

Strategisch memorandum Syntra Vlaanderen 2019

Een adaptief leersysteem voor de 21^{ste} eeuw



De **technologische revolutie** verandert onze wereld sterk. Digitalisering, robotisering en opkomende technologieën hebben een steeds groter wordende impact op onze bestaande jobs. Daarnaast zullen er nieuwe jobs ontstaan, waarvan men nu de inhoud nog niet kan voorspellen. Deze omwenteling is nog maar net gestart. We weten niet goed wat ons te wachten staat.

Wat we wél weten is dat we nood zullen hebben aan mensen die in staat zijn voortdurend bij te leren om het tempo van technologische en economische verandering aan te kunnen. Up-to-date **kennis en skills** zijn de belangrijkste troeven in een onzekere wereld, ook voor onze (toekomstige) KMO's. De volgende regering zal een prioriteit moeten maken van een écht leerbeleid indien Vlaanderen wil blijven concurreren met Europese topregio's op vlak van kennis, innovatie en welvaart.

Ons huidige leersysteem voldoet echter niet. Dat werd recent bevestigd in het Skills Strategy Rapport van de OESO.¹ Meer dan 80% van de volwassen Vlamingen is niet bereid te participeren aan een opleiding. Er is een mismatch tussen de uitstroom van pas afgestudeerden en de gevraagde skills op de arbeidsmarkt. De afstand tussen het onderwijs en de bedrijfswereld is te groot. Er is een gebrekkige leercultuur in onze bedrijven.

Vlaanderen heeft tal van structuren en opleidingsinstellingen en zet een hele resem aan financiële middelen in. Toch blijft de participatie aan levenslang leren bij de laagste van Europa. Is het niet tijd voor een grondige andere aanpak? De oplossing ligt niet in het vragen naar extra middelen, extra structuren of extra gebouwen. De oplossing ligt in innovatie. Het bestaande herdenken, gebruik maken van technologie, co-creatie en middelen anders inzetten. De onvoorspelbaarheid

¹ OECD (2019), *OECD Skills Strategy Flanders: Assessment and Recommendations*, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264309791-en>.

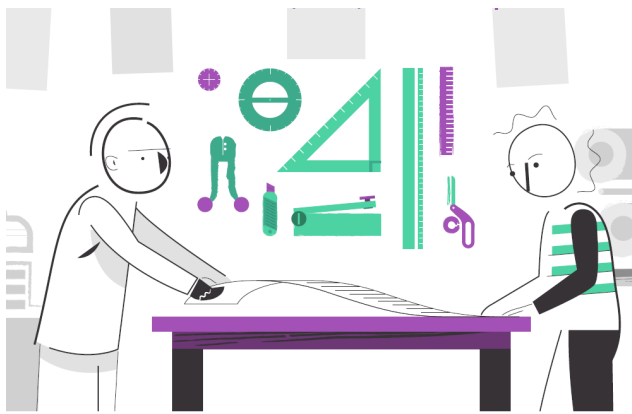
maakt dat we nood hebben aan een adaptief en dynamisch leersysteem om de toekomstige veranderingen de baas te kunnen.

SYNTRA Vlaanderen schuift zes pijlers naar voor die deze uitdagingen het hoofd bieden en de bouwstenen vormen voor een adaptief leersysteem voor de 21ste eeuw.

1. Breid **duaal leren** uit naar het volledige opleidingslandschap;
2. Faciliteer een bloeiend **ecosysteem duaal leren** tussen opleidingsinstellingen, bedrijven, onderzoekscentra en de overheid;
3. Stimuleer het gebruik van **technologie** om efficiëntiewinsten te boeken en toegankelijkheid tot leren te verhogen;
4. Maak werk van een slimme **financiering** die verantwoordelijkheden verdeelt over alle betrokken actoren;
5. Hervorm SYNTRA Vlaanderen tot **facilitator** van het ecosysteem duaal leren.
6. Investeer in een innovatieve en toekomstgerichte **ondernemersvorming**

1. Breid duaal leren uit naar het volledige opleidingslandschap

Duaal leren is een leermethode waarbij vaardigheden versterkt worden bij de opleidingsverstrekker én op de werkvloer. Tijdens de werkplekcomponent worden bepaalde competenties aangeleerd (niet enkel toegepast) op de werkvloer. Zowel de opleidingsverstrekker als de onderneming zijn dus verantwoordelijk voor het aanleren van competenties. Beide actoren geven in nauw overleg vorm aan het opleidingstraject. Het is een adaptieve en innovatieve leermethode die ons in staat stelt om de toekomstige veranderingen de baas te kunnen. Duaal leren vertrekt immers van een doorgedreven **co-creatie** tussen de bedrijfswereld en onderwijs. Opleiden en leren gebeurt niet in een vacuüm dat veraf staat van de economische realiteit.



Duaal leren bevordert **kennistransfer**. Leren op een werkplek is een vorm van *deeper learning*, waardoor individuen in staat zijn het geleerde te gebruiken en toe te passen in andere contexten.²³ Het verhoogt de duurzame inzetbaarheid van burgers op de arbeidsmarkt.⁴

Werken en leren gaan steeds meer in elkaar overvloeien. De school hoeft niet langer de unieke plaats te zijn waar competenties aangeleerd worden. De werkplek wordt steeds meer substitueert voor de klas. Duaal leren combineert twee werelden. Het stimuleert de **goesting** om te leren en houdt competenties up-to-date.

Duaal leren draagt ook bij tot een algemene **leercultuur** in bedrijven. Deze is broodnodig willen we ook bedrijven mee verantwoordelijk maken voor het opleiden van onze mensen. Bovendien benut een algemene leercultuur, waarbij lerenden ondernemerscompetenties verwerven, het innovatiepotentieel van en in Vlaamse ondernemingen.

Duaal leren is een geschikte methode om **gepersonaliseerd te leren**. Vooral de persoonlijke coach of mentor is cruciaal voor het leerproces. Het individu staat centraal, die in een één-op-één relatie gecoacht en begeleid wordt doorheen een persoonlijk en individueel leertraject.

² http://www.steunpuntwerk.be/system/files/werkrapport_2017_01_0.pdf

³ https://nctaf.org/wp-content/uploads/2016/02/NCTAF-ConsultEd_How-Deeper-Learning-Can-Create-a-New-Vision-for-Teaching.pdf

⁴ <http://oecdeducationtoday.blogspot.com/2016/07/is-more-vocational-education-answer.html?m=1>

Onze aanbevelingen:

- ✓ We breiden de **doelgroep** van duaal leren uit naar studenten, werknemers, werkzoekenden en ondernemers, kortom alle lerenden die in staat zijn om competenties te verwerven bij een opleidingsverstrekker én op een werkplek. Duaal leren is echter een ambitieuze leervorm en is niet geschikt voor alle lerenden. We laten duaal leren zijn ingang vinden in alle types van opleidingen: het hoger onderwijs, het volwassenenonderwijs, beroepsopleidingen bij Syntra, VDAB of sectorale opleidingsfondsen.
- ✓ We positioneren duaal leren als een **sterk merk** en trachten het bredere bekendheid te geven. Een sterk merk creëren we door duaal leren actief te verbinden met technologie, innovatie en STEM en door kwaliteit centraal te zetten. Het mag niet beperkt worden tot de traditionele beroepsgerichte opleidingen in het secundair onderwijs. Duaal leren is evenmin voor alle leerlingen uit het huidige Leren en Werken een gepaste leervorm. Een sterk merk wordt ook gehandhaafd door in te zetten op **kwaliteitsvolle** trajecten.
- ✓ We maken werk van een **licht regelgevend kader** om duaal leren voor verschillende doelgroepen mogelijk te maken. Dit biedt o.a. duidelijkheid voor alle lerenden rond statuut en verloning, maar mag geen te zware plichten of administratieve lasten opleggen aan ondernemingen.
- ✓ We wakkeren de **leercultuur bij bedrijven** aan. Om het bewustzijn van duaal leren bij bedrijven te verhogen kunnen tijdelijke ondersteunende maatregelen voor bedrijven helpen, zoals degelijke ondersteuning van mentoren of administratieve ondersteuning.
- ✓ We stimuleren **hogescholen en universiteiten** om hun aanbod af te stemmen op de arbeidsmarkt en op de niet-traditionele studenten. Een voorbeeld is de HEAT-case (zie kader) maar ook KMO's mogen we niet vergeten.⁵

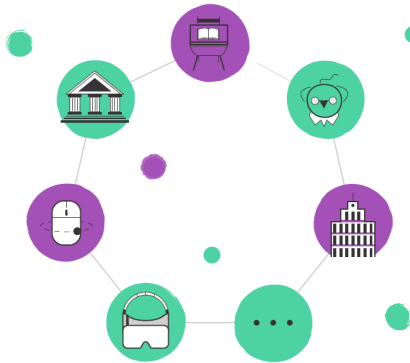
De HEAT-case

Duale opleidingen voor werknemers zijn schaars in Vlaanderen. Door een gebrek aan een duidelijk kader wijken veel grote ondernemingen vandaag uit naar het buitenland. Vlaanderen dreigt zo de boot van vernieuwing en innovatie te missen. De **HEAT-case** illustreert dat het wél kan. Werknemers worden via een duaal traject opgeleid tot Enterprise Architect en behalen zo een master-na-masterdiploma. Ze worden tijdens het ganse traject doorbetaald en hoeven minder vrije tijd op te offeren dan een opleiding die uitsluitend na de werkuren doorgaat. Een studie van de OESO toonde aan dat tijd de grootste drempel vormt om deel te nemen aan opleiding. Via duaal leren halen we deze drempel weg: werken wordt leren en leren wordt werken. Laat ons dit soort initiatieven volop steunen en stimuleren!

⁵ https://www.syntravlaanderen.be/sites/default/files/atoms/files/CASE_HEAT.pdf

- ✓ We stimuleren leren op **meerdere werkplekken** zodat individuen in aanraking komen met meerdere omgevingen. Dat verhoogt de toepasbaarheid en transfereerbaarheid van het geleerde, prikkelt het adaptief vermogen en stimuleert de wendbaarheid. Dat voorkomt dat lerenden te veel op maat van één onderneming worden opgeleid. Ondernemingen ervaren meerwaarde wanneer een duaal lerende kennis en ervaring meebrengt vanuit een andere onderneming (*de outside-in* benadering). Bovendien stimuleert deze werkwijze het bewustzijn binnen de bedrijfswereld dat investeren in duaal leren een maatschappelijke en collectieve opdracht is in plaats van een 'ieder voor zich' benadering vanuit rekruterings- of productiviteitsdoeleinden.

2. Faciliteer een bloeiend ecosysteem duaal leren



Een leercultuur bevorderen en competenties up-to-date houden is een **gedeelde verantwoordelijkheid** en kan enkel mits de samenwerking van diverse stakeholders. We denken hier aan onderwijs, de bedrijfswereld, private en publieke opleidingsinstellingen, het individu zelf en kennisinstellingen. Nu is er geen gedeelde visie. Ieder werkt op zijn eigen terrein met fragmentatie in het opleidingslandschap tot gevolg.

De oplossing is het creëren van een **ecosysteem**, een concept uit de platformeconomie dat steeds vaker opduikt als model voor publieke dienstverlening.⁶ In een ecosysteem dragen diverse stakeholders (zowel private als publieke) elk een deel bij, maar ze krijgen ook een deel terug. Deze onderlinge afhankelijkheid is de kern. Door met elkaar in interactie te gaan en van elkaar te leren in een ecosysteem wordt operationele efficiëntie verhoogd, worden schaalvoordelen gecreëerd en innovatieve oplossingen gegenereerd.

Onze aanbevelingen:

- ✓ **Sectoren en sociale partners** worden nu al via de sectorale partnerschappen betrokken bij het aanbod én de inhoud van duale opleidingen. We breiden deze partnerschappen, met vertegenwoordiging van onderwijs én bedrijfswereld, uit naar het hele opleidingslandschap. Het Vlaams Partnerschap fungeert als aansturend orgaan, met indien nodig diverse kamers per doelgroep (secundair onderwijs, hoger onderwijs, ...)
- ✓ We zetten ook in op **cross-sectorale partnerschappen** en betrekken ook private partners. Het is hier dat de vernieuwing en innovatie gerealiseerd kan worden. Dit doen we o.m. door het faciliteren van innovatieve partnerschappen tussen de bedrijfswereld, speerpuntclusters, innovatieve bedrijfsnetwerken en kennisinstellingen zodat in co-creatie nieuwe dienstverlening ontstaat. Via cross-sectorale partnerschappen laten we verschillende sectoren intersectoraal samenwerken door bv. gezamenlijk erkenningen te doen of mentoropleidingen te organiseren. We waken erover dat al deze initiatieven

In een ecosysteem zijn het opbouwen en versterken van de onderlinge relaties tussen de actoren van cruciaal belang om voortdurend te blijven vernieuwen. Zwitserland, dat een grote voorsprong heeft in duaal leren, past deze ecosysteemlogica toe in het onderwijs. Binnen het befaamde EPFL (École Polytechnique Fédérale de Lausanne), ook wel het 'MIT van Zwitserland' genoemd, wordt de gehele onderwijsvernieuwing getrokken vanuit een start-up ecosysteem.

⁶https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/24802/master_Reponen_Sara_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

pragmatisch en voldoende concreet zijn voor bedrijven zodat ze de meerwaarde ervan inzien.

- ✓ We brengen waar mogelijk en gewenst **ondernemingen** (vraagzijde) en **opleidingsverstrekkers** (aanbodzijde) rechtstreeks bij elkaar in partnerschappen. We geven hierbij specifieke aandacht aan KMO's omdat ze vaak slechts een deel van een opleiding kunnen aanbieden. Bovendien wordt zo de leercultuur bevorderd.
- ✓ Als **overheid** schuiven we op van een controlerende regierol naar een faciliterende rol binnen een ecosysteem (zie punt 5). We werken een overtuigende visie uit, in co-creatie met onze stakeholders, proberen alle neuzen in dezelfde richting te krijgen door een sterk leiderschap aan de dag te leggen en de visie te implementeren. We laten de verschillende partners aan zet en treden zeker niet in hun plaats.
- ✓ Het Vlaamse beleid is te weinig evidence-based volgens de OESO.⁷ We investeren in onderzoek en laten **kennisinstellingen** mee reflecteren over de te maken keuzes. We bundelen alle kennis, data en inzichten en delen deze optimaal.
- ✓ We betrekken ook **tech start-ups** in het ecosysteem. Hun meerwaarde voor het opleidingslandschap ligt in het bedenken van innovatieve oplossingen om leren aantrekkelijker, toegankelijker en efficiënter te maken en om het leren op school en op de werkvloer dichterbij elkaar te brengen.

⁷ Dirk Van Damme (2018). OECD Skills Strategy Flanders. Priority Areas Flanders. Good Practices workshop. <https://www.werk.be/op-weg-naar-een-vlaamse-skills-strategie/tweede-workshop-18-9-2018>

3. Stimuleer het gebruik van technologie om efficiëntiewinsten te boeken en toegankelijkheid van leren te verhogen

Het huidige onderwijs- en opleidingslandschap gaat uit van **gemiddeldes en normen**. Elke lerende moet een vooraf bepaalde hoeveelheid leerstof verwerken in een precies vastgelegde periode. Nochtans is geen enkel individu hetzelfde. In veel sectoren wordt volop geëxperimenteerd met gepersonaliseerde diensten en producten. Waarom blijft deze innovatie achter binnen de wereld van onderwijs en opleiding? De hefboomkracht die door technologie kan verwezenlijkt worden is nochtans gigantisch.



- Ten eerste kan technologie ingezet worden als een **leermethode**, om de leerinhoud over te brengen naar de lerende en gepersonaliseerd leren te stimuleren. Niet alleen het tempo, maar ook de inhoud van een opleiding kan op maat van de lerende aangepast worden door slimme technologie. De opkomst van online leerplatformen of MOOCs brengen kwaliteitsvolle opleidingen tot bij iedereen. Het is laagdrempelig en de kostprijs is vaak laag. Dat kan de huidige ongelijke toegang tot leren reduceren, alsook tegemoetkomen aan de weinige tijd die KMO's ter beschikking kunnen stellen. Ook educatieve apps of games en e-leren kunnen betekenisvol zijn. Een meer recente evolutie is het gebruik van technologieën als virtual en augmented reality, die kunnen zorgen voor een optimale leeromgeving en persoonlijkere leerbeleving.
- Een tweede toepassing van technologie bij leren zit in de **omkadering van leertrajecten**. De mogelijke efficiëntiewinsten zijn groot bij duaal leren omdat hier veel afstemming nodig is tussen de werkplek, het individu en de opleidingsinstelling. Dit kan bijvoorbeeld door een digitale competentie portfolio, een digitale matching tool om werknemers en lerenden te matchen of online screening instrumenten.
- Een derde mogelijkheid is de **analyse van data** over de lerende zelf, de mentor, de peers en de context, die het mogelijk maken om optimale leersituaties te creëren die zorgen dat individuen aandachtiger blijven en meer kennis opnemen. We spreken hier over learning analytics, big data en predictive analysis.

Onze aanbevelingen:

- ✓ We zetten onze middelen gericht in om technologische innovatie binnen de opleidingswereld te stimuleren.
- ✓ We zetten **digitale experimenten** op in co-creatie met stakeholders.
- ✓ We coördineren, samen met onze partners, het aanbod **aan digitale tools voor duaal leren**. Denk aan matchingtoepassingen die lerende en onderneming dichterbij elkaar

kunnen brengen op basis van profielen, of apps die toelaten dat competenties gemakkelijk op te volgen zijn door lerende, mentor en opleidingsinstelling.

- ✓ We maken werk van een **open data**-beleid om innovatieve oplossingen te stimuleren.
- ✓ We zetten in op onderzoek naar onderwijstechnologie. Leren is een complex proces. Wetenschappelijk onderzoek moet, bijvoorbeeld via learning analytics, toetsen of digitale tools het gewenste effect behalen.

4. Maak werk van een slimme financiering die verantwoordelijkheden verdeelt over alle betrokken actoren



Financiering is een belangrijk instrument dat overheden in handen hebben om een bepaalde visie of beleid te sturen en om betrokken partijen te mobiliseren. Het budget dat vandaag aan opleiding en vorming gespendeerd wordt, wordt gekenmerkt door ondoorzichtigheid en fragmentatie. Financiële stimulansen zijn verdeeld over diverse actoren en bevoegdheidsniveaus. Als we de snelheid

van verandering willen kunnen bijbenen, mogen we bij het herdenken van onze financieringsmodellen niet binnen de bestaande kaders en instrumenten blijven hangen.

Daarom moeten we nadenken over andere manieren van financieren. Een voorbeeld is het financieren van **componenten** in plaats van volledige trajecten. In het huidige financieringsmodel worden alle middelen aan één opleidingsverstrekker toebedeeld (aanbiedersgerichte financiering). Het is ook mogelijk om middelen te splitsen en een deel te geven aan de opleidingsverstrekker, de onderneming en het individu zelf. Dit stimuleert samenwerking en specialisatie op het terrein.

Onze aanbevelingen:

- ✓ We gaan op zoek naar nieuwe en **innovatieve financieringsmodellen**. Inspiratie kunnen we daarbij halen uit het buitenland en door te investeren in onderzoek hierover. We houden hierbij rekening met de actoren binnen het ecosysteem. Zo nemen **ondernemingen** bijvoorbeeld, via duaal leren, een maatschappelijke taak op en dan is het logisch dat ze daar ook ondersteuning voor krijgen. Het financieringsmodel moet zorgen dat diverse actoren hun krachten bundelen waardoor er meerwaarde gecreëerd wordt voor het geheel.
- ✓ We maken werk van een studie die de financiering van duaal leren in kaart moet brengen en die de kosten en baten voor ondernemingen becijfert.

CDO Provil en SYNTRA Limburg hebben de handen in elkaar geslagen om samen een duale kappersopleiding aan te bieden. Provil staat in voor de algemene vorming, SYNTRA Limburg verzorgt de beroepsvorming, zoekt naar een werkplek en biedt begeleiding op de werkplek. Op deze manier wordt de sterkte van beide partners maximaal benut. Onze aanbiedergerichte financiering was hier echter een hinderpaal.

5. Hervorm SYNTRA Vlaanderen tot facilitator van het ecosysteem duaal leren

Om bovenstaande pijlers te realiseren is een efficiënte governance nodig.⁸ Er is nood aan een regisseur/facilitator die het geheel overziet en de actoren met elkaar in contact brengt. Die regisseur moet de nodige bevoegdheden, middelen en expertise krijgen op het vlak van onderwijs en werk. Deze regisseur mag niet te sturend zijn, maar moet de actoren en partners maximaal aan zet laten vanuit een ecosysteemlogica. Wel moet deze regisseur leiden vanuit een sterke visie.

De huidige activiteiten van SYNTRA Vlaanderen bevinden zich op twee sporen: duaal leren en ondernemersvorming. Omdat leren en werken steeds meer gelijk aan elkaar worden, schuiven we duaal leren naar voor als dé sleutel voor de toekomst. KMO's en KMO-werknemers zijn daarbij een specifieke doelgroep van lerenden. Bovendien stellen de OESO en de EU dat we ondernemerscompetenties, zoals creativiteit, initiatief nemen, probleemoplossend vermogen, etc. zoveel mogelijk moeten stimuleren in al onze opleidingen.^{9,10} En duaal leren is daarvoor dé uitgerkende leervorm.¹¹

Onze aanbevelingen:

- ✓ Hervorm Syntra Vlaanderen tot facilitator van het gehele ecosysteem duaal leren. Een klein en wendbaar agentschap dat dichtbij haar stakeholders staat kan snel de gewenste transformatie realiseren. Onze leidende principes zijn de volgende:
 - We zijn een **explorator** die onbekend terrein verkent, en een **pionier** die haar stakeholders voortdurend inspireert met nieuwe ideeën;
 - We zijn een **kennisknooppunt** dat een inspirerende visie uitdraagt, haar stakeholders informeert, en kennis en relevante data deelt;
 - We zijn een **netwerkorganisatie**, die actoren samenbrengt in partnerschappen en ecosystemen zodat nieuwe dienstverlening steeds wordt opgezet in co-creatie.
- ✓ Zorg dat de stakeholders van onderwijs en werk **evenredig** vertegenwoordigd zijn in de aansturing van het agentschap. Versterk het agentschap met specifieke onderwijsexpertise die momenteel in andere agentschappen zit.
- ✓ Maak optimaal gebruik van bestaande structuren. Het **Vlaams Partnerschap** Duaal Leren heeft in het verleden zijn waarde getoond bij beslissingen en advies rond duaal leren. Dit partnerschap kan uitgebreid worden naar het hele opleidingslandschap en het aansturende orgaan worden.

⁸ OECD (2019), *OECD Skills Strategy Flanders: Assessment and Recommendations*, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264309791-en>.

⁹ <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Parallel-Session-3.pdf>

¹⁰ <https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp>

¹¹ OECD (2019), *OECD Skills Strategy Flanders: Assessment and Recommendations*, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264309791-en>.

6. Investeer in een innovatieve en toekomstgerichte ondernemersvorming

Een bloeiend klimaat van ondernemers is een belangrijke hefboom voor de groei van onze economie en onze welvaart. Het stimuleren van ondernemerschap en het aanleren van ondernemerscompetenties zijn daarom een belangrijke taak van de overheid. Bovendien zorgt de toenemende digitalisering ervoor dat jobs en taken binnen jobs snel veranderen, waardoor een focus op levenslang leren noodzakelijk onvermijdelijk wordt. Ook voor de permanente vorming van ondernemers is bijscholing belangrijk en daarbij is er nood aan innovatieve opleidingen die tot stand komen in co-creatie met het bedrijfsleven en die ondernemers blijvend laten voorlopen in klaar stomen voor de 21ste eeuw. Het agentschap ondersteunt dit door enerzijds een regierol via tenderbeleid en partnerschappen en anderzijds door het financieren van de Syntra vzw's.

De SYNTRA VZW zijn en blijven de unieke partner in Vlaanderen voor de vorming van ondernemers die onder de diensten van algemeen belang vallen, nl. de **ondernemerschapstrajecten**. Ze acteren op het snijvlak van werk, economie & innovatie en onderwijs en hebben een belangrijke positie in het opleidingslandschap om bovenstaande uitdagingen aan te gaan. Een recente studie, uitgevoerd door de KU Leuven, toonde aan dat zij op vlak van ondernemersvorming goede resultaten neerzetten, vergeleken met andere publieke aanbieders. De kans om zelfstandig te worden neemt significant toe met 9% tot 13% als iemand een SYNTRA-opleiding succesvol heeft beëindigd. Verder stijgen de bruto-inkomsten van de cursist ook met 10% tot 27%.

De Syntra nemen een rol op inzake een (innovatief) leerbeleid op drie vlakken:

- Het verzorgen van opleidingen die mensen ertoe aanzetten zich te vestigen als ondernemer. Het gaat hier specifiek om het stimuleren van de ondernemerszin en het aanleren van technische aspecten die gerelateerd zijn aan bedrijfsvoering.
- Het aanleren van ondernemerscompetenties in brede zin aan diverse doelgroepen (kandidaat-ondernemers, gevestigde ondernemers, werknemers uit de KMO, maar ook jongeren in duale trajecten,...)
- Opleidingen en bijscholingen om ondernemers up to date te houden in het kader van levenslang leren. Hierin zitten zowel algemene vaardigheden (vb. soft skills) als technische en beroepscompetenties vervat.

Niettegenstaande de Syntra vzw's nu reeds ondernemersvorming aanbieden met succes, kan het aanbod nog aantrekkelijker gemaakt worden door **flexibilisering en maatwerk**, en door het implementeren van nieuwe of verbeterde vormingsmethodes en -instrumenten. Daartoe is het noodzakelijk om de huidige regelgeving aan te passen, vb. aan de meest recente of actuele lesmethodieken.

Via een **beheers- of partnerschapsovereenkomst** met duidelijk afgesproken doelen en KPI's tussen het agentschap en de Syntra wordt een innovatieve ondernemersvorming waargemaakt.

Naast de ondernemersvorming die door de Syntra wordt aangeboden, is er ook een **tenderbeleid** waar het agentschap verder op wil inzetten. De pijlers van dit beleid zijn het inzetten op

partnerschappen volgens het triple helix model en een toekomstgericht opleidingsaanbod gestoeld op competentieprognoses.

- Het is de bedoeling input/expertise te verkrijgen via **partnerschappen** bij het ontwerp van tenders en/of de uitvoering ervan. De doelgroep is gericht op KMO-medewerkers, zelfstandigen en freelancers, met aandacht voor de verschillende levensfasen van een onderneming.
- Via **competentieprognoses** kan de nood aan competenties in bepaalde sectoren/clusters/innovatieve bedrijfsnetwerken in kaart gebracht worden. Op basis van die competentieprognoses kunnen vervolgens middelen worden ingezet vanuit het agentschap om opleidingen te laten ontwikkelen door de diverse aanbieders. Die kunnen in co-creatie met de bedrijfswereld of door de bedrijfswereld zelf als opleidingsverstrekker ingezet worden. Vanuit de regie ondernemersvorming wordt een gepaste methodiek ontwikkeld om de competentieprognoses door te vertalen naar individuele ondernemingen. Die doorvertaling dient dan opnieuw omgezet te worden in een gepaste opleiding.

Op het vlak van governance moet er nagedacht worden hoe deze ondernemersvorming bij de Syntra en het tenderbeleid het best kunnen vormgegeven worden. Een belangrijke eerste stap is het oprichten van een **ondernemerschapsraad**, als tegenhanger voor het Vlaams Partnerschap bij duaal leren.

Onze aanbevelingen:

- ✓ Versterk het aanbod van de Syntra door het faciliteren van verbeterde vormingsmethodes en -instrumenten voor ondernemersvorming via een aangepaste regelgeving.
- ✓ Installeer een ondernemerschapsraad voor de aansturing van ondernemerschapsvorming
- ✓ Via beheersovereenkomsten tussen het agentschap en de SYNTRA wordt een innovatieve ondernemersvorming waargemaakt
- ✓ Maak werk van een versterkt tenderbeleid gestoeld op innovatieve partnerschappen met vertegenwoordigers uit de bedrijfswereld, overheid en onderzoekswereld.
- ✓ Stimuleer onderzoek naar toekomstige competentieprognoses om vervolgens opleidingen op maat te laten ontwikkelen door partners