



## activiteitenverslag 2008

Vlaams Agentschap voor  
Ondernemersvorming





# INHOUD EN VOORWOORD

---

<b>1</b>	<b>Beter ondernemerschap via vorming en opleiding: het SYNTRA-opleidingsnetwerk voor zelfstandigen en kmo's .....</b>	<b>7</b>
1.1	Basisprincipes van de SYNTRA-opleidingen .....	8
1.1.1	Levenslang leren .....	8
1.1.2	Alternerend leren .....	8
1.1.3	Modulaire opleidingen .....	8
1.1.4	Competentiegericht opleiden .....	9
1.2	Leertijd .....	11
1.2.1	Het opleidingsprogramma: accent op praktijk .....	12
1.2.2	Samenwerking met de sectoren .....	12
1.2.3	Begeleiding en evaluatie .....	14
1.2.4	Grote vernieuwingsgolven in de leertijd .....	15
1.2.4.1	Aansturing vanuit onderwijs en het dossier 'leren en werken' .....	15
1.2.4.2	Werken met beheers- en samenwerkingsovereenkomsten .....	16
1.2.4.3	Financiering .....	16
1.3	Ondernemersopleiding .....	16
1.3.1	Bedrijfsbeheer .....	16
1.3.2	Beroepskennis .....	17
1.3.3	Voltijdse dagopleidingen .....	17
1.3.4	Stageovereenkomst .....	18
1.4	Gecertificeerde bijscholingen .....	18
1.5	Niet-gecertificeerde opleidingen .....	19
1.6	Kwaliteitszorg, effectiviteit en klantentevredenheid .....	20
<b>2</b>	<b>Meer ondernemerschap: draaischijf voor ondernemersvorming .....</b>	<b>23</b>
2.1	Doel- en kansengroepenbeleid .....	24
2.1.1	Vijf ankerpunten van het beleid .....	25
2.1.2	Een greep uit de doel- en kansengroepen .....	26
2.2	Actieplan Ondernemend Onderwijs .....	31
2.2.1	Competento .....	31
2.2.2	Ondernemersklasseweek .....	31
2.2.3	Infomarkt 'Ondernemerscompetenties in de klas' .....	32
2.2.4	Internationale dimensie .....	32
2.3	Europees Sociaal Fonds .....	32
<b>3</b>	<b>Partners .....</b>	<b>35</b>
3.1	Het SYNTRA-opleidingsnetwerk .....	36
3.2	De sectoren .....	37
3.2.1	Sector- en beroepscommissies .....	37
3.2.2	Leertijdcommissies .....	37
3.2.3	Sectorale samenwerking .....	37
3.3	Professionele en interprofessionele organisaties .....	38
3.4	Wetenschappelijke instellingen .....	39
3.5	Ondernemende organisaties .....	39
3.6	Onderwijs en werk .....	40
3.7	VDAB .....	40
<b>4</b>	<b>Het Vlaams agentschap voor Ondernemersvorming - SYNTRA Vlaanderen .....</b>	<b>43</b>
4.1	Beheer en beleid .....	44
4.1.1	Raad van bestuur .....	46
4.1.2	Praktijkcommissie .....	46
4.1.3	Management SYNTRA-netwerk .....	46
4.2	Structuur en management .....	46
4.2.1	Afdeling Sectorale Netwerking .....	49
4.2.2	Afdeling Draaischijf Ondernemerscompetenties .....	49
4.2.3	Afdeling Management- en NetwerkOndersteunende Diensten .....	49
4.2.4	Decentrale diensten .....	50
4.3	Financiële middelen .....	51
4.4	HRM en personeelsbeleid .....	52
4.4.1	HRM .....	52
4.4.2	Personeel .....	52
4.4.3	Diversiteit .....	53
4.5	Maatschappelijk verantwoord ondernemen .....	53

# VOORWOORD

Met 2008 zit ook het eerste werkingsjaar van de beheersovereenkomst van SYNTRA Vlaanderen erop. De evaluatie van dat eerste jaar stemt hoopvol. Vooral op het vlak van de dataverzameling werd een grote vooruitgang geboekt. Ook het bereik van de kansengroepen, de zelfstandigen en kmo's nam toe. Met spijt moet vastgesteld worden dat de leertijd aan de minzijde blijft staan. Ondanks alle inspanningen op het gebied van marketing en kwaliteitszorg blijft de relance uit.

Hoe dan ook, het SYNTRA-netwerk is klaar om mede de schouders te zetten onder de ambitieuze doelstellingen en acties van Pact 2020. Dit is het nieuwe toekomstpact van Vlaanderen dat de gezamenlijke langetermijnvisie, -strategie en -acties van de Vlaamse regering en de sociale partners weerspiegelt. Tegen 2020 wil het Pact 2020 dat Vlaanderen een sterke ondernemerscultuur heeft. Het ondernemerschap en de waardering ervoor, alsook het aantal ondernemingen in het Vlaamse gewest moeten aanzienlijk stijgen, zodat we even goed scoren als de top vijf van de Europese regio's. Investerings in belangrijke hefbomen zoals talentontwikkeling, innovatie en internationalisering zijn daartoe een conditio sine qua non.

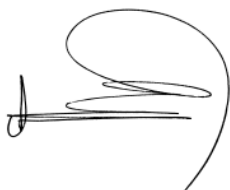
Ondertussen is de wereld van aanschijn veranderd. De sociaaleconomische welvaart maakt een felle tuimeling. Haast dagelijks blokletteren de kranten onheilspellende cijfers van toenemende faillissementen en werkloosheid. Tegen die weinig rooskleurige achtergrond kampen alle Belgische regeringen, ook de Vlaamse, met een begrotingstekort. Besparen en saneren zijn opnieuw modewoorden geworden.

Op het ogenblik dat we dit voorwoord schrijven, lopen de onderhandelingen voor de vorming van de Vlaamse regering op hun einde. De raad van bestuur van SYNTRA Vlaanderen volgde ze nauwgezet op, en dat legde geen windeieren. Binnen het werkgelegenheidsplan van het regeerakkoord is voor het SYNTRA-netwerk een uitdrukkelijke rol weggelegd, voornamelijk met het oog op de ontwikkeling van een vraaggestuurd competentiebeleid. Ook bij het streven naar een versterking van de ondernemerscultuur en het ondernemerschap wordt gerekend op onze inbreng, en dat via een actieplan Ondernemend Onderwijs en opleiding, en het opzetten van flexibele ondernemerstrajecten.

Het is goed dat ook de nieuwe Vlaamse regering blijft inzetten op competentieontwikkeling en ondernemerschap. Met jaarlijks zo'n 6,5 miljoen cursistenuren vormen onze SYNTRA een tewerkstelling van meer dan 89 % na de leertijd en een startersaandeel van 50 % na de ondernemersopleiding. Deze adelbrieven worden nu – terecht – ten volle benut en ingezet, niet alleen om de doelstellingen van het Pact 2020 te halen, maar ook om de huidige economische recessie te bekampen.

Langs deze weg willen we alvast alle collega's van SYNTRA Vlaanderen en de SYNTRA danken voor hun inzet. Zij maakten het mogelijk dat het netwerk vandaag prachtige adelbrieven heeft. Bij deze danken we ook graag alle collega's van de Vlaamse overheid en in het bijzonder de voogdijminister, Vlaams minister Frank Vandenbroucke, en zijn medewerkers.

Johan Artois  
Gedelegeerd bestuurder



Kris De Gryse  
Voorzitter raad van bestuur







1

# BETER ONDERNEMERSCHAP VIA VORMING EN OPLEIDING: HET SYNTRA-OPLEIDINGSNETWERK VOOR ZELFSTANDIGEN EN KMO'S

## **1.1 Basisprincipes van de SYNTRA-opleidingen**

- 1.1.1 Levenslang leren
- 1.1.2 Alternierend leren
- 1.1.3 Modulaire opleidingen
- 1.1.4 Competentiegericht opleiden

## **1.2 Leertijd**

- 1.2.1 Het opleidingsprogramma: accent op praktijk
- 1.2.2 Samenwerking met de sectoren
- 1.2.3 Begeleiding en evaluatie
- 1.2.4 Grote vernieuwingsgolven in de leertijd
  - 1.2.4.1 Aansturing vanuit onderwijs en het dossier 'leren en werken'
  - 1.2.4.2 Werken met beheers- en samenwerkingsovereenkomsten
  - 1.2.4.3 Financiering

## **1.3 Ondernemersopleiding**

- 1.3.1 Bedrijfsbeheer
- 1.3.2 Beroepskennis
- 1.3.3 Voltijdse dagopleidingen
- 1.3.4 Stageovereenkomst

## **1.4 Gecertificeerde bijscholingen**

## **1.5 Niet-gecertificeerde opleidingen**

## **1.6 Kwaliteitszorg, effectiviteit en klantentevredenheid**

## 1.1 Basisprincipes van de SYNTRA-opleidingen

De vorming van zelfstandigen en kmo's in Vlaanderen is een systeem van levenslang leren dat wordt gedragen door de principes van het alternerend leren en modulaire trajecten waarbij de aandacht gaat naar beroeps- en ondernemerscompetenties. Via de leertijd, sectorale ondernemerstrajecten aangevuld met praktijkstages en allerhande bijscholingsmogelijkheden biedt SYNTRA jongeren, kmo-ondernemers en hun werknemers de mogelijkheid om op elk moment van hun loopbaan en volgens de noden van het bedrijf een gepaste opleiding te vinden. SYNTRA biedt ongeveer 200 opleidingen in de leertijd en meer dan 500 ondernemersopleidingen. Deze worden onderverdeeld in 28 sectoren.

### 28 sectoren

Bouw  
Mode & kledij  
Elektro  
Voertuigen & metaal  
Technologie voor medische diagnostiek  
Grafische & audiovisuele technieken  
Ontwerpen  
Reinigingsdiensten & schoonmaak  
Informatica  
Financiën & verzekeringen  
Management & bedrijfsbeheer  
Verkoop & marketing  
Transport & logistiek  
Administratie & onthaal  
Veiligheid, preventie & milieu  
Vastgoed  
Maatschappijgerichte vorming  
Groensector  
Dieren  
Horeca  
Voeding  
Personenverzorging  
Gezondheid & sport  
Talen & redactie  
Kunst & antiek, ambachten  
Meubel- & houtbewerking  
Toerisme & recreatie  
Cultuur & podiumkunsten

### 1.1.1 Levenslang leren

Levenslang omdat een basisopleiding in deze snel evoluerende maatschappij nooit meer 'af' kan zijn. Alle beroepsuitoefenaars, ondernemers en medewerkers moeten permanent inspanningen leveren om bij te blijven met de ontwikkelingen in het eigen beroep en met de marktevoluties.

### 1.1.2 Alternerend leren

Het zwaartepunt van het vormingssysteem van zelfstandigen en kmo's ligt in de praktijkopleiding. De ervaring leert immers dat afwisseling tussen praktijkopleiding in het echte beroepsmidden en aanvullende cursussen een meerwaarde levert tegenover leertrajecten die zich slechts in één leeromgeving afspelen.

### 1.1.3 Modulaire opleidingen

Een modulaair opleidingstraject biedt de cursist de vrijheid om die onderdelen of modules van een opleiding te volgen die voor hem relevant zijn. Een cursist kan zo via een individueel leertraject, afhankelijk van bepaalde voorkennis of ervaring, veel sneller een cyclus doorlopen dan bij een lineaire opleiding. Na elke module ontvangt de cursist, wanneer hij slaagt in de proef, een modulegetuigschrift. De modules bevinden zich op verschillende niveaus: inleidend, basis, ondernemers en specialisaties. Deze modulaire werking biedt eveneens het voordeel dat opleidingen sneller en doelgerichter kunnen aangepast worden aan nieuwe trends of evoluties in het beroep.



# 1 BETER ONDERNEMERSCHAP

## 1.1.4 Competentiegericht opleiden

In de competentieagenda zijn de Vlaamse regering en verschillende sociale partners en actoren, waaronder SYNTRA Vlaanderen, aan zet om voor Vlaanderen het verschil te maken richting duurzame en innovatieve groei, verbetering van werkzaamheid, inzetbaarheid en werkbaarheid. Binnen de opleidingen wordt meer en meer aandacht besteed aan het verwerven van relevante beroepscompetenties in de plaats van pure kennis en vaardigheden. Elders verworven competenties (EVC) kunnen op deze manier ook meer ingezet worden in functie van verkorte opleidingstrajecten.

### DE VLAAMSE KWALIFICATIESTRUCTUUR

Een van de speerpunten van het onderwijs- en vormingsbeleid van Frank Vandenbroucke, Vlaams minister van Werk, Onderwijs en Vorming, is het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Zo wil hij bijdragen tot gelijke kansen en tegemoetkomen aan de wil van de Europese regeringsleiders om tegen 2010 van elk van de lidstaten een lerende samenleving te maken. Een lerende samenleving draagt bij tot een duurzame tewerkstelling, innovatie en economische groei en verhoogt ook de levenskwaliteit van de mensen.

Een eenduidige ordening van kwalificaties voor levenslang leren en competentieontwikkeling is noodzakelijk.

Voor Vlaanderen werkte hij de competentieagenda 2010 uit. Deze bevat tien actiepakketten die zowel de overheid als de sociale partners en de opleidings- en onderwijsverstrekkers mobiliseert om competenties te ontdekken, te ontwikkelen en in te zetten. Een van die actiepakketten is het uitbouwen van een

gecoördineerd en coherent beleid voor het erkennen van competenties (EVC). Inzetten op levenslang leren en competentieontwikkeling van mensen veronderstelt immers dat de talenten en de competenties die mensen bezitten, doorwegen als ze een opleiding willen volgen of als ze een bepaald beroep willen uitoefenen. Competenties worden gewaardeerd in termen van kwalificaties. De Vlaamse kwalificatiestructuur (VKS) wil een gemeenschappelijk referentiekader bieden voor iedereen die zijn weg in het competentielandschap zoekt.

Deze kwalificatiestructuur is een instrument dat moet bijdragen tot het ontwikkelen en inzetten van de competenties van de mensen. De bedoeling van de VKS is een eenduidige en overkoepelende classificatie uitbouwen die bruikbaar is zowel in onderwijs- en vormingscontexten als in beroepscontexten. Kwalificaties en hun onderlinge verhoudingen worden zo helder gemaakt, studiekeuze en loopbaanbegeleiding meer coherent.

Hoe komen kwalificaties tot stand en krijgen ze een plaats in de kwalificatiestructuur?

Kwalificaties moeten in de eerste plaats eenduidig in competenties uitgeschreven worden. Competenties zijn niets anders dan leeruitkomsten. Een geïntegreerde basiscluster van kennis, vaardigheden en attitudes die aan een individu de capaciteiten biedt om effectief te kunnen handelen in de context van een bepaalde complexe taak, beroep of organisatie. Een kwalificatie is een afgerond en erkend geheel van competenties. Acht kwalificatieniveaus kenmerken de Vlaamse kwalificatiestructuur. De ordeningsprincipes van de structuur zitten vervat in het kwalificatieraamwerk. Elk niveau wordt beschreven in een niveaudeSCRIPTOR die bestaat uit vijf descriptorelementen. Deze

elementen komen overeen met vijf van de zes bouwstenen van een competentie: kennis, vaardigheden, context, autonomie en verantwoordelijkheid.

De VKS maakt een onderscheid tussen onderwijs- en beroepskwalificaties. Het SYNTRA-netwerk levert beroepskwalificaties af. Met de leertijd kan men naast een beroepskwalificatie ook een onderwijskwalificatie verdienen. De procedure om tot een beroepskwalificatie te komen, vertrekt van een beschrijving door de SERV van de relevante competenties van dat beroep in termen van een beroepscompetentieprofiel. Dit profiel wordt door een sectorspecifieke commissie ingeschaald volgens een vastgelegde methode. Vervolgens wordt het erkend door de Vlaamse regering. Op dat moment spreken we van een kwalificatie en kunnen onderwijs- en publieke opleidingsverstrekkers hun opleiding op deze kwalificatie enten.

De Vlaamse regering heeft op 18 juli 2008 het ontwerpdecreet voor de Vlaamse kwalificatiestructuur goedgekeurd.

### SYNTRA EN DE VLAAMSE KWALIFICATIESTRUCTUUR (VKS)

De biotoop van SYNTRA Vlaanderen en het SYNTRA-netwerk is het bedrijfsleven. SYNTRA Vlaanderen fungeert als kenniscentrum van ondernemerschap. Dit vanuit een rol binnen de economische emancipatie: kansen bieden aan mensen en bedrijven die met kennis van zaken willen meespelen in de economische realiteit. Dit vertaalt zich concreet in het organiseren van kwaliteitsvolle trajecten ondernemerschap binnen de verschillende sectoren. De waarde van deze sectorale ondernemerstrajecten hangt af van de kwalificaties die cursisten onderweg kunnen verdienen. Een afgestudeer-

de uit de leertijd kan afzwaaien met een onderwijskwalificatie en/of een beroepskwalificatie.

De VKS ordent alle erkende kwalificaties op een systematische manier. Zowel de onderwijs- als de beroepskwalificaties krijgen een plaats in dit geheel. Dit betekent dat het de eerste keer is dat een beroepskwalificatie die iemand behaalt bij SYNTRA, een plaats krijgt in een officiële structuur.

#### Kansen

Dit biedt voor SYNTRA een aantal opportuniteiten. De kwalificatiestructuur maakt immers duidelijk waaruit elke kwalificatie bestaat en op welk niveau van de structuur ze gesitueerd is. Voor de eerste keer is ook de SYNTRA-weg daar een van. De beroepskwalificaties die SYNTRA uitrekt, krijgen een officiële erkenning, waardoor het civiel effect ervan groter wordt. Ook naar gelijkwaardigheid van kwalificaties is de VKS een hele stap vooruit. Via EVC-procedures kunnen cursisten met elders verworven competenties bij SYNTRA instromen en zich verder kwalificeren. Omgekeerd kunnen ook afgestudeerden van SYNTRA via elders verworven competenties/ elders verworven kwalificaties doorstromen naar verkorte trajecten bij onderwijs.

SYNTRA Vlaanderen gaat ten volle mee in de beweging naar 'ieder talent telt' en wil in die zin een bijdrage leveren aan het realiseren van de competentieagenda van de Vlaamse overheid en het pact 2020. Het agentschap verwacht dan ook heel wat van het invoeren van de VKS. Het is daarbij wel belangrijk dat de doorstroom van cursisten wordt verzekerd van een beroepskwalificatie naar een hogere beroepskwalificatie en van een beroepskwalificatie naar een onderwijskwalificatie. Eveneens is

het civiele effect van de bekomen kwalificaties, via welke leerweg dan ook, van het grootste belang. Pas dan zal een EVC/EVK-beleid als volwaardig worden erkend.

#### Maar

Om naar een erkende kwalificatie op te leiden, zal er vanuit een kwaliteitszorgagentschap (KZA) toezicht op de kwaliteit worden uitgeoefend. Dit KZA is gepositioneerd binnen het beleidsdomein Onderwijs. De wijze waarop dit kwaliteitstoezicht zal worden uitgeoefend is voor SYNTRA cruciaal, en dient voldoende rekening te houden met de eigenheid van het SYNTRA-opleidingssysteem.

#### Elders verworven competenties in de SYNTRA-praktijk

Specifiek met VDAB heeft SYNTRA Vlaanderen via een structureel overleg een aantal afspraken gemaakt rond de ondernemerstrajecten metselaar, stukadoor en elektrotechnisch installateur. Cursisten uit deze branches, die zich met een attest van VDAB inschrijven bij SYNTRA, volgen een verkort traject en krijgen vrijstelling voor een aantal modules op basis van het VDAB-attest.

Binnen de lineaire ondernemersopleidingen krijgen cursisten vrijstelling als blijkt dat ze een diploma of getuigschrift behaalden waarvan het programma qua inhoud en aantal uren overeenstemt met de SYNTRA-cursus. De vrijstelling mag in totaal niet meer dan een derde van de totale opleiding beroepskennis omvatten.

Voor de ondernemersopleiding vastgoedmakelaar werd een EVC-procedure ontwikkeld om ook cursisten zonder een diploma hoger secundair onderwijs te kunnen toelaten. Het Belgisch Instituut voor Vastgoedmakelaars vraagt een

diploma HSO dat samen met het diploma ondernemersopleiding van SYNTRA de cursist toelaat tot de stage. Heel wat cursisten zonder diploma HSO werden zo uitgesloten van de opleiding, terwijl ze toch over de nodige competenties beschikten. Met deze nieuwe procedure kunnen deze cursisten wel toegang krijgen tot het beroep. Deze procedure zal in de toekomst ook toegepast worden bij de opleidingen vastgoedexpert en vastgoedpromotor.

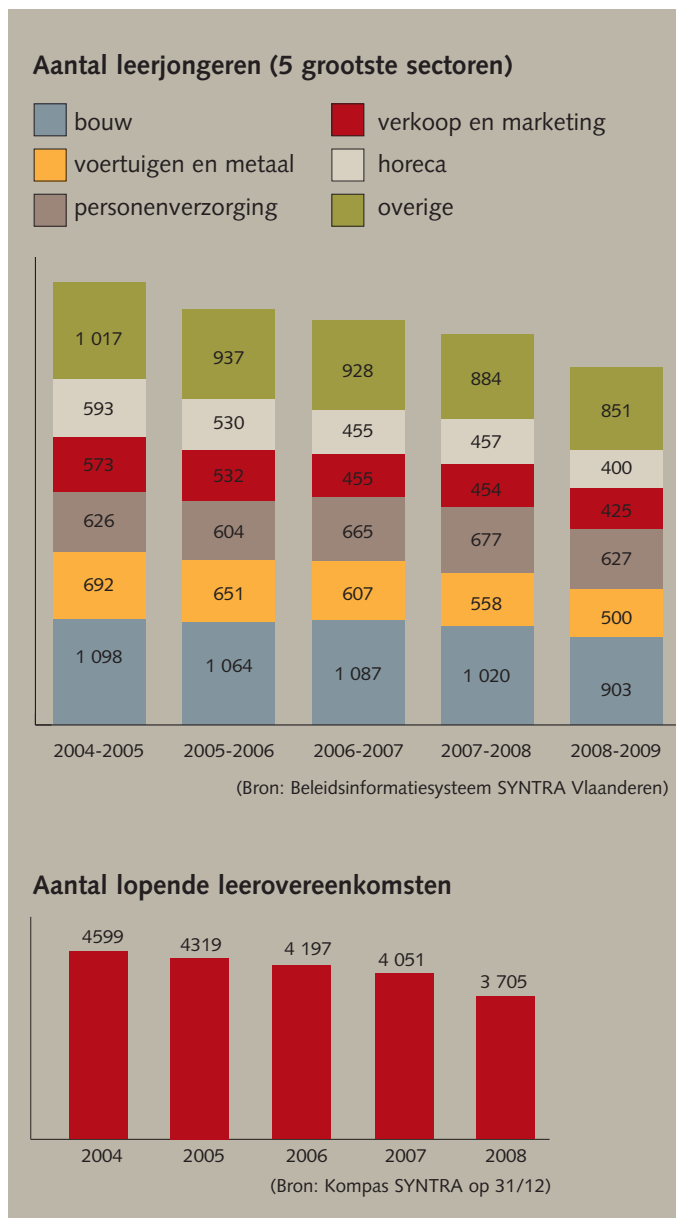
Ook in de modulaire cursussen beroepskennis worden regelmatig EVC-procedures toegepast. Bij verschillende ondernemersopleidingen zijn instapproeven voorzien om in een modulair traject in te stappen. De cursist wordt dan, indien hij of zij slaagt, meteen van een aantal basismodules vrijgesteld. De ondernemersopleidingen van SYNTRA Vlaanderen omvatten naast de beroepskennis ook een luik bedrijfsbeheer. Cursisten die al een attest van basiskennis bedrijfsbeheer hebben behaald bij een andere opleidingsverstrekker, worden vrijgesteld van de lessen en van de examens voor bedrijfsbeheer en afhankelijk van wanneer het attest gehaald werd, wordt eveneens vrijstelling gegeven voor het maken van de haalbaarheidsstudie. Cursisten kunnen hun attest bedrijfsbeheer verzilveren met een diploma wanneer ze slagen in de eindproeven van de beroepskennis en een praktisch eindwerk maken.

## 1.2 Leertijd

De leertijd ('het leercontract') is een opleidingsvorm waarbij jongeren een beroep leren in de dagelijkse praktijk van een onderneming. De leerlingen combineren vier dagen beroepsgerichte praktijkopleiding met een dag ondersteunende theoretische vorming (beroepsgerichte en algemene vorming) bij SYNTRA. Zo kunnen ze al werkend een beroep leren en op een vlotte manier de overstap naar de arbeidsmarkt maken. De leertijd is inmiddels uitgegroeid tot een kwaliteitsvol leertraject dat de deur opent naar meer dan tweehonderd beroepen. De leertijd is een volwaardig systeem van alternerend leren en werken.

De leertijd is een opleidingssysteem dat voldoet aan de deeltijdse leerplicht en dat vertrekt vanuit een reële bedrijfseconomische situatie. De praktijk vormt de basis van de leertijd. Dit weerspiegelt zich in de totale werking en opbouw van de leertijd. Een opleiding in de leertijd duurt een tot drie jaar (afhankelijk van de vooropleiding van de leerling). Ideaal dus om als ondernemer een leerjongere de knepen van het vak aan te leren en zo een toekomstige medewerker of zelfstandige te vormen. Tussen de leerling en het ondernemingshoofd wordt steeds een leerovereenkomst gesloten. Sleutelfiguur bij het sluiten en het opvolgen van deze overeenkomst is de leertrajectbegeleider.

De leerling ontvangt hiervoor een maandelijkse vergoeding van minimaal 291,49 euro tot maximaal 480,47 euro afhankelijk van zijn leeftijd en het opleidingsjaar (Cijfers 01/01/2009).



### 1.2.1 Het opleidingsprogramma: accent op praktijk

De kern van de leertijd is de praktijkopleiding in de onderneming ondersteund door aanvullende cursussen. Hiervoor wordt er een opleidingsprogramma ontwikkeld. SYNTRA Vlaanderen ontwikkelt het opleidingsprogramma in samenwerking met de sectoren, via de beroeps- en sectorcommissies. Daar waar er een beroepsprofiel van de SERV is, wordt dit gebruikt als referentiekader. De competenties op de arbeidsmarkt zijn steeds het referentiepunt.

Het opleidingsprogramma geeft gedetailleerd de leerdoelen van de theoretische vorming en van de praktijkopleiding weer. Heel concreet somt het programma de competenties (kennis, vaardigheden, attitudes) op die de leerling tijdens de leertijd moet aanleren, zowel in de onderneming als tijdens de cursussen. Het opleidingsprogramma omvat ook de takenbladen. Deze geven een overzicht van de verschillende leerdoelen gespreid over de praktijkopleiding in het opleidingsbedrijf. Aandachtspunt hierbij is de verschillende leerdoelen zo te formuleren en te situeren dat ze voor het opleidingsbedrijf binnen de bedrijfseconomische context haalbaar zijn zonder de kwaliteit van de opleiding te schaden.

Naast het beroepsgerichte luik is er ook een luik algemene vorming dat een opleidingsprogramma met thema's uit de leefwereld van de jongeren omvat, zoals: mijn leerovereenkomst, EHBO en veiligheid, democratie, mijn voertuig, wat na mijn leerovereenkomst?, wonen, sport en milieu.

In 2008 werd gewerkt aan de leerplannen van de tweede en derde graad die de eindtermen van het beroepssecundair onderwijs bevatten. Het decreet leren en werken - goedgekeurd op 10/07/2008 - voorziet vanaf het schooljaar 2009-2010 dat wanneer

jongeren slagen in de eindtermen zij een getuigschrift van de tweede graad, een studiegetuigschrift van het tweede jaar van de derde graad of een diploma secundair onderwijs kunnen krijgen. Dit getuigschrift is gelijkwaardig aan dat van het voltijds secundair onderwijs. Deze leerplannen moeten in 2009 goedgekeurd worden om ze vanaf september 2009 te kunnen hanteren.

Ook remediëring en werken met kleinere klassen werd in 2008 mogelijk gemaakt voor de beroepsgerichte vorming en de algemene vorming dankzij extra financiële middelen voor 5 660 uur.

### 1.2.2 Samenwerking met de sectoren

De sectoren werken programma's en takenbladen uit en werken mee aan het opstellen van de proeven en de jurering bij deze proeven. In 2008 werd er voorbereidend werk geleverd in het kader van het nieuwe decreet leren en werken (10/07/2008) dat bepaalt dat alle leertijdopleidingen die erkend worden bij besluit van de Vlaamse regering (BVR 24/10/2008) geleidelijk aan moeten gescreend en geactualiseerd worden. De eerste opleidingen die werden gescreend waren deze van hout, bouw en decoratie.

Daarnaast wordt er samengewerkt rond:

- promotie van nieuwe opleidingen
- infrastructuur en didactisch materiaal
- opvolging van de praktijkopleiding door sectorconsulenten (EDUCAM, VORMELEK, HORECA Vlaanderen, LOGOS, ...)
- erkenning en labeling van bedrijven
- sectorproeven en sectorcertificering
- contacten op lokaal vlak met bedrijven en interprofessionele organisaties
- train-the-trainerpakket 'Estafette' voor ondernemers-opleiders met een leer- of stageovereenkomst

### Leertijdcommissies

Voor de uitvoering van specifieke opdrachten voor de leertijd-praktijkopleiding wordt een leertijdcommissie opgericht. Deze commissie heeft een specifieke samenstelling (vertegenwoordiging van alle actoren binnen de praktijkopleiding) met een paritaire vertegenwoordiging van werkgevers en werknemersorganisaties. De leertijdcommissie werkt in opdracht van de praktijkcommissie en behartigt de opvolging en monitoring van de werking van de leertijd in een bepaalde sector of deelsector. Een leertijdcommissie wordt meestal opgericht om de samenwerking met sectorfondsen een concrete invulling te geven.

#### SAMENWERKING MET SECTOREN Flexibele implementatie van nieuwe opleidingen

De leertijdcommissie Elektro nam de opleiding VCA voor alle leerlingen eerste jaar elektrotechnisch instructeur als een verplicht onderdeel van de opleiding op. VCA staat voor Veiligheid Checklist Aannemers, een door de sectoren erkend veiligheids-certificaat dat de mogelijkheid geeft aan het bedrijf of de betrokken werknemer zich te begeven op terreinen of werven waar het bezit van dit certificaat een toelatingsvoorwaarde is.

Wanneer de leerlingen deelnemen aan het externe examen, georganiseerd door een daartoe erkend organisme kunnen ze ook het bijhorende VCA-attest behalen. Er werd onderzocht of deze werkwijze ook in andere leertijdopleidingen geïntegreerd kan worden zodat de leerlingen ook hier de mogelijkheid krijgen om dit VCA-attest te behalen. Vanaf volgend schooljaar zal de opleiding VCA verplicht worden in 41 bijkomende leertijdtrajecten, voornamelijk in de sectoren bouw en elektro.



### Promotie in samenwerking met de sectoren: 'Olli duikt onder@work'

De voorbije jaren heeft SYNTRA Vlaanderen verschillende campagnes gelanceerd om het imago van de leertijd op te krikken. En zo dus ook de instroom van jongeren trachten te bevorderen. In 2008 werd binnen dit kader samengewerkt met jongerenzender TMF. VJ Olli gaf in acht afleveringen het beste van zichzelf om de leertijd een hipper imago te geven en om de jongeren achter de schermen van enkele opleidingen te laten meekijken.

Slager, mecaniciens, pc-technicus, bakker, elektrotechnisch installateur, stukadoor, horecamedewerker, zelfstandige ... Deze acht beroepen gaven de jongeren een heldere blik op de diversiteit van de leertijd, maar ook op de boeiende wereld van de praktijkopleiding in de onderneming. Op die manier draagt 'Olli duikt onder@work' zeker bij tot een grotere bekendheid van de leertijd en tot het wegwerken van vooroordelen over leerjongeren en ondernemer-opleiders.

De reeks 'Olli duikt onder@work' kwam tot stand in samenwerking met verschillende partners-sectoren zoals Agoria, Bouwunie, HORECA Vlaanderen, Renmans, UNIZO, Vebic en VORMELEK.



### ESTAFETTE – ONDERNEMERS GEVEN DE FAKKEL DOOR

SYNTRA Vlaanderen heeft volgens het principe van train-the-trainer een opleiding voor ondernemer-opleiders 'Estafette' ontwikkeld. Sinds 2008 richt deze opleiding zich op alle nieuwe ondernemer-opleiders. Maar ook opleiders die een afwijking van de normale voorwaarden vragen en ondernemers waar er nood is aan bijsturing worden gevraagd om een opleiding Estafette te volgen.

Een Estafette-opleiding voor ondernemers omvat twaalf opleidingsuren, verdeeld over verschillende (avond)sessies. De ondernemers leren o.a. hoe ze:

- nieuwe leerjongeren in hun bedrijf introduceren
- conflicten vermijden door heldere plannen en afspraken te maken
- hun kennis en vaardigheden vlot doorgeven aan de jongeren
- de jongeren blijvend motiveren op de werkvloer
- de jongeren evalueren op een eerlijke en open manier

## Opleiden is een Kunst



voordoën



kijken



praten



luisteren



helpen



steunen



verbeteren



aanmoedigen



zelf bijleren

Ik ben een ondernemer-opleider

### 1.2.3 Begeleiding en evaluatie

De leertrajectbegeleiders zijn het aanspreekpunt bij het sluiten van een leerovereenkomst. Zij zijn op de eerste plaats een bemiddelaar tussen leerling en ondernemer-opleider. Zij werken onder toezicht van de praktijkcommissie. De begeleiders helpen de leerlingen bij de keuze van de meest geschikte opleiding, de campus en de te volgen cursus. Zij stellen de leerovereenkomst op en bepalen de duur ervan. De leertrajectbegeleiders bezoeken geregeld het opleidingsatelier en staan steeds ten dienste van leerlingen, ouders en ondernemer-opleiders. Ook op administratief vlak zorgen zij voor een vlotte gang van zaken en treden ze op als vertrouwenspersonen.

Arbeidsrijpe, arbeidsonwillige en minder gemotiveerde jongeren kunnen in een voortraject stappen om hen voor te bereiden op een werkervaring. Naast de lesdagen wordt er met de jongeren gewerkt aan beroepsoriëntering, motivatie, sollicitatie, enzovoort.

Eens een leerovereenkomst gestart is, komt een opvolgings- en bijsturingproces op gang. Deze opvolging gebeurt grotendeels in de schoot van het begeleidingsteam. Dit bestaat uit de pedagogisch adviseur leertijd, de leertijdverantwoordelijken en de lesgevers van SYNTRA, de leertrajectbegeleider en het CLB. Jaarlijks vinden er twee tot vier formele besprekingen plaats binnen dit volledige begeleidingsteam.

De laatste jaren gaat er extra energie naar het opvolgen van de praktijkopleiding op de werkplek. Het opleidingstraject wordt steeds afgesloten met een geïntegreerde praktische proef (de C-proef). Deze proef is opgesteld door de sector, die ook in de jury zetelt. Meer en meer gaan we voor praktische proeven per jaar.

Op het einde van de leertijd krijgen de leerlingen, die geslaagd zijn in het luik beroepskennis, het luik algemene vorming en het luik C-proef, een getuigschrift leertijd. Dit getuigschrift voldoet voor de meeste vestigingswetberoepen. Vanaf het schooljaar 2008-2009 zal deze certificering veranderingen ondergaan ten gevolge van het decreet leren en werken.

#### STICK AROUND-PROJECT IN LEERTIJD - SPIJBELLEN EN UITVAL DRASTISCH GEDAALD

In de SYNTRA campussen Antwerpen en Mechelen werd in 2008 i.s.m. SYNTRA Vlaanderen een spijbelproject opgezet met middelen van 'Managers van diversiteit' van minister van inburgering Marino Keulen.

#### 33 % minder uitval en 30 % minder spijbelaars

Door verschillende acties en het werken met een fulltime spijbelcoach is het aantal hardnekkige spijbelaars in de leertijd met 30 % gedaald tijdens het eerste trimester van het schooljaar, dit in vergelijking met dezelfde periode van het vorig schooljaar. De uitval is gedaald met 33 %. Stick Around focust met een spijbelcoach op spijbelaars die minstens vier keer ongewettigd afwezig zijn, omdat de stap van 'hardnekkig spijbelen' naar 'uitval' helaas snel gezet is. In de leertijd spijbelt op dit ogenblik jammer genoeg meer dan een op tien leerjongeren. Spijbelen en vooral uitval (leerlingen die zonder getuigschrift uit de leertijd stappen) zijn een groot probleem. Voor allochtone jongeren is dit probleem nog nijpender.

#### Spijbelcoach voor hardnekkige spijbelaars

De spijbelcoach verzorgt de pedagogische opvolging van hardnekkige spijbelaars en gaat gesprekken aan met de jongeren en hun ouders. De afwezigheden in de lessen op de

campussen worden wekelijks geregistreerd in een spijbelrapport. Dat rapport geeft een overzicht van de ongewettigde afwezigheden van alle leerlingen. Wie gespijbeld heeft, krijgt de spijbelcoach over de vloer. De spijbelcoach wil de spijbelaars doen beseffen dat onderwijs van primordiaal belang is voor hun toekomst.

#### Een integraal spijbelbeleid

Een gebrek aan motivatie is vaak oorzaak nummer één bij beginnende spijbelaars. Hoe vroeger men de oorzaak van deze demotivatie kan detecteren, hoe gemakkelijker het



is om de leerling opnieuw te motiveren. Stick Around leerde ons ook dat het zeer belangrijk is om niet meteen repressief of sanctionerend op te treden, maar om de leerling de kans te geven om zelf uit te leggen waarom hij/zij niet aanwezig was tijdens de lessen. Is de klassfeer niet goed? Heeft de leerling persoonlijke problemen? Is er een probleem op de werkplek? Bijna altijd gaat het om een complexe individuele en sociale problematiek die vraagt om

gespecialiseerde hulpverlening. De spijbelcoach fungeert daarom als draaischijf en doorverwijzer van de leerling naar de verschillende actoren binnen de leertijd zoals CLB, leertrajectbegeleider, leertijdverantwoordelijke, docent, ondernemeropleider en ouders.

#### **(Allochtone) jongeren meer kansen bieden**

Het spijbelproject Stick Around heeft speciaal aandacht voor allochtone jongeren. Cijfers wijzen immers uit dat meer dan de helft van hen geen werk vindt. Het project sloot eveneens aan bij het spijbelactieplan van minister van Werk, Onderwijs en Vorming Frank Vandenbroucke om het spijbelen en de ongekwalificeerde uitstroom onder andere in de systemen van deeltijds leren en werken te verminderen. De positieve resultaten van dit project zullen verwerkt worden in de globale spijbelaanpak van het SYNTRA-netwerk. Uiteindelijk moet dit de leerlingen een aangename, duurzame loopbaan garanderen in de leertijd en in hun verdere toekomst.

### **1.2.4 Grote vernieuwingsgolven in de leertijd**

#### **1.2.4.1 Aansturing vanuit onderwijs en het dossier 'leren en werken'**

De leertijd wordt aangestuurd vanuit het beleidsdomein Onderwijs en Vorming. Dit terwijl het agentschap SYNTRA Vlaanderen aangestuurd wordt door het beleidsdomein Werk (kabinet en departement). Dit betekent concreet dat beleidsvoorbereiding en -uitvoering (bv. regelgeving leertijd, financiering leertijd, enzovoort) steeds in overleg gebeurt met het departement Onderwijs en het departement Werk alsook met beide kabinetten. De dotatie die het agentschap krijgt vanuit de overheid is echter nog steeds hoofd-

zakelijk afkomstig vanuit het beleidsdomein Werk. De coördinatie en de operationele werking van de leertijd (en dus ook het personeel en de lesgevers) blijven bij SYNTRA.

Deze aansturing omvat ook het dossier leren en werken: de afstemming tussen leertijd, deeltijds onderwijs en het vormingswerk. Deze afstemming impliceert een aantal veranderingen zowel voor de leertijd als voor het SYNTRA-netwerk.

Al deze veranderingen werden gebundeld in een decreet 'leren en werken' dat op 10/07/2008 werd goedgekeurd. In oktober 2008 en in februari 2009 werden de uitvoeringsbesluiten goedgekeurd. De kernlijnen van dit decreet zijn:

**Leerplicht:** van elke jongere wordt een voltijds engagement van minimaal 28 uur per week verwacht. Binnen de systemen van leren en werken zal dit engagement bestaan uit een component leren en een component werkplekieren. Voor leertijd valt de component leren samen met de lesdag in SYNTRA. Die bestaat uit beroepsgerichte en algemene vorming, beide minimaal vier uur per week. De werkplekcomponent omvat de leerovereenkomst of kan bij verbreking bestaan uit een tijdelijke opvang voor de jongeren van maximaal een zestal maanden (het voortraject georganiseerd door partners uit het vormingswerk).

**Leertijd:** dient zich te richten naar arbeidsrijpe jongeren. De praktijkopleiding primeert. Via het decreet wordt nu een bovengrens van instapleeftijd vastgelegd: men kan maximaal tot het einde van het schooljaar waarin men 25 wordt in leertijd blijven.

**Spijbelaanpak:** opvolging afwezigheden en opvolging leerplichtcontrole gebeurt zeer goed in de campussen. Toch zal dit in de toekomst nog versterkt moeten worden. Ook afstem-

ming met het departement Onderwijs is hierbij noodzakelijk.

**Begeleiding:** alle trajectbegeleiders moeten werken met een uniform kader van intake en screening. Indien nodig moeten de dossiers vlot van de ene actor naar de andere worden doorgegeven zodat jongeren maar een keer de intakeprocedure moeten doorlopen. Van iedere jongere moet er een duidelijke geregistreerde trajectbepaling en -opvolging zijn. Hiervoor ondertekenden de actoren een protocol en werkten ze een screeningsinstrument uit dat werd gevalideerd door VDAB. De centra voor leerlingbegeleiding (CLB) blijven de rol hebben van informeren, adviseren, toeleiden en jongeren mee opvolgen in leertijd. De VDAB schrijft - als regisseur Vlaams werkbeleid - elke jongere in als deeltijds lerende en volgt de trajectwerking op afstand op. Waar nodig biedt VDAB oplossingen naar werktoeleiding.

**Certificering:** wanneer jongeren bepaalde kennis, vaardigheden en attitudes verworven hebben in de les beroepsgerichte vorming en in de praktijk en slagen in examens, krijgen zij voor die opleiding een certificaat. Wanneer ze slagen voor een opleidingstraject krijgen zij een getuigschrift leertijd. Wanneer jongeren de eindtermen van het gewoon voltijds beroepssecundair onderwijs behalen via de lessen en het examen algemene vorming, kunnen zij een getuigschrift van de tweede graad, een studiegetuigschrift van het tweede jaar van de derde graad en een diploma secundair onderwijs ontvangen. De leerplannen voor algemene vorming werden hiervoor in 2008 uitgewerkt en ingediend bij de onderwijsinspectie.

**Inspectie:** aan de mogelijkheid tot uitreiken van getuigschriften en diploma's onderwijs is ook een bezoek van inspectie gelinkt. In het voorjaar 2008 werd elke SYNTRA-campus bezocht door een inspecteur. Uit deze bezoeken kwamen een aantal aanbevelingen die het netwerk nauw ter harte neemt.

**Regionaal overleg:** wordt voorzien tussen de verschillende actoren: de drie systemen, CLB, VDAB/Actiris. Vanuit het SYNTRA-netwerk is er een verplichte deelname voorzien aan deze overlegplatformen door een afvaardiging van SYNTRA en een leertraject-begeleider.

Vanaf 1 september 2008 komen jongeren leertijd onder bepaalde voorwaarden ook in aanmerking voor studietoelagen.

#### 1.2.4.2 Werken met beheers- en samenwerkingsovereenkomsten

De beheers- en samenwerkingsovereenkomsten die gestart zijn op 01/01/2008 leggen ook voor de leertijd concrete doelstellingen vast voor SYNTRA Vlaanderen en het SYNTRA-netwerk. Zo moet bijvoorbeeld:

- gewerkt worden met actuele curricula en takenbladen, ontwikkeld door de sectorale adviseurs van SYNTRA Vlaanderen;
- geïnvesteerd worden in de opleiding van patroons, lesgevers, leertrajectbegeleiders, leertijdverantwoordelijken;
- acties opgezet worden die het spijbelen en de uitval van leerlingen (verbreking, vroegtijdig uitstromen) tegengaan;
- het profiel van leerlingen en patroons, beter in kaart gebracht worden;
- gewerkt worden aan het dossier leren en werken en de afstemming tussen leertijd, deeltijds onderwijs en het vormingswerk.

#### 1.2.4.3 Financiering

Als derde vernieuwingspunt gaf de Vlaamse regering op 14/12/2007 haar akkoord voor een aangepaste financiering binnen de leertijd, te starten vanaf 2008. Deze valt uiteen in 3 aspecten:

- Een versterking van de trajectbegeleiders.
- Een aangepaste (output)financiering van de SYNTRA waarbij er zal gewerkt worden met een basisfinanciering inzake lesgeverskost of m.a.w. waarbij de lesgevers-

kost apart gebudgetteerd wordt. Daarnaast worden er werkingsmiddelen voorzien die gebaseerd zijn op twee outputparameters: deelname aan examens en een extra bonus voor leerlingen die het getuigschrift leertijd behalen.

- Extra middelen voor de splitsing van grote klassen beroepskennis, het bijkomend inrichten van taalremediëring, taalklassen en initiatieven voor de opvang van jongeren met leerproblemen.

### 1.3 Ondernemersopleiding

De ondernemersopleiding bereidt de (kandidaat-)zelfstandigen of ondernemers voor op het beheer van een zaak of de leiding van een kmo. Men leert er alles over het algemeen beleid, de administratie, de financiën, de fiscaliteit, het personeelsbeleid, het commercieel beleid en het productiebeleid van de kmo. De ondernemersopleiding is een van de mogelijkheden om het vestigingsattest te verwerven voor de uitoefening van gereguleerde beroepen.

De ondernemersopleiding bestaat uit twee delen: bedrijfsbeheer en beroepskennis. In de cursussen bedrijfsbeheer krijgt de kandidaat-zelfstandige of ondernemer de nodige kennis mee voor het beheer van een zaak of voor de leiding van een kmo. De cursussen beroepskennis richten zich op de beroepstechnische aspecten. Een ondernemersopleiding kan aangevuld worden met bijkomende praktijkstages via een stageovereenkomst.

#### 1.3.1 Bedrijfsbeheer

In de opleiding bedrijfsbeheer staat de start en de uitbouw van een (eigen) kmo-bedrijf centraal. De opleiding is modulair opgebouwd en omvat de basiskennis van bedrijfsbeheer. Aansluitend worden aanvullende modules aangeboden in het kader van verantwoord ondernemerschap.

Basiskennis bedrijfsbeheer is hoofdzakelijk gericht op de start van een onderneming. De basiskennis omvat ook een haalbaarheidsstudie waarmee de cursist onmiddellijk weet of zijn project een haalbare kaart is. De opleiding is heel praktijkgericht, de cursist werkt van meet af aan met zijn eigen project, wat de betrokkenheid bij de leerstof verhoogt.

De aanvullende opleiding richt zich veeleer op de evoluerende noden en behoeften van de gestarte ondernemers. De haalbaarheidsanalyse wordt hier verder uitgewerkt tot een volwaardig ondernemingsplan. Dit integrale ondernemingsplan laat de starter toe de haalbaarheid van zijn project (onderneming) te evalueren, de risicovolheid van zijn strategische beslissingen in te schatten en toekomstige ontwikkelingen te stimuleren. Het ondernemingsplan moet op die manier bijdragen tot het verantwoord ondernemerschap.

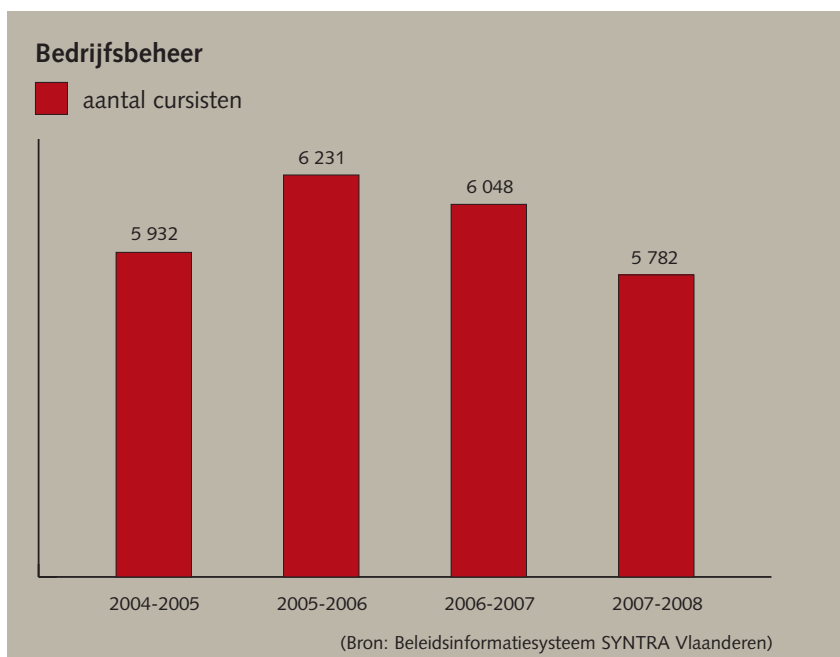
De uitgewerkte haalbaarheidsstudie vormt meteen de ideale basis voor bedrijfsadvies en kredietbespreking bij de eigenlijke start, maar zal ook nadien bij de verdere groei van de onderneming zijn diensten bewijzen als strategisch beheersinstrument.

Naast de specifieke kennis om een onderneming op te starten gaat de nodige aandacht naar ondernemersattitudes en ondernemerszin. Een goede ondernemer heeft niet alleen kennis van bedrijfsvoering en vakkennis nodig. Ook de ingesteldheid van de cursist is van cruciaal belang: zelfstu-



ring, zin voor initiatief, creatief denken, enzovoort. Normaal gezien duurt de basisopleiding een jaar. Er worden versnelde cursussen aangeboden om starters toe laten om op korte termijn de nodige getuigschriften te behalen. Het aantal lesuren en de inhoud blijven uiteraard wel gelijk. De afgestudeerde

cursisten ontvangen na het succesvol doorlopen van alle modules het getuigschrift basiskennis van bedrijfsbeheer waarmee zij aan de wettelijke vestigingsverplichtingen voldoen. Deze ondernemerscompetenties worden sinds 2006 nog explicieter in de opleiding geïntegreerd.



#### COMPETENTIEGERICHT LEREN ONDERNEMEN IN DE PRAKTIJK

Competentiegericht leren ondernemen wordt enkele jaren in de praktijk uitgetest in de basismodule bedrijfsbeheer en de nieuwe experimentele opleiding bedrijfsleider. Bedoeling van deze test is om na evaluatie en bijsturing te kijken in hoeverre deze principes in andere ondernemersopleidingen geïntegreerd kunnen worden.

De basis hiervoor is een screeningsinstrument voor ondernemerscompetenties: de ENTRE-spiegel. Aan de hand van dit competentieprofiel kunnen werkzoekenden, kandidaat-ondernemers en gevestigde ondernemers hun persoonlijk ondernemersprofiel bepalen. Deze ondernemerscompetenties worden in de opleidingen geïntegreerd.

Concreet gaat men hierbij als volgt tewerk:

- De competenties worden bij het begin van de opleiding toegelicht.
- Elke cursist neemt deel aan een screening en met de ENTRE-spiegel wordt er een individueel competentieprofiel opgemaakt om zijn startpositie te bepalen.
- De cursist werkt op basis hiervan een persoonlijk ontwikkelingsplan uit.
- Dit ontwikkelingsplan wordt in de les besproken, medecursisten en lesgever geven feedback bij de opmaak en uitvoering.
- Een coach zorgt voor individuele begeleiding.

Twee aspecten zijn cruciaal in dit proces. Er wordt van de cursist verwacht dat hij zelf de verantwoorde-

lijkheid voor zijn leerproces opneemt door een persoonlijk ontwikkelingsplan op te stellen én uit te voeren, zodat hij uiteindelijk de ontbrekende ondernemerscompetenties beter zal beheersen. Het persoonlijk ontwikkelingsplan wordt het instrument om de competentieontwikkeling van de cursist op te volgen, bij te sturen en uiteindelijk te evalueren. Van docent en coach wordt verwacht dat zij de cursist begeleiden en kennis, vaardigheden en attitudes aanreiken, gelinkt aan de beroepspraktijk van de cursist. Dit impliceert meer dan ooit een begeleidende docent in plaats van een expert-lesgever.

#### 1.3.2 Beroepskennis

De cursussen beroepskennis vormen een aanvulling op de dagelijkse praktijk van het beroep, de specifieke vakken staat centraal.

De cursist krijgt een theoretische achtergrond en leert onder andere een verantwoorde keuze maken van grondstoffen, technieken en methodes, een functionele inrichting van de bedrijfsruimte met aangepaste bedrijfsuitrusting en gereedschappen, kennis van de beroepswetgeving, e.d. De praktijk wordt zoveel mogelijk gedemonstreerd aan de hand van concrete voorbeelden. De evolutie van het beroep, nieuwe technieken en methodes worden op de voet gevolgd. Als een rode draad doorheen dit alles wordt aan attitudevorming gedaan op grond van deontologie, veiligheid en hygiëne, zin voor verantwoordelijkheid en zelfstandigheid, zeg maar ondernemerscompetenties, zowel generieke als specifieke.

#### 1.3.3 Voltijdse dagopleidingen

Een evolutie die zich de laatste jaren steeds sterker doorzet, zijn de voltijdse dagopleidingen. Het SYNTRA-opleidingsnetwerk wil hiermee jongeren

die niet meer leerplichtig zijn en toch verder (of opnieuw) naar school willen een praktische dagopleiding bieden. Men richt zich hierbij vooral tot jongeren die liever meer praktijk en minder theorie krijgen, als alternatief voor de traditionele hogescholen en vervolg op het technisch secundair onderwijs.

De voltijdse dagopleidingen bestaan, zoals een ondernemersopleiding, uit een combinatie van beroepskennis en bedrijfsbeheer. De meeste opleidingen duren een tot twee jaar. Er is ook een praktijkstage voorzien. Na afloop ontvangt de cursist een ondernemersdiploma. Jongeren die een dagopleiding volgen, kunnen ten laste van de ouders blijven. De meeste dagopleidingen voldoen ook aan de voorwaarden voor het behouden van de kinderbijslag.

### 1.3.4 Stageovereenkomst

Voor heel wat starters en potentiële ondernemers is gebrek aan voldoende praktijkervaring vaak een probleem. De stageovereenkomst biedt hen de

mogelijkheid om dat gebrek aan praktijk bij te benen door al doende te leren in een onderneming. Aan de ene kant doet de cursist de nodige ervaring en praktische vakkennis op binnen een bedrijf, aan de andere kant krijgt hij/zij een stevige dosis theoretische bagage via een ondernemersopleiding bij SYNTRA.

De stagiair mag niet meer leerplichtig zijn. Een stageovereenkomst duurt minstens zes maanden en maximaal de duur van de ondernemersopleiding. De cursist-stagiair heeft het statuut van leerling, maar ontvangt bij een voltijdse stageovereenkomst een maandelijks vergoeding van de ondernemer-opleider tussen 480,47 euro en 808,99 euro in functie van het cursusjaar en de vooropleiding (Cijfers: 01/01/2009)

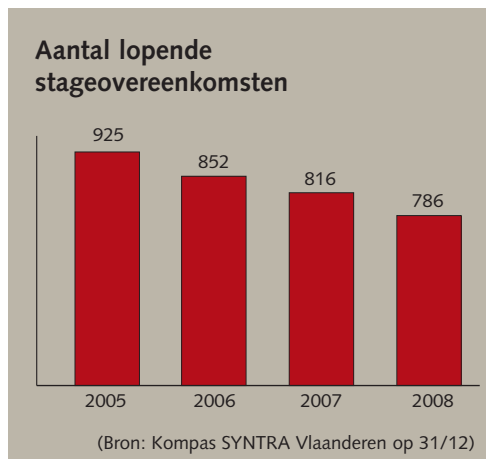
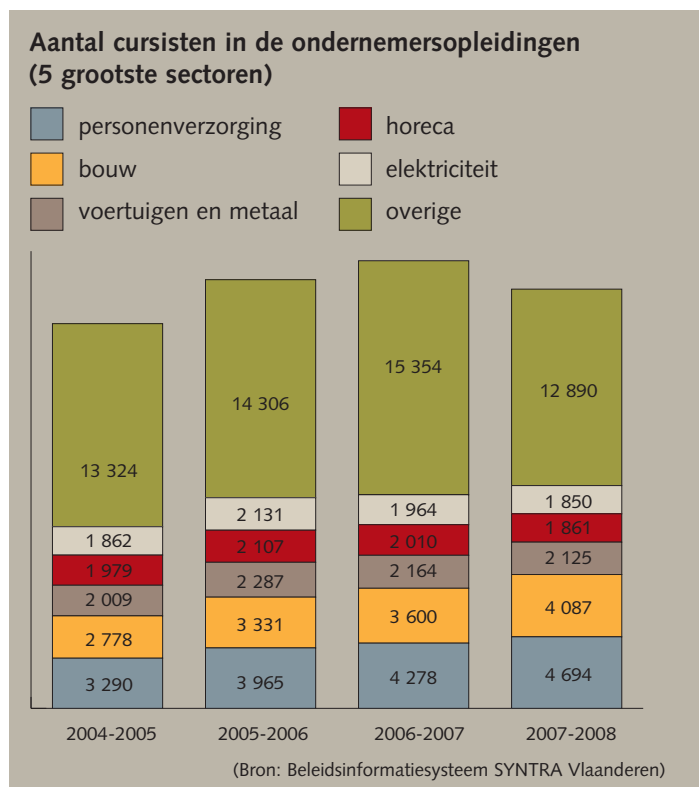
Ook voor de ondernemer-opleider zijn er een aantal voordelen. De stagiair leert een beroep door een vaste periode mee te werken in het bedrijf. Zo krijgt de ondernemer-opleider ruim-

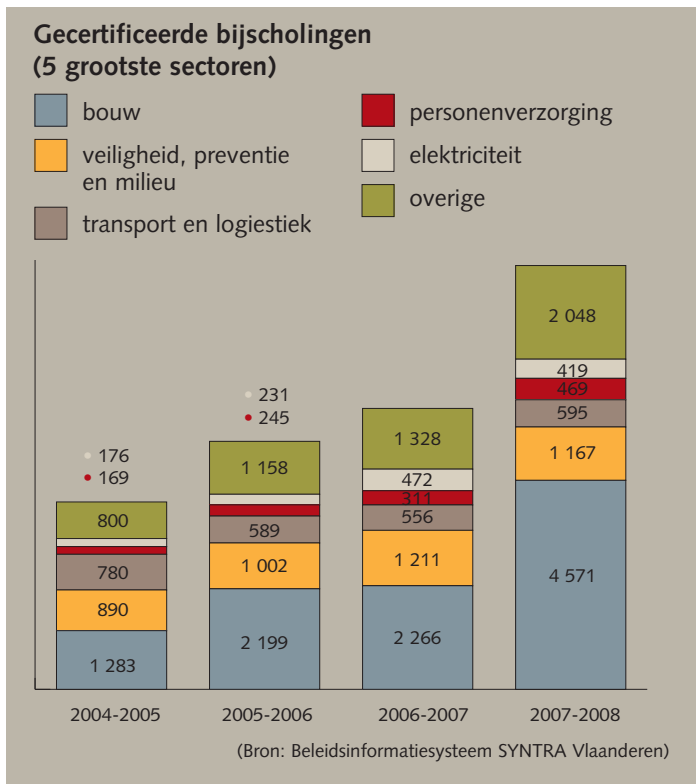
schoots de kans om de capaciteiten van de stagiair te beoordelen. De minimum vergoeding is vooraf bepaald.

### 1.4 Gecertificeerde bijscholing

Gecertificeerde bijscholing is opleidingen waarvoor de Vlaamse overheid een specifiek diploma of getuigschrift aflevert. Het SYNTRA-netwerk biedt een tachtigtal gecertificeerde bijscholing in diverse sectoren. In tegenstelling tot een gewone bijscholing moet hier in de meeste gevallen wel een examen afgelegd worden. In een aantal snel evoluerende beroepen kan de ondernemer niet achterblijven en wordt hij van overheidswege verplicht om zich bij te scholen, zoals bijvoorbeeld energiedeskundige, gehabiliteerd propaangasinstallateur, preventieadviseur, en andere.

Andere gecertificeerde bijscholing maken deel uit van het hele ondernemerstrajet van de (kandidaat-)ondernemer. Ze bieden een bijkomende specialisatie of kwalificatie zoals bij-





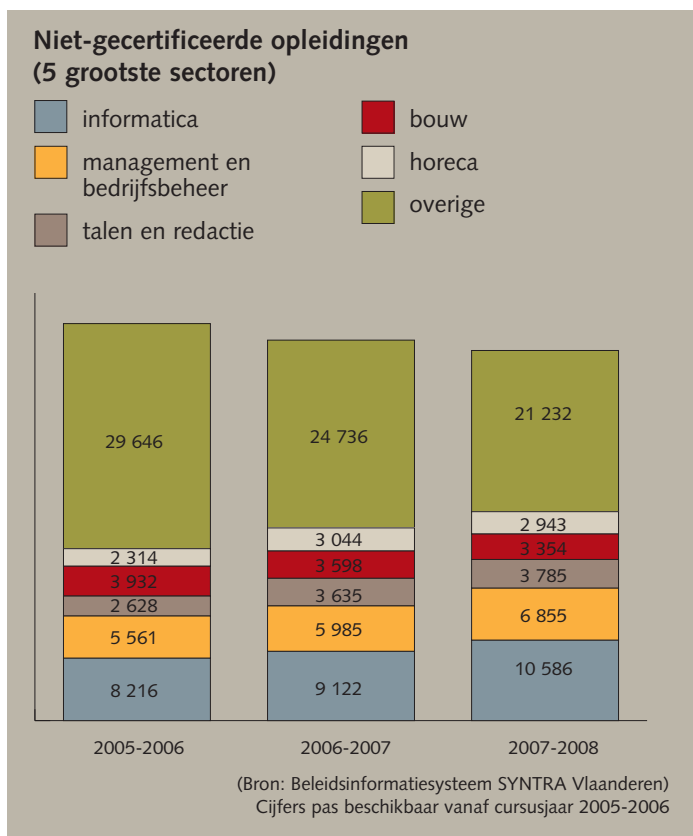
nieuwe technieken en werkmethoden. SYNTRA Vlaanderen streeft hierbij naar een zo goed mogelijke aansluiting bij enerzijds het gecertificeerde opleidingsaanbod en anderzijds bij de opleidingen van de andere opleidingsverstrekkers zoals OSP en VDAB.

Deze opleidingen worden slechts in beperkte mate door SYNTRA Vlaanderen gesubsidieerd. De inkomsten die de centra hieruit genereren bestaan slechts voor een kwart uit subsidies. Het gros van hun inkomsten is afkomstig van inschrijvingsgelden. De financiële inbreng van de overheid is evenwel een belangrijk sturingsinstrument om de integratie van de niet-gecertificeerde opleidingen binnen een globaal opleidingstraject te waarborgen. Zo wordt het levenslang leren in zijn volheid toegepast binnen het SYNTRA-netwerk, met telkens de alternerende component als constante. De criteria voor subsidiëring situeren

voorbeeld kleuradviseur, schoonheids-specialiste en technisch-administratief bediende in de bouw. De curricula van dergelijke gecertificeerde bijscholingen worden ontwikkeld en continu bewaakt in samenspraak met de beroepsfederaties. Voor gecertificeerde opleidingen geldt dat ze praktijkgericht en direct inzetbaar moeten zijn, aangepast aan de actualiteit en de innovaties binnen het beroep of de sector.

### 1.5 Niet-gecertificeerde opleidingen

In het kader van het beleid van de Vlaamse overheid rond levenslang leren biedt het SYNTRA-netwerk een ruim aanbod niet-gecertificeerde opleidingen. Het SYNTRA-netwerk gaat hierbij uit van de noden en de vraag van de ondernemers en hun werknemers. Het bijscholingsaanbod omvat programma's over actuele thema's, thema's uit bedrijfsbeheer en management, nieuwe reglementeringen, specifieke taalcurcussen, opleidingen rond



zich op drie vlakken: de professionele invulling, de doelgroep en de duurtijd. Volgens het besluit van de Vlaamse regering van 4 april 2003 moet de voortgezette vorming de deelnemers de mogelijkheid bieden om hun beroepswaarde te verhogen en om zich aan technische, economische en sociale ontwikkelingen aan te passen. De voortgezette vorming heeft dus bij uitstek een professionele invulling. De opleidingen richten zich op zelfstandigen en ondernemingshoofden, incl. beoefenaars van vrije beroepen, medewerkers in een onderneming privé of overheid, (geslaagde) cursisten van de ondernemersopleiding en medewerkers van de SYNTRA en de (inter)professionele organisaties, voor zover hun aantal niet hoger ligt dan een zesde van het totale aantal deelnemers. Personen die niet voldoen aan bovenstaande criteria kunnen toch nog deelnemen aan de cursussen op voorwaarde dat ze de activiteit niet negatief beïnvloeden en hun aantal niet meer dan een kwart bedraagt. Deze cursisten worden niet gesubsidieerd.

## 1.6 Kwaliteitszorg, effectiviteit en klanttevredenheid

Kwaliteit, effectiviteit van de opleidingen en tevreden klanten zijn de speerpunten voor alle opleidingsinitiatieven en -trajecten die bij SYNTRA Vlaanderen ontwikkeld worden. Het Vlaams agentschap staat borg voor kwalitatieve en efficiënte opleidingstrajecten en -initiatieven voor al haar klanten.

Om te weten in hoeverre het agentschap en de centra hun missie volbrengen, wordt nagegaan welk het profiel de cursisten hebben (zelfstandigen, kmo-medewerkers, ...) en of de opleidingen ook effectief leiden tot meer zelfstandigen. Deze vragen werden via de beheersovereenkomst vertaald in verschillende doelstellingsparameters. Zowel het bereik als de effectiviteitsgegevens zijn het resultaat van de koppeling tussen de databan-

ken van SYNTRA Vlaanderen en het KSZ-datawarehouse. Dit gebeurt op basis van het rijksregisternummer.

### Integrale kwaliteitszorg

Integrale kwaliteitszorg (IKZ) is sinds 2001 structureel ingebed in het SYNTRA-netwerk en vertaalde zich inmiddels in een kwaliteitsbeleid met verschillende componenten. Enerzijds is er de kritische zelfevaluatie met behulp van het kwaliteitsinstrument PROZA versie VIZO. Op basis van een sterkte-zwakteanalyse worden verbeterplannen opgesteld en uitgevoerd. Anderzijds zijn er de metingen die de resultaten evalueren op het vlak van effectiviteit en klanttevredenheid.

De inzet van de centra voor hun kwaliteitsvolle werking wordt overigens bevestigd door de toekenning in 2007 van zowel het PROSE- als het EFQM-C2E-kwaliteitslabel. In de loop van 2008 werd dit kwaliteitsproces verder afgestemd op de beheers- en samenwerkingsovereenkomsten.

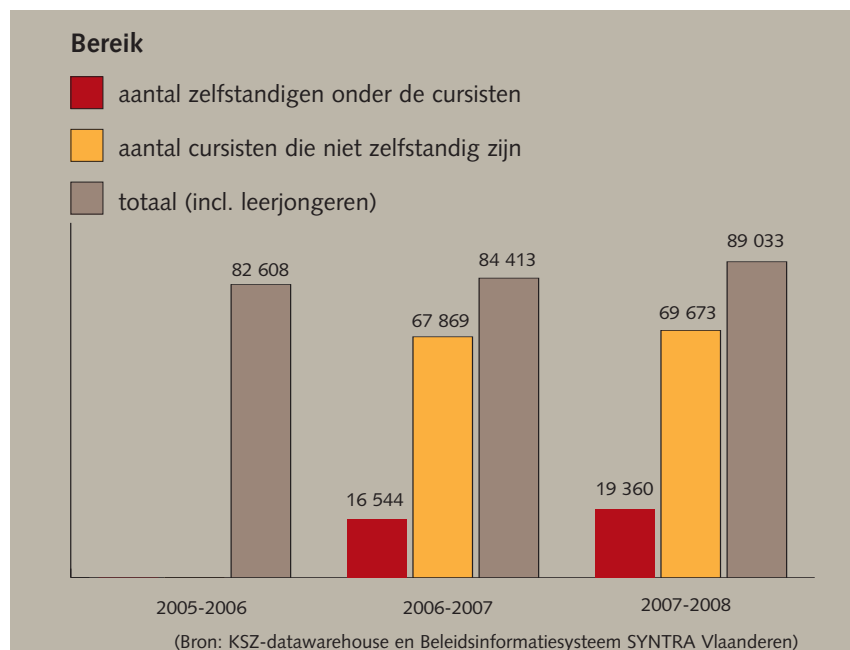
### Bereik en effectiviteit van de opleidingen

Het opleiden van zelfstandigen is een kerntaak van het SYNTRA-netwerk. Daarom wordt nagegaan welk pro-

fiel de cursisten (zelfstandigen, kmoers, e.a.) hebben en in hoeverre SYNTRA Vlaanderen deze opdracht verwezenlijkt. Met andere woorden, leidt het volgen van een opleiding bij SYNTRA tot meer zelfstandigen?

SYNTRA Vlaanderen zette in 2008 een project op om zelf de effectiviteit van haar opleidingen te meten. Zo worden de eigen cursistgegevens aangevuld met de gegevensbank van de KSZ, die informatie verstrekt over onder meer het sociaal statuut van de cursist. Door de koppeling met de cursistgegevens en het sociale statuut bij de aanvang van de opleiding op verschillende meetmomenten na de opleiding, kan nagegaan worden hoeveel SYNTRA-cursisten zelfstandig worden. Aangezien de meetmomenten lopen tot 5 jaar na afloop van de cursus zijn de cijfers nog niet volledig. De grafiek met gegevens van het cursusjaar 2005-2006 toont al wel een positieve evolutie.

Wanneer we kijken naar het profiel van de cursisten stellen we binnen elk opleidingsstelsel een toename van het aantal zelfstandigen. Bij de gecertificeerde bijscholingen is er een zeer ster-





ke stijging. Tijdens het cursusjaar 2007-2008 bereikt het SYNTRA-netwerk 19 360 zelfstandigen over alle stelsels heen. Ongeveer de helft van de SYNTRA-cursisten die tewerkgesteld zijn in de privésector, werken in een kmo. Bijna 90 % van de personen uit de ondernemersopleiding die bij de aanvang van hun opleiding zelfstandig waren, zijn dit ook nog 18 à 24 maanden na de opleiding.

Binnen kmo's vormen de micro-ondernemingen een bijzondere doelgroep. Ook in het Vlaams Meerbanenplan werd deze specifieke doelgroep aangeduid. Zowel personeelsleden als zelfstandige bedrijfsleiders van micro-ondernemingen zijn moeilijk te mobiliseren voor het volgen van opleidingen. Deze groep is dan ook ondervertegenwoordigd in de beide types bijscholing.

Voor het bepalen van de effectiviteit van een opleiding is het niet enkel belangrijk om na te gaan of er meer zelfstandigen gevormd werden. Het is ook nuttig te weten of iemand die instapt als werkzoekende na het volgen van de opleiding opnieuw werk kan vinden. Velen die werkloos instroomden zijn een jaar na de opleiding aan de slag als werknemer of zelfstandige. De metingen i.v.m. de wijziging van het sociaal statuut van de verschillende doelgroepen staan nog niet volledig op punt. De eerste tendensen wijzen echter op het gunstig effect van de opleiding voor de werkzoekende, wat betreft de doorstroom naar de arbeidsmarkt, als naar het zelfstandig ondernemerschap.

**Klantentevredenheid**

Sinds 2002 organiseert SYNTRA Vlaanderen een driejaarlijkse meting bij een steekproef van ongeveer 2200 cursisten en afhakers uit het voorgaande cursusjaar. Deze metingen worden steeds uitgevoerd door een extern onderzoeksbureau. De cursisten kunnen hun tevredenheid uiten over 4 aspecten van het opleidingsgebeuren:

didactische aanpak, opleiding, infrastructuur, service en begeleiding. Bij de meting van 2008 gaf 81 % van de bevroegde cursisten een score van zeven of meer op tien. De gedetailleerde resultaten van de laatste meting worden in 2009 bekendgemaakt.

**DIDACTISCHE KWALITEIT: OPLEIDINGEN VOOR OPLEIDERS**

Om de kwaliteit van de opleidingen te garanderen organiseren SYNTRA Vlaanderen en de centra op regelmatige basis bijscholing voor de lesgevers basisvorming van de leertijd en de ondernemersopleiding. Deze periodieke bijscholing kan zowel vaktechnisch als didactisch van aard zijn. In 2008 lag de nadruk op de vaktechnische bijscholing van de sectoren bouw, voertuigen en metaal.

In de bouwsector vonden drie types van studiedagen plaats:

- technische bijscholing voor alle docenten die in de leertijd betrokken zijn bij de lessen elektro, in samenwerking met EDUCAM;
- bijscholing voor alle docenten die in de leertijd optreden als coördinator of examinator bij de sectorale proeven van EDUCAM voor hulpmechanici en mechanici;
- sector kennis mobiliteit in samen-

werking met Federauto voor een nieuwe module in de ondernemersopleidingen autotechniek en carrosserie.

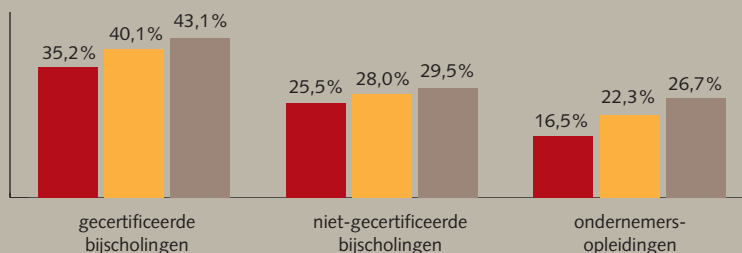
Voor de bouwsector werd de jaarlijkse studiedag aangevuld met een aantal bijkomende studiedagen. Een voor docenten van de nieuwe module 'werken op hoogte'. Studiedagen in het kader van de erkenning van docenten voor opleidingen rond het 'Besluit stookinstallaties' in samenwerking met het departement Leefmilieu, Natuur en Energie (LNE) en het Vlaams Energie agentschap. Tot slot nog een opleiding in het kader van de gecertificeerde bijscholing energiedeskundige type A.

Voor de didactische bijscholing lag de klemtoon op de studiedagen bedrijfsbeheer en het uitdiepen van de ENTRE-spiegel. In het kader van de verdere implementatie van competentiegericht opleiden werden er verschillende bijscholing georganiseerd voor de docenten van bedrijfsbeheer.

Naast de opleidingsinitiatieven ten aanzien van docenten die gecoördineerd worden door SYNTRA organiseren de centra diverse initiatieven. Inhoudelijk hebben ze vooral een pedagogisch-didactische component.

**Effectiviteit van het aandeel zelfstandigen per stelsel**

- de startsituatie van de cursist
- de situatie 6 tot 12 maanden na afloop van de cursus
- de situatie 12 tot 18 maanden na afloop van de cursus



(Bron: Rapport beheersovereenkomst SYNTRA Vlaanderen)



2

# MEER ONDERNEMERSCHAP: DRAAISCHIJF VOOR ONDERNEMERSVORMING

---

## **2.1 Doel- en kansengroepenbeleid**

- 2.1.1 Vijf ankerpunten van het beleid
- 2.1.2 Een greep uit de doel- en kansengroepen

## **2.2 Actieplan Ondernemend Onderwijs**

- 2.2.1 Competento
- 2.2.2 Ondernemersklasseweek
- 2.2.3 Infomarkt 'Ondernemerscompetenties in de klas'
- 2.2.4 Internationale dimensie

## **2.3 Europees Sociaal Fonds**

Volgens de doelstellingen van het Vlaams regeerakkoord 2004 moet Vlaanderen evolueren naar een ondernemende, innoverende, levendige en creatieve samenleving. Vanuit het Vlaamse Meerbanenplan kreeg het Vlaams agentschap voor Ondernemersvorming – SYNTRA Vlaanderen de rol van draaischijf ondernemersvorming.

SYNTRA Vlaanderen wil als draaischijf ondernemersvorming een overzicht bieden van de relevante initiatieven op het gebied van ondernemerszin en -vorming. De website [www.competento.be](http://www.competento.be) vormt hierbij een belangrijke aanzet om verder te groeien als kenniscentrum voor ondernemersvorming.

Om meer ondernemerschap in Vlaanderen te realiseren, wordt de ondernemingszin in het onderwijs gestimuleerd. Het actieplan Ondernemend Onderwijs vormt hiervoor een ideaal forum. Daarnaast worden allerhande groepen in de Vlaamse samenleving, die minder participeren aan het opleidingsaanbod en aan het ondernemerschap, bereikt. Aangepaste laagdrempelige trajecten in functie van vooropleiding en elders verworven competenties vormen vaak de brug tussen het willen starten en het effectief succesvol opstarten van een zaak.

Om beter ondernemerschap te realiseren investeert de draaischijf onder meer in opleidingen voor hoger geschoolden en micro-ondernemingen. Kmo's en micro-ondernemingen moeten ook werken aan een bedrijfscultuur waarin het (competentiegericht) opleiden wordt ingebakken.

## 2.1 Doel- en kansengroepenbeleid

Het doel- en kansengroepenbeleid wil met aangepaste opleidingstrajecten de drempels naar zelfstandig ondernemerschap en/of werk verlagen. Hiermee stimuleert men ondernemende mensen om de stap naar het ondernemerschap te zetten of hen aan te zetten om bijkomende aangepaste opleidingsinitiatieven te volgen. De praktijk wijst immers uit dat mensen uit specifieke groepen nog onvoldoende naar het ondernemerschap doorstromen en/of deelnemen aan vorming.

Het gaat enerzijds om alle mogelijke potentiële starters, maar anderzijds ook om gevestigde bedrijfsleiders van kmo's en hun medewerkers die de fundamenteën van hun zaak verder moeten uitbouwen. Concreet richten we ons naar allochtonen, werkzoekenden, ondernemers en medewerkers uit kmo's en specifiek micro-ondernemingen, nieuwe marktsegmenten (kunstenaars, e.a.) met daarenboven een zorgbeleid voor kortgeschoolden en aandacht voor aangepaste trajecten voor hooggeschoolden.

Bij trajectontwikkeling is er bijzondere aandacht voor knelpuntberoepen en in het kader van diversiteitsbeleid op de toenemende participatie van vrouwen. De focus wordt eveneens gelegd op het aandeel en het bereik van zelfstandigen en medewerkers uit kmo's (en specifiek micro-ondernemingen) onder de cursisten van SYNTRA.

De opleiding bedrijfsbeheer vormt de kwalitatieve toegangspoort naar het ondernemerschap. De opleidingstrajecten houden rekening met de vooropleiding van de cursist of elders verworven competenties. Andere opleidingsinitiatieven spitsen zich toe op knelpuntberoepen waardoor de cursist grotere slaagkansen krijgt zowel met het statuut van werknemer maar ook als zelfstandige. SYNTRA Vlaanderen



## 2 MEER ONDERNEMERSCHAP

werkt hiervoor samen met alle partners die aanvullende ervaring en expertise hebben op het vlak van het werken voor een bepaalde doelgroep.

### 2.1.1 Vijf ankerpunten van het beleid

De ervaringen rond het werken met doel- en kansengroepen hebben geleid tot een aantal uitgangspunten die van cruciaal belang zijn bij het uitwerken van eender welk initiatief naar specifieke doel- of kansengroepen. Deze vijf ankerpunten vormen eveneens de basis voor de ontwikkeling van de strategie.

#### Bedreven en gedreven partners

Om kansengroepen optimaal te bereiken en een brede waaier van opleidingen aan te bieden, werkt SYNTRA Vlaanderen intensief samen met bedreven en gedreven partners.

Door onze krachten en expertise te bundelen, staan we samen sterker en zorgen we ervoor dat mensen en (overheids)middelen efficiënt ingezet worden. SYNTRA Vlaanderen staat steeds open voor nieuwe initiatieven en partnerschappen. Naast het SYNTRA-opleidingsnetwerk voor zelfstandigen

en kmo's, wordt ook samengewerkt met externe partners: overheids- en onderwijsinstellingen, steden, beroepsorganisaties, sectoren, vzw's, e.a. Tot op heden meer dan vijftig verschillende organisaties. Deze samenwerking, met partners die ervaring hebben met een bepaalde doelgroep of met een welomlijnd facet van een problematiek, is cruciaal voor het welslagen van het doelgroepenbeleid. Daar waar mogelijk worden er structurele samenwerkingsverbanden opgezet.

#### Integrale trajecten

Een opleidingstraject bevat meerdere facetten die niet van elkaar los te koppelen zijn, maar die vaak elk toch een eigen aanpak vereisen. We onderscheiden hierin telkens drie grote luiken: toeleiding, een aangepast opleidingstraject en nazorg.

#### Verlaagde drempels

Het is zinloos om aangepaste trajecten en opleidingen te voorzien als er achteraf andere drempels opduiken die de (verdere) deelname aan de opleiding verhinderen: de taal, het inschrijvingsgeld van de opleiding, de locatie waar de opleiding wordt georganiseerd (mobiliteit) en het tijdstip van de oplei-

ding (kinderopvang). Bij de organisatie of de erkenning van opleidingstrajecten wordt hier maximaal aandacht aan besteed.

#### Klantentevredenheid en effectiviteit

Meten, evalueren en bijsturen maken inherent deel uit van de opleidingstrajecten. De cursisten vullen een tevredenheidsenquête in die peilt naar hun tevredenheid in vier domeinen: de manier van lesgeven, de opleiding zelf, de service, de begeleiding en informatieverstrekking en de infrastructuur van de campus. Dit leidt tot verbeteracties en aanpassingen aan de opleidingstrajecten. Globaal genomen stellen we een grote tevredenheid vast: Over alle opleidingen en doelgroepen heen geven de cursisten een gemiddelde score tussen 8 en 8,5 op 10.

Meer dan 80 % van de cursisten stromen door naar een reguliere opleiding. Erg belangrijk daarbij is de cursisten te motiveren en te argumenteren waarom deze vooropleiding wenselijk of noodzakelijk is. Het is geen sanctionering wegens het niet hebben van bijvoorbeeld een bepaald diploma, maar een opportuniteit die wordt geboden om de slaagkansen, zowel tijdens de oplei-



# ONDERNEMER, JE STAAT NIET ALLEEN!

Infodag voor startende ondernemers over begeleiding en financiering

ding als in de verdere loopbaan, substantieel te verhogen.

Toeleiden naar een traject is één zaak, het traject blijven volgen is minstens even belangrijk. Minimaal drie op vier cursisten die een opleiding bedrijfsbeheer volgen, nemen ook deel aan het examen. Bijna alle cursisten vertrekken van een niet evidente situatie waarbij taal- en leermoeilijkheden veel voorkomend zijn.

Globale cijfers voor Vlaanderen geven een stijgend aantal cursisten aan die zelfstandige worden in de periode tussen zes en achttien maanden na het beëindigen van de opleiding (Bron: Datawarehouse KSZ). Voorlopig beschikt SYNTRA Vlaanderen over partiële cijfers voor wat betreft kansengroepen. Van de werkzoekenden die een traject bedrijfsbeheer volgden blijkt circa 16,5 % ongeveer zes maanden na het beëindigen van de opleiding bedrijfsbeheer al officieel gestart als zelfstandige. Bijna 30 % had het statuut van werkzoekende omgeuild voor werknemer. De conclusie is dan ook dat deze trajecten voor doelgroepen echt wel effectief zijn.

#### **Integratie in de werking van SYNTRA**

Het doel- en kansengroepenbeleid moet een essentieel en inherent deel uitmaken van het opleidingsbeleid van het SYNTRA-opleidingsnetwerk voor vorming van zelfstandigen en kmo's. Trajecten en opleidingen worden na een experimentele fase maximaal in het reguliere aanbod opgenomen en betaald volgens de normale financieringsregels voor het SYNTRA-netwerk. De cursisten ontvangen eveneens een erkend diploma of getuigschrift van de Vlaamse overheid.

De centra engageren zich hierin om hun inspanningen voor kansengroepen voort te zetten en te versterken en om nieuwe trajecten, opleidingen en methodieken te ontwikkelen. Ze zullen hiervoor ook partnerships aangaan met andere actoren zoals de regionale VDAB-kantoren en de sectoren.

### **2.1.2 Een greep uit de doel- en kansengroepen**

#### **Werkzoekenden**

In de eerste plaats wordt aan de werkzoekenden de mogelijkheid geboden een traject bedrijfsbeheer te volgen. Hiervoor werkt SYNTRA Vlaanderen samen met VDAB.

VDAB screent de ondernemerscompetenties van werkzoekenden met de ambitie om een eigen zaak te beginnen aan de hand van de ENTRE-spiegel. Geschikte kandidaten worden doorverwezen naar de opleiding bedrijfsbeheer of een voortraject waarin ze kennis maken met de verschillende aspecten van het management en beheer van een zaak.

In 2008 volgden 561 werkzoekenden een opleiding bedrijfsbeheer en ongeveer 70 % behaalde het getuigschrift. Voor kansengroepen is het belangrijk dat er na de opleiding aandacht wordt besteed aan aangepaste voortrajecten en nazorg.

Het vooropleidingstraject is specifiek ontwikkeld voor lagergeschoolden, waarbij de nadruk wordt gelegd op attitudevorming, verdere ontwikkeling van rekenvaardigheden, presentatietechnieken, en andere. De cursussen bedrijfsbeheer worden gegeven door de SYNTRA. Cursisten met tekorten kunnen eventueel bijkomende adaptatiecursussen volgen of beroep doen op een taal- en leercoach. Na de opleiding werden op diverse plaatsen terugkomdagen georganiseerd waarbij deze cursisten de realisatiegraad van hun plannen verder kunnen toetsen met interprofessionele organisaties, het participatiefonds, agentschap Ondernemen, en andere. Vanaf het najaar 2008 werd het project 'Ondernemen Werkt' opgestart met UNIZO als promotor.

#### **Allochtonen: toekomst van de taalcoach?**

Vaak zien mensen van allochtone origine het ondernemerschap als een valabele optie. Een aangepast opleidingstraject met taalondersteuning kan hun slaagkansen verhogen. De aandacht gaat in de eerste plaats naar het traject bedrijfsbeheer. Om de slaagkansen te verhogen, werden twee trajecten ontwikkeld. Tijdens het voortraject 'De nieuwe markt' worden cursisten taalkundig voorbereid op de reguliere cursus bedrijfsbeheer. Een tweede optie is een verlengde of omkaderde cursus bedrijfsbeheer in aanwezigheid van een taalondersteuner met kennis van de contacttaal. Het examen wordt steeds in het Nederlands afgelegd, vele cursisten volgen parallel nog een cursus Nederlands.

Om de ondersteuning van cursisten verder te optimaliseren is er vanaf het cursusjaar 2008-2009 bij elke SYNTRA een taal- en leercoach actief. Deze coach heeft een ondersteunende rol voor cursisten met taal- en leerproblemen maar ook ten aanzien van docenten. Naast het bedrijfsbeheer werden er nog andere opleidingen voor allochtonen georganiseerd, bijna altijd in functie van het taalaspect. Deze cursussen hebben meestal een korte looptijd (bv. Nederlands voor anderstaligen).

De allochtone cursist vindt vaak moeilijk de weg naar opleiding. Door te werken met partners in verschillende regio's (bv. Stebo Limburg, maar ook met steden zoals Antwerpen, Gent en Brussel), slaagt SYNTRA Vlaanderen erin de toeleiding te intensifiëren en het aanbod dichterbij de klant brengen.

### Nieuwe Marktsegmenten

In 2008 exploreerde SYNTRA nieuwe marktsegmenten met als eerste de culturele sector (en meer specifiek de kunstenaars), gevolgd door de interimsector en de sociale economie.

De opleiding Zakelijk en ondernemend denken voor kunstenaars (120 u.) richt zich op kunstenaars die binnen hun statuut van kunstenaar een zelfstandige activiteit uitvoeren, zonder het getuigschrift basiskennis bedrijfsbeheer behaald te hebben. Op basis van een samenwerkingsovereenkomst met het Kunstenloket, ontwikkelde SYNTRA Vlaanderen een praktische opleiding bedrijfsbeheer, aangepast aan de noden van de kunstenaars. De opleiding bestaat uit vier modules: marketing, financieel beleid, juridisch beleid en communicatie. Na een experimentele fase blijkt het concept zo succesvol dat de modules vanaf het cursusjaar 2009-2010 overal in Vlaanderen aangeboden worden.

De deur werd inmiddels geopend om ook aangepaste initiatieven op te zetten voor boekhandelaars in samenwerking met Boek.Be. Met de interimsector werkt de draaischijf samen om de instroom naar de knelpuntberoepen te bevorderen. Het zijn laagdrempelige trajecten met een korte duurtijd die snel georganiseerd kunnen worden. Hiervoor werd al samengewerkt met het Vormingsfonds voor de uitzendsector, Vooruitzenden, SYNTRA en VDAB.

SYNTRA Vlaanderen bouwde een actieve netwerking uit op het vlak van de sociale economie waarbij de focus ligt op de activiteitencoöperaties.

### Vrouwen: alles in evenwicht

(Allochtone) vrouwen ondervinden extra drempels om een eigen zaak te beginnen. Slechts een op drie ondernemers is een vrouw. Belangrijke drempels zijn: beperktere financiële middelen, lager zelfvertrouwen en minder durf. De allochtone vrouw heeft nog

bijkomende drempels die o.m. cultureel bepaald zijn. Speciale aandacht gaat dan ook naar timemanagement, de balans tussen professioneel en familiaal leven, en zelfvertrouwen.

Het opleidingstraject bedrijfsbeheer voor Divers Ondernemende Dames wil via een aangepaste toeleidingsmethode en een apart voortraject, de (allochtone) vrouwen meer en beter bereiken en toeleiden naar het ondernemerschap.

SYNTRA Vlaanderen ondersteunt eveneens 'Home Managers' van Markant met onder meer een opleidingsmodule omtrent zicht krijgen op je eigen ondernemerscompetenties. Zo verwerven de deelnemers inzicht over hun sterkten en zwakten en maken ze de link met hun latere rol als ondernemer.

### Knelpuntberoepen

De draaischijf wil het ondernemerschap in knelpuntberoepen stimuleren. In een eerste fase werd gekozen voor knelpuntberoepen uit de sectoren voeding, personenverzorging, elektro, bouw en informatica. De bedoeling is om voor sectoren met zeer weinig nieuwe starters, via samenwerking en aangepaste trajecten, de instroom te bevorderen.

Hiervoor worden opleidingstrajecten van SYNTRA Vlaanderen en VDAB beter op elkaar afgestemd en specifieke opleidingstrajecten uitgewerkt die drempelverlagend werken.

In het kader van elders verworven kennis werden er pilootprojecten opgezet tussen SYNTRA Vlaanderen en VDAB rond knelpuntberoepen in de elektro- en bouwsector. Het onderzoek werd opgevolgd door de beroepsorganisaties, de Confederatie bouw, de Bouwunie en Vormelek.

In de opstartfase werd het terrein verder afgetast samen met SYNTRA, de professionele organisaties, VDAB en de interimsector.

Er werden verschillende trajecten ontwikkeld en in een of meerdere SYNTRA aangeboden: voortraject voor hulpelekticien, matroos binnenscheepvaart, voortraject elektrotechnisch installateur of koeltechniek (voor laaggeschoolden), verkoper in de slagerij, assistent in de slagerij, aspirant-gastheer, metselaar voor laaggeschoolden (met aandacht voor anderstaligen), inleidende module lassen en halfautomatisch lassen, voortraject bouw voor anderstaligen die al over praktijkkennis beschikken, analist-programmeur/webprogrammeur voor vrouwen, offsetdrukker, zorgmanagement, opleidingen in samenwerking met VLAM, sector kennis mobiliteit, taalcoach schilder, enzovoort.

### KNELPUNTBEROEP: ASSISTENT IN DE SLAGERIJ

Het Provinciaal Verbond der Slagers West-Vlaanderen meldt dat er weinig startende slagers zijn. De stap naar het beroep is vaak te groot en de bestaande slagerijen hebben nood aan medewerkers die verkoopstaken met ateliertaken kunnen combineren. Om beide problemen aan te pakken, ontwikkelden SYNTRA Vlaanderen, SYNTRA West, de VDAB en het Provinciaal Verbond de opleiding assistent in de slagerij.

De opleiding is gratis om de drempel voor gemotiveerde cursisten zo laag mogelijk te maken. Ze omvat vijf weken verkoopstechnieken en praktijkoefeningen en vier weken stage. Cursisten volgen drie modules van

de ondernemersopleiding slager. Wie daarna de volledige opleiding volgt, krijgt vrijstelling voor deze modules.

SYNTRA Vlaanderen financiert de docentkosten en de infrastructuur. Het Provinciaal Verbond zoekt slagers voor de stage, die de stagaire 150 euro betalen. VDAB bekostigt het vlees en REO Veiling sponsort de kruidenmengelingen. Ook de promotie wordt gemeenschappelijk opgenomen via folders en affiches. De opleiding wordt gepromoot via beurzen en lichtkranten en de rekrutering verloopt via VDAB. Een mooi voorbeeld hoe samenwerking in de praktijk een bijzondere toegevoegde waarde creëert, zeker als het verwerkte vlees geschonken wordt aan Poverello.



**Assistent  
in de slagerij**  
najaar 2008



### Knelpuntberoepen: aantal cursisten per opleiding cursusjaar 2007-2008

Opleiding	Aantal cursisten
Aspirant-gastheer	7
Assistent in de slagerij	8
Elektriciteit	20
Halfautomatisch lassen	6
Opleiding i.s.m. VLAM	84
Inleidende module lassen	150
Offsetdrukker	4
Sectorkennis mobiliteit	9
Taalcoach schilder	17
Vrouwelijke programmeur	16
<b>Totaal</b>	<b>319</b>

(Bron: Beleidsinformatiesysteem SYNTRA Vlaanderen)

### Micro-ondernemingen

Zelfstandigen en medewerkers van kleine ondernemingen genieten minder opleiding dan hun collega's bij grotere bedrijven. Omdat tijd de grootste drempel is, werden bijscholingen van enkele uren uitgewerkt. Deze worden gegeven dicht bij de plaats waar de zaken gevestigd zijn en sluiten nauw aan op de openingsuren. De voornaamste partners zijn UNIZO, de Kamers van Koophandel en een aantal beroepsfederaties (bv. HORECA Vlaanderen).

Met sectoren werden ook kortlopende opleidingen ontwikkeld zoals 'winnen op het winkelpunt' voor bakkers in samenwerking met VLAM en Mystery Shopping georganiseerd vanuit UNIZO (PMO) voor de modezaken en kleinhandel. Er werden ook contacten gelegd met de centrummanagers en de Vlaamse Vereniging van Steden en Gemeenten om het opleidingsaanbod verder uit te breiden.

De opleidingsinitiatieven, vooral gericht naar kleinhandelaars, werden al succesvol ingericht in Antwerpen, Gent en Mechelen. De basis werd gelegd voor een uitbreiding naar een vijftiental Vlaamse steden in 2009.

#### WINNEN OP HET WINKELPUNT

Uit gesprekken met het Vlaams Centrum voor Agro en Visserij Marketing (VLAM) bleek dat (te) veel startende bakkers snel over kop gaan, omdat hun kennis en vaardigheden op het bedrijfsmatige vlak ontoereikend zijn. Het VLAM ontwikkelde daarom sessies 'Winnen op het winkelpunt'. Deze sessie duurt vier uur en maakt bakkers wegwijs in de wereld van de marketing, zodat ze hun marktpositie kunnen versterken. VLAM en SYNTRA Vlaanderen sloten hiervoor een samenwerkingsovereenkomst.

### Bakkers zien er brood in

In 2008 werd de opleiding gratis aangeboden in achttien SYNTRAcampussen. In totaal goed voor 84 cursisten: zelfstandige bakkers, medewerkers in een bakkerij en bakkers in spe. Twee op de drie deelnemers waren vrouwen, een logisch gevolg van het feit dat het meestal de bakkersvrouw is die de winkel runt. De infosessies worden wellicht in 2009 voortgezet.

### Hooggeschoolden zonder economische vooropleiding

Deze doelgroep bestaat uit studenten van hogescholen en universiteiten die geen economische opleiding volgen en afgestudeerden uit niet-economische richtingen binnen het hoger onderwijs. Ze hebben vaak nood aan generieke en bedrijfstechnische ondernemerscompetenties. Om deze doelgroep te stimuleren naar ondernemerschap wordt er samengewerkt met hogescholen, Vlajo en SYNTRA.

Daarnaast startte SYNTRA Vlaanderen het project E-bedrijfsbeheer voor afgestudeerden van het hoger onderwijs. Hoger geschoolden wensen vaak een cursus bedrijfsbeheer op hoog niveau te volgen en liefst op hun eigen tempo. Naast het uitgewerkt zelfstudiepakket worden ook coachingsessies voorzien (blended learning). Het project werd uitgewerkt met EHSAL (nu HUB), de Hogeschool Gent, SYNTRA en VDAB (gebruik LMS). Na een positieve evaluatie wordt de opleiding inmiddels in heel Vlaanderen aangeboden.



### E-BEDRIJFSBEHEER

E-bedrijfsbeheer is een ESF-project ingediend door SYNTRA West, in samenwerking met SYNTRA Vlaanderen. De andere SYNTRA, EHSAL en de Hogeschool Gent zijn partners. Binnen het project werd een e-cursus basiskennis bedrijfsbeheer ontwikkeld, met de haalbaarheidsstudie als rode draad. De cursus combineert het afstandsleren met begeleidingsmomenten op de campus. Inhoudelijke verschilt E-bedrijfsbeheer niet van de gewone opleiding. Cursisten die slagen, krijgen hetzelfde getuigschrift.

In tegenstelling tot een gewone cursus bedrijfsbeheer, bieden de docenten lichte digitale ondersteuning. De cursisten kunnen online vragen stellen over de haalbaarheidsstudie en het examen. Na elke module wordt een face-to-face coachingsessie georganiseerd. SYNTRA West, Hogeschool Gent en EHSAL/HONM testten de cursus in het najaar van

2007 en bereikten samen 153 cursisten. Uit hun evaluatieformulieren blijkt dat de opleiding een voltreffer is. Vanaf september 2008 bieden alle campussen de cursus aan.

#### Vernieuwing op diverse fronten

E-bedrijfsbeheer is de eerste digitale cursus van het SYNTRA-opleidingsnetwerk. Via het Learning Management System (LMS) van VDAB kunnen alle SYNTRA-campussen de cursus aanbieden.

De combinatie van online leren en face-to-face coachingsessies verandert de taak van de docenten. Ze moesten vooral vragen van cursisten beantwoorden, in discussie treden en de reflectie stimuleren. De vragen van de cursisten blijken diepgaander en pertinenter te zijn. Met E-bedrijfsbeheer richt SYNTRA Vlaanderen zich ook tot een nieuwe doelgroep: hooggeschoolde cursisten zonder economische vooropleiding.



### De naakte cijfers van twee jaar doel- en kansengroepenbeleid

Doelgroep	Vooropgesteld aantal cursisten bij aanvang	Aantal cursisten 2006-2007	Aantal cursisten 2007-2008
Allochtonen	250	519	694
Werkzoekenden - bedrijfsbeheer	400	688	535
Voortraject kortgeschoolden	100	120	189
Knelpuntberoepen	100	291	319
Nieuwe marktsegmenten	100	184	108
Hooggeschoolden	50	geen cursus ingericht	147
Vrouwen	100	102	28
Kmo	150	geen cursus ingericht	96
Kansarmen	150	151	geen cursus ingericht *
<b>Totaal</b>	<b>1 400</b>	<b>2 055</b>	<b>2 116</b>

\* Geen specifieke initiatieven voor kansarmen, maar wel bijzondere aandacht bij elke andere groepbenadering.

(Bron: Beleidsinformatiesysteem SYNTRA Vlaanderen)

## 2.2 Actieplan Ondernemend Onderwijs

Het Actieplan Ondernemend Onderwijs staat voor een gecoördineerde strategie van de Vlaamse overheid om de ondernemingszin in het onderwijs te stimuleren, ondernemerscompetenties aan te scherpen bij geïnteresseerde leerlingen en ondernemerschap te laten zien als loopbaanoptie. De strategie richt zich op informatie en sensibilisering, dialoog en partnerschappen. De taak van SYNTRA Vlaanderen bestaat er onder meer in om Competento te beheren en uit te bouwen, de jaarlijkse Ondernemersklasseweek en de tweejaarlijkse infomarkt te organiseren. Complementair aan het kenniscentrum Competento werd een Transnational Knowledge Centre opgericht. Meer info via [www.competento.be/seetpage.aspx](http://www.competento.be/seetpage.aspx).

### 2.2.1 Competento



Als draaischijf verzamelt SYNTRA Vlaanderen kennis rond het opleidings- en vormingsgebeuren met betrekking tot het (toekomstig) ondernemerschap in Vlaanderen. Centraal hierbij staat het online kenniscentrum [www.competento.be](http://www.competento.be). Deze website verzamelt en verspreidt kennis en ervaring over de vorming van ondernemers en de ontwikkeling van ondernemerscompetenties. Verder bevat de site info, materialen en methodieken over ondernemerscompetenties en zin voor ondernemerschap. Via een digitale nieuwsbrief waarop men kan inschrijven via de website, worden geïnteresseerden op de hoogte gebracht.

De site heeft voornamelijk als doelgroep iedereen die dagelijks met onderwijs, opleidingen en vorming bezig is. Pedagogische begeleiders, docenten en leerkrachten uit diverse richtingen kun-

nen hier terecht voor lesmateriaal en methodieken om leergierige mensen ondernemerszin bij te brengen.

#### www.competento.be in cijfers

- 269 items in de database
- 133 evenementen, 242 links en bijna 1000 nieuwsitems
- gemiddeld 2 167 unieke bezoekers per maand
- 3 nieuwsbrieven per jaar met meer dan 600 abonnees



### 2.2.2 Ondernemersklasseweek

De Ondernemersklasseweek wil projecten rond ondernemerschap in het onderwijs bundelen en onder de aandacht brengen. De belangrijkste doelstellingen zijn:

- ondernemen stimuleren in het onderwijs via contacten tussen onderwijs en bedrijfsleven, en dit voor alle onderwijsniveaus
- netwerkvorming tussen onderwijs en bedrijfsleven vergemakkelijken
- positieve beeldvorming rond ondernemen bevorderen
- sociale cohesie versterken
- bestaande initiatieven breder kenbaar maken

- de leerlingen die kiezen voor een opleiding tot zelfstandige beter voorbereiden
- tijd creëren voor leerkrachten om in de klas rond ondernemerschap te werken

Het thema van de editie 2008 was 'Zin voor initiatief - initiatief nemen', een symbolische keuze: 'Zin voor initiatief' betekent immers 'het uit eigen beweging, zonder aansporing of dwang, actie ondernemen of actie in gang zetten, vooruitkijken, proactief handelen en reageren op aanwezige kansen'. Daarbij werd vertrokken vanuit het initiatief van het onderwijs zelf. De focus werd uitgebreid naar het secundair en hoger onderwijs.

De organisatie van de Ondernemersklasseweek is pas mogelijk met de medewerking van vele partners. In samenwerking met deze partners werd een inspiratiebundel ontwikkeld waaruit geïnteresseerde scholen ideeën kunnen putten om zelf actie te ondernemen. Naast dit aanbod konden scholen zelf activiteiten ontwikkelen en deze via Competento aan collega's bekend maken.

De Ondernemersklasseweek 2008 vond plaats van 18 tot 22 februari 2008. Meer info op [www.ondernemersklasseweek.be](http://www.ondernemersklasseweek.be).

#### Deelname aan de Ondernemersklasseweek

	2007	2008
<b>Scholen</b>	332	1 020
<b>Leerlingen</b>	27 014	38 383
<b>Leraren</b>	1 002	4 750
<b>Partners</b>	803	911

(Bron: Organisatoren Ondernemersklasseweek)

### 2.2.3 Infomarkt 'Ondernemerscompetenties in de klas'



Midden november 2008 organiseerden SYNTRA Vlaanderen en diva vzw in samenwerking met het Departement Onderwijs en Vorming en het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie de infomarkt 'Ondernemerscompetenties in de klas'. Dit evenement was afgestemd op de Global Entrepreneurship Week, een internationale week rond ondernemerschap in onderwijs, die voor België gehost werd door Flanders District of Creativity.

De doelstelling van deze doorlopen- de infomarkt met dertien interactieve workshops was om het onderwijs- en vormingsveld (nog meer) te laten kennismaken met nieuwe en reeds

bestaande methodieken en materialen om ondernemercompetenties in de specifieke opleidingspraktijk te integreren. Centraal hierbij staat het werken aan een betere afstemming tussen opleiders en leraren enerzijds en aanbieders van methodieken, instrumenten en acties anderzijds. De tweede editie verliep succesvol en de organisatoren rekenen op belangstelling van meer dan tweehonderd bezoekers uit het vormingslandschap.

### 2.2.4 Internationale dimensie



In het kader van het stimuleren van ondernemerszin en ondernemerscompetenties is SYNTRA Vlaanderen eveneens internationaal actief als promotor van het transnationaal partnerschap-project SEET. SEET staat voor Stimulating Entrepreneurial Education and Training en brengt negen Europese partners samen die willen leren uit elkaars good en bad practices op vlak van ondernemend onderwijs.

SYNTRA Vlaanderen wil met dit partnerschap kennis en ervaringen uitwisselen om het Vlaamse Actieplan Ondernemend Onderwijs te verbeteren en te versterken. SEET valt als project onder het Leonardo da Vinci programma dat tot doel heeft het levenslang leren via beroepsopleiding te bevorderen.

## 2.3 Europees Sociaal Fonds

Het Europees Sociaal Fonds (ESF) ondersteunt het Vlaams beleid met betrekking tot meer en beter werk. Het is een van de vier belangrijkste financiële instrumenten van de steun aan structuurmaatregelen van de Europese Unie.

In het kader van doelstelling 2 van dit fonds is SYNTRA Vlaanderen ESF-piloot voor het luik ondernemersvorming en coördineert het agentschap in die rol ondermeer de oproepen voor projecten naar kansengroepen.

Meer informatie:  
[www.esf-agentschap.be](http://www.esf-agentschap.be)







Infomarkt 'Ondernemerscompetenties in de klas'  
Workshop 'Verkenning leernetwerk ondernemingszin'



SEET studiebezoek aan Cardiff, Wales  
Workshop 'Dynamo Role Models'



3





## PARTNERS

---

- 3.1 Het SYNTRA-opleidingsnetwerk**
- 3.2 De sectoren**
  - 3.2.1 Sector- en beroepscommissies
  - 3.2.2 Leertijdcommissies
  - 3.2.3 Sectorale samenwerking
- 3.3 Professionele en interprofessionele organisaties**
- 3.4 Wetenschappelijke instellingen**
- 3.5 Ondernemende organisaties**
- 3.6 Onderwijs en werk**
- 3.7 VDAB**

### 3.1 Het SYNTRA-opleidingsnetwerk

SYNTRA Vlaanderen is een kenniscentrum van ondernemerschap. Dit vanuit de rol die ze speelt binnen de economische emancipatie. SYNTRA Vlaanderen wil mensen en bedrijven kansen bieden om met kennis van zaken mee te spelen in de economische realiteit. Kennis is immers een belangrijke succesfactor voor elke onderneming. SYNTRA Vlaanderen wil zo de levenscyclus van de kmo versterken en voert daarom een dynamisch beleid inzake de opleiding en vorming van de zelfstandigen, kmo's en hun werknemers.

Fungeren als kenniscentrum betekent voor SYNTRA Vlaanderen dan ook voornamelijk het detecteren, analyseren, valideren, synthetiseren en ontsluiten van de initieel versnipperde kennis, met het oog op het verbeteren van de werking van de draaischijf en het voeden en ondersteunen van het beleid. Samenwerking met allerhande partners met specifieke expertise is dan ook een essentieel onderdeel van deze werking.

#### De vijf erkende centra voor vorming van zelfstandigen en kmo's:

- SYNTRA provincies Antwerpen en Vlaams-Brabant
- SYNTRA Brussel
- SYNTRA Limburg
- SYNTRA Midden-Vlaanderen
- SYNTRA West

Samen met de erkende centra vormt SYNTRA Vlaanderen het SYNTRA-netwerk. Meer en beter ondernemen betekent voor dit netwerk meer en beter professioneel opleiden. De biotoop van SYNTRA Vlaanderen en het netwerk is het bedrijfsleven. Het SYNTRA-netwerk werkt bedrijfsgericht en met de kmo als invalshoek.

De vijf centra profileren zich als een dynamisch kenniscentrum dat de kennis van de impliciete en expliciete noden van de (potentiële) ondernemers koppelt aan producten en dien-

sten die ze zelf in huis hebben, of die in samenwerking met derden worden ontwikkeld en aangeboden via het SYNTRA-netwerk.

Het vormingsaanbod wordt opgebouwd op basis van specifieke sectorale ondernemerstrajecten waarbinnen vier verschillende niveaus te herkennen zijn: de leertijd, de ondernemersopleiding, de gecertificeerde bijscholing en de niet-gecertificeerde opleidingen.

De centra hebben statutair een autonome structuur. In totaal hebben ze samen 24 campussen in Vlaanderen en Brussel. De centra werven cursisten, ontwikkelen en organiseren de opleidingen en hebben daarbij oog voor kwaliteit. Ze moeten ook op regionaal vlak echte kenniscentra zijn. Ze kunnen sectoraal doorgroeien naar landelijke opdrachten.

#### SPECIALISATIE EN UITBOUW VAN COMPETENTIECENTRA

De voorbije jaren opteerden de SYNTRA voor specialisatie en uitbouw van competentiecentra. Voor een aantal sectoren zoals bouw, elektro, informatica, voertuigen en metaal kunnen de investeringskosten in atelieruitrusting hoog oplopen. Daarom werden de opleidingen geconcentreerd in één of twee campussen per SYNTRA en ontstonden specialisaties en competentiecentra. Op deze manier kan het SYNTRA-netwerk haar klanten steeds de meest recente atelieruitrusting bieden.

Een aantal voorbeelden zijn het centrum Duurzame energie in campus Oostende, het Mediapunt in campus Genk en de Manege in Sint-Niklaas. SYNTRA Gent legde een wijngaard aan in het kader van haar wijnopleidingen. In 2008 werd het de opleidingsinfrastructuur van SYNTRA in samenwerking met VDAB en VTI Brugge door GRAFOC officieel erkend als competentie- en

## 3 PARTNERS

opleidingscentrum voor de grafische industrie. Campus Genk breidde haar competentiecentrum bouw uit met een ventilatielabo. Voor de opleidingen centrale verwarming waren er hier al mazout, gas en warmtelabo's.

### 3.2 De sectoren

#### 3.2.1 Sector- en beroepscommissies

Om de vinger aan de pols te houden met de beroepen waarvoor ze opleidingen aanbiedt, werkt SYNTRA Vlaanderen met een systeem van sector- en beroepscommissies. Hierin zetelen sectoraal pedagogisch adviseurs van SYNTRA Vlaanderen en afgevaardigden van de centra. Per sector worden vertegenwoordigers van de beroepsfederaties, de sectorfondsen en deskundigen uitgenodigd voor hun vaktechnische inbreng.

Elke sectorcommissie heeft als opdracht alert te blijven voor nieuwe evoluties binnen de sector en nieuwe opleidingen uit te werken of bestaande opleidingen te actualiseren als er behoefte aan is. Zo vormt de sectorwerking een platform voor overleg en afstemming tussen de actieve beroepswereld en de opleidingswereld. De commissies rapporteren rechtstreeks aan het management van het SYNTRA-netwerk. De werking gebeurt op basis van projectmanagement.

De sectorcommissie werkt vooral strategisch. Ze werkt een visie uit voor de sector die vertaald wordt in een meerjarenplan. De prioriteiten voor elk cursusjaar worden opgenomen in een jaaractieplan. Deze actieplannen worden bekrachtigd door het management van het SYNTRA-netwerk. Verder moet de sectorcommissie de goedgekeurde organisatieplannen van de centra van de betrokken sector opvolgen en adviseren. De commissie kan ook studie-

dagen plannen en organiseren. Om de curricula van specifieke beroepen uit te werken, kan een sectorcommissie beslissen om een beroepscommissie op te richten. De sectorcommissie definieert de opdrachten en volgt de resultaten op.

#### 3.2.2 Leertijdcommissies

Voor de uitvoering van specifieke opdrachten voor de leertijd-praktijkopleiding wordt een leertijdcommissie opgericht. Deze commissie heeft een specifieke samenstelling (vertegenwoordiging van alle actoren binnen de praktijkopleiding) met een paritaire vertegenwoordiging van werkgevers- en werknemersorganisaties. De leertijdcommissie werkt in opdracht van de praktijkcommissie en behartigt de opvolging en monitoring van de leertijdwerking in een bepaalde sector of deelsector. Een leertijdcommissie wordt meestal opgericht om de samenwerking met sectorfondsen een concrete invulling te geven.

#### 3.2.3 Sectorale samenwerking

Naast de interne sectorale organisatie en de samenwerking in commissies voert SYNTRA Vlaanderen een actief en structureel samenwerkingsbeleid met de sectoren. De inbreng van de sectorale organisaties bij de kwalitatieve uitbouw van het SYNTRA-opleidingsaanbod laat toe om enerzijds beter in te spelen op nieuwe trends en vragen vanuit de markt en anderzijds arbeidsmarktgericht te gaan opleiden. Hierbij wordt de klemtoon gelegd op wat het SYNTRA-opleidingsnetwerk onderscheidt: het centraal stellen van vakmanschap en ondernemerschap.

In de loop van 2008 was het SYNTRA-netwerk in partnerschap betrokken bij het afsluiten van 24 sectorconvenants in diverse sectoren: auto, bedienden

(CEVORA), binnenvaart, bouw, scheikundige nijverheid, elektriciens, goederenvervoer, grafische sector, groensector, artistieke sector, horeca, houtsector, internationale handel, kappers en schoonheidszorgen, lokale besturen, metaalarbeiders, metaalbedienden, montage, personenvervoer, social profit, textiel, uitzendsector, verhuizingen en voeding.

Door een sectorconvenant nemen de sector en de Vlaamse regering in een aantal werkdomeinen kwalitatieve en kwantitatieve engagementen op. De engagementen hebben betrekking op de verhoging van de arbeidsmarktdeelneming van kansengroepen en het diversiteitsbeleid, de verbetering van de aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt, de bevordering van opleiding, competentie management en loopbaanontwikkeling en de versterking van het mobiliteitsbeleid.

Surf naar [www.werk.be/beleid/sectoraal\\_beleid/sectorconvenants/convenants\\_sector.htm](http://www.werk.be/beleid/sectoraal_beleid/sectorconvenants/convenants_sector.htm) voor een concreet overzicht van alle sectorconvenants.

#### VAKMANSCHAP EN ONDERNEMERSCHAP IN OVERLEG MET DE SECTOR

##### Permanente vernieuwing in de bouwsector

De bouwsector is permanent in ontwikkeling en speelt continu in op de maatschappelijke behoeften. Ondertussen wordt er bij SYNTRA volop nagedacht over nieuwe programma's, niet alleen op vraag van de overheid, maar ook op vraag van de cursist.

Een duidelijke tendens is duurzaam bouwen. In 2006 werd hiervoor een visie duurzaam wonen en bouwen in Vlaanderen 2030 uitgeschreven. Enkele centrale bouwstenen zijn: een economische, gezonde en maatschappelijk verantwoorde bouwsector, hoge kwaliteit van het gebouw

en de leefomgeving, toegankelijk en sociaal rechtvaardig. Hierbij streeft men naar een gezonde, veilige en betaalbare woning met geringe impact op het leefmilieu. Om hieraan te kunnen voldoen, steunt men op degelijke vorming en opleiding, met ruimte voor innovatie en creativiteit, en daarin speelt SYNTRA een belangrijke rol.

In dit kader biedt SYNTRA een aantal nieuwe opleidingen aan waaronder bijvoorbeeld: energiedeskundige type A, energiedeskundige type B (vroegere EAP), extern energiedeskundige publieke gebouwen, ventilatietechnieken en fotovoltaïsche cellen. Een commissie duurzame energie werkt binnen SYNTRA Vlaanderen aan nieuwe opleidingen zoals isolatiedeskundige, zonneboiler en warmtepomp.

Een erkend energiedeskundige type A heeft als taak woningen te inspecteren en hierover een energieprestatiecertificaat (EPC) op te maken. Dit certificaat geeft aan of de woning energiezuinig dan wel energieverwendend is. Op basis van de aanbevelingen van de energiedeskundige type B kunnen ingrepen ondernomen worden om het energieverbruik te verminderen.

#### Een zytholoog dorst naar kennis

Samen met het Hoger Instituut voor Bier en Gastronomie en de Belgische Brouwers ontwikkelde het SYNTRA-netwerk een nieuwe ondernemersopleiding zytholoog of bierkenners.



De opleiding richt zich op eigenaars en medewerkers van horecazaken, restaurants, drankenhandels en brouwers, die hun bierkennis willen aanscherpen. In zo een trendgevoelige sector zijn vernieuwende opleidingen onontbeerlijk. De cursus bestaat uit vijftig lesavonden ingedeeld in drie delen: algemene en toegepaste bierkennis en bierdegustatie. SYNTRA biedt de cursus aan in Brugge en Hasselt.

#### Opleidingen op de binnenvaartsimulator

De binnenvaartsimulator werd in gebruik genomen door SYNTRA Midden-Vlaanderen, campus Sint-Niklaas. Met dit technologisch hoogstandje leren toekomstige matrozen varen op de binnenvaart. De simulator is het eerste instrument specifiek voor binnenvaart. Deze apparatuur is er gekomen in samenwerking met Promotie Binnenvaart en het Fonds voor Rijn en Binnenscheepvaart. De opleiding is zeer belangrijk in het kader van de verdere uitbreiding van de Antwerpse haven. Dit praktisch instrument moet het opleidingsaanbod in de binnenvaartsector toekomstgericht maken.

De simulator heeft een stuurcabine en een technisch controlepaneel in een afzonderlijke ruimte. In de stuurhut zelf staan een achttal schermen opgesteld zodat cursisten echt het gevoel hebben dat ze op een kabbelende Schelde richting Antwerpen varen. De apparatuur in de stuurhut reageert zoals op een echt schip. Aspirant-stuurlui krijgen hiermee de kans om in gecontroleerde omstandigheden belangrijke manoeuvres aan te leren: aan- of afmeren bij voor- of tegenstroom en varen in nauw vaarwater. 8 lcd-monitoren van 57 inch zorgen samen met 15 performante werkstations, reële radars en besturingsinstrumenten voor een realistische vaaromgeving.

### 3.3 Professionele en interprofessionele organisaties

Naast het ruime aanbod van de vijf erkende centra voor vorming van zelfstandigen en kmo's, wordt voor een beperkt gedeelte van de opleidingen ook het initiatief genomen door professionele en interprofessionele organisaties. In 2008 ontvingen 86 organisaties een dotatie. Voor vele organisaties is deze financiële input essentieel om hun leden, vaak micro-ondernemingen, een aangepaste opleiding tegen een betaalbare prijs te kunnen bieden.

Het gaat over niet-gecertificeerde opleidingen die georganiseerd worden voor zelfstandigen, bedrijfsleiders van kmo's en hun medewerkers. Bij niet-gecertificeerde opleidingen levert SYNTRA Vlaanderen geen officieel erkend getuigschrift af aan de cursisten. De onderwerpen van dergelijke vervolmingscursussen zijn heel divers en situeren zich zowel op het vlak van managementtechnieken als op het vlak van nieuwe beroepstechnieken.

De activiteiten van deze organisatoren kaderen mede in de uitbouw van SYNTRA Vlaanderen als draaischijf ondernemersvorming. Meer en beter ondernemen wordt gerealiseerd in partnerschap met SYNTRA maar ook met zeer vele andere organisaties. De complementariteit tussen de verschillende opleidingsverstrekkers en de stimulators om samen te werken, vormen bijkomende uitgangspunten.

### Niet-gecertificeerde bijscholingen door derden

	Aantal cursistenuren	Aantal cursisten
2007	94 143	19 412
2008	104 088	22 849

(Bron: Beleidsinformatiesysteem SYNTRA Vlaanderen)

### 3.4 Wetenschappelijke instellingen

In het kader van het Kenniscentrum werkt SYNTRA Vlaanderen samen met een aantal instellingen en organisaties om de kwalitatieve uitbouw van de vorming van zelfstandigen en kmo's te realiseren. Er wordt samengewerkt rond de voorbereiding en de organisatie van studiedagen, ter beschikking stellen van infrastructuur en didactisch materiaal, het leveren van expertise, toegang tot publicaties, individueel advies aan lesgevers of cursisten, bijscholing en bedrijfsbezoeken.

Alle technisch wetenschappelijke instellingen en studie- en onderzoekscentra die expertise bezitten met betrekking tot de in de SYNTRA georganiseerde opleidingen komen in aanmerking. Er werden overeenkomsten gesloten met:

- Opleidingscentrum Hout
- Wetenschappelijk Technisch Centrum voor het Bouwbedrijf
- Proefcentrum voor Sierteelt
- Proefstation voor Groenteteelt
- Technische Dienst van de Landsbond der Beenhouwers en Spekslagers van België
- Vlaams Elektro Innovatiecentrum (VEI)
- Proefcentrum voor Biologische Teelt
- Plattelandstoerisme

### 3.5 Ondernemende organisaties

SYNTRA Vlaanderen staat open voor nieuwe initiatieven waarin dit agentschap een ondersteunende of voortrekkersrol kan spelen, voor vruchtbare partnerschappen en ervaringsuitwisselingen met bedreven en gedreven

partners. Een van de uitdagingen van de draaischijf bestaat erin om samenwerkingverbanden te sluiten en met de juiste partners efficiënte en effectieve opleidingstrajecten uit te werken. Door onze expertise en krachten te bundelen, staan we samen sterker en zorgen we ervoor dat mensen en middelen efficiënt worden ingezet om kansengroepen optimaal te bereiken en om een brede waaier van opleidingen voor knelpuntberoepen aan te bieden.

SYNTRA Vlaanderen werkt eveneens intens samen met overheids- en onderwijsinstellingen, beroepsorganisaties en vzw's. Met onze collega-organisaties uit de Duitstalige (IAWM) en Franstalige gemeenschap (IFAPME) worden ervaringen uitgewisseld en wordt getracht om de interregionale mobiliteit uit te bouwen.

Sommige partners concentreren zich op het bereiken van specifieke cursistengroepen, andere partners op de inhoudelijke invulling van een geheel of een gedeelte van een traject, nog andere partners op de begeleiding of op de opvolging. Met sommige partners werken we doelgroepoverschrijdend, andere actoren beperken zich tot een specifieke doelgroep. Met talrijke partners sloten we officiële samenwerkingsovereenkomsten, bijvoorbeeld met VDAB, NFTE, Kunstenloket, Stad Antwerpen. Met vele andere partners werd de samenwerking (nog) niet geformaliseerd. De indicatieve opsomming hieronder heeft dan ook absoluut geen exhaustief karakter en wil ook deze ambitie niet hebben. Ze wil enkel de verscheidenheid van actoren duiden. Kortom, met elke organisatie die

ervaring heeft met specifieke doel- en kansengroepen of knelpuntberoepen is een partnerschap mogelijk.

#### EEN NIET-EXHAUSTIEVE GREEP UIT DE DIVERSITEIT VAN PARTNERS:

Boek.be • BON • BOUWUNIE • BRUSSELS AGENTSCHAP VOOR DE ONDERNEMING • Centrum voor Christelijke vormingswerk • COFEP • Confederatie Bouw • CONGAZ • DBO • De Punt • Educar • EHSAL • FEBELGRA • Ho.Re.Ca VLAANDEREN • FONDS • Minderhedenforum vzw • Centrum voor loopbaanontwikkeling gespecialiseerd in opleiding, coaching en informatica • Grafoc.be, grafisch opleidingscentrum • Groep Intro • HOGESCHOOL GENT • IGO ARRONDISSEMENT LEUVEN • INTEC Brussel, MEER Kansen Op Werk • JOBLINK, Op weg naar het betere werk • Kanaal 127 • KOPA ANTWERPEN • Kunstenloket, aanspreekpunt voor zakelijk advies • Landelijke Thuiszorg VZW • LOCA Labora • LOGIS TECNO BOUW • MARKANT, netwerk van ondernemende vrouwen • MLWB VZW, moederlandse leerwerkbedrijven • NFTE, Jongeren leren ondernemen • Ondernemersatelier • Participatiefonds • PMO, Personeels- en managementopleidingen voor kmo's • STAD Gent • STAD Mechelen • Startpunt, samen zelfstandig • STEBO • SYNTRA • Top Team Business Games • UNIZO • VBB, Vlaamse Boekverkopers Bond • VDAB • VDKO • VIAC • Vlaamse Jonge Ondernemingen • VLAO, Vlaams agentschap Ondernemen • VOKA • Vooruitzenden • Vormingsfonds voor Uitzendkrachten • Vrouw en Ingenieur • VVKSO • Vlaamse vereniging voor gemeente en OCMW • VZW Jobcentrum West –Vlaanderen • Pluspunt • Werkwinkel



### 3.6 Onderwijs en werk

#### Departement Onderwijs en Vorming, departement Werk

De leertijd wordt aangestuurd vanuit het beleidsdomein Onderwijs en Vorming. Dit terwijl het agentschap SYNTRA Vlaanderen aangestuurd wordt door het beleidsdomein Werk (kabinet en departement). Dit betekent concreet dat de beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering (bijvoorbeeld regelgeving leertijd, financiering leertijd, beheersovereenkomst – luik leertijd, afstemmingsdossier leren en werken) steeds in overleg gebeurt met het departement Onderwijs en het departement Werk, alsook met beide kabinetten.

Voor 2008 situeren de realisaties leertijd qua beleidsvoorbereiding zich vooral op het vlak van

- de uitwerking van de beheersovereenkomst
- de aangepaste financiering leertijd
- het decreet leren en werken en de bijhorende besluiten

#### Vlaamse Onderwijsraad (VLOR), onderwijskoepels, het vormingswerk, VDAB

In het kader van het afstemmingsdossier leren en werken - de afstemming van leertijd, deeltijds onderwijs en het vormingswerk - werd het partnerschap met de onderwijskoepels, GO! en het vormingswerk versterkt. Op centraal en lokaal niveau (via o.a. regionale overlegplatformen) wordt overlegd en samengewerkt in functie van het realiseren van het voltijds engagement en het aanbieden van een traject op maat voor elke jongere. Voorbeelden van samenwerking zijn de voortrajecten, persoonlijke ontwikkelingstrajecten, het regionaal overlegplatform, het navormingsproject voor trajectbegeleiders en het uitwerken van een intake- en screeningsinstrumentarium. Ook VDAB is hierbij een nauw betrokken partner. Samen met alle partners werd eind 2008 een protocol afgesloten inzake traject-

begeleiding en de validatie door VDAB van een intake- en screeningsinstrument voor de inschaling van jongeren in leren en werken.

Daarnaast is SYNTRA Vlaanderen officieel lid van de commissie deeltijds onderwijs in de VLOR, waar het deeltijds leren en werken voor Vlaanderen behartigd wordt. Deze commissie veranderde in september 2008 van naam en werd de commissie leren en werken.

#### CLB

Al jarenlang bestaat er op centraal en lokaal niveau een netoverschrijdende samenwerking met de centra voor leerlingenbegeleiding (CLB). Op centraal niveau vindt er twee- à viermaal per jaar een overleg plaats tussen SYNTRA Vlaanderen, SYNTRA en CLB-koepels. Op lokaal vlak worden de beleidsmatige afspraken uitgevoerd onder de vorm van permanenties van CLB in SYNTRA-campussen, de deelname aan begeleidingsteams, de individuele opvolging van leertijdjongeren en waar nodig het bieden van ondersteuning aan de begeleiders. Ook in het afstemmingsverhaal leren en werken is CLB een belangrijke partner.

### 3.7 VDAB

SYNTRA Vlaanderen en VDAB werken structureel samen, niet alleen als agentschappen maar ook via de regionale opleidingscentra. De samenwerking tussen VDAB en SYNTRA is ook uitdrukkelijk opgenomen in de beheersovereenkomsten van beide agentschappen. Na vijf jaar wordt een sterke toegevoegde waarde ervaren. Uiteindelijk moet de samenwerking tussen VDAB en SYNTRA de klant ten goede komen. Elke organisatie moet beseffen dat ze ondergeschikt is en blijft aan de klant. Als de klant een opleidingsaanbod nodig heeft dat door meerdere verstrekkers wordt verzorgd, dan moeten die verstrekkers zo goed mogelijk afstemmen.

Op het strategische niveau zijn de inzichten van beide agentschappen in belangrijke mate gelijklopend en dus versterkend ten aanzien van het beleid. Enkele voorbeelden zijn onder meer het Kwaliteitszorgagentschap, diva vzw, de kwalificatiestructuur en de leer- en ervaringsdatabank.

Daarnaast ontstond er op het terrein een strategische en operationele samenwerking tussen beide organisaties. De samenwerking heeft onder meer betrekking op de uitwerking en opvolging van specifieke trajecten voor werkzoekenden naar ondernemerschap, het uitwerken van specifieke EVK-trajecten voor cursisten met een vooropleiding, de uitbouw van taal- en leercoaches bij SYNTRA via de expertise van VDAB, een samenwerkingsakkoord over de uitwisseling en het gebruik van elkaars infrastructuur, bedrijfsbeheer via E-lernen waarbij gebruikgemaakt wordt van het LMS van VDAB, opleiding verschaffen aan VDAB voor het gebruik van de ENTRE-spiegel en het optimaal ontwikkelen van ondernemerscompetenties.

De samenwerking wordt elk jaar uitgediept waarbij de eerste winnaar de directe klant (cursist) is, maar ook de overheid wegens het efficiënt inzetten van overheidsmiddelen.

#### SYNTRA-ONDERNEMERSCHAP VOOR VDAB-WERKZOEKENDEN

In de eerste plaats wordt aan de werkzoekenden de mogelijkheid geboden om traject bedrijfsbeheer te volgen.

Dit aangepaste opleidingstraject start met een intakegesprek op basis van de ENTRE-spiegel. Dit is een doorlichtinginstrument om werkzoekenden te screenen op hun ondernemersgerichte attitudes en competenties. Als blijkt dat werkzoekenden daarvoor geschikt zijn en interesse hebben, kunnen ze instappen in een aangepast oplei-

dingstraject met focus op ondernemerschap en waarvan de SYNTRA-ondernemersopleiding een onderdeel is.

Kandidaten met een tekort bij de start krijgen een voortraject, zodat ze nadien zonder handicap met de opleiding bedrijfsbeheer kunnen starten. Na de opleiding worden terugkomdagen georganiseerd voor de cursisten die hier de realisatiegraad van hun ondernemende plannen kunnen toetsen met interprofessionele organisaties, het participatiefonds en het agentschap Ondernemen. In 2008 startten 561 cursisten aan dit traject. 70 % voltooide de opleiding met succes.



4

# HET VLAAMS AGENTSCHAP VOOR ONDERNEMERSVORMING - SYNTRA VLAANDEREN

---

## **4.1 Beheer en beleid**

- 4.1.1 Raad van bestuur
- 4.1.2 Praktijkcommissie
- 4.1.3 Management SYNTRA-netwerk

## **4.2 Structuur en management**

- 4.2.1 Afdeling Sectorale Netwerking
- 4.2.2 Afdeling Draaischijf Ondernemerscompetenties
- 4.2.3 Afdeling Management- en NetwerkOndersteunende diensten
- 4.2.4 Decentrale diensten

## **4.3 Financiële middelen**

## **4.4 HRM en personeelsbeleid**

- 4.4.1 HRM
- 4.4.2 Personeel
- 4.4.3 Diversiteit

## **4.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen**



#### 4.1 Beheer en beleid

Het Vlaams agentschap voor Ondernemersvorming - SYNTRA Vlaanderen is een publiek-rechtelijk vormgegeven extern zelfstandig agentschap (EVA) van de Vlaamse overheid. Het oprichtingsdecreet dateert van 7 mei 2004. Het agentschap kon zijn werkzaamheden pas effectief opnemen op 1 april 2006, samen met het volledige beleidsdomein Werk en Sociale Economie (WSE).

In 2008 ressorteert het agentschap onder de bevoegdheid van minister Frank Vandenbroucke, Vlaams minister van Werk, Onderwijs en Vorming. Het beheer wordt waargenomen door een raad van bestuur, bijgestaan door een praktijkcommissie. De dagelijkse leiding berust bij de gedelegeerd bestuurder, bijgestaan door de directieraad.

Een organisatie of agentschap is echter geen doel op zich. SYNTRA Vlaanderen kreeg van de Vlaamse regering de opdracht om uit te groeien tot de 'draaischijf voor meer en beter ondernemen in Vlaanderen' en dit via opleiding en vorming. Meer en beter ondernemerschap moet als essentiële factor bijdragen tot de sociaaleconomische ontwikkeling van Vlaanderen. Deze opdracht werd in de loop van 2007 geformaliseerd in een beheersovereenkomst tussen het agentschap en de Vlaamse regering.

Bondig samengevat legt de beheersovereenkomst voor de duur van een regeerperiode de strategische en operationele doelstellingen van SYNTRA Vlaanderen vast. Die doelstellingen of engagementen vinden hun zeer concrete vertaling in te bereiken parameters en indicatoren. In hoefde van de Vlaamse regering en de voogdijminister vormt de beheersovereenkomst dan ook het instrument bij uitstek om sturing te geven aan de werking van het agentschap. Ten gronde moet SYNTRA Vlaanderen zijn rol als

draaischijf voor ondernemersvorming waarmaken, zowel ten aanzien van het SYNTRA-netwerk als ten aanzien van alle andere partners die hiertoe kunnen bijdragen. Bijzondere aandacht gaat daarbij naar doel- en kansengroepen. Ook de leertijd komt zeer ruim aan bod.

De vorm van de beheersovereenkomst werd vastgelegd door de Vlaamse regering. Ze bevat horizontale doelstellingen die te maken hebben met diversiteit, externe communicatie, kwaliteitsbeleid en interne controle. Deze doelstellingen worden vastgelegd vanuit de horizontale beleidsdomeinen en het eigen departement WSE. De beheersovereenkomst vertaalt deze objectieven op maat van het agentschap in strategische en operationele doelstellingen.

De verticale doelstellingen hebben te maken met de specifieke opdrachten van SYNTRA Vlaanderen en omvatten het kenniscentrum, de draaischijf, de leertijd, de sturing en de ondersteuning van het SYNTRA-netwerk. De doelstellingsparameters en monitoringsindicatoren laten toe de resultaten van het agentschap te meten en te toetsen aan de door de Vlaamse regering en de voogdijminister vastgelegde objectieven. Doelstellingsparameters zijn meetindicatoren waarvoor een norm afgesproken wordt en waarop SYNTRA Vlaanderen bijgevolg kan afgerekend worden. Monitoringsindicatoren zijn indicatoren waarvoor geen normen vooropgesteld worden, maar die wel van belang zijn bij de opvolging van de beheersovereenkomst.



## 4 SYNTRA VLAANDEREN

### Concreet omvat de beheersovereenkomst van SYNTRA Vlaanderen negen strategische doelstellingen:

- SD 1. SYNTRA Vlaanderen groeit uit tot een reëel kenniscentrum ondernemersvorming, aanspreekpunt en draaischijf op het vlak van de vorming van zelfstandigen en kmo's.
- SD 2. SYNTRA Vlaanderen stuurt en ondersteunt het SYNTRA-netwerk.
- SD 3. SYNTRA Vlaanderen stimuleert ondernemerschap via de ontwikkeling van ondernemerszin en ondernemerscompetenties.
- SD 4. Via de ontwikkeling van een doel- en kansengroepenbeleid verbreedt en verdiept SYNTRA Vlaanderen de ondernemersvorming en wordt een behoeftedekkend aanbod ontwikkeld, zowel via de reguliere werking van het SYNTRA-netwerk als via partnerorganisaties.
- SD 5. SYNTRA Vlaanderen waarborgt de kwaliteit en de continuïteit van de ondernemersvorming.
- SD 6. SYNTRA Vlaanderen draagt actief bij tot de erkenning van verworven competenties.
- SD 7. SYNTRA Vlaanderen waarborgt de kwaliteit en continuïteit van de leertijd.
- SD 8. SYNTRA Vlaanderen waarborgt meer leertijd.
- SD 9. SYNTRA Vlaanderen draagt opbouwend bij tot de afstemming van de leertijd binnen het geheel van het deeltijds leren, ressorterend onder het beleidsdomein Onderwijs en Vorming.

De volledige tekst van de beheersovereenkomst is online raadpleegbaar op [www.SYNTRAVlaanderen.be](http://www.SYNTRAVlaanderen.be)

Heel specifiek voor SYNTRA Vlaanderen is de netwerking met de erkende opleidingscentra voor vorming van zelfstan-

digen en kmo's. Als we Vlaanderen van west naar oost doorkruisen zijn dat: SYNTRA West, SYNTRA Midden-Vlaanderen, SYNTRA Brussel, SYNTRA provincies Antwerpen en Vlaams-Brabant en SYNTRA Limburg. Voor het merendeel van de vastgelegde engagementen moet SYNTRA Vlaanderen op zijn beurt sturing geven aan deze centra. Daarom werden met hen samenwerkingssakkoorden gesloten, die een regionale vertaling zijn van de beheersovereenkomst. Op 18 december 2008 werden deze formeel ondertekend. In de jarenlange samenwerking tussen de opleidingscentra en de overheid is dit de eerste keer dat deze samenwerking zo formeel en gemeenschappelijk wordt vastgelegd. Bij deze unieke vorm van samenwerking hebben de overheid en vijf autonome vzw's er bewust voor gekozen om in de geest van participatief management de beheersovereenkomst samen gestalte te geven. Op deze manier schakelt het SYNTRA-netwerk zich volledig in bij de realisatie van de doelstellingen van de Vlaamse regering.

De missie en visie van het agentschap SYNTRA Vlaanderen worden concreet vertaald in een specifiek dienstenpakket van vorming en opleiding, een online kenniscentrum, partnerships, acties naar specifieke doelgroepen,

Europese projecten, kwaliteitszorg, evaluatie en zoveel meer. In dit ruime kader ontwikkelen zich uiteraard continu nieuwe projecten en plannen, wordt er gezocht naar andere, nieuwe producten in overleg met het SYNTRA-opleidingsnetwerk, maar ook met andere partners voor wie ondernemerschap belangrijk is.

### DE MISSIE VAN SYNTRA VLAANDEREN OMSCHRIJFT DE KERNTAKEN VAN HET AGENTSCHAP:

SYNTRA Vlaanderen heeft als missie het waarborgen van een kwalitatief en specifiek vormingsaanbod aan jongeren en volwassenen die een professionele loopbaan ambiëren of verder willen uitbouwen in een zelfstandige onderneming of kmo. Als draaischijf wil het agentschap instaan voor een kwaliteitsvolle kennisborging en -spreiding van de ondernemersvorming.

De visie beschrijft het beoogde resultaat: Het Vlaams agentschap voor Ondernemersvorming – SYNTRA Vlaanderen is de draaischijf van een geïntegreerd beleid inzake ondernemersvorming teneinde bij te dragen tot meer en beter ondernemerschap als essentiële factoren in de sociaaleconomische ontwikkeling van Vlaanderen.

Het Vlaams agentschap voor Ondernemersvorming – SYNTRA Vlaanderen hecht hierbij groot belang aan een aantal waarden:

- ondernemerschap
- procesmanagement
- integriteit, betrouwbaarheid en openheid
- klantgerichtheid
- samenwerking
- netwerking



#### 4.1.1 Raad van bestuur

De raad van bestuur heeft beslissingsrecht in alle aangelegenheden waarvoor SYNTRA Vlaanderen bevoegd is, met uitzondering van de bevoegdheden van de praktijkcommissie.

##### Voorzitter

Mevrouw Maria-Christina De Gryse

##### Ondervoorzitter

De heer Robrecht Bothuyne

##### Vertegenwoordigers namens werkgeversorganisaties

Mevrouw Nele Muys  
Mevrouw Viviane Camphyn  
Mevrouw Sonja Teughels

##### Vertegenwoordigers namens werknemersorganisaties

Mevrouw Françoise Vermeersch  
De heer Gert Truyens  
De heer André Leurs

##### Afgevaardigden van de Vlaamse regering

De heer Koen Anciaux  
De heer Robrecht Bothuyne  
De heer Johan De Turck  
Mevrouw Cil Haesendonck  
De heer Pascal Jacobs

##### Gedelegeerd bestuurder

De heer Johan Artois

##### Vertegenwoordigers met raadgevende stem

De heer Johan De Neve,  
*namens de SYNTRA*  
De heer Laurent Dewilde,  
*namens de voogdijminister*  
De heer Jaak Floridor,  
*namens de minister van Financiën en Begroting, tot 31/10/2008*  
Mevrouw Trees Pieters, (t.v.v. Jaak Floridor)  
*namens de minister van Financiën en Begroting, vanaf 01/11/2008*  
De heer Erik Ottenbourgs,  
*namens de directieraad*  
De heer Luc Neyens,  
*namens de directieraad*

Mevrouw Mia Van Humbeek,  
*namens de directieraad*  
Mevrouw Marleen Van Eeghem,  
*secretaris*

#### 4.1.2 Praktijkcommissie

De praktijkcommissie is paritair samengesteld uit zelfstandigen- en werknemersorganisaties en houdt toezicht op de leer- en stageovereenkomsten. Deze paritaire samenstelling garandeert een objectieve werkwijze van de opleidingsproblematiek van de leerjongeren en stagiairs.

De praktijkcommissie is voornamelijk verantwoordelijk voor de kwalitatieve uitbouw van de praktijkopleidingen. Dit zowel in de leertijd (de leerovereenkomst) als in de ondernemersopleiding (de stageovereenkomst). Zij ziet toe op de correcte toepassing van de leer- en stageovereenkomst en het verloop van de opleiding in de onderneming, oefent toezicht uit op de leertrajectbegeleiders en adviseert de raad van bestuur over het beleid en de werking van de leertijd.

##### Voorzitter

De heer André Baetens

##### Vertegenwoordigers namens werkgeversorganisaties

Mevrouw Nele Muys  
Mevrouw Goele Kerckhofs  
De heer Paul Verschueren  
De heer Christian Waeyaert

##### Vertegenwoordigers namens werknemersorganisaties

Mevrouw Ilse De Vreese  
De heer André Leurs  
Mevrouw Leen Pontzeele  
De heer Gert Truyens

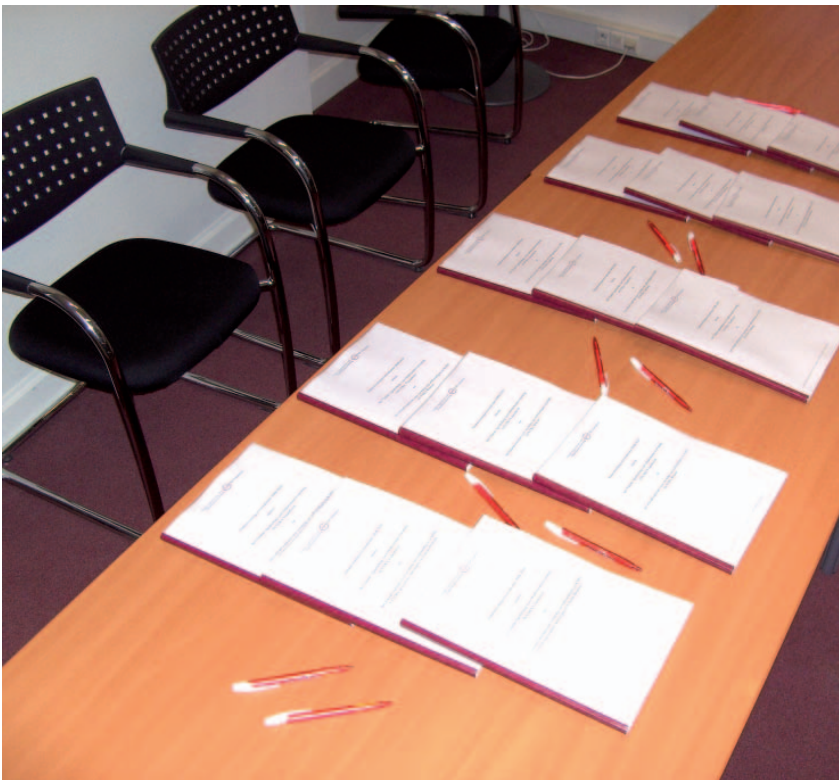
#### 4.1.3 Management SYNTRA-netwerk

Het Management van het SYNTRA-netwerk (MSN) bestaat uit de directeurs-afgevaardigd bestuurders van de vijf SYNTRA-koepels, de gedelegeerd bestuurder en de afdelingshoofden van SYNTRA Vlaanderen. Dit overlegplatform vervult een cruciale rol als kruispuntforum voor het SYNTRA-netwerk. Het MSN is bevoegd om de raad van bestuur en de praktijkcommissie voor te lichten of te adviseren over aangelegenheden van vorming en pedagogische begeleiding van de cursisten evenals over de oprichting, de werking en de subsidiëring van de centra. De centra worden via dit orgaan geïnformeerd over belangrijke veranderingen, beslissingen en evoluties binnen het netwerk of op Vlaams, federaal of Europees niveau. Het MSN behandelt naast opleidingsdossiers, vooral onderwerpen als kwaliteitszorg, het strategisch plan voor de leertijd en de financiering.

#### 4.2 Structuur en management

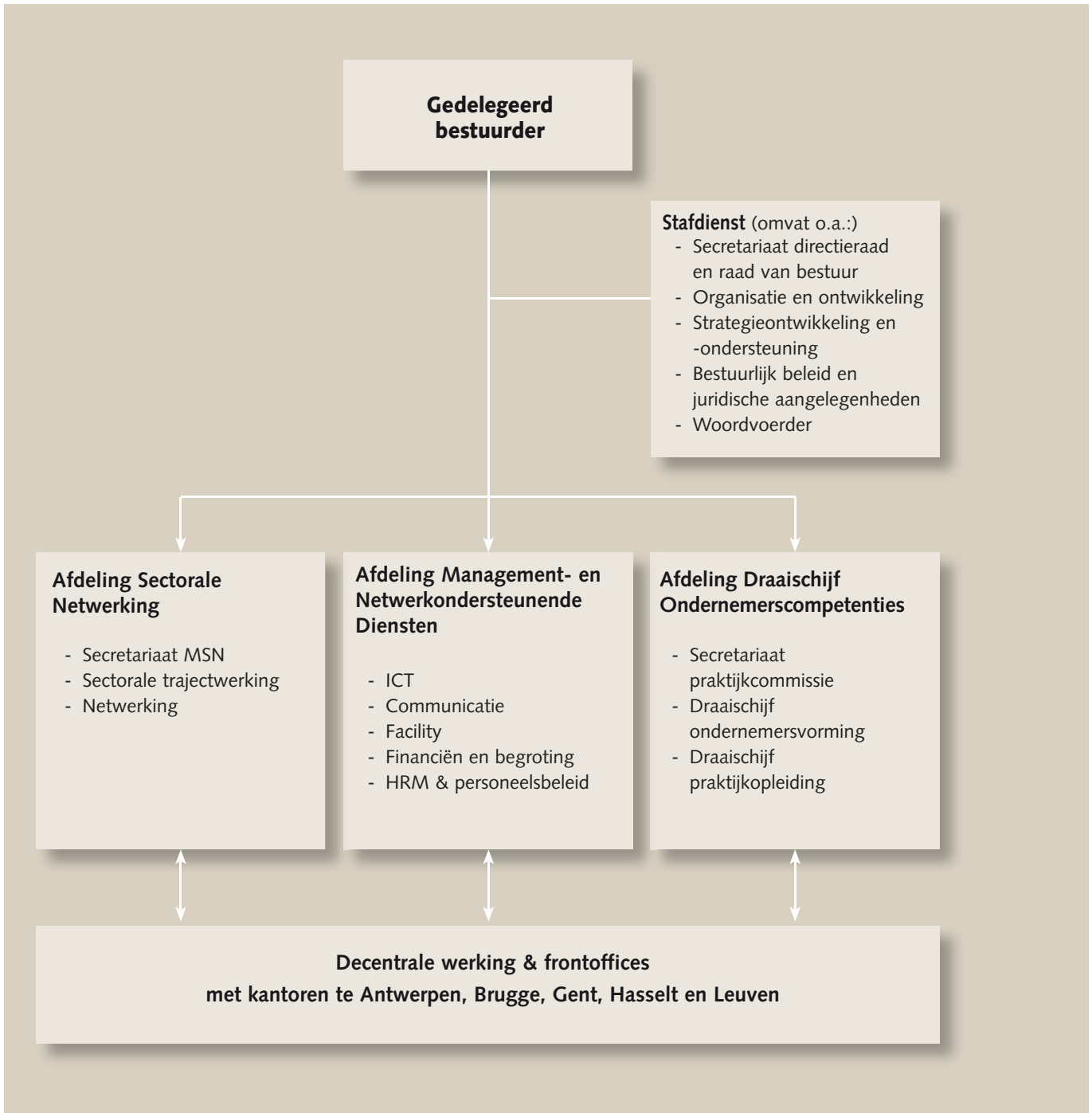
SYNTRA Vlaanderen heeft drie afdelingen en een stafdienst. De organisatiestructuur is gebaseerd op de principes klantgerichtheid en performantie. Bij het uittekenen van de managementstructuur van SYNTRA Vlaanderen keerde het management terug naar de roots van elke organisatie: de klant en/of het product. Een klantgerichte organisatie biedt het voordeel dat ze gericht is op efficiëntie en transparantie naar de buitenwereld, dat klant en dienstverlening centraal staan, en dat ze een doelgerichte verbetering meebrengt vanuit het standpunt van de klant. Een productgeoriënteerde organisatie richt zich op interne efficiëntie en transparantie, stelt de interne werking centraal en leidt vanuit de interne werking van de organisatie naar een doelgerichte verbetering.

Waar de meeste organisaties gebukt gaan onder een eeuwige strijd tussen klant- en productgerichtheid, biedt dit voor SYNTRA Vlaanderen geen onoverkomelijke problemen. Het klantensegment dekt in een belangrijke mate het productsegment. SYNTRA Vlaanderen kan een eenduidige structuur opzetten, die tegelijk product- en klantgeoriënteerd is.



Ondertekening van de samenwerkingsovereenkomsten op 18/12/2008







### 4.2.1 Afdeling Sectorale Netwerking

Als klanten hebben we de vijf erkende opleidingscentra die we vanuit de afdeling Sectorale Netwerking bedienen met de ontwikkeling en het beheer van trajecten en netwerkondersteuning, om op die wijze de eindklant, namelijk de cursist optimaal te kunnen bedienen.

De afdeling heeft twee operationele gebieden: Sectorale Trajectwerking en Netwerking. Binnen Sectorale Trajectwerking gebeurt de feitelijke trajectontwikkeling en -werking binnen de 28 beroepssectoren, waarop het vormingsaanbod van de centra is gericht. De uitdaging ligt hier vooral op het gebied van innovatie, zowel op vlak van producten als op methodieken.

De dienst Netwerking bekommert zich in ruime zin over het stimulerend toezicht op de centra: de organisatie- en investeringsplanning, de kwaliteitsborging van de administratieve processen, de subsidiëring en de doelmatigheid. Een netwerk in evenwicht ondersteunen en stimuleren is de grootste uitdaging.

### 4.2.2 Afdeling Draaischijf Ondernemerscompetenties

Hier zijn de leerlingen, cursisten-stagiairs en ondernemingshoofden onze klanten bij het beheer en de ondersteuning van praktijkopleidingen. De vele privé- en overheidsorganisaties die kennisborging of -spreiding aangaande ondernemersvorming tot doel hebben, zijn onze klanten voor de draaischijf.

De afdeling Draaischijf Ondernemerscompetenties omvat twee diensten: Praktijkopleiding en Ondernemersvorming. Beide hebben een eigen productaanbod en een eigen klantenbestand. De dienst

Praktijkopleiding omvat het beheer en de implementatie van de praktijkopleiding (leer- en stageovereenkomsten). Uiteraard gebeurt dit in overleg met de afdeling Sectorale Netwerking.

De dienst Ondernemersvorming omvat het hele draaischijfgebeuren. In essentie gaat het om het kenniscentrum, het project ondernemend onderwijs en het beleid t.a.v. specifieke doel- en kansengroepen. Verder zijn ook de Europese projecten en het buitenlands beleid in deze dienst gepositioneerd.

### 4.2.3 Afdeling Management- en NetwerkOndersteunende Diensten

Moet de organisatie van SYNTRA Vlaanderen klant- en productgericht zijn, dan geldt dit evenzeer ten aanzien van de interne klanten: de personeelsleden, de opleidingscentra en de lesgevers.

De managementondersteunende materies zoals financiën, HRM & personeel, ICT en communicatie bieden niet alleen ondersteuning aan de eigen diensten, maar evenzeer aan het SYNTRA-netwerk. De ondersteunende diensten worden vanuit hun specifieke deskundigheid betrokken bij de functionele werking van SYNTRA Vlaanderen en van het SYNTRA-netwerk. Dit gebeurt onder meer via verschillende technische werkgroepen.

#### DE WERKGROEP DIVERSITEIT

Het opzetten van een goed diversiteitsbeleid wordt in de toekomst heel belangrijk, ook voor de opleidingscentra. De emancipatieambtenaar van SYNTRA Vlaanderen stelt haar knowhow ten dienste van de centra. In de beheersovereenkomst werd opgenomen dat elke SYNTRA-koepel tegen 2010 over een diversiteitsplan beschikt. Om deze doelstelling te halen bezoekt de emancipatieambtenaar van

SYNTRA Vlaanderen samen met een doelgroepadviseur de verschillende SYNTRA om hen de voordelen van een diversiteitsplan en van het doelgroepenbeleid uit te leggen. In 2008 werden SYNTRA AB en SYNTRA Limburg bezocht. Beide bezoeken resulteerden in de opmaak van een diversiteitsplan. Door de aanwezigheid van een doelgroepadviseur wordt er een link gelegd tussen het diversiteitsbeleid en doelgroepenbeleid in de SYNTRA.

#### WERKGROEP LOOPBAANPLANNING

In overleg met de vakorganisaties werd besloten om een plan 2008 van loopbaan- en talentontwikkeling op te maken. Daarbij engageerde SYNTRA Vlaanderen zich om in te spelen op de nieuwe loopbaanmogelijkheden en hiertoe budget te voorzien. De functies die vacant verklaard worden moeten functioneel verantwoord zijn. Er wordt een link gelegd tussen de wensen van de personeelsleden en de noden van de organisatie, die verband houden met het goedgekeurde personeelsplan en met de functionele noden van de organisatiestructuur van SYNTRA Vlaanderen. Om het loopbaan- en talentontwikkelingsplan te realiseren, zal werk gemaakt worden van opleiding, begeleiding en jobverrijking, met als doel de personeelsleden maximale kansen te geven.

#### DE WERKGROEP COMMUNICATIE

In overleg met de marketing- en communicatieverantwoordelijken wordt in de werkgroep het globale communicatiebeleid voor het SYNTRA-netwerk voorbereid. Op basis van de goedgekeurde communicatiestrategie werkt de stuurgroep netwerkondersteunende promotieacties en campagnes uit.



Operationeel ging de aandacht specifiek naar een gecoördineerde mediacampagne voor de leertijd en de ondersteuning van een aantal sectoren bij de lancering van nieuwe of vernieuwde opleidingen. Het netwerk neemt eveneens deel aan verschillende vak- en publieksbeurzen waarbij de werkgroep faciliterend optreedt. Ook de interne communicatie stond uitgebreid op de agenda met de verdere uitbouw van een extranet voor alle personeelsleden van het SYNTRA-netwerk.

#### **www.SYNTRA.be**

In 2008 telde [www.syntra.be](http://www.syntra.be) 347 047 unieke bezoekers. De website werd voor de tweede keer genomineerd door Clickx Magazine voor de verkiezing 'Site van het Jaar' en eindigde op een vijfde plaats in de categorie 'Jobs & Opleiding'.

#### **DE WERKGROEP FINANCIËLE EN JURIDISCHE ASPECTEN SYNTRA-NETWERK**

Deze werkgroep behandelt specifieke financiële en juridische aspecten van het netwerk. De opzet is het SYNTRA-netwerk te adviseren over specifieke fiscale en juridische problemen en te informeren over mogelijke fiscale en boekhoudkundige ontwikkelingen binnen het opleidingslandschap, onder meer btw-problematiek, fiscale steunmaatregelen, vennootschapsvormen, zakelijke rechten, belastingregimes, inbrengen in vennootschappen, overdrachten, fusies en samenwerkingsverbanden. In 2008 ging de aandacht vooral naar het opstarten van de analytische boekhouding van de SYNTRA.

#### **DE TECHNISCHE WERKGROEP ICT**

Op het vlak van ICT wordt op netwerkniveau samengewerkt. Verschillende informaticatoepassingen en -applicaties worden door-

heen het gehele netwerk geconsulteerd en gebruikt: de uitwisseling van beleidsinformatie, cursus- en cursistengegevens en de opvolging van de leerovereenkomsten vergen een nauwgezette opvolging en overleg tussen de informatica-verantwoordelijken enerzijds en de inhoudelijke verantwoordelijken anderzijds. In 2008 ging de aandacht vooral naar de verdere uitbouw en verbetering van de elektronische gegevensuitwisseling. Voorts concentreerde de technische werkgroep zich op de technische invalshoek rond de verrijking van de cursisteninformatie met enkele aanvullende gegevens (waaronder de taal die thuis gesproken wordt en gegevens over het bedrijf waar de cursist is tewerkgesteld).

#### **4.2.4 Decentrale diensten**

De hoofdzetel van SYNTRA Vlaanderen is gevestigd in Brussel. Voor een optimale dienstverlening aan het SYNTRA-netwerk zijn er vijf decentrale zetels: Brugge, Gent, Antwerpen, Leuven en Hasselt. SYNTRA Vlaanderen heeft als klantgerichte organisatie een belangrijke frontoffice-opdracht, en dit vanuit de drie afdelingen. Met de vijf decentrale zetels ondersteunt SYNTRA Vlaanderen de centra op het terrein. Ze zijn gelinkt aan het werkingsgebied van de centra en zijn de frontoffices die de klant en de centra rechtstreeks verbinden met hun product. De decentrale diensten doen als het ware aan accountmanagement en zijn de verbinding tussen centraal en decentraal. Functioneel beheren zij regionaal de lopende opleidingen en doen zij aan kwaliteitsborging en verlenen ze regelmatig - vanuit hun frontoffice-ervaring - ondersteuning aan de centrale productontwikkeling.

#### **DECENTRALE WERKING: BRUG-FUNCTIE TUSSEN DE CENTRA EN SYNTRA VLAANDEREN**

Om een beter zicht te krijgen op het belang van deze brugfunctie zoomen we even in op de samenstelling van de decentrale zetels. Elke zetel is samengesteld uit twee decentrale teams: het team leertijd en het team netwerking.

Samen met de leertrajectbegeleiders en de medewerkers leertijd vormt de pedagogisch adviseur leertijd het verlengstuk van de centrale dienst Praktijkopleiding. Dit team zorgt voor de service aan alle klanten die te maken hebben met de leer- en stageovereenkomsten: ondernemers, opleiders, CLB-medewerkers, ouders, docenten leertijd en uiteraard de leerjongeren zelf.

Samen met de medewerkers 'Cursussen' vormt de decentrale pedagogisch adviseur het verlengstuk van de centrale dienst Netwerking. Dit team zorgt hoofdzakelijk voor de ondersteuning van de centra o.m. bij de uitwerking en opvolging van de organisatieplannen, het aanleveren van diverse cijfers en overzichten, het vlotte verloop van de administratieve processen (vrijstellingen, investeringen, en andere).

Het decentrale diensthoofd ten slotte zorgt binnen de decentrale zetel voor de efficiënte organisatie van de frontoffices en is, binnen zijn werkingsgebied als verlengstuk van de gedelegeerd bestuurder, vooral het aanspreekpunt voor de directeurs-afgevaardigde bestuurders van SYNTRA. Het decentrale diensthoofd zetelt bovendien ook in de raad van bestuur van het centrum uit zijn/haar regio en heeft een cruciale rol inzake de opvolging van de samenwerkingsovereenkomst tussen SYNTRA en SYNTRA Vlaanderen.

### 4.3 Financiële middelen

De financiële middelen van SYNTRA Vlaanderen bestaan voornamelijk uit dotaties van de Vlaamse overheid (57 587 158 euro). In mindere mate zijn er ook Europese of Vlaamse middelen voor specifieke projecten en eigen inkomsten.

Het grootste deel van de uitgaven slaat zoals steeds op de toelagen aan de erkende centra voor vorming van zelfstandigen en kmo's.

De enveloppen leertijd, gecertificeerde en niet-gecertificeerde opleidingen en investeringen zijn het rekenkundig gevolg van de outputfinanciering die bij besluit van de Vlaamse regering werd voorzien op basis van cursistenuren (van de deelnemers aan de examens voor de leertijd en de gecertificeerde opleidingen en van de beta-

lende cursisten voor de niet-gecertificeerde opleidingen). In 2008 werd het nieuw besluit van de Vlaamse regering tot aanpassing van de regelgeving, die de financiering van de SYNTRA regelt, van kracht. Deze aangepaste regelgeving heeft voornamelijk betrekking op de leertijd en de bevordering van het doel- en kansengroepenbeleid.

De enveloppe SYNTRA andere toelagen bevat de enveloppe voor de navorming van de lesgevers, de doelmatigheidssubsidie die door de SYNTRA behaald kan worden op basis van integrale kwaliteitszorg, naambekendheid, cursistentevredenheid, effectiviteit van de opleidingen (in termen van latere tewerkstelling of vestiging als zelfstandige) en het marktaandeel van het centrum. Deze doelmatigheidssubsidie werd in 2008 reeds beperkt en wordt vanaf 2009 volledig geschrapt. Op de enveloppe SYNTRA andere toe-

lagen werd in 2008 eveneens een eenmalig krediet van 1 500 000 euro afgerekend. Via een advies van de bedrijfsrevisor(en) kan door de raad van bestuur aan de SYNTRA met een zwakke financiële draagkracht een voorschot worden uitgekeerd. Uiteraard moet dit voorschot bij de definitieve vaststelling van de enveloppen verrekend worden, wat meebrengt dat deze jaarlijkse voorschottenregeling, mits gemotiveerd verzoek en advies van de bedrijfsrevisor(en), kan herhaald worden.

Het over te dragen overschot van het boekjaar 2008 bedraagt 2 397 797 euro. Dit overschot is als volgt samengesteld: het overgedragen overschot van vorige boekjaren 2 393 000 euro en het onbelast saldo 2008 voor een bedrag van 4 797 euro.

#### Financiële gegevens 2008 (in euro)

<b>ONTVANGSTEN</b>	<b>62 453 585,85</b>
Overgedragen overschot vorige boekjaren	3 951 349,12
Dotaties	57 587 158,00
Projecten Europese middelen	228 863,35
Projecten Vlaamse middelen	416,00
Eigen inkomsten	685 799,38
<b>UITGAVEN</b>	<b>62 453 585,85</b>
Over te dragen overschot van het boekjaar	2 397 796,74
Loonkosten	8 143 929,21
Werkingskosten	3 594 226,97
Vergoedingen leersecretarissen, cursisten en vormingsactiviteiten	2 861 119,18
Enveloppe SYNTRA - leertijd	7 112 731,00
Enveloppe SYNTRA - gecertificeerde opleidingen	26 664 963,00
Enveloppe SYNTRA - niet-gecertificeerde opleidingen	4 418 805,00
Enveloppe SYNTRA - investeringen	5 281 161,00
Enveloppe SYNTRA - andere toelagen	1 978 853,75

(Bron: Goedgekeurde jaarrekening 2008 SYNTRA Vlaanderen)

## 4.4 HRM en personeelsbeleid

### 4.4.1 HRM

SYNTRA Vlaanderen wil met haar HRM-beleid bijdragen tot het optimaal realiseren van de missie en doelstellingen van het agentschap. Jaarlijks worden daarvoor prioriteiten opgemaakt met bijhorende meetfactoren. In 2008 ging de aandacht vooral naar:

- het project loopbaanplanning
- de opleiding gedragsgericht selecteren zodat de in- en doorstroom van personeelsleden kwaliteitsvoller kan verlopen en volgens de regels van het competentie management
- het ontwikkelen van een systeem voor de opvolging van de personeelsbehoeftenplanning
- interne vorming
- het organiseren van verschillende opleidingen op maat
- de evaluatiecyclus PLOEG (plannen, leiding geven, ondersteunen, evalueren en gewaardeerd worden)
- opvolging van de aanbevelingen van de audit door IAVA (Interne Audit Vlaamse Administratie)
- de opmaak van een specifiek stappenplan interne controle- en organisatiebeheersingssysteem
- de voorbereiding van de personeelsleden op het generieke luik van de proeven (voor niveau C en D)
- verder uitwerken van een welzijnsbeleid: rookvrij gebouw, griepinertingen, check up onderzoek, en andere

### 4.4.2 Personeel

Op 31 december 2008 telde SYNTRA Vlaanderen 168 personeelsleden waarvan 86 statutaire en 82 contractuele personeelsleden.

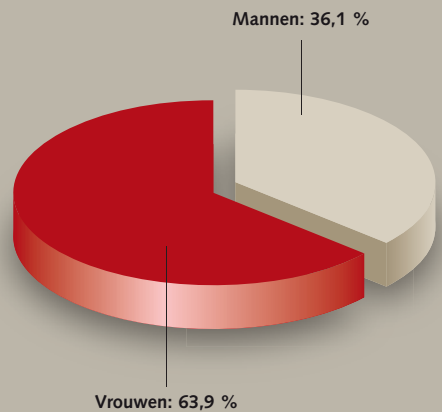
Wat de kansengroepen betreft scoort SYNTRA Vlaanderen:

- goed, voor de vertegenwoordiging van vrouwen in het algemeen (63,1 %) en in niveau A in het bijzonder (34,9 %)
- goed (1,8 %), voor de vertegenwoordiging van allochtone personeelsleden (volgens VESOC-definitie)
- niet goed, voor de vertegenwoordiging van de personen met een arbeidshandicap (0,6 %). Hier is een inhaalbeweging nodig
- goed voor de vertegenwoordiging van kort geschoolden (6,5 %)
- het aantal ervaren werknemers (ouder dan 45 jaar) bedraagt 45,8 %

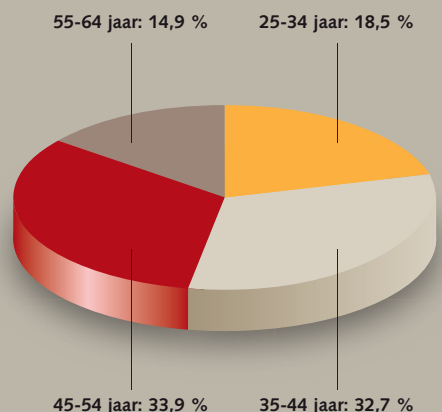
In 2008 werd verdergewerkt aan de opmaak van een agentschapsspecifiek besluit met een aantal reglementaire bepalingen eigen aan het agentschap en het onderhandelen over de principes van het nieuwe arbeidsreglement. De verantwoordelijke van de cel personeelsbeleid nam het co-voorzitterschap op zich van de werkgroep statuut binnen Netwerk voor Management in de Vlaamse overheid (MOVI). Deze werkgroep wil de wijziging van de personeelsreglementering waar mogelijk beïnvloeden en sturen, haar leden informeren en ervaringuitwisseling bevorderen.

### Personeelsbeleid in cijfers

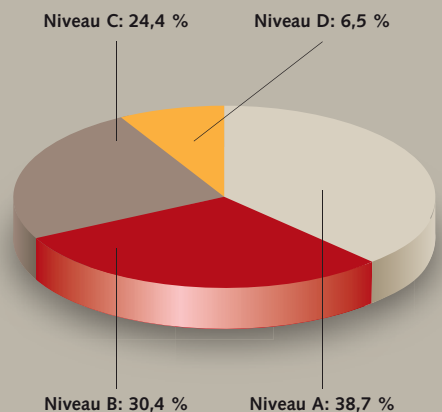
#### % verdeling van het aantal mannen en vrouwen



#### % verdeling per leeftijdscategorie



#### % verdeling per niveau



### 4.4.3 Diversiteit

SYNTRA Vlaanderen neemt in dit kader onder andere initiatieven om de instroom van personeelsleden uit de kansengroepen te verhogen. Samen met het beleidsdomein WSE werd een gemeenschappelijk diversiteitsplan opgemaakt. Er wordt gestreefd naar 10 % aanwervingen van personen van allochtone afkomst en 4 % aanwervingen van personen met een arbeidshandicap. Bij de instroom en bevorderingen mag maximaal twee derde van de personeelsleden van hetzelfde geslacht zijn.

De streefcijfers inzake diversiteit van de aanwervingen werden gehaald voor personen met een arbeidshandicap en voor de genderdoelstelling, maar niet wat de personen van allochtone afkomst betreft.

SYNTRA Vlaanderen wil deze doelstellingen ook uitbreiden naar de centra. In 2008 maakten SYNTRA Antwerpen en Vlaams-Brabant en SYNTRA Limburg onder begeleiding van SYNTRA Vlaanderen een instap diversiteitsplan.

#### MAATWERK ONDERHANDELEN VOOR LEERTRAJECTBEGELEIDERS

In 2008 werkte SYNTRA Vlaanderen in samenwerking met Obelisk aan een opleiding onderhandelen voor leertrajectbegeleiders. Met deze opleiding staan de leertrajectbegeleiders sterker bij hun gesprekken met ondernemers, in het bijzonder bij het aanbieden van de Estafette-opleiding voor ondernemers-opleiders in de leertijd.

Met de Estafette-opleiding voor ondernemers-opleiders wil SYNTRA Vlaanderen haar praktijkopleidingen kwalitatief verder uitbouwen en ondersteunen. SD 7 'SYNTRA Vlaanderen waarborgt de kwaliteit en continuïteit van de leertijd'.

"Deze cursus heeft me vooral bijgebracht hoe we Estafette beter kunnen verkopen aan de patroons, namelijk door te luisteren en vragen te stellen en daarop in te spelen. We konden dit uitgebreid oefenen tijdens de rollenspelen."

### 4.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Als overheidsinstelling wil SYNTRA Vlaanderen het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) ten volle integreren in de bedrijfsvoering. Op tal van domeinen wordt aandacht besteed aan MVO en duurzaamheid: aandacht voor duurzaamheid bij het aankoopbeleid, een diversiteitsbeleid en het duurzaam organiseren van evenementen.

In de loop van 2008 zette het agentschap verdere stappen in de richting van een meer integrerende visie en strategie rond MVO. Dit moet in 2009 resulteren in een MVO-actieplan voor SYNTRA Vlaanderen met drie luiken: MVO binnen SYNTRA Vlaanderen, binnen SYNTRA en binnen het opleidingsaanbod van het SYNTRA-netwerk.

## Colofon

Dit activiteitenverslag werd samengesteld door de directie en de medewerkers van het Vlaams agentschap voor Ondernemersvorming – SYNTRA Vlaanderen. Als u vragen heeft over dit activiteitenverslag of ander thema's in het kader van meer en beter ondernemen in Vlaanderen, kunt u steeds contact opnemen met het Vlaams agentschap voor Ondernemersvorming - SYNTRA Vlaanderen.

Kanselarijstraat 19  
1000 Brussel  
tel. 02 227 63 93  
fax 02 217 46 12  
info@syntravlaanderen.be  
www.syntravlaanderen.be

#### Verantwoordelijke uitgever:

Johan Artois, gedelegeerd bestuurder

#### Eindredactie:

Cel Communicatie

#### Vormgeving:

www.impuls-reclame.be



Vlaams Agentschap voor  
Ondernemersvorming



SYNTRA Vlaanderen