere partners in het beleidsdomein onderwijs en werk creëren we een geïntegreerd stelsel van leren en werken. De doelstelling is om te komen tot een volwaardige leerweg met bijhorende studiebekrachtiging die perspectief biedt voor jongeren en ondernemers. SYNTRA Vlaanderen staat hierbij in voor de regie van de werkcomponent. Daarom beschouwt SYNTRA Vlaanderen de uitbouw van de regierol van de werkcomponent als een kerntaak van het Agentschap.

SYNTRA Vlaanderen zal daarom ook in 2016 actief deelnemen aan de beleidsontwikkelingen rond duaal leren en ook inzetten op het verder vormgeven van de regie van de werkcomponent. Verder zal SYNTRA Vlaanderen inzetten op toekomstverkennde trajecten duaal leren. Vanuit Werkplek21 wil SYNTRA Vlaanderen de werkplek als leeromgeving van de 21<sup>ste</sup> eeuw verkennen, via het project 'flexibele trajecten' willen we onderzoeken hoe een leerpad flexibel kan georganiseerd worden en via het lerend netwerk willen we lessen en beleidsaanbevelingen formuleren vanuit de diverse verkennende trajecten duaal leren.

Tussen deze verschillende acties wordt maximaal ingezet op het uitwisselen en integreren van informatie. Werkplek21, het lerend netwerk, flexibele trajecten zullen een belangrijke input leveren aan de beleidsontwikkeling en het uitwerken van de regie van de werkcomponent. Maar tegelijk zullen de ontwikkelingen op het vlak van beleid en regie meegenomen worden in de toekomstverkennde trajecten duaal leren. Verder zullen de werkzaamheden van werkplek21 maximaal afgestemd worden met deze werkzaamheden van schoolbank op de werkplek.

Naast de acties die aan bod komen in dit hoofdstuk, zijn er nog andere acties in het JOP die bijdragen aan de ontwikkeling van geïntegreerd stelsel van leren en werken.

- SYNTRA Vlaanderen zal een verkennend onderzoek opstarten over welke digitale instrumenten nodig zijn voor een goede ondersteuning van werkpleklernen (zie 5. Radicaal digitaal, actie 2). De bevindingen uit dit onderzoek zullen ook meegenomen worden in de verschillende acties m.b.t. neutrale regie duaal leren.
- De ontwikkeling van een Vlaams partnerschap duaal leren en de sectorale partnerschappen kan gelinkt worden aan het vernieuwd sectoraal beleid (zie 6. Horizontale beleidsthema's, actie 1).
- De uitrol van VKS (zie 6. Horizontale beleidsthema's, actie 3) en meer specifiek het ontwikkelen van een kwaliteitskader (GKK) en kwaliteitstoezicht voor beroepskwalificerende trajecten is ook hier relevant. Het kwaliteitskader en -toezicht zal ook van toepassing zijn op het nieuwe duaal leren. De context van duaal leren zal dan ook maximaal worden meegenomen binnen de ontwikkelingen van het kwaliteitskader en -toezicht
- Binnen strategische communicatie (zie 4. SYNTRA van Vlaanderen in verandering, actie 3) zal er ook ingezet worden op het verspreiden van de resultaten van bv. het lerend netwerk en werkplek21.
- De samenwerking met het Agentschap Ondernemen (zie 1. Innovatie, actie 1) in het kader van het clusterbeleid VLAMT<sup>31</sup> kan input geven voor de werkregisseur duaal leren vooral m.b.t. de bouwsteen toekomstradar voor de arbeidsmarkt
- De ideeën binnen de bottom-up voor innovatie binnen ondernemerschapstrajecten (zie 1. Innovatie, actie 2) kunnen ook inspiratie geven voor de aanpak van de regierol.

<sup>31</sup> Vlaams arbeidsmarktonderzoek voor de toekomst



## DOELSTELLINGSPARAMETERS

Onderstaande tabel geeft een korte samenvatting van de doelstellingsparameters van m.b.t regie duaal leren. De doelstellingsparameters die werden opgenomen zijn kwalitatief van aard. Ze worden omschreven in onderstaande tabel en daaronder visueel samengevat.

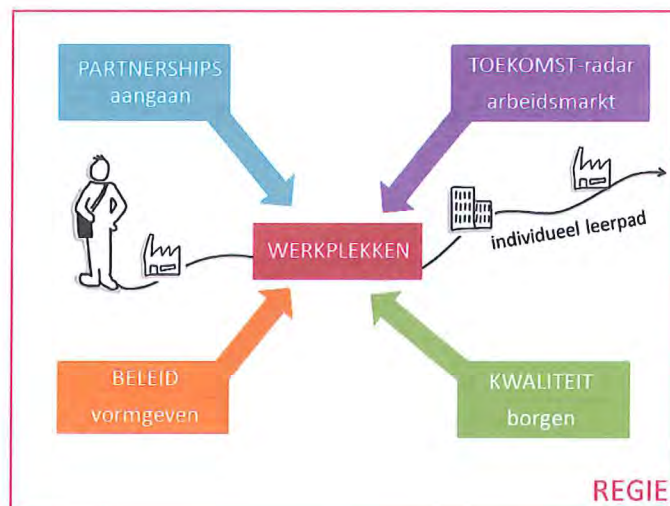
	Omschrijving doelstellingsparameter	Resultaat 2015	Objectief 2016
DP1	Blauwdruk voor neutrale regisseur voor de werkcomponent	Vijf bouwblokken regie: werkplekken, partnerships aangaan, toekomstradar arbeidsmarkt, beleid vormgeven en kwaliteit borgen.	Verfijning vijf bouwblokken regie
DP2	Maximale betrokkenheid stakeholders bij ontwikkelingen regie duaal leren	Betrokkenheid stakeholders Werplek21 bij werkgroepen november 2015	Betrokkenheid stakeholders 2016

### Doelstellingsparameter 1: blauwdruk regie

Als werkregisseur moet SYNTRA Vlaanderen samen met de sectoren en werkpartners helpen het aantal kwalitatieve werkplekken te vergroten.. Onze ambitie is om over vijf jaar tienduizenden leerlingen in het nieuwe duaal leren te kunnen begeleiden. Dat impliceert minstens evenveel werkplekken, zowel in sectoren die goed als minder goed georganiseerd zijn op duaal leren, in nichesectoren enz.

Als regisseur moet SYNTRA Vlaanderen vooral een aantrekkelijk(er) kader scheppen zodat meer bedrijven en sectoren zich engageren in dit nieuwe verhaal. SYNTRA Vlaanderen neemt als 'regie van de regieën' uiteraard de lokale of regionale regieën niet over. Het is de rol van SYNTRA Vlaanderen om goede praktijken aan de oppervlakte te brengen zodanig dat deze kunnen uitdeinen. Daarom bouwen we in samenwerking met alle partners een kenniscentrum uit en zetten we in op nieuwe digitale evoluties om het systeem te versterken. Binnen de regie wil SYNTRA Vlaanderen ook fungeren als een go-between naar het beleid. De regisseur kan ervoor zorgen dat we binnen het nieuwe stelsel voortdurend leren en verbeteren. Op die manier zal het systeem wendbaar zijn richting toekomst."

Om deze opdracht succesvol in te vullen, werken we op volgende vijf facetten.



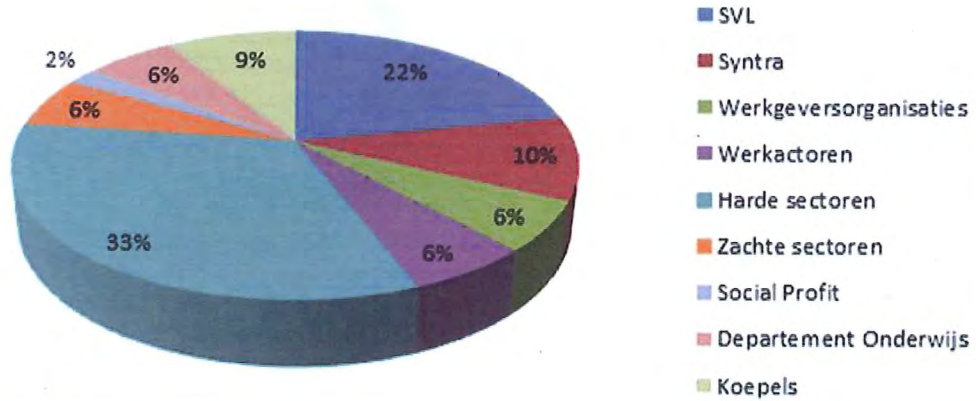
1. Aanbod van **werkplekken** kwantitatief en kwalitatief te versterken'.
2. SYNTRA Vlaanderen zal **partnerschappen** moeten aangaan met bedrijven, sectoren, interprofessionelen. De regisseur geeft hen een stem in het nieuwe duaal. Dit kan onder meer gebeuren via de ondersteuning op maat van de verschillende sectorale partnerschappen, de implementatie van het Vlaams duaal partnerschap, het systeem te promoten bij de partners via een gecoördineerde communicatiestrategie,...
3. De regisseur wil ook de '**kwaliteit borgen**' van de werkplekken door o.a. gepaste criteria te definiëren en uit te werken
4. De regisseur wil een **toekomst-radar** zijn voor het nieuwe duaal. Dat betekent dat het aanbod van het nieuwe duaal moet afgestemd worden op de toekomst bv. aan de hand van arbeidsmarktanalyses in samenwerking met VDAB. Bijgevolg ook het aanbod van de werkplekken die in dit nieuwe duaal moeten meedraaien.
5. De regisseur wil mee het **beleid vormgeven** via een top-down en bottom-up benadering i.f.v. een wendbaar systeem.

Deze facetten geven de richting aan voor de verdere werkzaamheden in 2016 om te komen tot een meer verfijnde blauwdruk voor de regisseur van de werkcomponent van duaal leren, inclusief implementatie en operationalisering.

### Doelstellingsparameter 2: betrokkenheid stakeholders

Bij de ontwikkelingen van een nieuw stelsel voor duaal leren willen we er binnen SYNTRA Vlaanderen naar streven om zoveel mogelijk stakeholders te betrekken bij dit proces. Als startpunt geven we in onderstaande figuur de betrokkenheid van de verschillende stakeholders bij de werkgroepen van werkplek21 in november 2015.

## Totaal overzicht aantal deelnemers werkgroepen



Op het einde van 2016 zal een figuur worden opgesteld die een overzicht geeft van de deelname van de stakeholders op verschillende fora en op verschillende tijdstippen.

## Actie 1: Bijdrage aan beleidsontwikkeling duaal leren

Titel actie	SYNTRA Vlaanderen draagt bij aan de beleidsontwikkeling rond duaal leren en werken
<b>Draagt bij tot</b>	<p><b>SD 2.</b> We investeren in wendbare leerlingen/jongeren d.m.v. een performant kader leren en werken</p> <p><b>OD 2.3.</b> We creëren een geïntegreerd duaal stelsel van leren en werken waarbinnen elke partner complementair wordt ingezet</p>
<b>Omschrijving actie</b>	<p>SYNTRA Vlaanderen werkt samen met andere partners in het beleidsdomein werk en onderwijs aan de concretisering van het concept duaal leren zoals beschreven in conceptnota (bis) duaal leren van 3 juli 2015.</p> <p>SYNTRA Vlaanderen zal ook in 2016 haar expertise leveren aan andere partners door een actieve partner te zijn in diverse beleidsvoorbereidende fora zoals overlegplatform duaal leren, beleidsraden, MACO.</p> <p>Daarnaast zal SYNTRA Vlaanderen haar bijdrage leveren aan de ambtelijke werkgroepen wetgevend traject duaal leren; organisatie, financiering en overgangsmaatregelen; statuut en nieuwe overeenkomst, incentives voor bedrijven en standaardtrajecten. Ook vanuit het sleutelproject werkplek21, het project flexibele trajecten en het lerend netwerk willen SYNTRA Vlaanderen input leveren voor de beleidsontwikkelingen rond duaal leren.</p> <p>Meer specifiek is SYNTRA Vlaanderen trekker van de werf geharmoniseerd statuut en nieuw overeenkomst. D.w.z. dat we tegen 1 september 2016 toewerken naar een oplossing voor de paritaire leercomités. Dit betekent een decreetontwerp voor een éénvormig statuut maar ook het opstarten van een Vlaams partnerschap duaal leren en de sectorale partnerschappen. Als overgangsregeling neemt SYNTRA Vlaanderen het secretariaat van de federale paritaire leercomités m.b.t. het ILW waar t.e.m. 1 september 2016.</p> <p>Tot slot levert SYNTRA Vlaanderen haar input in de ontwikkelingen m.b.t. databank Werkplekieren (WELP) waar alle bedrijven en organisaties hun leerwerkplek kunnen kenbaar maken. SYNTRA Vlaanderen zal, in overleg met VDAB, de rol van regisseur van de werkcomponent opnemen via de uitwerking uitrol, het beheer van deze databank binnen duaal leren.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SYNTRA Vlaanderen levert expertise aan de andere partners m.b.t. de beleidsontwikkeling</li> <li>- SYNTRA Vlaanderen levert vanuit werkplek21 en het lerend netwerk haar input m.b.t. de beleidsontwikkelingen</li> <li>- SYNTRA Vlaanderen levert een actieve bijdrage aan de ambtelijke werkgroepen duaal leren</li> <li>- Volledige uitwerking procedure decreet en BVR m.b.t. statuut en overeenkomst</li> <li>- Vlaams duaal partnerschap en sectorale partnerschappen zijn via samenwerkingsovereenkomsten opgestart</li> <li>- SYNTRA Vlaanderen levert input voor de ontwikkelingen van de databank werkplekieren.</li> </ul>

## Actie 2: Uitbouw regie werkcomponent toekomstig duaal leren

<b>Titel actie</b>	<b>Vormgeven aan SYNTRA Vlaanderen als regisseur van de werkcomponent (regie van de regioën) binnen het nieuwe duaal leren</b>
<b>Draagt bij tot</b>	<p><b>SD 2.</b> We investeren in wendbare leerlingen/jongeren d.m.v. een performant kader leren en werken</p> <p><b>OD 2.3.</b> We creëren een geïntegreerd duaal stelsel van leren en werken waarbinnen elke partner complementair wordt ingezet</p>
<b>Omschrijving actie</b>	<p>De regisseursrol duaal leren, in Vlaanderen en Brussel, zal verder vorm krijgen aan de hand van vijf bouwblokken: kwaliteit en kwantiteit van werkplekken, partnerships aangaan, toekomst-radararbeidsmarkt, kwaliteit borgen en het beleid vormgeven.</p> <p>We willen de regierol verder vorm laten krijgen via een sterk stakeholdersmanagement. Om de rol van regisseur vorm te geven zal gewerkt worden op 3 assen.</p> <p>Een eerste is de beleidsmatige as waarop verschillende fora (MACO, beleidsraad) de standpunten van SYNTRA Vlaanderen als werkregisseur op verschillende dimensies wordt weergeven.</p> <p>Een tweede as is de betrokkenheid van SYNTRA Vlaanderen op verschillende externe fora. Voorbeelden hiervan zijn deelname aan werkgroepen van andere projecten rond Duaal leren als presentaties geven op events.</p> <p>Een laatste as is de eigen strategische en operationele werkzaamheden opzetten om de rol van regisseur te concretiseren zoals een business plan om het aanbod te verhogen, ondersteund door een sensibiliserings- en communicatiecampagne, het opzetten en ondersteunen van sectorale partnerschappen en initiatieven ter ondersteuning van stakeholdersmanagement.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Draagvlak creëren voor de regisseur van de werkcomponent.</li> <li>- Draagvlak creëren voor het nieuwe duaal leren</li> <li>- Een blauwdruk voor de regisseur duaal leren</li> <li>- De Vlaams en sectorale partnerschappen zijn opgestart op 1 sept 2016</li> <li>- Businessplan om aanbod van werkplekken te ondersteunen</li> <li>- SYNTRA Vlaanderen coördineert een gedifferentieerd communicatie- en sensibiliseringsplan van het nieuwe duaal leren t.a.v. de verschillende doelgroepen</li> </ul>

### Actie 3: Werkplek21

<b>Titel actie</b>	<b>SYNTRA Vlaanderen draagt via het sleutelproject Werkplek21 bij aan de ontwikkeling van een stelsel voor duaal leren en werken</b>
<b>Draagt bij tot</b>	<p><b>SD 2.</b> We investeren in wendbare leerlingen/jongeren d.m.v. een performant kader leren en werken</p> <p><b>OD 2.3.</b> We creëren een geïntegreerd duaal stelsel van leren en werken waarbinnen elke partner complementair wordt ingezet</p>
<b>Omschrijving actie</b>	<p>Werkplek21 is het sleutelproject van SYNTRA Vlaanderen m.b.t. het nieuwe duaal leren. Werkplek21 wil de werkplek als leeromgeving van de 21<sup>ste</sup> eeuw centraal stellen. In dit ESF-project werken we rond twee inhoudelijke assen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- het uitstippelen van een kwalitatief leerpad op de werkplek</li> <li>- het duurzaam opkrikken van het aanbod van leerwerkplekken</li> </ul> <p>SYNTRA Vlaanderen ontwikkelt een werkstructuur die gericht is op het creëren van draagvlak bij stakeholders, het optimaal benutten van bestaande expertise en een maximale afstemming tussen de twee beleidsdomeinen en de verschillende projecten. Deze afstemming zal gebeuren binnen het kernteam en de klankbordgroepen voor stakeholders en sectoren. Daarnaast is er ook regelmatig overleg met het project 'schoolbank op de werkplek' om maximale afstemming tussen beide sleutelprojecten te realiseren.</p> <p>Inhoudelijk werkt Werkplek21 rond 6 topics: kwaliteit op de werkplek, screening – intake en matching, begeleiding van bedrijf en jongere, statuut en overeenkomst, aanbod verhogen en incentives voor bedrijven. Voor elk van deze topics zullen tools worden ontwikkeld en uitgetest. Voor elk van deze topics worden ook werkgroepen georganiseerd.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkplek21 ontwikkelt en test een kwaliteitskader, inclusief erkenningscriteria en kwaliteitstoezicht, voor de werkplek</li> <li>- Werkplek21 ontwikkelt een prototype van een uniforme screeningstool, matchingstraject en concept voor intakegesprekken</li> <li>- Werkplek21 ontwikkelt een begeleidingsconcept voor bedrijf en lerende</li> <li>- Werkplek21 levert bijdrage aan de verdere uitrol en implementatie van een eenduidig statuut en uniforme overeenkomst</li> <li>- Werkplek21 ontwikkelt een methodiek voor afstemming en monitoring van vraag en aanbod en een strategie voor duurzaam aanbod werkplekken</li> <li>- Werkplek21 levert input voor de ambtelijke werkgroep 'incentives voor bedrijven' onder de vorm van een voorstel m.b.t. financiële en niet-financiële stimuli voor bedrijven</li> </ul>

## Actie 4: Flexibele trajecten

<b>Titel actie</b>	<b>SYNTRA Vlaanderen brengt in kaart hoe een leerpad flexibel kan worden georganiseerd</b>
<b>Draagt bij tot</b>	<p><b>SD 2.</b> We investeren in wendbare leerlingen/jongeren d.m.v. een performant kader leren en werken</p> <p><b>OD 2.3.</b> We creëren een geïntegreerd duaal stelsel van leren en werken waarbinnen elke partner complementair wordt ingezet</p>
<b>Omschrijving actie</b>	<p>Flexibele trajecten is een ESF-project binnen SYNTRA Vlaanderen m.b.t. het nieuwe duaal leren. Flexibele trajecten wil nagaan hoe een leerpad flexibel kan georganiseerd worden. Voorbeelden hiervan zijn werkplekleren bij meerdere werkgevers zowel binnen dezelfde sector als intersectoraal of roteren over verschillende werkplekken binnen eenzelfde bedrijf.</p> <p>SYNTRA Vlaanderen contacteert hiervoor verschillende stakeholders (CDO<sup>32</sup>, ROP<sup>33</sup>, VSK<sup>34</sup>, UNIZO<sup>35</sup> en VOKA<sup>36</sup>) om inzicht te krijgen in verschillende vormen van flexibele leerwegen. Naast de omschrijving van verschillende vormen worden ook best practices in binnen- en buitenland in kaart gebracht.</p> <p>Daarnaast zal SYNTRA Vlaanderen met dit project ook richtingen selecteren die flexibel getest kunnen worden. In beide fases zal bovendien een belangrijke link met Werkplek21 worden gemaakt.</p> <p>Concreet zullen de implicaties van de verschillende vormen van flexibiliteit voor de dimensies van Werkplek21 geconcretiseerd worden (incentives, statuut en overeenkomst, aanbod verhogen, kwaliteit, begeleiding, screening, intake, matching). In een laatste fase zullen de bevindingen gebruikt worden om systemen op te zetten voor andere doelgroepen zoals 55+.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het project rapporteert over de verschillende invullingen van flexibele trajecten</li> <li>- Het project rapporteert over de implicaties van de verschillende mogelijkheden van flexibele trajecten op aanbod verhogen, incentives, kwaliteit, begeleiding, intake, screening, matching en statuut en overeenkomst</li> </ul>

<sup>32</sup> Centrum voor deeltijds onderwijs

<sup>33</sup> Regionaal overlegplatform

<sup>34</sup> Vlaamse scholierenkoepel

<sup>35</sup> Unie voor zelfstandige ondernemers

<sup>36</sup> Vlaams netwerk voor ondernemingen

## Actie 5: Lerend netwerk

Titel actie	Lerend Netwerk Duaal Leren
<b>Draagt bij tot</b>	<p><b>SD 2.</b> We investeren in wendbare leerlingen/jongeren d.m.v. een performant kader leren en werken</p> <p><b>OD 2.3.</b> We creëren een geïntegreerd duaal stelsel van leren en werken waarbinnen elke partner complementair wordt ingezet</p>
<b>Omschrijving actie</b>	<p>Een 21-tal verkennende trajecten m.b.t. duaal leren zijn gestart op het terrein en er zullen 8 niet-gefinancierde projecten starten om een aantal nog onontgonnen elementen uit de conceptnota bis 'dual leren' verder te verkennen om van daaruit nog input te geven voor het nieuwe decreet en voor de verdere operationalisering van duaal leren.</p> <p>De projecten worden – samen met de sleutelprojecten 'Schoolbank op de Werkplek', 'Werkplek 21' en flexibele trajecten- gevat onder een Lerend Netwerk.</p> <p>SYNTRA Vlaanderen neemt de trekkersrol van het netwerk op en werkt hierbij samen met het Departement Onderwijs en het ESF-Agentschap.</p> <p>Het lerend netwerk wil intervisie en uitwisseling tussen de diverse projecten mogelijk maken en lessen en beleidsaanbevelingen te capteren die kunnen meegenomen worden in het nieuwe decreet 'dual leren'.</p> <p>Onderstaande resultaten zullen zo snel mogelijk al in ontwerpvorm ter discussie met het beleid worden aangeleverd, ten einde het wetgevend traject tijdig te kunnen verrijken. De resultaten worden en cours de route verder verfijnd.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er zijn kwaliteitsvolle beleidsaanbevelingen geformuleerd, afgestemd op de prioriteiten en vragen vanuit het beleid en de rol van SYNTRA Vlaanderen als regisseur</li> <li>- Er worden relevante do's en dont's, methodieken en instrumenten vanuit de projecten gecapteerd en verspreid om het werkveld te ondersteunen bij de implementatie van duaal leren</li> <li>-</li> </ul>



## 2. Innovatie

**Het Vlaams Regeerakkoord zet in op innovatie en ondernemerschap en tevens op een KMO-gericht innovatiebeleid.**

*“Innovatie en ondernemerschap zijn bij uitstek de hefbomen voor duurzame oplossingen voor grote maatschappelijke uitdagingen op vlak van leefmilieu, energie, zorg en inclusie.*

*In de beleidsnota werk, economie, wetenschap en innovatie wordt dit verder verfijnd in volgende aspecten, nl*

- *Het vormen van een tandem met Agentschap Ondernemen en Innovatie*
- *Toekomstgericht uitbouwen van de ondernemersvorming*
- *Een permanente opvolging van trends voorzien.*
- *(Cross-sectorale) innovatie via opleiding naar KMO's brengen*

*met het oog op het versterken van ondernemerscompetenties.”*

SYNTRA Vlaanderen werkt daarom binnen de ondernemerschapstrajecten en DAEB aan innovatie. Bij beiden is er een samenwerking opgezet met het Agentschap Ondernemen waarbij opportuniteiten naar opleiding vanuit projecten van het Nieuw Industrieel Beleid verder worden onderzocht binnen ondernemerschapstrajecten en via complementaire tenders binnen het DAEB aanbod.

Wat innovatie in ondernemerschapstrajecten betreft, wordt gewerkt met de techniek van projectmanagement om zowel top down vanuit de maatschappelijke uitdagingen als bottom up vanuit ideeën die ontstaan van onderuit, de innovatie in ondernemerschapstrajecten structureel in te bouwen. Binnen de bottom up aanpak is er o.m. ruimte voor experimenten met werpleklers, VDO volgens kader 2.0, digitalisering als nieuwe leervorm,..

Binnen DAEB ligt de focus van het uitbesteding beleid op het organiseren van innovatieve vormen voor ondernemers en medewerkers uit de KMO. Hiertoe zullen kaders m.b.t. productinnovatie, HR-innovatie en sociale innovatie ontwikkeld worden.

De resultaten van het uitbestedingsbeleid DAEB, kunnen inzichten verschaffen voor de innovatie in ondernemerschapstrajecten. Hiertoe wordt de doorstroom van de resultaten structureel voorzien.

Zowel de bottom up acties binnen ondernemerschapstrajecten als de uitbestedingen DAEB kunnen inzichten verschaffen voor de uitbouw toekomstig dual leren.

Verder kunnen de verschillende acties rond innovatie ook in verband worden gebracht met andere acties in het ondernemingsplan. Zoals:

- Vernieuwd sectoraal beleid (zie 6. Horizontale beleidsthema's, actie 1)
- Voltijdse dagopleidingen (zie 7.1 Ondernemerschapstrajecten, actie 1): de ontwikkeling van het kader VDO 2.0 vertrekt van een bottom-up benadering.
- Sturend beleid versterken (zie 3. Sturend beleid, actie 1): innovatie en innovatiegerichte vorming is één van de bouwstenen voor sturend beleid
- Inhoudelijke sturing DAB-aanbod (zie 3. Sturend beleid, actie 2)
- Uitbouw regie werkcomponenten toekomstig dual leren (zie 1. Neutrale regie dual leren, actie 2)

## DOELSTELLINGSPARAMETERS

Onderstaande tabel geeft een samenvatting van doelstellingsparameters

	Omschrijving doelstellingsparameter	Resultaat 2015	Objectief 2016
<b>INNOVATIE IN ONDERNEMERSCHAPSTRAJECTEN (DAB)</b>			
DP3	Aantal opstartbare innovatieve trajecten	13	Stijging Streefwaarde:15
DP4	Aantal opstartbare facultatieve modules	9	Stijging Streefwaarde: 10
<b>INNOVATIE IN DAEB</b>			
DP5	Aantal uitbestedingen binnen DAEB die gelinkt kunnen worden aan innovatie	15	Stijging Streefwaarde: 17
DP6	Budget binnen DAEB dat gaat naar gunningen die gelinkt kunnen worden aan innovatie <sup>37</sup>	1.109.881.55 €	Stijging Streefwaarde: 1.2 miljoen
DP7	Aantal deelnemers aan innovatieve DAEB opleidingen	6000 <sup>38</sup>	Stijging: +3%

### Innovatie in ondernemerschapstrajecten

Een innovatief ondernemerschapstraject is een ondernemerschapstraject dat doelgericht is, een maatschappelijk en economische meerwaarde heeft, marktgericht is en onderschreven wordt door de (KMO) bedrijfswereld. Bovendien beantwoordt een innovatie ondernemerschapstraject aan het beleid van de Vlaamse regering door cross sectoraal te innoveren.

Een innovatief traject kan drie vormen aannemen :

- Een innovatief OT gericht op innovatieve activiteiten in nieuwe marktsectoren (een nieuw beroep) ook cross sectoraal (Een objectieve toetssteen voor deze vorm is het feit of er een screeningsdossier wordt ingediend bij de afdeling regie)
- Het waarborgen van de toekomstgerichtheid van bestaande OT's via innovatieve facultatieve modules<sup>39</sup>
- Invoeren van innovatieve leervormen i.c. digitalisering in bestaande ondernemerschapstrajecten en werkplekklaren cfr ook VDO 2.0

<sup>37</sup> Het gaat hier om de toegekende bedragen, niet over de betaalde bedragen

<sup>38</sup> Dit is een voorlopige schatting. De organisaties sturen hun deelnemersaantallen 2015 door begin 2016. Van zodra deze beschikbaar zijn worden ze toegevoegd.

<sup>39</sup> Facultatieve module : omvat een verbreding van de kernactiviteit van het beroep van de bestaande OT ten gevolge innovatieve trends in de markt van het beroep.

### **Doelstellingsparameter 3**

Deze doelstellingsparameter geeft het aantal innovatieve trajecten dat opstartbaar is in 2016 in vergelijking met het aantal innovatieve trajecten dat opstartbaar was in 2015 (start kan zowel in januari als in september). In 2015 waren 13 volledig nieuwe ondernemerschapstrajecten opstartbaar, het gaat om aannemer energiezuinige bouw- en renovatietechnieken, EPB- verslaggever, normen en veiligheidseisen huishoudelijke gasinstallaties, kennel assistant, zorgverlener met therapiehond, airco-energiesdeskundige, 3D print-productdesigner, fytolicentie, cloud integratie specialist, cleantech consultant, multimedia expert, uitbater van een dienstenchequebedrijf, retoucheur van kleding.

In 2016 willen we een stijging van het aantal opstartbare innovatieve trajecten. Waarbij we een minimum van 15 opstartbare innovatieve trajecten vooropstellen.

### **Doelstellingsparameter 4**

Deze doelstellingsparameter geeft het aantal innovatieve facultatieve modules dat opstartbaar is in 2016 in vergelijking met het aantal innovatieve facultatieve modules dat opstartbaar was in 2015 (start kan zowel in januari als in september).

In 2015 waren er 9 innovatieve facultatieve modules startklaar, het betreft o.m. mobiele web apps, verlichtingsadvies, couture hoeden, battlefield – algemene aspecten inzake de krijgsgeschiedenis, battlefield – specifieke oorlogen en veldslagen voor 1800, specifieke reisleidersvaardigheden op verre bestemmingen, specifieke reisleidersvaardigheden op verre bestemmingen in de praktijk, verre bestemmingen Midden – en Zuid – Amerika en Antartica en verre bestemming Azië.

In 2016 willen we een stijging van het aantal opstartbare innovatieve facultatieve modules. Waarbij we een minimum van 15 opstartbare innovatieve facultatieve modules vooropstellen. Waarbij we een minimum van 15 opstartbare innovatieve facultatieve modules vooropstellen.

### **Innovatie in DAEB**

De focus van het uitbestedingsbeleid ligt op het organiseren van innovatieve vormingen voor ondernemers en medewerkers van KMO. In dit kader werd reeds werk gemaakt van een definitie voor innovatie i.k.v. toegewezen trajecten. Binnen de toegewezen trajecten ligt de focus enerzijds op het genereren en implementeren van ideeën en anderzijds op het adopteren van bestaande innovaties. Inhoudelijk kan er ingezet worden op productinnovatie, procesinnovatie en organisatorische innovatie.

In kader van het identificeren van de prioritaire inhoud voor de uitbestedingen, zal er het komende jaar ingezet worden op het in kaart brengen van kaders m.b.t. productinnovatie, HR-innovatie en sociale innovatie.

Binnen het uitbestedingsbeleid wordt er momenteel gewerkt met 3 producten: 'inschrijven op aanbod', 'incentives' en 'tenders'. Naast het inzetten op een innovatieve inhoud is het ook belangrijk om nieuwe uitbestedingsvormen te verkennen en zo te komen tot nieuwe producten.

### **Doelstellingsparameter 5**

Zoals hoger werd aangegeven ligt de focus voor wat betreft het uitbestedingsbeleid bijna uitsluitend op innovatie ook al kan de invulling divers zijn. Belangrijk hierbij te vermelden is dat het bovenstaand gaat over effectieve, globale oproepen.

Voor wat betreft het product aanbod zijn er telkens talrijke inschrijvers die een pakket opleidingen in functie van innovatie kunnen goedgekeurd krijgen, voor wat betreft incentives is het in principe mogelijk dat het aan 4 indieners wordt gegund, voor wat betreft tenders die uitgebreid zijn wat betreft concept, ontwikkeling, toeleiding, ... en naar KMO het diepst ingrijpen op het vlak van vaak nog toekomstige innovatie, wordt de toekenning aan 1 indiener gegund.

Het aantal, diverse indieners die een gunning toegewezen krijgen is dan ook een veelvoud van 15.

Volgende innovatieve uitbesteding werden gegund: raamovereenkomst generieke innovatie (open aanbod, tweemaal per jaar), raamovereenkomst sectorale innovatie (open aanbod, tweemaal per jaar), licht in het bedrijf (incentive), juiste M of V aanwerven (incentive), omgaan met digitalisering in de KMO, ondersteuning ondernemers in nood, 3D-printing (incentive), groei-bedrijven en bijkomende tewerkstelling, e-commerce voor KMO's, incentives met ontwikkelingsuitkomsten (onderwerpen: bouw informatie modeling, ontwikkeling met app's, trendwatching), incentives zonder ontwikkelingsuitkomsten (onderwerp: customer journey mapping, human of user centred design, innovatief canvasmodel), innovatieve organisatiecultuur, netwerken ontwikkelen en managen en jongeren en ondernemerschap.

#### **Doelstellingsparameter 6**

Het overgrote deel van het bedrag van uitbestedingen die werden gegund gaat naar innovatie gespreid over de diverse producten die bovenstaand werden vermeld. Voor de correcte duiding heeft het bedrag van 1.109.881.55€ betrekking op de gunningen die in 2015 werden gedaan aan indieners met betrekking tot uitbestedingen gelinkt aan innovatie.

Het gaat dus niet over het bedrag dat effectief in 2015 werd uitbetaald. Dit ligt lager omdat dit enerzijds betrekking heeft op uitbestedingen in 2014 die globaal, en zeker wat betreft het luik innovatie, merkelijk lager lagen en anderzijds is er een reëel verschil tussen het bedrag van gunning en het effectieve bedrag van uitbetaling in datzelfde jaar. Dit laatste komt omdat uitbestedingen én vaak gespreid zijn over twee jaar én de realisatiegraad lager ligt dan het bedrag van de gunning.

#### **Doelstellingsparameter 7**

In 2016 hebben ongeveer 6.000 deelnemers<sup>40</sup> geparticipeerd aan opleidingen / trajecten binnen dit kader van innovatieve DAEB opleidingen.

---

<sup>40</sup> Dit is een voorlopige schatting op basis van de gegevens beschikbaar december 2015. De gegevens worden bijgestuurd januari 2016

## Actie 1: Samenwerking Agentschap Ondernemen en Innovatie

<b>Titel actie</b>	<b>SYNTRA Vlaanderen vormt een tandem met het Agentschap ondernemen en innovatie in het kader van het versterken van ondernemerscompetenties via (cross-sectorale) innovatie</b>
<b>Draagt bij tot</b>	<b>SD 4.</b> We investeren in ondernemerschap en wendbare ondernemingen en organisaties <b>OD 4.4.</b> We zetten in op de bevordering van het ondernemerschap en het versterken van de ondernemerscompetenties
<b>Omschrijving actie</b>	<p>SYNTRA Vlaanderen heeft een structureel overleg opgebouwd met de dienst duurzaamheid en transformatie van het AOI (zoals opgenomen in het Vlaams Regeerakkoord en de Beleidsnota Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie) teneinde opportuniteiten naar opleiding vanuit de projecten Nieuw Industrieel Beleid (NIB) te identificeren en uit te werken en op die manier versterkt in te zetten op ondernemerscompetenties. Dit overleg wordt verder onderhouden, meer bepaald in het kader van de 3 pistes die naar voor werden geschoven tijdens een eerste brainstormevent met de projectcoördinatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verkenning van opleidingsopportuniteiten in de Taskforce duurzaam bouwen met het WTCB (sector Bouw)</li> <li>- in 2016 wordt een overleg ingepland met Flanders Food om de opportuniteiten naar opleiding in het kader de food factory of the future verder te onderzoeken (sector Voeding)</li> <li>- de incentive 3 D uitgeschreven door de regisseur zal inzichten opleveren naar de mogelijkheid van een facultatieve module 3 D die cross-sectoraal kan worden ingezet in de OT</li> </ul> <p>Met het AOI worden op regelmatige basis overlegmomenten ingepland om de voortgang van de 3 pistes verder op te volgen en tegelijkertijd nieuwe opportuniteiten te verkennen.</p> <p>Het is ook belangrijk om feedback te krijgen over de huidige werking van het tenderbeleid zodat deze verder kan geoptimaliseerd worden, laagdrempeliger wordt en nog beter kan inspelen op de noden van de opleidingsinstellingen. In dit kader kunnen zowel de tenderhouders als organisaties die zelf uitbestedingen lanceren bevroegd worden. De samenwerking met het AOI is in dit kader richtinggevend. Belangrijk hierbij is dat het tenderbeleid van de regisseur inzichten kan opleveren voor de ontwikkeling van nieuw OT-aanbod en dus complementair is.</p> <p>Het overleg met AOI zal dan ook samen met de regisseur gebeuren in het teken van het versterken van ondernemerscompetenties. SYNTRA Vlaanderen is ook betrokken bij het uittekenen van het nieuwe clusterbeleid en zal op de hoogte gesteld worden van de resultaten van de VLAMT studies in 5 clusters teneinde trends te capteren die mogelijkheden bieden voor nieuwe opleidingen.</p> <p>SYNTRA Vlaanderen zal het AOI betrekken bij de inspiratiedag innovatie eind 2015 en het opvolgingstraject dat hiervoor wordt voorzien in 2016. Belangrijk is wel dat de sectoren (clusters) van het NIB niet degene zijn waarmee SYNTRA Vlaanderen zijn opleidingen vorm geeft. Er dient naar een methodiek gezocht te worden waar beiden met elkaar kunnen verenigd worden.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	Voortgangsrapport met AOI 2016 dat de genomen acties weergeeft, de overlegmomenten en hun resultaten met duiding waarom opportuniteiten naar innovatieve ondernemerschapstrajecten vanuit projecten Nieuw Industrieel beleid al dan niet konden benut worden en tevens ook de complementaire tenders DAEB met AOI omvat.

## Actie 2: Innovatie in ondernemerschapstrajecten: top-down en bottom-up

<b>Titel actie</b>	<b>We investeren in kennisopbouw en innovatie via een bottom-up en een top-down benadering van innovatie om tot innovatieve ondernemerschapstrajecten te komen</b>
<b>Draagt bij tot</b>	<b>SD 4.</b> We investeren in ondernemerschap en wendbare ondernemingen en organisaties <b>OD 4.6.</b> We investeren in kennisopbouw en innovatie ter bevordering van innovatie gedreven ondernemerschap
<b>Omschrijving actie</b>	<p>Het project innovatie in OT (strategisch project) werd geïnstalleerd volgens de techniek van projectmanagement.</p> <p>Het project bestaat uit verschillende fases: tijdens de initiatiefase gebeurden er verkennende gesprekken met actoren in het veld, werd er literatuur bestudeerd, ... om vervolgens de visie op innovatie te verfijnen en verschillende paden uit te stippelen. Tijdens de visie kwamen we tot 4 uitdagingen die een mogelijke voedingsbodem kunnen vormen voor innovatie, nl duurzaamheid, transfer van excellente kennis, integratie van innovatiecompetenties in bestaande opleidingen en ambacht 2.0.</p> <p>Er werd een aanpak uitgewerkt om de 4 uitdagingen <u>top-down</u> verder te verfijnen via brainstormsessies met o.m. strategisch onderzoekscentra i.c. IMEC<sup>41</sup>, met andere overheidsinstellingen zoals OVAM<sup>42</sup> en LNE<sup>43</sup>. Via brainstormsessies willen we vanuit een verfijning van de 4 uitdagingen tot opportuniteiten naar nieuwe opleidingen komen. Deze brainstormsessies gaan door in het voorjaar 2016.</p> <p>Een top-down benadering kan echter niet zonder een <u>bottom-up</u> aanpak; we moeten ook rekening houden met ideeën die leven op de werkvloer, in het bedrijfsleven, in onderwijsmiddens. Vandaar dat we in 2015 (17/12) een inspiratiedag voor het SYNTRA-netwerk organiseerden o.l.v. Flanders DC om via een methodiek cross-sectoraal na te denken over innovatieve ideeën afgetoetst aan de bedrijfswereld. Deze inspiratiedag krijgt een vervolgtraject in 2016 met in het voorjaar een terugkomdag waar ideeën zullen worden opgevolgd.</p> <p>Verder wordt er bottom up geëxperimenteerd met nieuwe leervormen via de experimenten in het kader VDO2.0 (werkplekieren) en digitalisering in een 7-tal bestaande ondernemerschapstrajecten waarbij contacturen worden vervangen door zelfstudie door de cursist via een digitaal platform. Ook de opleiding bedrijfsbeheer wordt in een digitale variant worden aangeboden waarbij zelfstudie gecombineerd met coachingsessies op de SYNTRA-lesplaats.</p> <p>Bedoeling is dat de top-down en de bottom-up benadering mekaar vinden en aanvullen (complementair) zodat we processen en structuren kunnen bijsturen (vb. sectorcommissies) om uiteindelijk te landen en innovatie te verankeren in onze OT.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terugkomdag i.f.v. vergaarde ideeën en zijn resultaten</li> <li>- Plan van aanpak wijziging aan structuren en processen</li> <li>- Uitvoering, opvolging en evaluatie experimenten VDO 2.0</li> </ul>

<sup>41</sup> Interuniversitair Micro-elektronicacentrum

<sup>42</sup> Openbare Vlaamse afvalstoffenmaatschappij

<sup>43</sup> Departement leefmilieu, natuur en energie

### Actie 3: Innovatie in DAEB

<b>Titel actie</b>	<b>Inzetten op innovatieve vormen die inspelen op de noden van de doelgroep en de prioriteiten van het beleid</b>
<b>Draagt bij tot</b>	<b>SD 4.</b> We investeren in ondernemerschap en wendbare ondernemingen en organisaties <b>OD 4.4.</b> We zetten in op de bevordering van het ondernemerschap en het versterken van de ondernemerscompetenties
<b>Omschrijving actie</b>	<p>De focus van het uitbestedingsbeleid ligt op het organiseren van innovatieve vormen voor ondernemers en medewerkers van KMO. In dit kader werd reeds werk gemaakt van een definitie voor innovatie i.k.v. toegewezen trajecten. Binnen de toegewezen trajecten ligt de focus enerzijds op het genereren en implementeren van ideeën en anderzijds op het adopteren van bestaande innovaties. Inhoudelijk kan er ingezet worden op productinnovatie, procesinnovatie en organisatorische innovatie.</p> <p>In kader van het identificeren van de prioritaire inhoud voor de uitbestedingen, zal er het komende jaar ingezet worden op het in kaart brengen van kaders m.b.t. productinnovatie, HR-innovatie en sociale innovatie. In het halfjaarlijks actieplan wordt hierover gerapporteerd.</p> <p>Binnen het uitbestedingsbeleid wordt er momenteel gewerkt met 3 producten: 'inschrijven op aanbod', 'incentives' en 'tenders'. Naast het inzetten op een innovatieve inhoud is het ook belangrijk om nieuwe uitbestedingsvormen te verkennen en zo te komen tot nieuwe producten.</p> <p>Tot slot dienen de adviseurs regie betrokken te worden in dit denkproces en expertise te verwerven met betrekking tot innovatie. Dit kan bijvoorbeeld door externe experts te betrekken bij het uitschrijven van uitbestedingen, het uitnodigen van externe sprekers op de teamvergadering, het organiseren van kennisdeling,...</p> <p>Ook de communicatie met de actor binnen de cel innovatie is in dit kader belangrijk. In de cel innovatie worden de bevindingen tussen de verschillende afdelingen uitgewisseld. Indien er bijvoorbeeld bij de actor ideeën leven rond nieuwe innovatieve trajecten, dan kunnen deze uitgetest worden binnen het uitbestedingsbeleid.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tweemaal per jaar een actieplan toegewezen trajecten, dat goedgekeurd wordt door de RVB</li> <li>- Het ontwikkelen van nieuwe producten, die aansluiten bij de noden van de potentiële indieners</li> <li>- Expertise opbouw rond innovatie binnen het team.</li> <li>- Het deelnemen aan de interne SYNTRA Vlaanderen werking rond innovatie</li> </ul>

### 3. Sturend beleid

Het Agentschap heeft de opdracht om het vormingsaanbod te sturen in functie van het beleid van de Vlaamse regering.

Er wordt in dit kader werk gemaakt van een wijziging van de regelgeving zodat de financiering van de actoren stimulansen inhoudt om het gewenste beleid te realiseren. De nadruk zal hierbij liggen op flexibiliteit, innovatie, responsabilisering en resultaatgerichte financiering, excellente partnerschappen en werkplekleren. Deze vijf bouwstenen zullen worden gestimuleerd zowel in de leertijd als in de ondernemersvorming. Voor wat de leertijd betreft wordt reeds ingespeeld op de intenties van de Vlaamse regering tot het versterken van duaal leren. Er is dan ook een duidelijk verband met de acties in het kader van de neutrale regie duaal leren. De keuze van de bouwstenen ligt ook in lijn met de acties in het kader van innovatie en radicaal digitaal. Uiteraard zal dit financieel sturend beleid ook gevolgen hebben voor de portfolio van onze huidige producten en de acties die hierrond voorzien worden.

Het huidige DAB-aanbod zal bovendien ook gestuurd worden via het proces behoeftebepaling, de jaarplannen en de realisatiegraad, de screeningscommissie en het organiseren van toezicht bij de SYNTRA. Vanaf cursusjaar 2016/2017 zou de impact van het financieel sturend beleid ook zichtbaar moeten zijn in het georganiseerde DAB-aanbod.

#### DOELSTELLINGSPARAMETERS

Onderstaande tabel geeft een korte samenvatting van de doelstellingsparameters m.b.t sturend beleid. De doelstellingsparameters die werden opgenomen zijn zowel kwalitatief als kwantitatief van aard. Ze worden omgeschreven in onderstaande tabel en daaronder wordt een korte toelichting gegeven.

	Omschrijving doelstellingsparameter	Resultaat 2015	Objectief 2016
DP8	Goedkeuring concept, indicatoren, KPI's en financieringsmodel voor het financieel sturend beleid.	Ontwerp van concept met indicatoren en KPI's	Ontwerp BvR principieel goedgekeurd in april 2016
DP9	Percentage van de aangevraagd opleidingen die effectief werden gerealiseerd/gestart	80%	80% of meer
DP10	De mate waarin de realisatiegraad beantwoordt aan het kwalitatief organisatieplan.	Organisatieplan 2015-2016 werd goedgekeurd	Analyses realisatiegraad t.o.v. organisatieplan

##### Doelstellingsparameter 8

Er wordt gestreefd naar een goedkeuring van concept, indicatoren, KPI's en financieringsmodel voor het financieel sturend beleid.

In 2015 was er een overwegend gunstig pre-advies van het MSN en de raad van bestuur over het ontwerp van concept, indicatoren en KPI's. In 2016 wordt er gestreefd naar een gewijzigde regelgeving.

##### Doelstellingsparameter 9

De kwantitatieve realisatiegraad meet de verhouding tussen het aantal aangevraagde opleidingen door de SYNTRA en het aantal opleidingen dat op 15/11 ook effectief gestart is bij de SYNTRA. Het is dus een momentopname die een indruk geeft van de mate waarin de SYNTRA erin slagen om het geplande DAB-aanbod te realiseren. Op basis van deze bevindingen kan de regie het opleidingsaanbod van de SYNTRA bijsturen.

Zowel voor de ondernemerschapstrajecten en leertijd bedroeg de realisatiegraad in 2014-2015 80%.



**Doelstellingsparameter 10**

Naast het meten van de kwantitatieve realisatiegraad zal er ook een kwalitatieve analyse van de realisatiegraad worden gemaakt. Hierbij zal de mate waarin de realisatiegraad beantwoordt aan het kwalitatief organisatieplan worden na gegaan. Dit wil zeggen dat er wordt getoetst of de focus in functie van de behoeftebepaling en het beleid terug te vinden is in de diverse jaarplannen.

In 2015 werd het organisatieplan 2015/2016 goedgekeurd en werd de realisatiegraad van het organisatieplan 2014/2015 onderzocht.

## Actie 1: Sturend beleid versterken (kwantitatief)

Titel actie	Financieel sturend beleid versterken
<b>Draagt bij tot</b>	<p><b>SD 4.</b> We investeren in ondernemerschap en wendbare ondernemingen en organisaties  <b>OD 4.4.</b> We zetten in op de bevordering van het ondernemerschap en het versterken van ondernemerscompetenties</p>
<b>Omschrijving actie</b>	<p>Met richtinggevend beleid en sturende regelgeving werkt het Agentschap aan een versterking en vermeerdering van de competenties van (kandidaat)ondernemers en leerplichtigen. Het Agentschap wil dat bereiken door bovenop de bestaande decretale opdrachten en richtinggevende doelstellingen enkele stimulansen te geven aan de actoren. De doelstellingen van de sturing zijn daarbij drievoudig.</p> <p>Ten eerste beoogt het Agentschap innovatiegerichte vorming van hoge kwaliteit, waarbij de actoren zich inschrijven in het toekomstgerichte en op lange termijn gerichte vormingsbeleid van de Vlaamse Overheid.</p> <p>Ten tweede wil het Agentschap samenwerking tussen vormingsactoren, kennisinstellingen, het bedrijfsleven, sectoren en de sociale partners bevorderen. Met name via excellente partnerschappen kunnen zij maatschappelijke en economische veranderingen aangaan.</p> <p>Ten derde, en ten slotte, koppelt het Agentschap aan het bereiken van de twee voorgaande doelstellingen een correcte en kostenconforme financiering die het maatschappelijk belang van de activiteiten van de actoren onderkent, en investeringen en innovatie mogelijk maakt.</p> <p>De vertaling van het beleid gebeurt door sturing op de vijf bouwstenen die het meeste bijdragen tot een toekomstgericht en kwalitatief vormingsbeleid voor (kandidaat)ondernemers en leerplichtigen. Door extra te sturen op de bouwstenen wordt de ondernemersvorming en het duaal leren voor leerplichtigen immers doordrongen van vernieuwing en samenwerking:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibiliteit</li> <li>- Innovatie</li> <li>- Responsabilisering en resultaatgerichte financiering</li> <li>- Excellente partnerschappen</li> <li>- Werkplekleren</li> </ul>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Een financieringsmodel werd uitgewerkt.</li> </ul>

## Actie 2: Inhoudelijke sturing m.b.t. DAB-aanbod van de SYNTRA (kwalitatief)

Titel actie	Inhoudelijke sturing m.b.t. DAB-aanbod van de SYNTRA
<b>Draagt bij tot</b>	<p><b>SD 3.</b> We investeren in wendbare werknemers in sterke loopbanen</p> <p><b>OD 3.1.</b> We stemmen het vormings- en opleidingsaanbod af op de dynamiek van de arbeidsmarkt</p>
<b>Omschrijving actie</b>	<p>SYNTRA Vlaanderen stuurt het DAB-aanbod van de SYNTRA via:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementatie van het proces 'behoeftebepaling': het sectoraal ontwikkelingswerk dat gedurende een cursusjaar zal plaatsvinden (door de SYNTRA en de actor SYNTRA Vlaanderen) wordt opgelijst in het JAP. De afdeling regie gaat na of het JAP voldoet aan de vragen van het beleid (cf. VKS, verbeterplan leertijd, innovatie, artikel 20, ...) en stuurt waar nodig bij. De feedback wordt ook aan de RVB bezorgd</li> <li>- SYNTRA jaarplannen en rapport realisatiegraad: het erkennings- en financieringsbesluit bepaalt dat de SYNTRA uiterlijk op 15 mei een jaarplan moeten indienen. Uiterlijk op 15 december bezorgen ze een aanvullend jaarplan. Het jaarplan van de SYNTRA bestaat uit een kwantitatief en een kwalitatief luik. Het kwantitatieve luik omvat het geplande opleidingsaanbod van de SYNTRA in alle sectoren van de KMO, volgens de sectorindeling van SYNTRA Vlaanderen. Op basis van het kwantitatieve jaarplan worden er vervolgens individuele aanvragen ingediend. Het rapport realisatiegraad meet de verhouding tussen het aantal aangevraagde opleidingen en het aantal opleidingen dat op 15/11 ook effectief gestart is. Het is dus een momentopname die een indruk geeft van de mate waarin de SYNTRA erin slagen om het geplande DAB-aanbod te realiseren. Op basis van deze bevindingen kan de regie het opleidingsaanbod van de SYNTRA bijsturen</li> <li>- Screeningscommissie: nieuwe en volledig herwerkte OT worden gescreend door de screeningscommissie. Ze worden beoordeeld op 5 criteria, waaronder het bestaan van een gelijkaardig opleidingsaanbod op de private arbeidsmarkt. Als de trajecten positief geëvalueerd worden, kunnen ze gesubsidieerd worden (als DAB)</li> <li>- Het organiseren van toezicht bij de SYNTRA op de opvolging van de toelatingsvoorwaarden en op de correcte registratie van de gegevens in COOSY (cf. registratie aanwezigheden)</li> </ul>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sturing van het DAB-aanbod van de SYNTRA (welke curricula worden ontwikkeld + welke opleidingen worden aangeboden)</li> <li>- Toezicht bij de SYNTRA op de opvolging van de toelatingsvoorwaarden en de correcte registratie van gegevens in COOSY</li> </ul>

## 4. SYNTRA Vlaanderen in verandering

SYNTRA Vlaanderen neemt als Agentschap vanuit het regeerakkoord heel wat nieuwe uitdagingen op. Het Agentschap moet haar bijdrage leveren binnen het nieuwe duaal door o.a. de regie van de werkcomponent uit te werken. Ook inzetten op innovatie via de ondernemerschapstrajecten staat hoog op de prioriteitenlijst. Tegelijkertijd moet SYNTRA Vlaanderen ook inzetten op bestaande producten zoals de Leertijd. Deze opdrachten neemt SYNTRA Vlaanderen op in afstemming met heel wat stakeholders zoals de sectoren, interprofessionelen en opleidingsverstrekkers.

Net als andere entiteiten binnen de Vlaamse overheid moeten we bij het uitwerken van deze opdrachten rekening houden met een kerntakenplan en besparingen op personeel en budget.

Het Agentschap moet mee evolueren en veranderen richting toekomst. Daarom is het noodzakelijk om op HR, communicatie en financieel vlak een strategisch beleid te voeren. Voor deze drie pijlers stelt het Agentschap een strategisch plan op gericht op de toekomst van het Agentschap.

De acties binnen dit onderdeel van het JOP 2016 moeten de andere acties in het ondernemingsplan ondersteunen. Ook actie 1 (efficiëntiewinsten in termen van digitalisering) van het werk Radicaal duaal moet binnen deze context bekeken worden.

### DOELSTELLINGSPARAMETERS

Onderstaande tabel geeft een korte samenvatting van de doelstellingsparameters m.b.t. SYNTRA Vlaanderen in verandering. De doelstellingsparameters die werden opgenomen zijn kwalitatief van aard. Ze worden omschreven in onderstaande tabel en daaronder visueel samengevat.

	Omschrijving doelstellingsparameter	Resultaat 2015	Objectief 2016
DP11	Een strategische veranderingsplan voor het Agentschap met aandacht voor HR, communicatie en financieel beleid	HR, communicatie en financieel beleid als pijlers voor het Agentschap in verandering.	Een strategisch veranderingsplan gebaseerd op de drie pijlers.

### Doelstellingsparameter 11

Onderstaande figuur visualiseert de drie pijlers van het strategisch veranderingsplan: HR, communicatie en financieel beleid. Verder zal er ook bekeken worden hoe 'efficiëntiewinsten via digitalisering' (zie Radicaal digitaal') ondersteunend kan zijn aan dit strategisch plan. In 2016 zal dit plan verder uitgewerkt worden. Eind 2016 zal per pijler gevisualiseerd worden waarop we als Agentschap in de toekomst willen inzetten.



## Actie 1: Strategisch HR

<b>Titel actie</b>	<b>Opmaak en implementatie van een strategisch HR-beleid</b>
<b>Draagt bij tot</b>	Interne werking
<b>Omschrijving actie</b>	<p>Vertaling van het HR-beleidsplan 2015-2016 in een actieplan met doelstellingen en acties waar op ingezet wordt in 2016. Iedere actie omvat concrete indicatoren. Het actieplan is in lijn met de strategische doelstellingen uit het beleidsplan.</p> <p>Eén van deze strategische doelstelling is het creëren van een wendbare organisatie waarbij er een nieuwe organisatiestructuur wordt ontwikkeld in functie van de (nieuwe) opdrachten van het Agentschap.</p> <p>De ontwikkeling van een BPM gelinkt aan de rollen en verantwoordelijkheden van de organisatie. Het BPM heeft als doel de organisatie op een meer procesmatige manier aan te sturen en medewerkers te ondersteunen in de uitoefening van hun job.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	Het actieplan wordt uitgevoerd en geëvalueerd aan de hand van vooropgestelde indicatoren.

## Actie 2: Strategisch financieel beleid

<b>Titel actie</b>	<b>Financieel beleid afstemmen op gewijzigde strategie en middelen</b>
<b>Draagt bij tot</b>	Interne werking
<b>Omschrijving actie</b>	<p>Er wordt een strategisch financieel beleidsplan uitgewerkt en omgezet in SMART geformuleerde operationele doelstellingen en acties. Dit beleidsplan moet het mee mogelijk maken om de uitdagingen van het Agentschap te realiseren, met oog voor de blijvende maar ook voor de nieuwe opdrachten. Uiteraard moet er rekening gehouden worden met de door de Vlaamse overheid opgelegde budgetcyclus evenals met de verplichte besparingen. Maar op basis van een transparant inzicht in de evolutie van de beschikbare middelen en de mate waarin het Agentschap er vrij kan over beschikken, moet een doelmatige inzet van de middelen op korte en lange termijn mogelijk gemaakt worden in functie van de realisatie van de strategie van het Agentschap. Het versterken van de koppeling van de budgetten aan de verschillende doelstellingen van het Agentschap maakt dit mee mogelijk en vormt een goede basis voor de omslag naar prestatiebegroting zoals die momenteel wordt voorbereid voor de Vlaamse overheid.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Het financieel beleidsplan, de operationele doelstellingen en de acties werden goedgekeurd.</li><li>- Een performant instrument is beschikbaar om transparant de evolutie van de beschikbare middelen te kunnen opvolgen maar ook om te kunnen simuleren op basis van kostendrijvers in functie van de strategische prioriteiten.</li><li>- De koppeling van de budgetten met de doelstellingen van het Agentschap werd nog versterkt.</li><li>- De herschikking van de middelen in functie van de wijzigende opdrachten is merkbaar in de doelstellingsgeoriënteerde begroting.</li></ul>

### Actie 3: Strategische communicatie

Titel actie	Strategische communicatie
<b>Draagt bij tot</b>	Interne werking
<b>Omschrijving actie</b>	<p>In 2016 wordt werk gemaakt van een strategisch communicatieplan waar strategische doelstellingen coherent uitgewerkt worden in operationele doelstellingen en acties. Strategische doelstellingen zijn onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Visibiliteit geven aan het Agentschap</li><li>- Deelnemen aan het maatschappelijk debat</li></ul> <p>Vervolgens maken we werk van een actieplan dat prioriteert voor 2016 binnen de strategische doelstellingen van het communicatieplan. Iedere actie omvat concrete indicatoren, inzet van kanalen/instrumenten volgens een duidelijke methodologie.</p> <p>Volgende operationele doelstellingen van communicatie worden vooropgesteld in 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Intensievere communicatie, gebaseerd op een goede mix van kanalen (belangrijke rol voor de social media)</li><li>- Communicatie over de milestones van de verschillende strategische projecten, met de nadruk op Werkplek 21</li><li>- Naamsverandering van het Agentschap</li></ul> <p>Belangrijk uitgangspunt voor het strategisch communicatieplan is betrokkenheid verhogen van zowel externe als interne stakeholders.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Beleidsplan voor communicatie met strategische en operationele doelstellingen.</li><li>- Communicatie-actieplan met prioriteiten voor 2016</li><li>- Monitoringkader m.b.t. prioritaire acties o.a. aanwezigheid op sociale media</li><li>- Nieuwe naam voor de organisatie</li></ul>



#### Actie 4: Kerntakenplan en personeelsbesparingen

<b>Titel actie</b>	<b>Implementatie van het interne kerntakenplan en de opgelegde personeelsbesparingen</b>
<b>Draagt bij tot</b>	Interne werking
<b>Omschrijving actie</b>	<p>Het Agentschap geeft verdere uitvoering aan de opdrachten van de Vlaamse overheid mbt het kerntakenplan.</p> <p>De oefening die gestart is in het najaar van 2014 wordt verder gezet.</p> <p>Er wordt overlegd met het Agentschap Ondernemen over samenwerking zodat de wederzijdse expertise inzake ondernemerschap maximaal kan aangewend worden en dit op de meest efficiënte wijze :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inschakeling van Competento (promotie ondernemerschap via vorming) in de promotie van het Agentschap Ondernemen.</li> <li>- Radar ontwikkelen om vormingsbehoeften te detecteren uit de economische ontwikkelingen, met bijzondere aandacht voor de cross-sectorale benadering</li> </ul> <p>Naast procesoptimalisatie worden ook de huidige taken herleid tot de meest prioritaire opdrachten die niet kunnen uitbesteed worden aan anderen. Op deze manier moeten niet alle personeelsleden die uit dienst treden, vervangen worden. Bovendien tracht het Agentschap op deze manier personeelsleden toe te wijzen aan de nieuwe opdrachten in het kader van de uitvoering van het regeerakkoord.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integratie van Competento in de promotie-activiteiten van het Agentschap Ondernemen.</li> <li>- Radar werd ontwikkeld voor de detectie van vormingsbehoeften uit de economische ontwikkelingen.</li> <li>- De evolutie van de personeelsbezetting wordt voortdurend gemonitord in functie van het afgesproken afslankingsritme en de mogelijkheden tot herschikking.</li> <li>- De reorganisatie van de management ondersteunende diensten is gebeurd conform de afgesproken timing en voorwaarden.</li> <li>- Er is een transparant overzicht m.b.t. processen die efficiëntiewinsten kunnen boeken wanneer ze gedigitaliseerd zijn (zie actie 1: efficiëntiewinsten in termen van digitalisering van werk 5: radicaal digitaal)</li> </ul>

## 5. Radicaal digitaal

De Vlaamse overheid wil inzetten op verregaande vereenvoudiging en digitalisering van de processen binnen de Vlaamse overheid. Ook binnen SYNTRA Vlaanderen bekijken we hoe we de eigen processen kunnen digitaliseren ten einde efficiëntiewinsten te realiseren.

Daarnaast voeren we een verkennend onderzoek om te kijken welke digitale instrumenten ingezet kunnen worden bij duaal leren (linken met werk 1: neutrale regie duaal leren).

### DOELSTELLINGSPARAMETERS

	Omschrijving doelstellingsparameter	Resultaat 2015	Objectief 2016
DP12	Aantal processen in het kader van efficiëntiewinsten d.m.v. digitalisering waarvoor een plan van aanpak werd opgesteld	N.v.t.	3
DP13	Aantal digitaal experimenten instrumenten duaal leren waarvoor plan van aanpak werd uitgewerkt	N.v.t.	1

#### Doelstellingsparameter 12

Eind 2016 willen we minstens 3 processen binnen de organisatie identificeren waarbij we efficiëntiewinsten kunnen realiseren via digitalisering. Voor deze 3 processen zal een plan van aanpak worden uitgewerkt.

#### Doelstellingsparameter 13

Vanuit het verkennend onderzoek rond digitale instrumenten duaal leren willen we minstens één digitaal experiment identificeren en verder uitwerken in een plan van aanpak om dit experiment te realiseren.

## Actie 1: Efficiëntiewinsten in termen van digitalisering

Titel actie	Efficiëntiewinsten in termen van digitalisering
<b>Draagt bij tot</b>	Interne werking
<b>Omschrijving actie</b>	<p>In 2016 wordt werk gemaakt van een strategisch BPM-plan dat volledig in lijn is met de strategie van het Agentschap en alle acties m.b.t. SYNTRA Vlaanderen in verandering.</p> <p>Het strategisch BPM-plan bestaat uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Een inventarisatie van alle processen</li> <li>- Formulering van strategische criteria voor digitalisering met als doelstelling te bepalen waar efficiëntiewinsten kunnen gerealiseerd worden d.m.v. digitalisering</li> <li>- Het opstellen van een prioriteitenlijst waarop de processen staan die in 2016 gedigitaliseerd zullen worden</li> <li>- Het opstellen van een plan van aanpak m.b.t. alle te digitaliseren processen (KT-MLT-LT, inclusief een prioriteitenlijst)</li> </ul> <p>Belangrijk uitgangspunt bij deze oefening:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximaal rendement van alle beschikbare data genereren zodanig dat opvolging, bijsturing van processen en producten coherent, effectief en efficiënt verloopt.</li> <li>- Is ondersteunend aan en in lijn met werk 4: SYNTRA Vlaanderen in verandering</li> </ul>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het strategisch BPM-plan is klaar</li> <li>- Er zijn minstens 3 acties geïdentificeerd op korte termijn met te verwachte winsten</li> <li>- Voor elke gekozen actie is er een fiche met een plan van aanpak, een verantwoordelijke en een eerste inschatting van de vereiste middelen.</li> </ul>

## Actie 2: Digitale instrumenten duaal leren

Titel actie	
Onderzoek rond digitale instrumenten ter ondersteuning van duaal leren	
Draagt bij tot	Interne werking
Omschrijving actie	<p>Vlaanderen wil inzetten op een geïntegreerd stelsel van duaal leren. Voor een goede ondersteuning van werkplekleren, zijn er nieuwe performante instrumenten nodig, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- een uniek en geïntegreerd cursistendossier</li> <li>- digitale coaching en begeleidingsinstrumenten voor alle terreinactoren</li> <li>- digitale "matching" van de cursistprofiel met bedrijfsprofiel en werkplekken</li> </ul> <p>Binnen SYNTRA Vlaanderen willen we een verkennend onderzoek uitvoeren. In dit onderzoek bereiden we deze evolutie voor door, in samenwerking met potentiële eindgebruikers, de mogelijke use-cases voor SYNTRA Vlaanderen binnen deze context vorm te geven, te laten aansluiten bij de noden van alle stakeholders en te testen in een reëel ecosysteem. Dit laat toe de innovatie van bij het begin op maat van reële noden, gewoontes, attitudes en contextuele factoren vorm te geven.</p>
Te bereiken resultaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Een omgevingsanalyse: bestaande studies, ecosystemen, gebruikte technologieën bij gelijkaardige toepassingen, mogelijke business modellen, disruptieve innovaties</li> <li>- Profilering van de relevante doelgroepen en samenstellen van panel van testgebruikers</li> <li>- Contextuele bevraging van gebruikers om processen fijner in kaart te brengen</li> <li>- Co-creatie sessies met gebruikers van digitale methodes en use-cases bij duaal leren</li> <li>- Stakeholder interviews om de rollen en relaties van en met de diverse actoren uit het ecosysteem in kaart te brengen</li> <li>- Validatie en waardevoorstel bepalen van eventueel vervolgonderzoek</li> </ul>

## 6. Horizontale beleidsthema's

Onder horizontale beleidsthema's worden acties opgenomen waar SYNTRA Vlaanderen hun bijdrage wil leveren aan verschillende beleidsthema's binnen het beleidsdomein. Het gaat hierover de ontwikkeling van een vernieuwd sectoraal beleid, het voeren van een doelgroepenbeleid, de uitrol van de Vlaamse Kwalificatiestructuur inclusief de ontwikkeling van een kwaliteitskader -en toezicht voor beroepskwalificerende trajecten en de structurele samenwerking met het ESF.

De bijdrage aan deze beleidsontwikkelingen kan niet los worden gezien van andere acties binnen het ondernemingsplan:

- Het vernieuwd sectoraal beleid kan in verband worden gebracht met de evaluatie van de sectorale werking (zie 8. Organisatiebeheersing, actie 3) en de ontwikkeling van een Vlaams partnerschap duaal leren en sectorale partnerschappen binnen het uitbouwen van de regie werkcomponent duaal leren (zie 1. Neutrale regie duaal leren, actie 2).
- De uitrol van de Vlaamse kwalificatiestructuur kan ook in verband worden gebracht met ontwikkeling binnen duaal leren zoals de ontwikkeling van standaardtrajecten, de ontwikkeling van kwaliteitstoezicht op duale trajecten (zie 1. Neutrale regie duaal leren, actie 1), alsook met productontwikkeling binnen DAB waar curricula worden ontwikkeld op basis van beroepskwalificaties (zie 7.1 ondernemerschapstrajecten, actie 2).

### DOELSTELLINGSPARAMETERS

Onderstaande tabel geeft een korte samenvatting van de doelstellingsparameters van m.b.t. horizontale beleidsthema's. De doelstellingsparameters die werden opgenomen zijn kwalitatief van aard. Ze worden omschreven in onderstaande tabel. Eind 2016 worden ze visueel samengevat.

	Omschrijving doelstellingsparameter	Resultaat 2015	Objectief 2016
DP14	De beleidsrealisaties m.b.t. de horizontale beleidsthema's	/	Visuele samenvatting beleidsrealisaties.

#### Doelstellingsparameter 14

In de evaluatie van JOP 2016 zal een visuele samenvatting worden gegeven m.b.t. de beleidsrealisaties binnen de in dit deel opgenomen horizontale beleidsthema's.

## Actie 1: Vernieuwd sectoraal beleid

<b>Titel actie</b>	<b>SYNTRA Vlaanderen continueert haar deelname aan het overleg i.k.v. sectoraal beleid binnen de ambtelijke werkgroep sectorconvenanten en ondersteunt hiermee de vormgeving van een vernieuwd sectoraal beleid</b>
<b>Draagt bij tot</b>	<p><b>SD 5.</b> We investeren in de randvoorwaarden voor een meer toekomstgericht arbeidsmarkt-, ondernemersbeleid</p> <p><b>OD 5.3.</b> We zetten in op een vernieuwd sectoraal beleid ter ondersteuning van de uitbouw van een slagkrachtig werkgelegenheidsbeleid</p>
<b>Omschrijving actie</b>	<p>SYNTRA Vlaanderen neemt deel aan het overleg van de ambtelijke werkgroep sectorconvenanten. Als lid van deze ambtelijke werkgroep wordt SYNTRA Vlaanderen mee betrokken bij de diverse stappen in het proces van de sectorconvenants, gaande van voorbereiding, input i.f.v. nieuw inhoudelijk kader tot onderhandelingen, tussentijdse opvolging en eindevaluatie. Uit het recente VIONA-onderzoeksrapport 'Naar een vernieuwde sectorale insteek voor het Vlaams werkgelegenheidsbeleid' blijkt bovendien dat de rol van de ambtelijke werkgroep geëvolueerd is van een verslaggever naar 'onderhandelaar' en een belangrijk platform vormt om het kabinet bij dit proces te betrekken. Vanuit SYNTRA Vlaanderen wordt de betrokkenheid aan dit overleg constructief verdergezet.</p> <p>In 2016-2017 zal een nieuwe generatie sectorconvenanten van start gaan, gebaseerd op het bijgestuurde inhoudelijke kader voor de sectorconvenanten en bevindingen uit het VIONA-onderzoeksrapport. SYNTRA Vlaanderen zal hierin regulier betrokken worden i.k.v. de tussentijdse opvolging en eindevaluatie.</p> <p>In 2016 willen we echter ook actiever inzetten op het instrument van de sectorconvenanten en dit meenemen voor de eigen sectorale werking en de reflectie van de eigen werking daaromtrent. We starten een denkoefening op omtrent de (her)positionering vanuit o.a. onze rol als regisseur voor de werkplek i.k.v. de uitvoering van de 'conceptnota bis Duaal Leren' enerzijds en onze reguliere sectorale werking anderzijds.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deelname aan de overlegmomenten van de ambtelijke werkgroep sectorconvenanten</li> <li>- Reflectieoefening m.b.t. het instrument van de sectorconvenanten binnen de reguliere sectorale werking</li> <li>- Reflectieoefening vanuit (her)positionering van onze rol als regisseur voor de werkplek i.k.v. conceptnota bis Duaal Leren en link met instrument sectorconvenanten</li> </ul>

## Actie 2: Doelgroepenbeleid

Titel actie	Het ontwikkelen, uitvoeren en opvolgen van een doel- en kansengroepenbeleid
Draagt bij tot	<p><b>SD 4.</b> We investeren in ondernemerschap en wendbare ondernemingen en organisaties</p> <p><b>OD 4.4.</b> We zetten in op de bevordering van ondernemerschap en het versterken van de ondernemerscompetenties</p>
Omschrijving actie	<p>In 2015 werd er ingezet op het herwerken van de beleidsstrategie. In dit kader werd beslist om de operationele werking rond een aantal doelgroepen af te bouwen.</p> <p>We willen ons in eerste instantie richten op extra stimulansen naar jongeren (binnen onder meer leertijd), ouderen en arbeidsgehandicapten. Tevens blijven we inzetten om de mogelijkheden van cursisten die kortgeschoold zijn of een taalachterstand hebben te optimaliseren. Daarnaast hebben we oog voor de stimulering van knelpuntberoepen en het ondernemerschap in functie van de Vlaamse arbeidsmarkt.</p> <p>In 2016 worden volgende activiteiten opgenomen in het kader van het doel- en kansengroepenbeleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het implementeren en continueren van het strategisch beleid voor doel- en kansengroepen, d.w.z. acties naar werkzoekenden, anderstaligen, kortgeschoolden, arbeidsgehandicapten, 50+, jongeren, gefailleerden en lokale besturen</li> <li>- Het verder opvolgen en afstemmen van het taalbeleid (uniform inschrijvingsbeleid)</li> <li>- Het informeren van het SYNTRA-netwerk over de beleidsstrategie en de manual doelgroepen (de manual geeft per doelgroep praktische adviezen, aandachtspunten en mogelijkheden binnen het SYNTRA-netwerk)</li> <li>- Het informeren van externen over de beleidsstrategie</li> <li>- Het nemen van acties en het uitschrijven van projecten rond doel- en kansengroepen</li> <li>- Het opvolgen van de acties en de projecten</li> </ul>
Te bereiken resultaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Een aangepaste strategie en richtlijnen m.b.t. het doel- en kansengroepenbeleid</li> <li>- Gelanceerde projectoproepen naar de SYNTRA i.k.v. het doel- en kansengroepenbeleid</li> <li>- Gelanceerde uitbestedingen i.k.v. het doel- en kansengroepenbeleid</li> <li>- Het stimuleren van taal- en leercoaching binnen het SYNTRA-netwerk</li> <li>- Het stimuleren van een werking naar anderstalige cursisten binnen het SYNTRA-netwerk</li> </ul>

### Actie 3: Beleidsontwikkelingen VKS

<b>Titel actie</b>	<b>SYNTRA Vlaanderen participeert actief aan de beleidsontwikkelingen m.b.t. Vlaamse kwalificatiestructuur inclusief de ontwikkeling van een kwaliteitskader- en toezicht (GKK)</b>
<b>Draagt bij tot</b>	<b>SD 3.</b> We investeren in wendbare werknemers in sterke loopbanen <b>OD 3.1.</b> We stemmen het vormings- en opleidingsaanbod af op de dynamiek van de arbeidsmarkt
<b>Omschrijving actie</b>	<p>SYNTRA Vlaanderen is in 2016 betrokken bij verschillende beleidsontwikkeling m.b.t. de uitrol van de VKS. SYNTRA Vlaanderen participeert zowel aan de ontwikkeling van beroepskwalificaties, het uitwerken van een kader voor EVC/EVK, als de ontwikkeling van een kwaliteitskader- en -toezicht voor beroepskwalificerende trajecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkeling beroepskwalificaties: SYNTRA Vlaanderen neemt maandelijks deel aan de validerings- en inschalingscommissies van AHOVOKS. Daarnaast was SYNTRA Vlaanderen in 2015 trekker van de werkgroep waarin de kwalificatie 'ondernemer klein bedrijf' werd ontwikkeld. Deze kwalificatie werd ter validering ingediend bij AHOVOKS. Na goedkeuring zal SYNTRA Vlaanderen trekker zijn van de werkgroepen waarin de sectorale kwalificaties 'ondernemer klein bedrijf' worden ontwikkeld (op vraag van de sector)</li> <li>- EVC/EVK: SYNTRA Vlaanderen neemt deel aan de ambtelijke werkgroep en aan de stuurgroep EVC en staat in voor de terugkoppeling van de bevindingen naar het SYNTRA-netwerk. Binnen de ambtelijke werkgroep wordt in 2016 het EVC-decreet voorbereid. In de stuurgroep wordt vooral ingezet op de opvolging van het onderzoek dat Idea-consult voert in het kader van de kosten-baten analyse van EVC</li> <li>- Ontwikkelen kwaliteitskader en -toezicht: SYNTRA Vlaanderen zal samen met de onderwijsinspectie en VDAB het systeem voor externe kwaliteitszorg voor beroepskwalificerende trajecten verder operationaliseren. Hiertoe zullen piloten opgezet worden om het kwaliteitskader en- toezicht uit te testen en verder te operationaliseren. Daarnaast zal een input geleverd worden voor het regelgevend kader. De werkzaamheden van deze werkgroep zal teruggekoppeld worden naar de bredere werkgroep GKK die de beleidsuitvoering op zich zal nemen</li> </ul> <p>We actualiseren het opleidingsaanbod in functie van de afgewerkte clusters van beroepskwalificaties in het kader van de VKS. We positioneren het huidige aanbod t.o.v. de clusters van BK ontwikkeld in het kader van VKS en bepalen welke nieuwe en herwerkte trajecten we in de toekomst zullen aanbieden.</p> <p>We evalueren de geselecteerde opleidingen in functie van de noodzaak en haalbaarheid van de ontwikkeling van een sectorspecifieke OBK. Indien uit de analyse blijkt dat deze noodzakelijk is, starten we met de ontwikkeling van een sectorspecifieke OBK. Indien uit de analyse blijkt dat deze niet noodzakelijk is, starten we onmiddellijk met de integratie van de BK en de generieke OBK in de geselecteerde en in het JAP van november 2015 opgenomen opleidingen volgens de afgesproken methodiek.</p> <p>Indien een sectorspecifieke OBK noodzakelijk is, maken we afspraken met de sectororganisaties over de indiening bij AHOVOKS.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erkende (sectorale) beroepskwalificaties 'ondernemer klein bedrijf'</li> <li>- Een goedgekeurd geïntegreerd kwaliteitskader</li> </ul>



#### Actie 4: Structurele samenwerking met ESF

<b>Titel actie</b>	SYNTRA Vlaanderen neemt in het kader van de structurele samenwerking met ESF een rol op wat betreft ondernemersvorming, o.a. via de regie van het project 'maak werk van je zaak'.
<b>Draagt bij tot</b>	<p><b>SD 6.</b> We investeren in de Europese, internationale, en interregionale netwerken in het kader van de realisatie van het eigen beleid</p> <p><b>OD 6.2.</b> We versterken het Europees sociaal fonds</p>
<b>Omschrijving actie</b>	<p>SYNTRA Vlaanderen engageert zich verder ten volle binnen het ESF. Dit impliceert zowel de actieve participatie aan zowel raad van bestuur als andere beleidsorganen (thematische commissie, managementcomité, ... ) maar ook de actieve vertaalslag naar de eigen organisatie. Dit laatste impliceert de actieve betrokkenheid bij de voorbereiding van oproepen in functie van de domeinen die betrekking hebben op SYNTRA Vlaanderen evenals de interne terugkoppeling naar SYNTRA Vlaanderen in functie van projecten die daarin kunnen kaderen.</p> <p>Deze projecten kunnen onder meer betrekking hebben op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- duaal leren</li> <li>- innovatie</li> <li>- werkzoekenden naar ondernemerschap</li> <li>- taal- en leerbegeleiding</li> <li>- internationale mobiliteit (met EPOS)</li> </ul> <p>Deze aanpak moet het mogelijk maken op basis van een goed afwegen van mensen en middelen bepaalde initiatieven te nemen of doelstellingen te realiseren die met uitsluitend reguliere financiering niet haalbaar zijn.</p> <p>Daarnaast staat SYNTRA Vlaanderen in voor de regie van werkzoekenden naar ondernemerschap, dit samen met VDAB en ESF. Het project 'maak werk van je zaak' werd na een ESF oproep aan SYNTRA Limburg toegekend die dit in een consortium met andere SYNTRA uitvoeren. De uitgangspunten zijn de integratie van bestaande initiatieven voor (pre) starters in Vlaanderen met de focus van een begeleiding en coaching op maat naar ondernemerschap. Er wordt hiermee eveneens een centrale aanpak voor werkzoekenden nagestreefd. Bij deze aanpak wordt een nauwe samenwerking met AOI opgezet.</p> <p>De resultaten van de aanpak zijn uitermate bemoedigend zoals ook in een VIONA studie werd geconcludeerd.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nieuwe ESF oproepen i.f.v. domeinen die betrekking hebben op SVL</li> <li>- De interne terugkoppeling naar SYNTRA Vlaanderen over deze oproepen</li> <li>- Binnen het project 'maak werk van je zaak' worden er 700 trajecten per jaar georganiseerd</li> <li>- De verdere opvolging van de bestaande projecten</li> <li>- Het lerend netwerk uitbouwen</li> </ul>

## 7. Portfolio van producten

De reguliere werking van SYNTRA Vlaanderen is opgebouwd rond drie producten: ondernemerschapstrajecten (OT), leertijd (LT) en DAEB of de uitbestedingen. In dit deel werden de acties m.b.t. deze reguliere werking opgenomen.

Voor de ondernemerschapstrajecten is er een specifieke actie opgenomen rond de voltijdse dagopleidingen en productontwikkeling in het kader van de afstemming op de VKS. Uiteraard omvat de reguliere werking binnen de ondernemerschapstrajecten ook innovatie naar inhoud en digitalisering, maar deze worden binnen het hoofdstuk innovatie beschreven. De zuivere herwerkingen die niet dwingend van karakter zijn worden in 2016 niet opgenomen (cfr evaluatie JOP 2015) zodat er tijd vrij komt die kan geïnvesteerd worden in Werkplek 21 en project standaardtrajecten.

Binnen leertijd zijn er acties rond promotie leertijd; optimalisatie intake, screening, loopbaanbegeleiding en leerbegeleiding; curricula en vernieuwde evaluatiebeleid in functie van de verbeterplannen M-VL, Brussel en West waarbij de nadruk toch eerder op implementatie ligt dan op de aanpassing van de curricula.

M.b.t. DAEB werden de acties uitbouwen DAEB-aanbod i.f.v. dynamische arbeidsmarkt en kwaliteit op organisatie –en projectniveau opgenomen.

De acties binnen dit deel kunnen ook verband gebracht worden met andere actie in het ondernemingsplan.

- De ontwikkelingen m.b.t. voltijdse dagopleidingen kunnen gelinkt worden aan innovatie omdat de bottom-up aanpak past bij de ontwikkeling van het kader VDO 2.0 (zie 2. Innovatie, actie 2) en aan sturend beleid (zie 3. Sturend beleid, actie 1 en 2) omdat er ook gestuurd moet worden naar VDO 2.0 opleidingen.
- Productontwikkeling kan gelinkt worden aan de uitrol van de Vlaamse kwalificatiestructuur (zie 6. Horizontale beleidsthema's, actie 3) omdat curricula zullen ontwikkeld worden op basis van beroepskwalificaties.
- De acties binnen leertijd kunnen ook in verband worden gebracht met de ontwikkeling van duaal leren (zie 1. Neutrale regie duaal leren). Leertijd is een huidige vorm leren en werken, de expertise en de positieve elementen van leertijd kunnen meegenomen worden in de ontwikkelingen van een nieuw stelsel duaal leren.
- Promotie leertijd kan in verband gebracht worden met de strategische communicatie van het Agentschap. Communicatie over het product leertijd wordt opgenomen in het globale communicatieplan van SYNTRA Vlaanderen (zie 4. SYNTRA Vlaanderen in verandering, actie 3).
- De acties binnen DAEB kunnen ook in verband worden gebracht met de actie innovatie in DAEB (zie 2. Innovatie, actie 3).

## DOELSTELLINGSPARAMETERS

In onderstaande tabel worden doelstellingsparameters weergegeven voor de drie producten leertijd, ondernemerschapstrajecten en DAEB. Onder de tabel worden deze doelstellingen parameters verder toegelicht.

	Omschrijving doelstellingsparameter	Resultaat 2015 (schooljaar '14-'15)	Objectief 2016 (schooljaar '15-'16)
<b>ONDERNEMERSCHAPSTRAJECTEN</b>			
DP15	Verhouding tussen het aantal ingeschreven cursisten en de gekwalificeerde uitstroom voor ondernemerschapstrajecten.	Aantal ingeschreven op 1 oktober	28400
		Aantal afgeleverde attesten	Niet beschikbaar <sup>45</sup>
DP16	Uitstroom naar ondernemerschap 1 jaar na de opleiding	26.3% <sup>46</sup>	Stijging +1%
DP17	Tevredenheid over ondernemersopleiding	7.22	Stijging Streefwaarde: 7.5
<b>LEERTIJD</b>			
DP18	Instroom leertijd (1 oktober)	2548	Dalende trend ombuigen
DP19	Voltijds engagement	97.45%	Status quo Streefwaarde: 97%-98%
DP20	Gekwalificeerde uitstroom leertijd: aantal uitgereikte certificaten leertijd.	Niet beschikbaar <sup>47</sup>	Stijging <sup>48</sup>
DP21	Uitstroom naar werk 1 jaar na het beëindigen van de opleiding <sup>49</sup>	86.7%	Status quo Streefwaarde: 86%-87%
DP22	Tevredenheid over leertijdopleiding	6.86	Stijging Streefwaarde: 7.00

<sup>44</sup> Van zodra de gegevens m.b.t. attestering beschikbaar zijn, wordt er een streefwaarde voorop gesteld.

<sup>45</sup> De module attestering in COOSY wordt momenteel nog ontwikkeld, de gegevens zullen beschikbaar zijn begin 2016

<sup>46</sup> Cursisten die in het schooljaar '12-'13 hun eindproef aflegde

<sup>47</sup> De module attestering in COOSY wordt momenteel nog ontwikkeld, de gegevens zullen beschikbaar zijn begin 2016

<sup>48</sup> Van zodra de gegevens m.b.t. attestering beschikbaar zijn, zal er een streefwaarde voorop worden gesteld.

<sup>49</sup> Gegevens uit de schoolverlaters studie van de VDAB, resultaat 2015 is het resultaat voor afgestuurde 2013-2014, zie ook

<https://www.vdab.be/trendsdoc/schoolverlaters/schoolv2014.pdf>

	Omschrijving doelstellingsparameter	Resultaat 2015	Objectief 2016
<b>DAEB</b>			
<b>DP23</b>	Het budget voor de toegekende gunningen binnen DAEB <sup>50</sup>	1.317.144€ <sup>51</sup>	Stijging Streefwaarde: 1.4 miljoen
<b>DP24</b>	Aantal uitbestedingen binnen DAEB	18	Stijging Streefwaarde: 20
<b>DP25</b>	Aantal organisaties waaraan gunningen werden toegekend.	44	Stijging Streefwaarde: 50
<b>DP26</b>	De tevredenheid van de deelnemers aan DAEB-opleidingen	Niet beschikbaar <sup>52</sup>	Stijging <sup>53</sup>

### Doelstellingsparameter 15

Deze doelstellingsparameter geeft de verhouding weer tussen het aantal ingeschreven cursisten in ondernemerschapstrajecten en het aantal attesten dat op het einde van het jaar werden afgeleverd.

Op 1 oktober 2014 waren er 28400 ingeschreven unieke cursisten in ondernemerschapstrajecten, op 1 februari 33738 en op 1 juni 35753.

### Doelstellingsparameter 16

In 2012-2013 werden er bijna 11.000 ondernemerschapstrajecten afgerond met een succesvolle eindproef. Op 31/12/2012 hadden 18,6% van deze cursisten een zelfstandige activiteit in, op 31/12/2013 hadden reeds 26,3% van deze cursisten een zelfstandige activiteit.

### Doelstellingsparameter 17

De algemene tevredenheid over de opleiding in 2015-2016 voor ondernemerschapstrajecten wordt weergegeven in onderstaande figuur.

## Tevredenheid opleiding



Gemiddelde score op vraag 'We willen graag weten hoe tevreden je bent over je opleiding in de SYNTRA-campus' Geeft een score van 0 tot 10'

<sup>50</sup> Het gaat hier om toegekende bedragen, niet over de betaalde bedragen.

<sup>51</sup> Dit is een voorlopige schatting op basis van de gegevens beschikbaar december 2015. De gegevens worden bijgestuurd januari 2016

<sup>52</sup> De organisaties sturen hun tevredenheidscijfers voor 2015 door begin 2016. Van zodra deze beschikbaar zijn, worden deze toegevoegd.

<sup>53</sup> Van zodra de tevredenheidscijfers beschikbaar zijn, zal er een streefwaarde voorop worden gesteld.

### Doelstellingsparameter 18

Tijdens het cursusjaar 2014-2015 waren er op 1 oktober 2014 2548 leerlingen ingeschreven in de leertijd. Op 1 februari 2015 steeg dit aantal tot 2636 leerlingen. Op het einde van het schooljaar (1 juni 2015) waren er nog 2527 leerlingen ingeschreven.

Voor het schooljaar 2015-2016 kunnen we reeds meegeven dat 1 oktober 2015 2259 leerlingen waren ingeschreven in de leertijd.

### Doelstellingsparameter 19

Het voltijds engagement er schooljaar wordt berekend aan de hand de meting van het voltijds engagement op 3 tijdstippen. Onderstaande tabel geeft het voltijds engagement vanaf het schooljaar 2014-2015 weer en reeds een eerste cijfer voor schooljaar 2015-2016.

	2014-2015	2015-2016
1/10/20j	98,04%	95,75%
1/02/20j+1	96,90%	
1/06/20j+1	97,40%	
Gemiddelde	97,45%	

Uit deze tabel blijkt het Voltijds engagement relatief stabiel is gebleven over de jaren heen. Ook in het schooljaar 2014-2015 was het percentage vergelijkbaar met voorgaande jaren.

### Doelstellingsparameter 20

De gegevens voor schooljaar 2014-2015 zijn nog niet beschikbaar. Naast het aantal certificaten leertijd zullen ook de cijfers m.b.t. getuigschrift leertijd, getuigschrift 2<sup>de</sup> graad, getuigschrift 3<sup>de</sup> graad en diploma secundair onderwijs worden meegenomen.

### Doelstellingsparameter 21

De schoolverlatersstudie van de VDAB uit 2015 geeft weer hoeveel schoolverlaters leertijd van het schooljaar 2012-2013 na één jaar (op 30/6/2014) werk hebben. De schoolverlatersstudie 2015 toont aan toont aan dat 1 jaar na het beëindigen van leertijd 86,7% van de bij VDAB gemelde jongeren werk hebben. Van de 13,3% jongeren dat op meetmoment 30 juni 2014 geen werk had, is er 3,4% dat in die voorbije 12 maanden geen werkervaring opdeed; de andere jongeren deden wel werkervaring op.

## Doelstellingsparameter 22

De algemene tevredenheid over de opleiding in 2015-2016 voor leertijdopleidingen wordt weergegeven in onderstaande figuur.

# Tevredenheid opleiding



Gemiddelde score op vraag 'We willen graag weten hoe tevreden je bent over je opleiding in de SYNTRA-campus' Geef een score van 0 tot 10'

## Doelstellingsparameters 23

1.317.144€ is het budget voor de toegekende gunningen in 2015. Het gaat dus niet over het bedrag dat effectief in 2015 werd uitbetaald. Dit ligt lager omdat enerzijds dit betrekking heeft op uitbestedingen in 2014 die globaal en zeker wat betreft het luik innovatie merkbaar lager lagen en anderzijds is er een reëel verschil tussen het bedrag van gunning en het effectieve bedrag van uitbetaling in datzelfde jaar. Dit laatste komt omdat uitbestedingen én vaak gespreid zijn over twee jaar én de realisatiegraad lager ligt dan het bedrag van de gunning.

## Doelstellingsparameters 24

Het aantal uitbestedingen is 18. Belangrijk hierbij te vermelden is dat het bovenstaand gaat over effectieve, globale oproepen.

Voor wat betreft het product aanbod zijn er telkens talrijke inschrijvers die een pakket opleidingen in functie van innovatie kunnen goedgekeurd krijgen, voor wat betreft incentives is het in principe mogelijk dat het aan 4 indieners wordt gegund, voor wat betreft tenders die uitgebreid zijn wat betreft concept, ontwikkeling, toeleiding, ... en naar KMO het diepst ingrijpen op het vlak van vaak nog toekomstige innovatie, wordt de toekenning aan 1 indiener gegund.

Het aantal, diverse indieners die een gunning toegewezen krijgen, ligt dan ook veel hoger.

## Doelstellingsparameter 25

Er werden gunningen toegekend aan 44 verschillende organisaties.

## Doelstellingsparameter 26

De tevredenheid van de deelnemers aan DAEB-opleidingen. De cijfers worden aangeleverd in januari 2016.

## 7.1 Ondernemerschapstrajecten

### Actie 1: Voltijdse dagopleidingen

<b>Titel actie</b>	<b>SYNTRA Vlaanderen implementeert de kaderprincipes 'VDO 2.0' voor de voltijdse dagopleidingen en zet hiermee in op de ontwikkeling van snelle, wendbare ondernemerschapstrajecten in combinatie met werkplekieren</b>
<b>Draagt bij tot</b>	<p><b>SD 2.</b> We investeren in wendbare leerlingen/jongeren d.m.v. een performant kader leren en werken</p> <p><b>OD 2.4.</b> We zetten in op een betere aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt en voorkomen en remediëren ongekwalificeerde uitstroom zodat jongeren beter gekwalificeerd en met meer werkervaring aan de start komen</p>
<b>Omschrijving actie</b>	<p>In navolging van de 2 piloottrajecten, die in cursusjaar 2014-2015 volgens de eerste kaderprincipes voor VDO werden georganiseerd, werd het kader bijgestuurd naar een versie VDO 2.0. om zich zo mee in te kantelen in belangrijke principes en prioriteiten van de beleidsnota Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie 2014-2019.</p> <p>Uit de effectiviteitsmetingen van voorgaande piloottrajecten en de cursistentevredenheid hieromtrent, blijken de VDO tot een snelle en succesvolle transitie naar de arbeidsmarkt te zorgen en dit zowel als inzetbare werknemer als naar startende ondernemer. Deze unieke combinatie van trajecten waarin ondernemerszin, ondernemerschap en werkplekieren complementair worden ingevuld, onderschrijft de doelstellingen en ambities zoals opgenomen in de beleidsnota en vertaald in bovenstaande strategische en operationele doelstellingen.</p> <p>Het kader 'VDO 2.0', in consensus ontwikkeld door de 5 SYNTRA op basis van de krijtlijnen en criteria uitgezet door SYNTRA Vlaanderen, wordt geënt op ondernemerschap, waarbij ingezet wordt op werkplekieren als een belangrijk en essentieel onderdeel van een opleidingstraject .</p> <p>Concreet zal in 2016 door elk van de 5 SYNTRA één OT volgens de kaderprincipes 'VDO 2.0' tot een VDO ontwikkeld worden.</p> <p>De 5 ontwikkelde trajecten zullen vanaf cursusjaar 2016-2017 geïmplementeerd worden en opgevolgd worden door een 'stuurgroep VDO 2.0'. Elk experimenteel traject dient tenminste in 2 SYNTRA te lopen.</p> <p>In functie van de ontwikkeling van de trajecten zal een overlegstructuur opgezet worden om de experimenten te coördineren en te evalueren.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gevalideerd kader 'VDO 2.0'</li> <li>- Vijf opleidingstrajecten en bijhorende curricula worden ontwikkeld volgens de kaderprincipes VDO 2.0 en wordt via de applicatie COOSY beschikbaar gesteld</li> <li>- Elk experimenteel traject dient in tenminste 2 SYNTRA geïmplementeerd te worden</li> <li>- Er wordt een coördinerende overleg- en opvolgingsstructuur ontworpen om de 5 experimenten te evalueren en op te volgen. Dit zal in nauwe samenwerking gebeuren tussen het SYNTRA-netwerk en SYNTRA Vlaanderen. Vanuit deze gecoördineerde overlegstructuur zal op regelmatige wijze gerapporteerd worden aan SYNTRA Vlaanderen</li> </ul>

## Actie 2: Productontwikkeling

<b>Titel actie</b>	<b>We actualiseren het opleidingsaanbod in functie van de afgewerkte clusters van beroepskwalificaties in het kader van de Vlaamse kwalificatiestructuur</b>
<b>Draagt bij tot</b>	<b>SD 3.</b> We investeren in wendbare werknemers in sterke loopbanen <b>OD 3.1.</b> We stemmen het vormings- en opleidingsaanbod af op de dynamiek van de arbeidsmarkt
<b>Omschrijving actie</b>	<p>We positioneren het huidige aanbod t.o.v. de clusters van BK ontwikkeld in het kader van VKS en bepalen welke nieuwe en herwerkte trajecten we in de toekomst zullen aanbieden.</p> <p>We evalueren de geselecteerde opleidingen in functie van de noodzaak en haalbaarheid van de ontwikkeling van een sectorspecifieke OBK. Indien uit de analyse blijkt dat deze noodzakelijk is, starten we met de ontwikkeling van een sectorspecifieke OBK. Indien uit de analyse blijkt dat deze niet noodzakelijk is, starten we onmiddellijk met de integratie van de BK en de generieke OBK in de geselecteerde en in het JAP van november 2015 opgenomen opleidingen volgens de afgesproken methodiek.</p> <p>Indien een sectorspecifieke OBK noodzakelijk is, maken we afspraken met de sectororganisaties over de indiening bij AHOVOKS.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aantal Positioneringsoefeningen van het huidige aanbod tov clusters van BK cf nota's MSN</li><li>- Ontwikkeling van sectorspecifieke OBK volgens de afspraken in de sectorcommissies en het globaal JAP</li><li>- Integratie van sectorspecifieke OBK en BK volgens de afspraken in de sectorcommissies en het globaal JAP</li></ul>



## 7.2 Leertijd

### Actie 1: Promotie leertijd

Titel actie	We promoten de leertijd in functie van verhogen instroom
<b>Draagt bij tot</b>	<p><b>SD 2.</b> We investeren in wendbare leerlingen/jongeren d.m.v. een performant kader leren en werken</p> <p><b>OD 2.2.</b> We zetten in op een gefundeerde studie- en beroepskeuze door reeds op school te starten met het ontwikkelen van loopbaancompetenties en leerlingen tijdig te informeren over de arbeidsmarkt</p>
<b>Omschrijving actie</b>	<p>Via een promotiecampagne LT willen we inzetten op het verhogen van de instroom binnen LT maar ook op het laten dalen van de vroegtijdige uitstroom (retentiebeleid). Vorig onderzoek wees uit dat vroegtijdige uitstroom zich vooral situeert in de eerste 3 maanden en op het einde van het opleidingstraject.</p> <p>Voor het verhogen van de instroom focussen we ons op de uitwerking van een campagne die ook de naamsbekendheid van LT dient te verhogen én op de snuffeldagen – een formule waar jongeren die interesse vertonen in LT enkele dagen in een bedrijf kunnen gaan proeven van deze LT.</p> <p>Ook ondernemers moeten gewaardeerd worden voor hun inzet zodat de verbondenheid en betrokkenheid bij het systeem verhoogt. Hierbij wordt gedacht aan een apart promotiebeleid inzake deze doelgroep en bijvoorbeeld het uitwerken van een ondernemers-dag. Immers, op korte termijn verwachten we dat deze ondernemers o.a. mee evalueren, meer participeren aan het systeem. Dit blijkt niet altijd evident vandaar de nood aan aparte acties naar deze doelgroep.</p> <p>De campagne zal gefocust zijn op online en social media omdat dit het belangrijkste kanaal is om de doelgroep jongeren en ouders te bereiken. Daarnaast wordt actief gewerkt via concrete testimonials. In de campagne moet naast naambekendheid, verhogen instroom ook de nadruk gelegd worden op de authenticiteit van leertijd en de tewerkstellingscijfers.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Naamsbekendheid verhogen van LT, negatieve perceptie ombuigen en verhogen van de positieve uitstraling</li> <li>- Meer instroom in LT maar vooral meer bewuste instroom dus meer bewuste keuze voor het opleidingssysteem LT</li> <li>- Verhogen van het aantal snuffel-bedrijven (uitbreiding buiten eigen bestaand netwerk LT) en aantal snuffelende jongeren. Bijkomend opvolging van de resultaten van deze snuffelaars – leidt dit tot meer overeenkomsten?</li> <li>- Hogere betrokkenheid en verbondenheid ondernemer-opleiders</li> </ul>

## Actie 2: Optimalisatie van intake, screening, loopbaanbegeleiding en leerbegeleiding

<b>Titel actie</b>	<b>We zetten in op de optimalisatie van intake, screening, loopbaanbegeleiding en leerbegeleiding</b>
<b>Draagt bij tot</b>	<p><b>SD 2.</b> We investeren in wendbare leerlingen/jongeren d.m.v. een performant kader leren en werken</p> <p><b>OD 2.4.</b> We zetten in op een betere aansluiting van onderwijs-arbeidsmarkt en voorkomen en remediëren ongekwalificeerde uitstroom zodat jonger beter gekwalificeerd en met meer werkervaring aan de start komen</p>
<b>Omschrijving actie</b>	<p>We zetten in op betere intake en screening, oriëntatie-sollicitatiemodules en begeleiding. Op deze manier willen we inzetten op het laten dalen van vroegtijdige uitstroom (retentiebeleid). Deze doelstelling valt uiteen in 3 acties:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intake en screening: uitgebreide intake- en screeningsprocedure om de beginsituatie van jongeren naar algemene vaardigheden, studiekeuze en arbeidsrijpheid in kaart te brengen via een screeningsweek (4 dagen in bedrijf, 1 dag op SYNTRA-lesplaats). Tijdens het schooljaar 2015-2016 loopt dit op experimentele basis voor de sectoren personenverzorging en elektriciteit. Begin 2016 dient een evaluatie hiervan plaats te vinden en dient nagedacht te worden over mogelijke uitbreiding i.f.v. start september 2016</li> <li>- Oriëntatie-sollicitatie: aparte module met extra begeleiding en opvolging tijdens de niet-invulling van de werkplekcomponent (instap LT of na verbreking) voor oriëntatie- en/of sollicitatievaardigheden aan te leren en op zoek te gaan naar een verderzetting van het traject binnen LT</li> <li>- Begeleiding ondernemer, lesgever, jongere             <ul style="list-style-type: none"> <li>- uittesten van ontwikkelde handelingsplannen te gebruiken door ondernemers en lesgevers start op in voorjaar 2016</li> <li>- aangepast programma Estafette (Train-the-trainer van 12u voor ondernemers) start op in januari 2016</li> <li>- optimalere klassamenstelling</li> </ul> </li> </ul>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkelde tools; bijgestuurd na evaluatie en testing</li> <li>- Betere inschatting beginsituatie, sneller op de bal spelen via oriëntatie-sollicitatie en dus hogere kans op daling uitval</li> <li>- Kwaliteitsverhoging begeleiding wat leidt tot hoge tevredenheid jongeren en ondernemer-opleiders</li> </ul>

### Actie 3: Curricula en vernieuwd evaluatiebeleid

Titel actie	We optimaliseren de curricula leertijd en werken aan een vernieuwd evaluatiebeleid
Draagt bij tot	<p><b>SD 2.</b> We investeren in wendbare leerlingen/jongeren d.m.v. een performant kader leren en werken</p> <p><b>OD 2.4.</b> We zetten in op een betere aansluiting van onderwijs-arbeidsmarkt en voorkomen en remediëren ongekwalificeerde uitstroom zodat jonger beter gekwalificeerd en met meer werkervaring aan de start komen</p>
Omschrijving actie	<p>Door de veelheid aan parallelle acties m.b.t. Leertijd en het Duaal Leren en de timing daarbij, wordt voor beroepsgericht vorming volgende aanpak gehanteerd:</p> <p>Enkel de bestaande acties voor trajecten BGV zoals in het verbeterplan leertijd van MVL en Brussel aangegeven, worden verder gezet zoals afgesproken m.u.v. de uitwerking het curriculum voor het 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> jaar in de richting Metselaar. Deze wordt immers ook gevat door het project schoolbank op de werkplek, waarvoor een duaal traject volgens een specifieke format zal moeten uitgewerkt worden in de 3<sup>e</sup> graad. We focussen dus prioritair op de ontwikkeling van het standaardtraject dat ook in januari-februari opstart met implementatie vanaf september 2016.</p> <p>Voor de trajecten die nieuw zijn doorgelicht in SYNTRA West worden geen nieuwe acties naar curriculumontwikkeling voorzien, maar wordt volgende voorzien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acties opnemen die ervoor zorgen dat er vooral op vlak van implementatie verbetering moeten brengen</li> <li>- Deze acties (m.b.t. implementatie) op een later tijdstip te laten ingaan, zodat ruimte ontstaat in de timing voor de sectorale adviseur. Deze acties worden dan ten vroegste vanaf 2017-2018 opgenomen.</li> </ul> <p>In functie van het realiseren van de eindtermen (AV) en leerdoelen (BGV + werkplek) wordt er de volgende jaren sterk ingezet op de optimalisatie van de leerplannen en thema's AV evenals op de competentiegerichte ontwikkeling van de curricula BGV + werkplek (met linken naar AV).</p> <p>Voor het algemene luik en het beroep wordt rekening gehouden met de opgelegde eindtermen en leerdoelen (of beroepskwalificaties), met een uit te bouwen groeilijn en met verschillende beheersingsniveaus (kopiërend, verwerkend, structurerend, beoordelend/reflecterend). De ontwikkeling van competenties en vaardigheden staat daarbij meer centraal.</p> <p>Deze strategie strekt zich natuurlijk ook verder uit in het evaluatiebeleid waarbij de focus ligt op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- competentiegerichte en permanente evaluatie</li> <li>- ondernemer meenemen in de beoordeling van de jongere</li> </ul> <p>De huidige evaluatiepraktijk laat te weinig ruimte voor een meer permanente competentiemeting waarin de evolutie in verworven competenties in kaart gebracht worden. Het is de ambitie om hieraan wel tegemoet te komen o.a. door meer vaardigheidsgerichte tussentijdse en eindevaluaties. Ook de rol en input in de evaluatiepraktijk vanuit de werkplek wordt sterker geactiveerd en geregistreerd. De omslag in dit anders kijken naar evalueren zal echter gepaard moeten gaan met wijziging van de huidige regelgeving of een ruimere, soepelere interpretatie van deze regelgeving.</p>

**Te bereiken  
resultaten**

- Algemene vorming: aangepaste thema's inclusief evaluatiemethodiek
- Aangepaste curricula LT cf. standaardtrajectenmethodiek in kader van verbeterplan MVL en Brussel. Voor verbeterplan West wordt enkel gefocust op implementatieaanpak.
- Aangepaste evaluatiemethodiek

## 7.3 DAEB

### Actie 1: Uitbouwen DAEB-aanbod i.f.v. dynamische arbeidsmarkt

Titel actie	Het uitbouwen van het DAEB-aanbod i.f.v. een dynamische arbeidsmarkt
<b>Draagt bij tot</b>	<p><b>SD 3.</b> We investeren in wendbare werknemers in sterke loopbanen</p> <p><b>OD 3.1.</b> We stemmen het vormings- en opleidingsaanbod af op de dynamiek van de arbeidsmarkt</p>
<b>Omschrijving actie</b>	<p>In 2016 wordt er ingezet op het vergroten van het DAEB aanbod in functie van het budget aandeel en het aantal actoren.</p> <p>Om dit te kunnen realiseren blijft het belangrijk om, net als vorig jaar, in te zetten op het uitschrijven van een groot aantal uitbestedingen. En om acties te ondernemen die het mogelijk maken dat de regie-adviseurs eenvoudig nieuwe uitbestedingen kunnen uitschrijven (cf. het werken met voorgestructureerde bestekken, uniforme richtlijnen, 3 vaste producten,...).</p> <p>Daarnaast is het i.k.v. de uitbouw van het DAEB aanbod belangrijk om sterk in te zetten op volgende zaken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het verhogen van de participatie aan het uitbestedingsbeleid. In dit kader zal er sterk ingezet worden op het informeren van opleidingsinstellingen over de werking</li> <li>- Het vragen van feedback over de huidige werking zodat deze verder kan geoptimaliseerd worden, laagdrempeliger wordt en nog beter kan inspelen op de noden van de opleidingsinstellingen. In dit kader kunnen zowel de tenderhouders als organisaties die zelf uitbestedingen lanceren bevroegd worden. De samenwerking met het AOI is in dit kader richtinggevend</li> <li>- Het inhoudelijk aansluiten bij de opleidingsnoden van de KMO, zodat de uitbestede vormen voldoende deelnemers kunnen bereiken. In dit kader is het belangrijk om de bedrijven direct te bevrage. Daarnaast kunnen ook het beleid, sectororganisaties en opleidingsinstellingen een belangrijke rol spelen</li> </ul>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het lanceren van uitbestedingen binnen de 3 verschillende producten</li> <li>- Het werken met duidelijke bestekken en (voor)gestructureerde sjablonen</li> <li>- Een uitbestedingsaanbod dat inspeelt op de opleidingsnoden van de KMO</li> <li>- Een werking die werkbaar is voor de deelnemende opleidingsinstellingen</li> <li>- Het uitbouwen van een groot netwerk van opleidingsinstellingen, die regelmatig intekenen op uitbestedingen</li> </ul>

## Actie 2: Kwaliteit op organisatie- en projectniveau

<b>Titel actie</b>	<b>We maken werk van een objectieve, transparante, klantvriendelijke en kwaliteitsvolle werking</b>
<b>Draagt bij tot</b>	<p><b>SD 10.</b> We oefenen toezicht uit op en handhaven de regelgeving Werk en Sociale Economie en verhinderen op die manier onregelmatigheden en fraude</p> <p><b>OD 10.1.</b> We voeren een kwaliteitsvol efficiënt en effectief toezichts- en handhavingsbeleid</p>
<b>Omschrijving actie</b>	<p>SYNTRA Vlaanderen werkt in kader van de uitbestedingen met mandaten. Om een mandaat te krijgen dient een organisatie over een kwaliteitslabel te beschikken of zelf aan te tonen ervaring te hebben op het vlak van de ontwikkeling van ondernemerscompetenties. Binnen WSE wordt er werk gemaakt van een WSE-kwaliteitsattest dat de verschillende kwaliteitslabels en de werking met mandaten in de toekomst zal vervangen. SYNTRA Vlaanderen participeert aan de ontwikkelingen i.k.v. het WSE-kwaliteitsattest.</p> <p>In het kader van een kwaliteitsvolle werking van uitbestedingen werd reeds heel wat werk verricht. Zo werd er een leidraad ontwikkeld voor de kwalitatieve opvolging van uitbestedingen. Dit jaar zal er verder ingezet worden op het uitwerken van specifieke leidraden (i.k.v. lesbezoeken, beoordeling cursusmateriaal, ...). De kwalitatieve opvolging zelf wordt opgenomen door de adviseurs regie.</p> <p>Daarnaast zal er een kwalitatieve inspectie en (financieel) toezicht worden uitgebouwd voor TT.</p> <p>Verder dient het lanceren en toekennen van uitbestedingen objectief te verlopen. In dit kader wordt er voor de lancering steeds gewerkt via e-procurement en wordt er werk gemaakt van duidelijke gunningscriteria en gemotiveerde juryverslagen. Het komende jaar zal er ingezet worden op het betrekken van externen bij de jurering.</p> <p>Deze actie vergt een sterke administratieve opvolging vanuit SYNTRA Vlaanderen (cf. opstellen van officiële documenten, samenwerkingsovereenkomsten, juryverslagen, opvolging in Google Docs, het bijhouden van een papieren en digitaal archief, ...). Tegelijkertijd willen we verder inzetten op het vereenvoudigen van de administratieve processen voor de deelnemende organisaties, zowel op het vlak van de bestekken als van de module- en cursistregistratie.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Een geïmplementeerd WSE-kwaliteitsattest</li> <li>- Een objectieve jurering</li> <li>- Een gebruiksvriendelijk systeem voor de module- en cursistregistratie</li> <li>- Een uniforme en klantvriendelijke kwalitatieve opvolging</li> <li>- De realisatie van (de kwalitatieve) inspectie en (financieel) toezicht</li> </ul>

## 8. Organisatiebeheersing

In dit deel zijn de acties opgenomen die een betrekking hebben op de organisatie en organisatiebeheersing. Deze acties gaan over monitoring en beleidsevaluatie; COOSY; evaluatie van de sectorale werking; organisatiebeheersing –en ontwikkeling; welzijn; diversiteit en gelijke kansen. Voor deze acties worden geen doelstellingsparameter opgenomen.

De acties binnen organisatiebeheersing zijn ondersteunend aan de andere acties binnen het ondernemingsplan. Deze acties kunnen o.a. op volgende in verband worden gebracht met de andere delen uit het ondernemingsplan

- Monitoring en beleidsevaluatie levert een input voor de doelstellingsparameters opgenomen bij producten (zie 7. Producten).
- COOSY kan in verband worden gebracht met radicaal digitaal (zie 5. Radicaal digitaal, actie 1)

## Actie 1: Monitoring en beleidsevaluatie

<b>Titel actie</b>	<b>We zetten in op monitoring en datamanagement ter ondersteuning van beleidsrapportering -en evaluatie</b>
<b>Draagt bij tot</b>	<b>SD 4.</b> We investeren in ondernemerschap en wendbare ondernemingen en organisaties <b>OD 4.4.</b> We zetten in op de bevordering van het ondernemerschap en het versterken van de ondernemerscompetenties
<b>Omschrijving actie</b>	<p>We continueren de cursistentevredenheidsmeting en de effectiviteitsmeting. Daarnaast evalueren en sturen we de processen beleidsevaluatie en monitoring bij.</p> <p>Cursistentevredenheidsmetingen worden jaarlijks afgenomen bij cursisten in OT en LT. De resultaten worden gebruikt als een kwaliteitscheck voor de opleidingen die worden georganiseerd binnen het SYNTRA-netwerk, met als doel de kwaliteit van de opleidingen te verbeteren. Op het eind van elk cursusjaar wordt de tevredenheid gemeten in een steekproef van 7 à 9 sectoren, zodat elke sector/opleiding driejaarlijks bevestigd wordt. Op basis van deze resultaten wordt een algemene rapportering opgesteld die mee zal worden genomen in de evaluatie van het JOP. Daarnaast worden er rapporten opgesteld voor de 5 SYNTRA en de sectorcommissies die deze kunnen gebruiken om acties te formuleren die de kwaliteit van de opleidingen verhogen.</p> <p>Via effectiviteitsmetingen wil SYNTRA Vlaanderen nagaan hoeveel cursisten na het succesvol afronden van de opleiding een zelfstandige activiteit starten. Het aantal cursisten dat een zelfstandige activiteit starten wordt gemeten 1 jaar, 2 jaar en 5 jaar na het succesvol afronden van de cursus. In 2015 deed SYNTRA Vlaanderen een nieuwe data-aanvraag bij de kruispunt-databank om de effectiviteit te kunnen meten volgens de aangepaste opleidingsindeling (ondernemerschapstrajecten, leertijd en toegewezen trajecten) op basis van Europese regelgeving. In 2016 zal er een nulmeting zijn voor het cursusjaar 2014-2015 op basis van deze indeling. Ook het gegeven 'personen van vreemde origine' zal meegegeven worden in deze uitwisseling.</p> <p>Met het bijsturen van het proces beleidsevaluatie, willen we de cyclus van opstellen, monitoren en rapporteren over het jaarlijks ondernemingsplan verder vorm geven op basis van de richtlijnen i.v.m. de jaarlijkse ondernemingsplannen.</p> <p>Met betrekking tot het proces monitoring willen we de noden m.b.t. datamanagement binnen SYNTRA Vlaanderen in kaart brengen en plan van aanpak m.b.t. datamanagement en monitoring formuleren.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De cursistentevredenheid wordt gemeten in een steekproef van 7 à 9 sectoren, waarbij er per sector een voldoende hoge respons wordt nagestreefd</li> <li>- Een rapportering van de gegevens cursistentevredenheid wordt opgenomen in de evaluatie van JOP 2015 en bezorgd aan relevante actoren</li> <li>- Een aangepast proces van effectiviteitsmeting op basis van de indeling in ondernemerschapstrajecten en leertijd. Een nulmeting voor het schooljaar 2014-2015 waarbij voor juni 2015 wordt nagegaan hoeveel cursisten reeds een zelfstandige activiteit uitoefenen.</li> <li>- Een aangepast proces beleidsevaluatie en monitoring</li> </ul>



## Actie 2: COOSY

<b>Titel actie</b>	<b>COOSY: naar een performant ICT-instrument</b>
<b>Draagt bij tot</b>	Interne werking
<b>Omschrijving actie</b>	<p>Alle processen m.b.t. organiseren cursussen, financiering en attestering werden voor het cursusjaar 2014-2015 voor de eerste maal volledig en alleen met COOSY ondersteund. Hiervoor werden in COOSY meestal de strikt noodzakelijke functionaliteiten ontwikkeld, nu moet COOSY verder uitgebouwd worden tot een volwaardig instrument dat onze processen optimaal en performant ondersteunt en dat een volwaardige meting en rapportering toelaat, die de gegevens ontsluit tot managementinformatie en een constante verbetering van hun kwaliteit toelaat.</p> <p>Toekomstige eventuele nieuwe kerntaken leiden tot COOSY-ontwikkelingen teneinde deze maximaal te ondersteunen.</p> <p>Om de continuïteit ervan te garanderen moet de COOSY-toepassing deftig gedocumenteerd worden.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- De cursistopvolging wordt uitgebouwd in COOSY; deze kan dan in een toekomstige fase geïntegreerd worden met een individueel cursistendossier</li><li>- Het attesteringproces wordt maximaal geautomatiseerd waar mogelijk zodat hier maximale efficiëntiewinsten gerealiseerd worden</li><li>- De noodzakelijke functionaliteiten ontwikkelen in COOSY</li><li>- De schermen worden ontwikkeld voor ondersteuning en diagnoses van het proces 'betaling lesgevers' zowel voor SYNTRA Vlaanderen dan voor betrokken HR-mensen bij de SYNTRA om de samenwerking hierrond te verbeteren</li><li>- De rapportering uitbreiden met<ul style="list-style-type: none"><li>- Beleidsinformatie voor het management (informatie zit klaar in datawarehouse)</li><li>- Data kwaliteit indicatoren teneinde deze constant te meten en te verbeteren</li></ul></li><li>- De functionaliteiten van COOSY zijn gedocumenteerd; er is een technische documentatie van de code en architectuur; de documentatie wordt permanent onderhouden en bijgewerkt</li></ul>

### Actie 3: Evaluatie sectorale werking

<b>Titel actie</b>	<b>We evalueren de sectorale werking en onderzoeken pistes om innovatieve trends uit het bedrijfsleven, vernieuwende leervormen, opleidingsbehoeften van de gebruikers – (toekomstige ) ondernemers te capteren</b>
<b>Draagt bij tot</b>	<b>SD 3. We investeren in wendbare werknemers in sterke loopbanen OD 3.1. We stemmen het vormings- en opleidingsaanbod af op de dynamiek van de arbeidsmarkt</b>
<b>Omschrijving actie</b>	<p>We evalueren de sectorale werking en onderzoeken pistes om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- innovatieve trends uit het bedrijfsleven</li> <li>- vernieuwende leervormen</li> <li>- opleidingsbehoeften van de gebruikers – (toekomstige ) ondernemers</li> </ul> <p>te capteren met de bedoeling om de processen behoeftebepaling en productontwikkeling bij te sturen en de bestaande structuren aan te passen en uit te breiden.</p> <p>Hiertoe brengen we het innovatief gehalte van de huidige sectorale werking in kaart: eind april 2016 vergelijken we het aantal voorstellen voor nieuwe en grondig vernieuwde trajecten en nieuwe facultatieve modules in het globaal JAP van november 2015 met het aantal gerealiseerde nieuwe en grondig vernieuwde trajecten en facultatieve modules in het aanbod voor cursusjaar 2016-2017.</p> <p>Anderzijds gaan we na hoe nieuwe stakeholders systematisch betrokken kunnen worden en blijven bij de processen behoeftebepaling en productontwikkeling en welke bijsturingen van de huidige processen noodzakelijk zijn om (cross-sectorale) innovatie op duurzame wijze te verankeren in de sectorale werking via diverse initiatieven.</p>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toename van het aantal stakeholders uit sectoren, het bedrijfsleven en (toekomstige) ondernemers die betrokken worden bij de sectorale werking, via samenwerkingsverbanden of andere initiatieven</li> <li>- Toename van het aantal innovatieve trajecten en facultatieve modules in het JAP NOV 2016 t.o.v. JAP NOV 2015</li> <li>- Plan van aanpak naar aanpassing van structuren en processen in het kader van cross sectorale werking.</li> </ul>

#### Actie 4: Organisatiebeheersing en -ontwikkeling

<b>Titel actie</b>	<b>Het verhogen van de maturiteit van de organisatie, risicomanagement en opvolgen van de aanbevelingen van Audit Vlaanderen</b>
<b>Draagt bij tot</b>	Interne werking
<b>Omschrijving actie</b>	<p>Volgende activiteiten worden uitgevoerd:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Opvolgen van de nieuwe aanbevelingen vanuit Audit Vlaanderen, zo vlug deze bekend zijn. De oude aanbevelingen werden reeds gerealiseerd</li><li>- Opvolging van de aanbevelingen die zullen geformuleerd worden op basis van de resultaten van de thans lopende proces-audit door Audit Vlaanderen over financiering van de ondernemerschapstrajecten</li><li>- Regelmatige opvolging van het risicoregister</li><li>- Opvolging door de directieraad van het strategisch risicomanagement</li><li>- Vroegere zelfevaluaties worden geactualiseerd</li></ul>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Opvolging van de geformuleerde aanbevelingen</li><li>- Opvolging van het risicoregister</li><li>- Opvolging van het strategisch risicomanagement</li><li>- Geactualiseerde zelfevaluaties</li></ul>

## Actie 5: Welzijn

<b>Titel actie</b>	<b>Het bevorderen van welzijn van het personeel en voorkomen van psychosociale belasting door het werk</b>
<b>Draagt bij tot</b>	Interne werking
<b>Omschrijving actie</b>	<p>Volgende acties worden genomen m.b.t. het preventie en welzijnsbeleid:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Er wordt een globaal preventieplan opgesteld waarin de maatregelen opgenomen zijn om het welzijn te bevorderen en de psychosociale belasting door het werk te voorkomen</li><li>- Er wordt een jaarlijks actieplan opgesteld voor de uitvoering van het globaal preventieplan</li><li>- De uitbreiding van het proefproject rond de bruikbaarheid van het WAI-model naar de verschillende afdelingen</li><li>- Het opstellen van een gewijzigd arbeidsreglement dat voorafgaandelijk getoetst wordt aan het globaal preventieplan</li></ul>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Globaal preventieplan werd door de directieraad gevalideerd</li><li>- Jaarlijks actieplan in uitvoering van het globaal preventieplan werd door de directieraad gevalideerd</li><li>- De evaluatie van het proefproject over de bruikbaarheid van het WAI-model werd afgerond door de directieraad</li><li>- Het gewijzigd arbeidsreglement werd door de directieraad gevalideerd</li></ul>

## Actie 6: Diversiteit en gelijke kansen

<b>Titel actie</b>	<b>Het diversiteitsbeleid binnen SYNTRA Vlaanderen wordt verder vorm gegeven en geïmplementeerd volgens de richtlijnen inzake diversiteit op niveau van de Vlaamse overheid</b>
<b>Draagt bij tot</b>	Interne werking
<b>Omschrijving actie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inzetten op diversiteit binnen het personeelsbestand via rekrutering en selectie</li><li>- Verder inzetten en uitvoeren van een preventie- en welzijnsbeleid</li><li>- Monitoring van streefcijfers voor kansengroepen ten opzichte van het totale personeelsbestand</li></ul>
<b>Te bereiken resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Binnen rekrutering en selectie worden kanalen gebruikt om doelgroepen beter te bereiken</li><li>- Toepassing van het re-integratiebeleid voor personen die langdurig afwezig waren (via preventie – en welzijnsbeleid)</li><li>- Toepassen van het aanwezigheidsbeleid (via preventie –en welzijnsbeleid)</li><li>- Verdere implementatie van PTOW</li><li>- Monitoring van de streefcijfers voor kansengroepen</li></ul>

# PERSONEELSPLAN

(31 december 2015)

		Statutair		Contractueel		Bep duur
		Ingevuld	Vacant	Ingevuld	Vacant	
A3	Gedelegeerd bestuurder	1				
A2A	Afdelingshoofd	3				
A2	Directeur/Adviseur	2				
A1	Pedagogisch adviseur	33	4	3		
A1	Informaticus	1				
A1	Adjunct van de directeur	14	3	3		
B3	LTB -deskundige spec		14			
B2	Hoofddeskundige	1				
B1	LTB -deskundige	19	2	2		
B1	Deskundige	2		1		
C3	Senior hoofdmedewerker	5				
C2	Hoofdmedewerker	12				
C1	Medewerker	19				
D3	Senior hoofdassistent	2				
D1	Assistent	5	1			
		<b>119</b>	<b>24</b>	<b>9</b>		

Totaal: 119 + 33 = **152**