



GILDE NIEUWE STIJL

PRAKTIJK EN LEREN

Een PPS in het kader van het REGIONAAL INVESTERINGSFONDS MBO



Januari 2020

Voorwoord

In 2015 is onze pps van werkgevers, gemeenten en regionale opleidingscentra in Noord-Nederland gestart met het project *Gilde Nieuwe Stijl*. Het gildeleren is een vorm van entree-opleiding, gericht op jongeren van 16 jaar en ouder die nog geen diploma hebben van een vooropleiding. Daardoor is het voor hen moeilijk om aansluiting te vinden bij de vragen van potentiële werkgevers. Wij wilden in een pilotproject met elkaar erachter komen hoe deze jongeren door middel van het gildeleren alsnog de kans kunnen krijgen om een opleiding te volgen waarmee zij een startkwalificatie kunnen krijgen.

Het bijzondere van gildeleren is dat de studenten niet naar school gaan maar een fulltime opleiding volgen in het bedrijf. Ze worden op de werkvloer begeleid door de gildemeester, een ervaren professional, en krijgen in een 'leerhome', eveneens op het bedrijf, aanvullende lessen door docenten van hun school.

Ons project kende een turbulent verloop. We hadden te maken met een aantrekkende economie, waardoor de arbeidsmarktsituatie voor onze doelgroep vrij plotseling veranderde. Velen van hen vonden – gelukkig voor hen – werk en konden een opleiding via een BBL-traject volgen. Maar wij moesten onze planning en verwachtingen bijstellen en hebben ook nu, na afloop van de eerste vier projectjaren, in kwantitatieve zin niet die resultaten behaald die we bij de start voor ogen hadden.

Daarom wilden wij naast het reguliere eindverslag ook een extern verslag laten opstellen. Dit stelde ons in de gelegenheid nog een keer kritisch op het project en de resultaten te reflecteren. Deze verslaglegging bieden we u hierbij aan, aanvullend op het reguliere rapportageformulier. We hebben in het verslag die onderwerpen aan de orde gesteld die we graag in een wat uitgebreidere vorm onder uw aandacht wilden brengen.

Mocht u naar aanleiding hiervan nog nadere toelichting wensen staan we graag tot uw beschikking.

Namens de stuurgroep



Hanneke Benda

Afdelingsdirecteur Terra Assen

Januari 2020

Inhoud

0. Samenvatting	4
1. Projectgegevens	5
2. Waar ging het project om?	5
De context	5
Het probleem	6
De gekozen aanpak	6
Gildeleren nieuwe stijl	6
Voordeel voor student, gemeente en werkgevers	6
De ambitie	6
De doelen en resultaten	6
3. Hoe verliep het project?	7
De activiteiten	7
Tussentijdse bijstellingen	9
De bereikte mijlpalen en resultaten	10
De samenwerking binnen Gilde Nieuwe Stijl	12
Studenten en teams in de gildes	12
Triple helix	13
Partijen binnen het consortium	13
Twee aanvullende onderzoeken	13
Kleinschalig verkennend onderzoek	13
Wetenschappelijk onderzoek	14
De verduurzaming	14
Twee duurzame gildes	14
Inbedding in het curriculum	14
Hoe verder met de resultaten van de pps?	15
4. Observaties	15
Samenvattend	15
In detail	15
5. Aanbevelingen	18

0. Samenvatting

Het voorliggende eindverslag brengt de beoogde en daadwerkelijke resultaten van het pps *Gilde Nieuwe Stijl* in beeld. Daarnaast gaan we in op de lessen die na afloop van het project getrokken zijn. Daarvoor beschrijven we achtereenvolgens:

- Na de inleidende projectgegevens in hoofdstuk 1 gaan we in [hoofdstuk 2](#) in op [De oorspronkelijke opzet van het project](#): de partners in *Gilde Nieuwe Stijl* wilden een nieuwe invulling geven aan de entreeopleiding en daarmee twee doelen realiseren: enerzijds een alternatief aanbieden aan jonge mensen die de voorkeur geven aan een praktijkopleiding op de werkvloer, en anderzijds in specifieke sectoren binnen de arbeids-marktregio Groningen-Assen een groeimodel ontwikkelen dat ook op de langere termijn succesvol in staat is de opleiding van personeel op het niveau van mbo-Entree te matchen met de vraag uit de regionale arbeidsmarkt.
- In [hoofdstuk 3](#) beschrijven we [het verloop van het project](#).

Daarvoor gaan we als eerste in op de [activiteiten](#) die we samenvatten in 5 werkpakketten:

- Opzetten en uitvoeren van het projectmanagement
- Werving en selectie van studenten
- Opzetten en consolideren van de gildes
- Ontwikkeling praktijk- en lesopdrachten
- Communicatie

Vervolgens beschrijven we de [tussentijdse bijstellingen](#). Vanwege een achterblijvend aantal deelnemende studenten zijn een aantal aanpassingen uitgevoerd. De partners hebben verschillende profielen binnen één gilde geclusterd en konden daarom het aantal geambieerde gilde terugbrengen van 10 naar 8, zonder inhoudelijk aan kwaliteit in te boeten.

We gaan daarna in op de [bereikte mijlpalen en resultaten](#):

- Er is een voortraject ontwikkeld voor het gildeleren
- Het instrument schoolbaarheid/leerbaarheid (ontwikkeld buiten het kader van het project Gilde Nieuwe Stijl) is getest maar kon vanwege AVG-wetgeving niet worden toegepast. Binnen de pps is wel een gezamenlijk intakeformulier ontwikkeld die alle scholen gebruiken.
- Verbreding van samenwerkingsverbanden in de regio Groningen en Noord-Drenthe is op verschillende manieren gerealiseerd
- Er zijn 89 leerlingen opgeleid. Dat dit aantal is achtergebleven bij de oorspronkelijke planning is te wijten aan een samenloop van redenen en omstandigheden die we in het verslag aan de orde stellen.
- Er zijn zeven gildes samen met het bedrijfsleven vormgegeven en twee verduurzaamd. Daarnaast zijn er nog vele aan het gildeleren verwante samenwerkingen gerealiseerd en verduurzaamd.

We hebben tevens gekeken naar de [samenwerking binnen het project Gilde Nieuwe Stijl](#)

- De samenwerking binnen de teams op de werkvloer is positief. De collega's nemen de studenten goed op en de studenten ervaren dat ze worden gezien en gewaardeerd als medewerker van het bedrijf.
- Ook is er sprake van een goed werkende samenwerking binnen de triple helix, met nieuwe inzichten voor alle partijen. Het feit dat onderwijs en bedrijfsleven samen het onderwijs verzorgen is een eyeopener.
- Met betrekking tot de samenwerking van de partijen binnen het consortium was er een positieve insteek van alle consortiumpartners. Toch komt ook naar voren dat de partijen over en weer impliciet verschillende verwachtingen aan elkaar stelden die niet altijd waar konden worden gemaakt.

We gaan in dit hoofdstuk ook in op [twee aanvullende onderzoeken](#):

- Kleinschalig verkennend onderzoek naar de redenen voor het achterblijvende aantal aanmeldingen voor gildeleren. Dit onderzoek leidde vooral tot de aanbeveling om het gildeleren positiever te labelen en een actievere communicatie rond gildeleerders op te zetten.
- Wetenschappelijk onderzoek, gestart door een onderzoeksteam met een deel van de projectpartners en de Hanzehogeschool Groningen. De start van dit onderzoek liep vertraging op waardoor nu net pas de eerste de eerste gegevens van twee van de vier scholen zijn ontvangen.

Met het oog op de [verduurzaming](#) schetsen we twee gildes die voortgezet zullen worden conform de exploitatieprognoses voor de komende vier jaar. Hierbij is ook sprake van een naadloze inbedding van de vakinhoudelijke lessen en praktijkopdrachten in het curriculum. Aansluitend schetsen we hoe de betrokken scholen het gildeleren verder in hun [onderwijs gaan integreren](#).

- In [hoofdstuk 4](#) komen we bij een aantal [observaties](#). Deze hebben betrekking op:
 - De begeleiding van entree-studenten die weliswaar veel tijd vraagt maar wel met buitengewoon veel inzet en betrokkenheid van ondernemers en schoolbegeleiders wordt uitgevoerd. De ervaringen in Gilde Nieuwe Stijl verrassend positief. Zij staan voor 100% achter het project en de uitgangspunten en voelen een grote betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor het welslagen van het project en het succes van de studenten.

- De beoordeling door studenten en begeleiders in de huidige gildes zijn positief over elkaar en over het gildeleren.
 - Het succes van gildeleren gaat hand in hand met de manier waarop studenten worden begeleid. Vakbekwaamheid, werkplezier, collegialiteit, affiniteit met en begrip voor jonge mensen en het vermogen kennis en werkhouding over te dragen aan studenten zijn doorslaggevend voor het succes van gildeleren.
 - Een bijzondere plaats is weggelegd voor de 'oliemensen'. Hun werk lijkt vaak op improvisatie vanuit passie. Maar dat is het niet alleen. Oliemensen werken vanuit een duidelijke analyse van het probleem en vertrekken vanuit een manier(en) om dit, samen met anderen, op te lossen.
 - Het project Gilde Nieuwe Stijl kende een complexe en afwijkende projectstructuur waardoor de besturing en bestuurbaarheid van dit project zeer complex werd.
 - Informatie, communicatie en werving kunnen misschien beter op de doelgroep worden afgestemd.
 - De publiek-private samenwerking was in Gilde Nieuwe Stijl succesvol, zeker als je bedenkt dat deze samenwerking veel vraagt van ondernemers.
 - Je zou je de vraag kunnen stellen of het Regionaal Investeringsfonds MBO überhaupt wel een goede regeling voor entreeopleidingen. De kaders van de regeling maken je minder flexibel, waardoor je kansen mist.
 - M.b.t. gildeleren rijst het de vraag of theorieles op locatie altijd meerwaarde heeft. Dit is niet per sé het geval. Voor een kleinere ondernemer betekent dit een extra investering, terwijl toekomstig gebruik lang niet altijd zeker is.
 - In verband met het voorgaande zou je het concept Gilde Nieuwe Stijl flexibeler kunnen vormgeven.
- In het [laatste hoofdstuk](#) geven we een aantal [aanbevelingen](#) met betrekking tot
 - Werving van studenten;
 - Analyse en borging van de competenties van de beste gildemeesters en stagecoördinatoren;
 - Expliciet maken van de baten van gildeleren voor entrestudenten voor elke triple helix-partners;
 - Flexibele invulling van gildeleren;
 - Gildeleren organiseren vanuit een gebiedsgericht permanent triple helix-innovatieplatform;
 - Gildeleren toegankelijker voor kleine mkb'ers door schakeling vanuit een gebiedsspecifieke coöperatie;
 - Voor het ministerie (1): kijk of het Regionaal Innovatiefonds MBO aansluit bij de specifieke vereisten van entreeopleidingen.
 - Voor het ministerie (2): let bij projectvoorstellen erop dat aanvragers een goed werkende governancestructuur hebben opgezet en de risico's goed in beeld hebben.

1. Projectgegevens

- Projecttitel: *Gilde Nieuwe Stijl*
- RIF-nummer: 15054
- Bevoegd gezag-nummer: 31108
- Consortiumpartners: •Onderwijs: Terra, Drenthe College, Alfa-college en Noorderpoort; •Bedrijfsleven: UMCG, Brondijk BV, V&D¹, Groningen City Club, Effektief Groep BV, Parkmanagement, Dolmans Landscaping, Binnenstadvereniging Assen, Vanderveen, The Sewing Company, Fietsverda; •Overheid: Gemeente Groningen (als vertegenwoordiger van de Arbeidsmarktregio Groningen centraal) en Werkplein Baanzicht (later Drentsche Aa) (als vertegenwoordiger van de gemeenten Assen, Aa en Hunze, Tynaarlo)
- Aanvrager / penvoerder: Terra
- Start- en einddatum: 1 april 2015 – 1 oktober 2019
- Contactpersoon: Hanneke Benda, 06 15 057 990, 50-5292944, h.benda@terra.nl
- Projectwebsite: www.gildenieuwestijl.nl²

2. Waar ging het project om?

De context

Eind 2015 heeft het ministerie van OCW specifieke aandacht gevraagd voor de entreeopleidingen, een eenjarige opleiding voor jonge mensen vanaf 16 jaar zonder startkwalificatie. Met de entreeopleiding worden zij voorbereid op passende functies op de arbeidsmarkt ('assistent') of op een doorstroming naar mbo-2. Hiervoor leek een pps in RIF-verband goede kansen te bieden. In brede zin gaat het dan zowel om een verbeterde aansluiting op de arbeidsmarkt

¹ V&D ging eind 2015 failliet. Later is het bedrijf Fietsverda aangehaakt, gespecialiseerd in verkoop, verhuur en reparatie van fietsen. Helaas ging ook dit bedrijf eind 2017 failliet.

² Deze website is tijdens de looptijd van het project voor twee doeleinden gebruikt. Ten eerste wilden de partners informatie over het project aan een algemeen publiek aanbieden. Ten tweede wilden zij op één plaats alle informatie over de verschillende gildes bundelen voor geïnteresseerde studenten.

als ook om de professionalisering van docenten, een bredere oriëntatie van praktijkbegeleiders en het stimuleren van LLO.

Gilde Nieuwe Stijl was een van de eerste voorstellen die binnen het RIF voor deze doelgroep zijn ontwikkeld en toegekend. We beschrijven in dit hoofdstuk het idee achter dit voorstel, de opzet, de doelen en de beoogde resultaten.

Het probleem

De projectpartners maakten eerst een analyse van de arbeidsmarkt in Noord-Nederland en benoemden een aantal specifieke problemen. Een relatief groot deel van de beroepsbevolking is laagopgeleid en 45% heeft zelfs geen startkwalificatie. Daar komt bij dat de regio grotendeels een krimpgebied is, met een toenemende vergrijzing, ontgroening en braindrain. Met een stagnerende banengroei en een hogere werkloosheid dan elders in Nederland is er sprake van een verdringing op de banenmarkt en een hoog percentage aan werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

De meest kwetsbaren in deze situatie zijn jongeren zonder startkwalificatie. Zij kunnen geen opleiding mbo-2, 3 of 4 volgen, omdat zij niet voldoen aan de toelatingsvoorwaarden voor die opleidingen. Voor hen is de entreeopleiding ontwikkeld. Maar in de praktijk blijkt dat ook binnen deze specifieke opleidingen veel zorgen bestaan. Zijn de opleidingen voldoende toegankelijk en duren ze wel lang genoeg voor deze doelgroep? Leerlingen die aangemeld worden voor een entreeopleiding hebben immers vaak moeite om te functioneren in een traditioneel schoolsysteem, kampen met sociaal-emotionele problemen of hebben een (taal)achterstand als nieuwkomers, terwijl de eisen voor Nederlands en rekenen hoger worden en de opleidingsduur wordt gemaximaliseerd.

De gekozen aanpak

Gildeleren nieuwe stijl

Bij de voorbereiding van het voorstel gingen de projectpartners ervan uit dat een (extra) uitdagende leeromgeving voor deze groep leerlingen soelaas kan bieden. Ze richtten zich op de combinatie van onderwijs en werken en kozen daarvoor de vorm van nieuwe hedendaagse gildes: de *Gilde Nieuwe Stijl*. Het idee van het gildeleren gaat terug naar het oude 'meester-gezel-model'. Studenten volgen niet gewoon een stage, maar krijgen een combinatie van praktisch en theoretisch onderwijs fulltime in de praktijkinstellingen. Zij zijn vijf dagen per week ondergedompeld in de praktijk, om te leren en te werken op de werkvloer. De docenten zijn dagelijks op de locaties aanwezig en zorgen samen met de werkbegeleiders van de afdelingen voor onderwijs, begeleiding en beoordeling van de studenten.

Voordeel voor student, gemeente en werkgevers

Jongeren kunnen op die manier op hun eigen manier in de praktijk leren. Als bijkomend voordeel komen zij meteen in aanraking met toekomstige werkgevers en hebben zij zo meer kans op werk na afronding van hun opleiding. Ook voor de lokale overheden is er een vitaal belang. Zij kunnen via de *Gilde Nieuwe Stijl* helpen voorkomen dat deze doelgroep terecht komt in het sociale vangnet. Door entreeonderwijs in een bedrijfsmatige omgeving aan te bieden, wordt de kans dat deze groep begeleid kan worden naar regulier werk vergroot.

Van bedrijven wordt in deze aanpak veel gevraagd. Gildeleren is vooral interessant voor maatschappelijk betrokken ondernemers. Maar ook deze hebben gewoon een bedrijf te runnen, vaak met een verantwoordelijkheid voor zittend personeel. De partners richtten zich op sectoren waar de meeste kansen op werk zijn: zorg & dienstverlening, logistiek, productie, detailhandel, horeca, groen & infra, bouw en facilitair. In deze sectoren hebben werkgevers een duidelijk belang omdat bedrijven vooral daar te kampen hebben met een hoge vergrijzing van het personeelsbestand en een oplopend tekort aan praktijkopgeleide, jonge werknemers. Door te participeren – zo was het idee – zouden bedrijven hun mogelijkheid vergroten om al in een vroeg stadium kennis te maken met deze (toekomstige) werknemers. Bedrijven zijn vanuit dat belang dan ook bereid hun verantwoordelijkheid te nemen en kwetsbare jongeren een kans te geven.

De ambitie

Terra, Alfa-college, Noorderpoort en Drenthe College wilden samen met regionale partners en gebaseerd op de vraag uit de regionale arbeidsmarkt gildes nieuwe stijl opstarten. Door investering in een gefaseerde opzet van het project *Gilde Nieuwe Stijl* in specifieke sectoren binnen de arbeidsmarktregio wilden de partners in de pps een groeimodel ontwikkelen dat ook op de langere termijn succesvol in staat is de opleiding van personeel op het niveau van mbo-Entree te matchen met de vraag uit de regionale arbeidsmarkt.

De doelen en resultaten

De pps wilde leerlingen zonder startkwalificatie opleiden naar een niveau dat aansluit op de behoeften van werkgevers. Door de intensieve begeleiding en de gekozen aanpak zou dit leiden tot meer zelfwerkzaamheid, meer kans op een baan en een betere doorstroming naar mbo-2 en volgende.

Bij de start van het project zijn de volgende resultaten geformuleerd:

- Na twee jaar: 7 gildes, waarin 165 leerlingen zijn opgeleid;
- Na vier jaar: 10 gildes waarin 300 leerlingen zijn opgeleid; aanvullend de ontwikkeling van een Gildeconcept Nieuwe Stijl voor 6 entreedomeinen.

In totaal zouden dus volgens de planning na vier jaar 465 deelnemers een entreeopleiding binnen een van de gildes hebben gevolgd. Daarmee zouden binnen het project de volgende resultaten zijn behaald:

Uitstroom	Aantal	Percentage
Naar BOL, niveau 2	35	7,5%
Naar werk	233	50%
Naar BBL, niveau 2	70	15%
Naar overig	127	27,5%
Totaal	465	100%

De doelen, resultaten en mijlpalen zijn na een jaar herzien. Zie meer informatie hierover in de paragraaf 'Tussentijdse bijstelling'.

3. Hoe verliep het project?

De activiteiten

We willen in dit eindverslag niet opnieuw de individuele activiteiten rapporteren. In plaats daarvan hebben we getracht om de activiteiten in grotere werkpakketten te ordenen zodat er meer overzicht ontstaat over de aard van en differentiatie tussen de verschillende werkzaamheden. Dit houdt verband met een van de observaties (zie hieronder in de paragraaf 'Complexe en afwijkende projectstructuur'). We hopen met deze ordening meer inzicht te verschaffen in de verschillende werkaspecten die in het project *Gilde Nieuwe Stijl* een rol hebben gespeeld.

Werkpakket 1: Opzetten en uitvoeren van het projectmanagement

- Vorming en taakafbakening van de stuurgroep en het neerzetten van de werkgroepen per gilde. In het verdere verloop kwamen de stuurgroepleden om de vier tot zes weken bij elkaar. In 2017 besloot de stuurgroep tot een ingrijpende wijziging van het plan van aanpak. Ook de organisatiestructuur werd daarbij onder de loep genomen. Zie meer informatie in de paragraaf 'Tussentijdse bijstelling'.
- Vorming van werkgroepen per gilde. Elk gilde krijgt een eigen werkgroep die wordt samengesteld door één betrokkene vanuit onderwijs, bedrijf en overheid.
- Aanwijzen van een projectleider, (soms ook wel aangeduid als gildecoördinator) die als schakel tussen de werkgroepen en de stuurgroep fungeert. Er vonden om verschillende redenen enkele wisselingen plaats in het projectleiderschap. Dit ging, naar later bleek, niet altijd gepaard met een volledige dossieroverdracht.
- Er werden afspraken gemaakt voor een borgingsstructuur, in die zin dat de voortzetting van het gilde ervoor zou zorgen dat de werkwijze voldoende verankerd zou gaan worden. Evaluaties zouden als doorlopende activiteit van de stuurgroep worden uitgevoerd.
- Daarnaast vond in deze eerste fase een inventarisatie plaats van de aanwezige faciliteiten en benodigde investeringen per gilde. Aangezien het concept voor *Gilde Nieuwe Stijl* uitging van een fulltime werk-leer-combinatie in het bedrijf zijn de leerfaciliteiten aldaar geïnventariseerd. Zowel voor het UMCG Gilde als het GHC- en Fietsenmakersgilde zijn binnen de gestelde begroting middelen ter beschikking gesteld om de leeractiviteiten uit te kunnen voeren.

Werkpakket 2: Werving en selectie van studenten

Een specifieke werkzaamheid, die continu doorliep tijdens de hele looptijd van het project, was de werving van potentiële studenten. De toeleiding van nieuwe studenten bleef echter een precair punt in het project. De stuurgroep constateerde een aantal bottlenecks:

- Uit de databestanden van de gemeenten werden minder kandidaten geselecteerd dan van tevoren in het vooruitzicht was gesteld. Dit probleem is zich gedurende het hele project blijven voordoen.
- De diversiteit van de ongediplomeerden in het vmbo bleek groot. Hierdoor was de doelgroep niet goed in beeld te brengen. De stuurgroep kwam daarom in overleg met de betrokken partners tot de conclusie dat een gericht voortraject nuttig zou kunnen zijn. Welke mogelijkheden heeft de betreffende kandidaat en wat heeft zij/hij nodig om verder te komen? De eerste kennismaking (intake en startperiode) is daarom in sommige gildes aangepast. In het UMCG-Gilde heeft dit bijvoorbeeld geleid tot de zogeheten 'carrousel', waarbij de kandidaten eerst konden snuffelen aan gelijkwaardige werkplekken en de werk- en stagebegeleiders konden beslissen welke kandidaat op welke plaats de beste kansen zou gaan maken.



Een studente trapt het project *Gilde Nieuwe Stijl* af in september 2017

De instellingen namen verschillende maatregelen om meer studenten voor het gildeleren te werven. Het Drenthe College ging ertoe over om de entreeprofielen retail/verkoop uitsluitend nog aan te bieden als gildeleren en dus niet meer in het “reguliere” entreeonderwijs. De andere ROC’s vonden dat ze daarmee de keuzevrijheid van de studenten te veel zouden beperken, aangezien het gildeleren meteen ook geschakeld is aan een bepaald bedrijf. Je hebt dus als student geen keuze meer bij welk bedrijf je wilt gaan leren – een soort van gedwongen winkelnering.

Een andere maatregel bestond eruit dat behalve aan studenten uit PrO en VSO vanaf het tweede en derde jaar ook aandacht is besteed aan de kansrijke groep van iets oudere (18+) studenten. De gemeenten waren hierbij actief betrokken en spanden zich in om het aantal beoogde studenten te realiseren. Zij brachten de mogelijkheid tot gildeleren op diverse evenementen en bijeenkomsten aan de orde, verdeelden flyers en zaten in op mond-tot-mondreclame. Zo werden ook talrijke andere organisaties bereikt die werken met jongeren die geen opleiding (meer) volgen.

Desondanks bleef het aantal deelnemers achter bij de ambities en verwachtingen. Op mogelijke redenen gaan we in de paragraaf ‘De bereikte mijlpalen en resultaten’.

Werkpakket 3: Opzetten en consolideren van de gildes

Vrij snel na de start van het project ging V&D in Groningen failliet. Later werd het Groningse bedrijf Fietsverda partner in *Gilde Nieuwe Stijl*. Helaas ging ook deze projectpartner eind 2017 failliet. Dit waren twee onverwachte tegenslagen. Toch konden al tussen 2016 en 2017 twee gildes worden opgestart: het UMCG Gilde (Noorderpoort) en het Horeca-Gilde Assen (Drenthe College). Een jaar later zijn er vier gildes: UMCG Gilde, Retail-, Logistiek Gilde en het

GHC Gilde. Het project eindigde met twee duurzame gildes, in Groningen en Assen, die beide meerdere profielen dekken. Zie meer hierover in de paragraaf ‘De bereikte mijlpalen en resultaten’.

Werkpakket 3 Train de trainer

De werkbegeleiders krijgen diverse interview-sessies aangeboden. Dit geeft hen de kans tot gedachteswisseling met collega-begeleiders. Bovendien hebben zij in de stagecoördinator een goed bereikbaar aanspreekpunt om eventuele knelpunten te bespreken.

Herbert Salome, werkbegeleider in het UMCG-Gilde op de afdeling Logistiek: “Ik vind de trainingssessies altijd heel nuttig. Ik kan mijn eigen standpunten hier vergelijken met wat de andere begeleiders denken. Daar kan ik iets van opsteken, en anderen hebben ook iets aan mijn ervaringen.”



Werkpakket 4: Ontwikkeling praktijk- en lesopdrachten

Tijdens de uitvoering kwam naar voren dat de leerdoelen en de praktijkdoelen resp. de stageopdrachten beter op elkaar moeten worden afgestemd. Dit vraagt ook om betere inhoudelijke en didactische afstemming tussen de docenten en de werkbegeleiders.



Hiervoor is onder andere een BPV App ingezet waarmee vooral in het UMCG Gilde zeer positieve ervaringen zijn opgedaan voor de toepassing, overdracht en controle van stageopdrachten. Zowel de student als docent en de werkbegeleider kunnen de vragen en opdrachten in de app invullen, respectievelijk inzien en beoordelen.

Bij de ontwikkeling van de app is gelet op optimale toegankelijkheid, gebruiksgemak en betaalbaarheid. Een smartphone past in deze visie en AIROC is precies voor dit medium ontwikkeld. Alles is digitaal bereikbaar, niet voor iedereen, maar wel de juiste informatie voor wie die informatie nodig heeft: de docent, de leerling, de stage- en de werkbegeleider. Allen zien een vergelijkbare omgeving binnen de app, maar met andere informatie. Je kunt onderling communiceren en alle informatie rondom de student en de stageplek kunnen in de app worden opgenomen. Dit geldt ook voor opdrachten, hetzij van de docent, van de stagebegeleider of van de werkbegeleider.

De opdrachten zijn aangepast aan het niveau van de studenten en bestaan uit het uploaden van filmpjes, gesprekken, interviews of foto’s – praktische werkzaamheden die jonge mensen op hun smartphone uitstekend uit kunnen voeren. En ze doen het bovendien met plezier. Omdat alles in de app wordt verzameld is de hoeveelheid werk rondom de begeleiding ook voor de begeleiders heel overzichtelijk. Dit werkt beter dan een papieren stagemap.

Werkpakket 5: Communicatie

Per gilde zijn aan het begin van het project flyers ontworpen en geproduceerd voor voorlichtings-, wervings- en communicatiedoelenden. De folders zijn verspreid onder alle toeleverende instanties: de RMC-regio’s in Groningen en Noord Drenthe, Werkpleinen, sociale diensten, praktijkonderwijs, voortgezet speciaal onderwijs en decanen van vmbo scholen in Assen en Groningen.

Daarnaast hebben in de periode 2017-2018 de Gildecoördinator en de voorzitter van de stuurgroep aan aspirant studenten, toeleverende partijen, belangstellende bedrijven en andere (non-profit) bedrijven verschillende voorlichtingen gegeven over het project en alles wat er mee samenhangt. Het gildeproject is aan de orde geweest in een Zonnet-werkbijeenkomst en er is regelmatig voorlichting via het sociale domein gegeven. Het gildeconcept is daarnaast ruim onder de aandacht geweest in de AMR. Tijdens het Congres van Onderwijsgroep Noord in oktober 2017, dat geheel in het teken stond van onderwijsinnovatie, zijn workshops over *Gilde Nieuwe Stijl* verzorgd aan docenten, onderwijskundigen en andere belangstellenden.



Set van informatiefolders voor elk gilde

Aanvullend is er ook een website ontwikkeld: <http://www.gildenieuwestijl.nl> Deze website is tijdens de looptijd van het project gebruikt om algemene informatie over het project te bieden en specifieke informatie over de verschillende gildes te verstrekken aan potentieel geïnteresseerde studenten. De informatievoorziening over het gildeleren is inmiddels onderdeel geworden van het reguliere opleidingsaanbod in de ROC 's.

Tussentijdse bijstellingen

Na een jaar *Gilde Nieuwe Stijl* bleek het verwachte aantal studenten achter te blijven. Ook was er minder belangstelling voor bepaalde gildes dan verwacht. De stuurgroep riep daarom in het voorjaar 2017 de stakeholders van *Gilde Nieuwe Stijl* bij elkaar om deze knelpunten op te lossen. De workshop leidde tot een aantal wijzigingen voor het vervolg:

1. Veel van de potentiële kandidaten hebben een afstand tot maatschappij, onderwijs én de arbeidsmarkt. Ze missen niet alleen basale werknemers- en leervaardigheden, maar hebben ook te kampen met sociale problemen, gedragsproblematiek of cognitieve beperkingen. Wanneer deze jongeren direct met een entreeopleiding beginnen is de kans van slagen klein. De stuurgroep heeft een 'voortraject' geïntroduceerd zodat meer kandidaten hun weg kunnen vinden in een werk- en onderwijsomgeving. In het UMCG-Gilde vond dit bijvoorbeeld plaats in de vorm van een 'carrousel'. Potentiële deelnemers starten met een roulatie langs mogelijke werkplaatsen. Ze kunnen op die manier zelf kijken waar hun affiniteiten liggen, maar ook werk- en stagebegeleiders kunnen aangeven welke kandidaat volgens hen het beste paste in welke werkomgeving en welk team.
2. En andere vraag was of *Gilde Nieuwe Stijl* voldoende meerwaarde biedt voor de bedrijven. De opleiders, Drenthe College, Alfa-college, Noorderpoort en Terra MBO namen samen met bedrijven en gemeentes nogmaals de beroepsrichtingen onder de loep waarvoor in de regio behoefte is aan laaggeschoold personeel op entreeniveau. Niet alle gekozen profielen van de entreeopleidingen bleken aan te sluiten bij de behoefte van de bedrijven. Daarom werd besloten meerdere profielen binnen een gilde te gaan clusteren, bijvoorbeeld in retail, dienstverlening, techniek en groen. Op die manier breng je meer flexibiliteit in één gilde en kan je specifieker aansluiten op de vraag vanuit het bedrijf. Dit heeft tot gevolg dat er per saldo minder sectorspecifieke gildes gerealiseerd worden en er minder versnippering optreedt. De kwaliteit van de gildes gaat hierop vooruit. Bovendien kan je crossovers realiseren. In een tuincentrum kan je bijvoorbeeld binnen 'groen' werken in de bloembinderij en binnen 'retail' als kassamedewerk(st)er. Dit brengt echter nieuwe vragen met zich mee. Want voor bedrijf en student is dit een interessante optie, maar voor de scholen wordt het ingewikkeld: onder welke opleiding valt dit, welke kwalificatie betreft het en hoe maak je duidelijk dat het om een cross-over gaat? Hier is nog geen goede oplossing voor gevonden.
3. De clustering van profielen leidde tot de vraag of het oorspronkelijk gestelde aantal gildes realistisch is. De intensieve begeleiding is in kleinere bedrijven niet te realiseren. Sommige gildes komen daarom niet van de grond. Het is te sterk afhankelijk van de grootte van de bedrijven. De stuurgroep bracht het aantal gildes van tien terug naar acht.
4. Een vierde besluit had betrekking op de groep "statushouders" die uitdrukkelijk voor deelname aan *Gilde Nieuwe Stijl* werden uitgenodigd. In de zijlijn leidde dit in een enkel geval ook tot schrijnende gevallen, zoals bij een minderjarige studente in het UMCG-Gilde, die buitengewoon goed presteerde en veel kansen had voor een vervolg van haar studie. Tot grote spijt van haar werk- en stagebegeleiders en de collega's in het team werd zij midden in het schooljaar verplaatst naar Nijmegen, waar een aansluiting op de tot nu toe genoten opleiding ongewis is. Dankzij de app AIROC (zie ook 'Werkpakket 4: Ontwikkeling praktijk- en lesopdrachten') zijn haar vaardigheden en leersuccessen in ieder geval goed gedocumenteerd.
5. Tijdens de workshop is ook naar de organisatiestructuur gekeken. In de voorafgaande periode werd er veel beslag gelegd op de tijd van de stuurgroepleden. Er werd besloten dat zij voortaan maximaal 4x per jaar zouden



Stuurgroepleden en stakeholders tijdens de herijkingssessie in april 2017

vergaderen en met iets meer afstand hun aandacht vooral zouden gaan richten op de voortgang, de beleidsmatige afstemming tussen de onderwijsinstellingen onderling en met de triple helix, de financiële voortgang en het functioneren van de projectleider. De werkgroepen en de projectleider zouden meer taken van het dagelijks management overnemen. Daarvoor werd nog een keer naar de gildewerkgroepen gekeken en opnieuw afgesproken dat zij, met een vertegenwoordiger van bedrijf, onderwijs en gemeente per gilde, verantwoordelijk zijn voor alle organisatorische en operationele activiteiten die van toepassing zijn voor het uitvoeren en organiseren van het desbetreffende gilde. In de praktijk kwam het er echter op neer dat de stuurgroep ook na deze reorganisatie aanleiding zag voor frequente besprekingen van ca. 1x per 5-6 weken. Deze organisatiestructuur is mischien te herleiden naar de complexe structuur van het project. We komen hierop in de paragraaf 'Observaties', (punt 5) terug.

6. Een zeer belangrijke uitkomst van de workshop was ten slotte de herziening van de projectdoelstellingen:
 - Er worden acht nieuwe gildes gevormd
 - In vier jaar tijd kunnen 150 kwetsbare studenten een entreediploma verwerven en uitstromen naar passend werk.
 - In vier jaar tijd kunnen 150 kwetsbare studenten een entreediploma verwerven en doorstromen naar een vervolgopleiding.
 - Daarmee wordt in vier jaar tijd voor elke van deze studenten de beste leerroute bepaald, van voortraject via Gilde Nieuwe Stijl naar een diploma.
7. Dit leidde ook tot een bijstelling van de verwachte mijlpalen:

Na twee jaar (2017):

 - 1e prototype voor Schoolbaarheid/leerbaarheid (intake) in kaart gebracht en uitgevoerd
 - Onderzoek voortraject voor de Gilde
 - 4 Gildes samen met het bedrijfsleven vormgegeven
 - 80 leerlingen opgeleid binnen 4 Gildes

Na vier jaar (2019)

 - Een voorschakeltraject ontwikkeld voor de Gilde
 - Instrument schoolbaarheid/leerbaarheid effectief toegepast door alle betrokken organisaties binnen het Gilde concept
 - Verbreding van samenwerkingsverbanden in de regio Groningen en Noord-Drenthe
 - 8 Gildes samen met het bedrijfsleven vormgegeven
 - 300 leerlingen opgeleid binnen 8 Gildes
 - Concept Gilde Nieuwe Stijl verder doorontwikkeld op basis van de Entreeprofielen
8. Later in het traject vond nog een andere wijziging plaats. Nadat de projectduur vanwege het beschreven opont-houd eerst met een jaar was verlengd tot april 2020, verzocht de stuurgroep na de derde rapportage in maart 2019 de beëindiging 6 maanden naar voren te halen. De projectleider heeft hiertoe overleg gevoerd met het ministerie en daarbij toegelicht dat vanwege de tegenvallende instroom van studenten het niet reëel is gebleken om binnen de resterende projecttijd nieuwe gildes op te zetten. Twee van de ontwikkelde en lopende gildes kunnen na beëindiging duurzaam verder. Het verzoek om voortijdige beëindiging is gehonoreerd waarbij als nieuwe einddatum 30 september 2019 is afgesproken.

De bereikte mijlpalen en resultaten

We gaan in het onderstaande uit van de mijlpalen en resultaten zoals beschreven in het gewijzigde PvA uit 2017.

Vortraject ontwikkeld voor het gildeleren

In het UMCG-Gilde is een kennismaking geïntroduceerd. Om over en weer erachter te komen welke mogelijkheden de betreffende kandidaat heeft en wat zij/hij nodig heeft om verder te komen en optimaal van het gildeleren te kunnen profiteren is de zogeheten carrousel ontwikkeld. De kandidaten kunnen gelijkwaardige werkplekken leren kennen, en werk- en stagebegeleiders kunnen beslissen welke kandidaat op welke plaats de beste kansen zou gaan maken.

Een dergelijke introductieperiode is niet in alle gildes nuttig en mogelijk. Kleinere mkb'ers zoals een fietsenmaker hebben immers geen keus uit meerdere werkplekken. In dit geval is het nodig dat bij de kennismakingsgesprekken aan het begin van het leerjaar voldoende tijd wordt uitgetrokken om de aard van de werkzaamheden goed te matchen met de verwachtingen en talenten van de toekomstige leerling.

Instrument schoolbaarheid/leerbaarheid effectief toegepast door alle betrokken organisaties binnen het gilde-concept

Veel van de aspirant studenten in het entreeonderwijs zijn wel 'leerbaar', maar niet 'schoolbaar' – in die zin dat het traditionele leren op school niet bij hen past (en niet omdat zij op school niet te handhaven of niet voor een opleiding te motiveren zouden zijn).

Toen deze mijlpaal in het herziene PvA werd opgenomen was er sprake van de ontwikkeling van een veelbelovend instrument. (<https://www.verzimpel.nl>). Onder de noemer "verZimpel" is een digitale gereedschapskist ontwikkeld

die professionals binnen onderwijs, zorg en overheid zou helpen om, gericht op voortijdige schoolverlaters, erachter te komen wat een succesvolle schoolgang of arbeidsroute in de weg zou zitten en hoe je door een effectieve screening sneller de juiste richting te weten zou komen.

Hiervoor is in februari 2018 een workshop georganiseerd om het instrument aan de deelnemende scholen te introduceren. Vrijwel direct na de start moest de pilot echter worden stopgezet omdat het instrument strandde op de AVG-wetgeving en. Binnen de pps is wel een gezamenlijk intakeformulier ontwikkeld die alle scholen gebruiken.

Verbreiding van samenwerkingsverbanden in de regio Groningen en Noord-Drenthe

De pps *Gilde Nieuwe Stijl* is gestart met de gemeenten Groningen en Assen en een aantal ondernemers uit beide gemeenten. Tijdens de uitvoering bleek dat het gilde-concept goed aansluit bij eerdere innovaties van de aangesloten scholen en gemeenten. Zo is het Drenthe College bijvoorbeeld gaan samenwerken met Pro Emmen. Daarnaast zijn er ook diverse samenwerkingsprojecten met TerraStart die opleiden tot assistent landbouwer of hovenier. Een andere ontwikkeling is de samenwerking met bedrijvenpark Emmtec, waar leerlingen aan de slag kunnen in de logistiek of de fietstechniek.

Ook Terra kent diverse aan het gildeleren gerelateerde opleidingstrajecten. Zo is er naast het UMCG-Gilde van Noorderpoort ook een samenwerking tussen TerraStart en het UMCG. Hier krijgen de leerlingen een jobcoach die zorgt voor structuur, duidelijkheid en een heldere communicatie. Voor studenten die een wat ambitieuzer praktijkprogramma kunnen volgen werken het Drenthe College en Terra MBO samen zodat studenten via extra praktijklessen hun praktijkcertificaten kunnen halen. Daarna kunnen zij eventueel doorstromen naar vervolgonderwijs op het mbo.

Daarnaast is Terra vijf jaar geleden een innovatieproces gestart als medeoprichter van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier, een coöperatie nieuwe stijl, die via een aantal regionale programma's werkt aan economische en sociaal-maatschappelijke innovatie. Dit krijgt bijvoorbeeld vorm door middel van een regionaal voedselprogramma of de economisch-landschappelijke ontwikkeling van de laagveengordel in Groningen en Drenthe waarin in een nieuw evenwicht tussen economie en ecologie nieuwe teelten en businessmodellen worden ontwikkeld.

De leden van de gebiedscoöperatie hebben het concept van de Innovatiewerkplaats ontwikkeld. Dit is breder dan gildeleren. Het gaat niet uit van een school, maar van een gebied, het is niet gebonden aan mbo-entree, maar integreert de hele onderwijskolom van (v)mbo – hbo – wo en werkt binnen een gebied samen met een veelheid aan mkb'ers aan programma's en projecten die voor het gebied van belang zijn. Toch zijn er belangrijke overeenkomsten met het gildeleren. Net zoals gildeleren vindt het plaats in de praktijk, hebben de deelnemers te maken met een combinatie van theorie en praktijk en dito coaches, docenten en begeleiders en onderscheidt het zich principieel van een stage. Terra heeft in dit kader bijvoorbeeld meegewerkt aan een traject waarin drie groenbedrijven, die zich gezamenlijk inzetten voor een maatschappelijk doel, werkeloze inwoners van de wijk opleiden tot assistent hovenier. De deelnemers sluiten hun opleiding af met een diploma en krijgen een garantie op een baan.

Een concrete verbreding van de samenwerking tussen de mbo-instellingen Noorderpoort, Alfa-college en Terra wordt op dit moment voorbereid in het Groninger aardbevingsgebied. De gemeenten in dit gebied willen als onderdeel van het Nationaal Programma Groningen samenwerken met deze drie mbo-scholen, de Hanzehogeschool, de universiteit, het mkb en de burgers om een praktisch en gebiedsgericht innovatieprogramma in de regio op te starten en uit te voeren. Daarmee is de lijn Groningen-Assen verbreed naar de regio Noord- en Oost-Groningen

89 leerlingen opgeleid

Het totale aantal studenten is als volgt samengesteld:

Horeca-Gilde	12
GHC-Gilde	10
Logistiek-Gilde	7
Retail-Gilde	23
UMCG-Gilde	37
Totaal	89

Daarvan stroomden 21 jongeren door naar arbeid, 47 naar een vervolgonderwijs en 21 vielen uit. Daarbij moet worden opgemerkt dat gedurende de looptijd het uitvalpercentage is teruggelopen: van 41,7% (1e jaar) naar 27,3% (2e jaar) en 11,1% (3e jaar). Deze verbetering is mogelijk te danken aan een betere kennismaking en dus screening van aspirant kandidaten en een intensievere begeleiding door zowel bedrijf als de onderwijsinstelling.

Dat het aantal studenten is achtergebleven bij de oorspronkelijke planning is te wijten aan een samenloop van omstandigheden:

- Een algemeen te optimistische inschatting van het aantal entreestudenten die voor gildeleren kiezen, ook vanuit de gemeentelijke diensten, daarbij deels ook vanwege reorganisatie binnen deze diensten waardoor personele wisselingen zijn opgetreden.
- Sommige studenten willen liever in een schoolomgeving leren. Ze willen nauw contact met hun leeftijdgenoten, in plaats van dat met collega's in een team.

- De keuze van opleidingen en daarbinnen de keuze van werkplekken was relatief beperkt. Wilde je naar 'retail' kon je niet zomaar naar een winkel naar eigen keuze, maar was je gebonden aan de ondernemers die voor retail waren aangesloten bij een *Gilde Nieuwe Stijl*. Eventueel hadden de scholen, naar het voorbeeld van Drenthe College, sterker kunnen sturen op de keuze voor het gildeleren. Maar de andere mbo-instellingen zagen hiervan af, omdat zij de keuzevrijheid van de studenten niet wilden beperken en er bovendien van uitgingen dat studenten de beste resultaten behalen als zij ook echt overtuigd voor gildeleren hebben gekozen.
- De RIF-regeling als zodanig, respectievelijk de afspraken die met het ministerie zijn gemaakt werkten soms tegen. Zo heeft het GHC-Gilde een open sollicitatie georganiseerd waar veel kandidaten op reageerden. Alleen voldeden deze om uiteenlopende redenen niet aan de voorwaarden (te oud of in het verleden al wel een startkwalificatie behaald).
- Mede in verband met het voorgaande heb je te maken met beperkingen door de opzet van het project: geen verruiming van BOL naar BBL of oprekken van de leeftijdsgrens. Daarbij speelt mede een rol dat alleen kandidaten zonder startkwalificatie toegelaten worden. In het kader van LLO zou het mogelijk moeten zijn om ook herintreders of langdurig werklozen, die vaak een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben een kans binnen een *Gilde Nieuwe Stijl* te geven. Juist voor een oudere doelgroep zou het gildeleren uitermate geschikt kunnen zijn, want zij voelen er vaak helemaal niet voor om weer naar school te gaan.
- Aantrekken van de economie, waardoor studenten de mogelijkheid kregen om via een BBL-route aan het werk te gaan. Velen vinden deze route interessanter dan de weg via BOL.

Zeven gildes samen met het bedrijfsleven vormgegeven en twee verduurzaamd

In totaal zijn gedurende de looptijd zeven gildes vormgegeven. Daarvan zijn er vijf daadwerkelijk gestart: Horeca, GHC, Logistiek, Retail en UMCG. Uiteindelijk konden er twee gildes worden verduurzaamd: UMCG en Tuinland/Vanderveen-Gilde, in beide geplande regio's (Groningen en Assen). De vormgeving van de beide gildes is daarbij aangepast, zodat met beide gildes (één in Groningen en één in Assen) vier profielen aan de studenten kunnen worden aangeboden: verkoop/retail, horeca, dienstverlening & zorg, logistiek. De beoordeling van de lopende gildes zijn positief, vanuit alle partijen in de triple helix.

Maar het uiteindelijk resultaat is veel ruimer dan uit het bovenstaande blijkt:

Peter Killestijn, accountmanager en beleidsadviseur Onderwijs bij werkplein Drentsche Aa: "Zonder dat het als zodanig is gelabeld, zijn er in navolging van *Gilde Nieuwe Stijl* zeker wel 10 groepen in de regio bezig met gildeleren, waar zeker zo'n 100 studenten aan deelnemen. Het speelt bij alle vier de mbo-instellingen. Ik noem het inderdaad 'gildeleren', ook als dit etiket er niet altijd opgeplakt is. Want het vertoont alle kenmerken: de deelnemers zijn studenten met studiefinanciering, ze zijn ingeschreven voor een BOL, het wordt grotendeels in het bedrijf georganiseerd en is zeker geen stage. Als je nog even iets verder kijkt dan zie je dat er op niveau 2 ook nog eens zo'n 8 groepen bezig zijn."



Sanny Veerkamp, adviseur beleidsoperationalisering Werk en Maatschappelijke Participatie, gemeente Groningen, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling: "Wij gaan vanuit de gemeente ook door met het Gilde-concept. Zo hadden we bijvoorbeeld in een wijk een gilde opgezet voor jonge allochtone statushouders. Van de weeromstuit kwamen ook hun moeders bij ons aankloppen. We hebben toen een nieuw voortraject opgezet, waarin de moeders eerst taal- en cultuuronderwijs krijgen en na ½ jaar kunnen starten aan een BOL. Zowel het voortraject als de opleiding doen we altijd in samenwerking met een of meerdere ROC's."

De samenwerking binnen Gilde Nieuwe Stijl

Studenten en teams in de gildes

De samenwerking binnen de teams op de werkvloer is positief. De opzet leidt tot grote onderlinge betrokkenheid. De collega's nemen de studenten goed op en de studenten ervaren dat ze worden gezien en gewaardeerd als medewerker van het bedrijf. Dit is van grote invloed op het studiesucces. Het is motiverend te ervaren dat je betekenisvol bent. Studenten krijgen ook terugkoppeling op hun functioneren. Ze worden gecorrigeerd en kunnen nieuwe vaardigheden meteen in de praktijk brengen. Uiteraard is niet altijd alles koek en ei, maar dat is ook in de gewone werkpraktijk het geval. Soms leidt dit ertoe dat een student naar een andere werkplek verhuist en in een enkel geval wordt de opleiding voortijdig beëindigd. Maar het aantal afgeronde opleidingen is overtuigend.

Marloes Raaman, studente facilitair in het UMCG-Gilde: "Ik heb het erg naar m'n zin hier en leer een heleboel. Ik voel me echt deel van het team. Maar ik heb ook gemerkt dat hier niet mijn echte passie ligt. Na mijn diploma wil ik door met een kappersopleiding."



Triple helix

Er is sprake van een goed werkende samenwerking binnen de triple helix, met nieuwe inzichten voor alle partijen. Het feit dat onderwijs en bedrijfsleven samen het onderwijs verzorgen is een eyeopener. In theorie vullen beide invalshoeken elkaar uitstekend aan. Maar in de praktijk heeft een bedrijf een ander doel dan een school: continuïteit door rendement op investering. Dit kan botsen wanneer een bedrijf andere keuzes maakt die invloed hebben op de voortgang van het traject. Zo kon het bijvoorbeeld voorkomen dat een bedrijf het leerhome, waar studenten elke week les hebben, op bepaalde tijdstippen met voorrang aan andere gebruikers ter beschikking stelt. Aan de andere kant valt er ook buitengewoon veel goodwill en betrokkenheid bij bedrijven te constateren. Veel ondernemers zien voor zichzelf een taak voor maatschappelijk betrokken ondernemerschap, die in veel gevallen op een intelligente manier met bedrijfseconomische overwegingen gecombineerd kan worden. De kansen voor de studenten om het entreediploma te behalen en door te stromen naar werk of een niveau 2-opleiding zijn hierdoor toegenomen. Onderwijs verzorgen op een andere locatie dan op school is een belangrijk leerpunt voor de scholen. Onderzocht wordt wat dit gegeven kan betekenen voor de andere opleidingen die de scholen verzorgen, m.n. voor opleidingen waarbij studiesucces voor de studenten niet vanzelfsprekend is.

Alles overziend kan worden geconstateerd dat de kwaliteit van de samenwerking – zoals ook de kwaliteit van het gilde als geheel – alles te maken heeft met mensen en de manier waarop zij zich inzetten en met elkaar kunnen samenwerken. Dat is in een *Gilde Nieuwe Stijl* niet anders dan in elke andere werkomgeving.

Partijen binnen het consortium

De insteek van alle consortiumpartners was buitengewoon positief. Toch komt ook naar voren dat de partijen over en weer impliciet verschillende verwachtingen aan elkaar stelden die niet altijd waar konden worden gemaakt.

De betrokken scholen melden dat hun verwachtingen aan het bedrijfsleven niet helemaal zijn uitgekomen. Naar inschatting van de scholen toonden de partners uit het mkb veel inzet bij de begeleiding van studenten op de werkvloer. Alleen bij de deelname aan de stuurgroep lieten zij het vaak afweten. Hierop geven de ondernemers aan dat de begeleiding van de studenten veel tijd vraagt en dat zij derhalve vaak niet in de gelegenheid zijn om aan de stuurgroepvergaderingen (overdag) deel te nemen.

Ook tussen gemeenten enerzijds en scholen en ondernemers anderzijds bleek sprake van uiteenlopende verwachtingen over en weer. Volgens het onderwijs kwamen en komen de gemeenten niet met de beloofde aantallen kandidaten. Hier stellen de gemeenten tegenover dat het aantal jongeren dat aan de voorwaarden van de scholen voldoet in de gemeentelijke databestanden beperkt is en dat de scholen zelf proactiever zouden kunnen optreden als het gaat om werving en selectie. Toch blijft bij scholen en bedrijven de indruk bestaan dat, ook specifiek voor de groep tussen 23 en 27 jaar, de werving en selectie vanuit de gemeenten meer resultaat had kunnen opleveren.

Al met al kan je stellen dat de kwaliteit van de samenwerking is gerelateerd aan de verwachtingen die van tevoren zijn gewekt. Onder de streep kijk je vanuit het perspectief van alle drie de betrokken partijen naar de baten die een samenwerking en de daaraan gekoppelde (tijds)investering oplevert. Een ondernemer hanteert hier andere maatstaven dan een ambtenaar of een schoolbestuurder. Het zou goed zijn om hierover van tevoren grondig met elkaar van gedachten te wisselen en bepaalde verwachtingen en afspraken expliciet te maken, inclusief maatregelen voor het geval dat bepaalde risico's optreden.

Twee aanvullende onderzoeken

Kleinschalig verkennend onderzoek

Op initiatief van Noorderpoort is in april 2018 een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de instroom in het UMCG-Gilde. Doel was om na te gaan wat de succes- en faalfactoren voor het gilde zijn, wat de potentiële instroom is en hoe de instroom verhoogd kan worden.

De onderzoekers geven aan dat er op een totaal van 736 BOL-studenten in de deelnemende scholen slechts 40 studenten (5,4%) deelneemt aan gildeleren. Hier moet de kanttekening worden gemaakt dat je deze twee contingenten niet kunt vergelijken. In de totale groep BOL-studenten zijn immers alle 12 profielen en kwalificaties opgenomen, terwijl voor gildeleren kwalificaties als procestechniek, bouwen, wonen en onderhoud, mobiliteitsbranche, voeding en voedingsindustrie en installatie- en constructietechniek met het oog op minder urgente vraag uit de arbeidsmarkt van meet af aan niet geselecteerd waren. Een reële vergelijking kan dan ook alleen worden gemaakt op grond van een selectie van de betrokken profielen.

Van de kant van geïnterviewden kwam enige scepsis naar voren ten opzichte van de gildes, maar er werden ook veel positieve kenmerken genoemd. De belangrijkste resultaten in het kort:

- De PR rond gildeleren werd als niet optimaal beschreven, deels omdat sommigen nog nooit überhaupt van het bestaan van gildeleren hadden gehoord, en deels omdat het begrip 'gilde' niet tot de verbeelding spreekt.
- Sommige studenten geven de voorkeur aan regulier entreeonderwijs op school.
- Stigmatisering van gildestudenten ligt op de loer, doordat gildeleren wordt gepropageerd als achtervang voor degenen die voor 'regulier' niet geschikt zouden zijn.

Hoewel het onderzoek was gebaseerd op het relatief klein aantal van slechts 11 geïnterviewden en het derhalve niet representatief is, kwamen er enkele nuttige aanbevelingen uit naar voren:

- Investeren in de algemene bekendheid van gildeleren en Gilde Nieuwe Stijl
- Betere communicatie die past bij de doelgroep, haar zoekgedrag en haar interesses,
- Positieve labeling van het gildeleren.

Wetenschappelijk onderzoek

In september 2018 is een vergelijkend onderzoek gestart van gemeente Assen, Werkplein Drentsche Aa, Drenthe College, Hanzehogeschool Groningen, UWV en een groenondernemer. Zij willen erachter komen of gildeleren – in termen van overgang van school naar werk – effectiever en efficiënter is dan andere vormen van entreeonderwijs. Als dit het geval is, zou dit dan kunnen liggen aan de prominente rol van werkgevers in deze vorm van onderwijs? De onderzoekspartners willen daarnaast weten waarom werkgevers een baan in het vooruitzicht stellen aan een doelgroep waarvan gezegd wordt dat zij niet (voldoende) interessant is voor een reguliere leerplaats in de beroepsbegeleidende leerweg op niveau 2.

In 4 mbo-scholen in Noord-Nederland worden de drie opleidingsvarianten (gildeleren, BOL en BBL) onderzocht om erachter te komen welke studenten binnen het gildeleren een half jaar na het afronden van de opleiding vaker een betaalde baan (minimaal 48 uur per maand) hebben: gildestudenten, BOL of BBL.

De onderzoeksgroep heeft vier onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Is er een positief effect van het gildeleren op de arbeidsparticipatie van jongeren in vergelijking met jongeren in andere vormen van entree-onderwijs?
2. Is de betrokkenheid van de werkgever bij het gildeleren een verklarende factor voor dat (verschil in) effect?
3. Wat is de kosteneffectiviteit van het gildeleren vanuit werkgeversperspectief?
4. Welke adviezen volgen uit de antwoorden op de eerste vier onderzoeksvragen voor de werkgeversdienstverlening van gemeenten in het algemeen, en specifiek voor de vormgeving van duale trajecten en entreeonderwijs – zowel in termen van beleid, als in methodisch handelen van de betrokken publieke professionals.

De start van het onderzoek heeft een behoorlijke vertraging opgelopen, want om daadwerkelijk met de gegevensverzameling te kunnen beginnen was de goedkeuring van alle partijen rondom de AVG nodig. Het bleek nodig om de rechtmatigheid van de gegevensverstrekking te analyseren en de anonimiteit in de verwerking van BSN-nummers te garanderen en met het CBS kort te sluiten. Pas daarna kon het onderzoek starten. De laatste stand is dat er net de eerste gegevens van twee van de vier scholen zijn ontvangen. Op dit moment beschikken de onderzoekers nog niet over inzichten vanuit het onderzoek.

De verduurzaming

Twee duurzame gildes

Twee van de ontwikkelde en lopende gildes kunnen na beëindiging duurzaam verder. Zoals ook eerder al aangegeven bedienen deze gildes verschillende sectoren: verkoop, horeca, dienstverlening & zorg, logistiek. Oorspronkelijk was het aantal gildes dat zou ontwikkeld en verduurzaamd worden hoger ingeschat. Dat deze ambitie niet gerealiseerd kon worden is te wijten aan het veel lagere aantal studenten. De verschillende redenen hiervoor zijn eerder al aan de orde geweest. Zoals de twee gildes zich in de afgelopen tijd hebben ontwikkeld zou je ervan uit kunnen gaan dat het kritieke aantal studenten dat voor de instroom in een gilde nodig is ook in de toekomst gehaald kan worden. De exploitatieprognoses voor deze gildes zijn in de komende vier jaar haalbaar, te meer wanneer er ingestoken wordt op een effectievere communicatie.

Inbedding in het curriculum

In wezen gaat *Gilde Nieuwe Stijl* niet om de gildes als zodanig. Het gaat erom dat ook kwetsbare jongeren een goede opleiding kunnen krijgen en dat jongeren die om welke reden dan ook niet goed uit de voeten kunnen met het schoolsysteem toch een kwalificatie kunnen verwerven.

Daarvoor is het nodig dat scholen met hun onderwijs kunnen aansluiten op vragen van de arbeidsmarkt. Wat dat betreft was het proces in *Gilde Nieuwe Stijl* een goede leerschool. Partners konden namelijk zelf meemaken dat de inrichting van hun gildes niet voldoende mee kan veren met wisselingen in de arbeidsmarkt. Aangezien er sprake was van economische groei is er geen schade opgetreden. In tegendeel, jongeren kwamen sneller aan een baan dan verwacht. Maar wat als het andersom zou zijn gegaan? Het gildesysteem, met al zijn randvoorwaarden voor een minimaal aantal van een bepaald soort deelnemers is niet flexibel genoeg om snel in te kunnen spelen op economische schommelingen.

Bovendien is in het proces van de afgelopen jaren duidelijk geworden dat een gilde bij kleine mkb'ers te weinig kans heeft om verduurzaamd te worden. Gezien de benodigde aantallen, materiële en immateriële investeringen hebben alleen grotere tot grote ondernemingen voldoende armslag.

Wat betekent dit nu voor de inbedding in de curricula? In de twee verduurzaamde gildes is sprake van een naadloze inbedding van de vakinhoudelijke lessen en praktijkopdrachten. Zowel de beroepsspecifieke onderdelen uit het basisdeel als de kerntaken en werkprocessen uit het profieldeel zijn aangepast op het gildeleren. De app AIROC functioneert in het UMCG-Gilde naar aller tevredenheid.

Hoe verder met de resultaten van de pps?

Drenthe College

- Zet de pps voort met een combinatie van de ondernemers Tuinland en Vanderveen. Voor verkoop/retail is dit de enige mogelijkheid om een entreeopleiding te volgen
- Heeft op basis van het gildeleren-concept met een aantal ondernemers een praktijk-academie opgericht. Jaarlijks is er een nieuwe start van een opleidingstraject voor BBL horeca, niveau 1 t/m 3; actueel volgen 26 studenten deze werk-leer-opleiding.

Terra

- Zet in op concept van Innovatiewerkplaats, wijk- en gebiedsgericht, binnen een pool met meerdere ondernemers, opleiders, experts, overheden etc.

Noorderpoort

- Noorderpoort zet de pps met UMCG als gildeleren voort.

Alfa-college

- Het Alfa-college werkt in gildes voor zorg en horeca. Deze worden verder uitgebouwd.

Ecosysteem voor innoveren, samenwerken, samen leren

Terra, Noorderpoort en Alfa-college gaan samen verder met opzetten van Innovatiewerkplaats-ecosysteem in Noord- en Oost-Groningen

4. Observaties

Samenvattend

Getalsmatig zijn de oorspronkelijke doelen niet behaald. Maar de waarde van en de waardering voor *Gilde Nieuwe Stijl* moet niet worden onderschat. Er is een unieke werkwijze ontwikkeld die, hoewel niet overal toepasbaar, op een aantal plekken succesvol blijkt en die ook in de toekomst jonge mensen aan een diploma en aan een werkring kan helpen. De potentiële doelgroep is naar schatting groter als je ook de kansen voor BBL'ers en 55-plussers meerekent. Over een diploma beschikken, erachter komen wat je kunt, wat je sterke kanten zijn, werk hebben, successen beleven, maar ook vallen en weer opstaan – dit alles draagt bij aan persoonlijke groei en actieve participatie in de maatschappij. Het versterkt het sociale netwerk van de betrokkenen, vergroot het zelfvertrouwen en de zelfredzaamheid en draagt op deze wijze bij aan de levensvreugde van de studenten.

In detail

1. Begeleiding van entree-studenten

Al bij de start van het project werd duidelijk dat het begeleiden van entree-studenten veel van de praktijkbegeleider vraagt. Voor de start van een traject worden er op de werkvloer bepaalde verwachtingen gesteld aan wat een student kan of zou moeten kunnen. Maar een entree-student heeft vaak te kampen met problemen of achterstanden waar een bedrijf niet altijd mee uit de voeten kan. Het leren van werknemersvaardigheden legt daarmee een groot beslag op de tijd van de begeleiding.

Dit komt overeen met de conclusies uit de RIF-Monitor 2018 van DUS-I. Daarin werden de al eerder besproken knelpunten binnen een RIF-pps ten aanzien van de entreeopleidingen opnieuw geconstateerd: "Ondanks alle specifieke maatregelen wordt het bereiken van de doelgroep entreeopleidingen door de pps-partners in de praktijk als lastig ervaren. Is de deelnemer eenmaal gevonden dan vormt het volgende knelpunt het vinden van geschikte stageplaatsen. Bovendien stelt de intensieve begeleiding hoge eisen aan de praktijkbegeleiders. Daarnaast verloopt het aanhaken van het bedrijfsleven als partner moeizaam, omdat de inzet van deze doelgroep als risicovol wordt ervaren."³

³ Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen DUS-I; Monitorverslag 2014-2018; Regeling regionaal investeringsfonds mbo; P. 13



Marc Kalisvaart, werkbegeleider UMCG-Gilde: “Je werkt elke dag samen met de studenten. Je leert hen goed kennen en weet waar hun sterke kanten en leerpunten liggen. Zo weet je precies op welke manier je hen het beste kunt corrigeren.”

De professionals in *Gilde Nieuwe Stijl* delen deze ervaring. Toch zijn, als je kijkt naar de inzet en betrokkenheid van ondernemers, de ervaringen in *Gilde Nieuwe Stijl* verrassend positief. Zij staan voor 100% achter het project en de uitgangspunten en voelen een grote betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor het welslagen van het project en het succes van de studenten. Zij zien vier essentiële verschillen tussen gildelers aan de ene kant en een stage van reguliere entreestudenten aan de andere kant:

1. Doordat studenten een jaar lang drie dagen aan het werk zijn krijg je een hechte werkrelatie. Je leert elkaar over en weer goed kennen en

studenten leren constructieve kritiek te ontvangen.

2. Ook als begeleider leer je, bijvoorbeeld hoe je met deze jonge mensen omgaat en hoe je hen op een constructieve manier verder brengt. Indirect leer je door de intensieve begeleiding ook veel over je vak.
3. Bij gildelers is een stagebegeleider vanuit school op locatie aanwezig. Mocht er iets zijn kan je elkaar snel bereiken, niet alleen via de telefoon of de mail, maar persoonlijk. Dingen zijn snel geregeld en escaleren niet.
4. Je krijgt training en intervisie. Dit wordt ook zeker op prijs gesteld. Begeleiders kunnen hun eigen visie, standpunten en moeilijkheden spiegelen aan wat collega's meemaken.

Werkbegeleiders met affiniteit voor het begeleiden van studenten worden op die manier echte leermeesters en verwerven daardoor aanvullende competenties. Studenten krijgen een hechte samenwerking met hun begeleider, merken dat ze een bijdrage kunnen leveren aan het functioneren van hun werkteam.

2. In de begeleiding van de studenten zijn de facto wezenlijk meer uren gemaakt dan dat in de financiële verslaglegging tot uitdrukking komt. Dit komt omdat het eerder gerapporteerde aantal uren is teruggebracht om beter in de pas te lopen met de opgeleverde resultaten en om de kosten en financiering in het project in evenwicht te brengen. Door het verschil tussen gedeclareerde en gemaakte uren komt de geleverde intensieve en tijdrovende begeleiding niet helemaal uit de verf.

3. Oordeel van studenten en begeleiders

Studenten en werkbegeleiders in de huidige gildes zijn positief over elkaar en over het gildelers. Veel van de studenten willen doorgaan met vervolgonderwijs. Dit is op zich een positieve ontwikkeling. Maar de baten voor de werkgever worden hierdoor kleiner, vooral als de student een vervolgstudie in een andere sector gaat volgen.

Werkbegeleidster Marianne Vaart en studente Tess Raaman op hun werkplek in de banqueting-keuken. Marianne: Het verschilt best wel wat studenten aan begeleiding nodig hebben. En het kost inderdaad veel tijd. Maar je krijgt er ook veel voor terug. Soms komen studenten zelfs later nog eens langs om te vertellen hoe het met ze gaat. Dan weet je: hier heb ik toch iets goed gedaan.”



4. Bekwame begeleiders

Zoals meestal staat en valt het succes van gildelers met de manier waarop studenten worden begeleid. Vakbekwaamheid, werkplezier, collegialiteit, affiniteit met en begrip voor jonge mensen en het vermogen kennis en werkhouding over te dragen aan studenten – over dit alles moet een werkbegeleider beschikken om een *Gilde Nieuwe Stijl* tot een succes te maken. Soms treft een student het wat minder. In een van de gildes hadden de studenten te maken met een onzekere werkbegeleidster die bovendien vaak afwezig was wegens ziekte. De langstzittende en meest ervaren studente in het gilde sprong in het gat en nam de werkinstructies tijdens ziekte van haar over. Zij werd hierin gesteund door haar stagebegeleider. En het pakte goed uit. Je kon zien dat dit een belangrijke bijdrage leverde aan de professionele en persoonlijke groei van de studente. In dit geval pakte het goed uit, mede dankzij de aanwezigheid van een goede stagebegeleider, wiens aanwezigheid en alertheid in zo'n geval onmisbaar zijn.

5. Oliemensen

Een andere cruciale succesfactor voor gildelers – en eigenlijk voor elke samenwerking – zijn professionals die de ziel van een team vormen: de 'oliemensen'. Ze zijn er altijd, kennen iedereen, voelen zich verantwoordelijk, kunnen alles regelen, trekken de machine weer vlot en brengen licht en warmte in een project. Ze staan klaar voor iedereen, werken 24/7, houden daarbij het hoofd koel, kennen hun pappenheimers en laten niet met zich sullen. Zonder hen gaat helemaal niets.

Idealiter vullen twee van zulke professionals elkaar aan. In het UMCG-Gilde werkt een stagebegeleider vanuit school en een



Ivonne Wessels en Hans Laan, praktijkdocent en stagebegeleider in het UMCG-Gilde

praktijkdocente vanuit het UMCG. Ze kennen hun organisaties, genieten het respect van hun collega's, ontmoeten elkaar regelmatig op de werkvloer en hebben de meeste problemen al opgelost nog voordat ze überhaupt ontstaan.

Dit bergt ook een gevaar. Worst case scenario: de oliemens wordt ziek, gaat ergens anders werken of met pensioen. Dan mis je ineens alles wat tot dan vlekkeloos functioneerde. Telkens weer blijkt het belang om de competenties van deze mensen expliciet, overdraagbaar en leerbaar te maken, zodat je ze voor de organisatie kunt behouden – ook als de mensen stoppen of vertrekken.

Oliemensen zouden eigenlijk hun werk niet in hun eentje moeten doen. Iemand moet met hen meelopen en alles wat zij doen gaan uitschrijven, zodat anderen dit werk later van hen kunnen overnemen. Het lijkt vaak op improvisatie vanuit passie. Maar dat is het niet, althans: niet alleen. Oliemensen werken vanuit een duidelijke analyse van het probleem en vertrekken vanuit een manier(en) om dit, samen met anderen, op te lossen. Deze zou je expliciet moeten maken voor leren, overdracht en borging.⁴

6. Complexe en afwijkende projectstructuur

Normaliter worden RIF-projecten georganiseerd rond één overkoepelend inhoudelijk thema dat in inhoudelijke werkpakketten (WPs) wordt onderverdeeld. WPs zijn geen zelfstandige eenheden, maar volgen logisch uit het overkoepelende thema en het geambieerde doel. Elk WP is nodig om het doel te bereiken. In *Gilde Nieuwe Stijl* is dit anders. Hier heb je te maken met het ontwikkelen van een nieuwe aanpak voor een succesvol entreeonderwijs. Daarvoor wordt een aantal gildes ontwikkeld. Hoeveel dit er zijn en in welke branches en sectoren – dat is in wezen niet belangrijk voor het succes van het totale project. Elk gilde functioneert zelfstandig, los van het wel of niet functioneren van de andere gildes.

Dit maakt de besturing en bestuurbaarheid van dit project zeer complex. Eén stuurgroep die het functioneren van alle gildes moet aan- en bijsturen, en één projectleider die de ontwikkeling van alle gildes op de huid moet volgen. Het project zou bij een andere organisatiestructuur gebaat zijn geweest. PLUS: de leden van de stuurgroep vertegenwoordigden 'hun' gildes, resp. 'hun' taak (bijvoorbeeld kandidaten vinden en selecteren in de databank) binnen het project. En nog een complicerende factor: ondernemers hebben geen tijd om in een stuurgroep te zitten. 'Hun' gilde werkt goed, ze hebben helemaal geen tijd voor vergaderen.

Strikt genomen zou je elkaar meten aanspreken, op 'niet leveren', 'afwezigheid', 'eigengereidheid'. Maar dat is not done in een stuurgroep. Je komt elkaar immers steeds weer tegen op de werkvloer en je bent gebaat bij goede verhoudingen. Een stuurgroep zou daarom op een strategisch niveau moeten opereren en niet, zoals in *Gilde Nieuwe Stijl*, op operationeel niveau. Koers en uitvoering moeten niet door elkaar lopen.

7. Informatie, communicatie en werving

De achterlopende studentaantallen waren het majeure probleem in *Gilde Nieuwe Stijl*. Je had misschien eerder het roer moeten omgooien en je actiever moeten richten op kanalen en plaatsen waar de doelgroep beter te bereiken is. Gebruik van Instagram, Snapchat en andere social media, inschakelen van influencers, plekken zoeken waar potentiële deelnemers komen, cafés, clubs, buurthuizen, soos etc. Misschien ook binnen de gemeenten meer aansluiting zoeken met lopende trajecten die mikken op dezelfde doelgroep en ook langs die weg werken en informatie verstrekken.

De werving op school is achteraf niet meer goed te achterhalen, maar ook hier had eventueel met meer nadruk op de mogelijkheid van gildeleren gewezen kunnen worden.

8. De publiek-private samenwerking was in *Gilde Nieuwe Stijl* succesvol, zeker als je bedenkt dat deze samenwerking veel vraagt van ondernemers. Dat een groep Nederlandse werkgevers investeert in een minder kansrijke groep, in een opleiding die één jaar duurt, is opmerkelijk. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is ongetwijfeld één van de drijfveren, maar een ondernemer heeft doorgaans ook andere motieven en verantwoordelijkheden. De bestuurlijke belasting zou voor hen omlaag moeten en ze zouden duidelijker dan tot nu toe van de samenwerking moeten kunnen profiteren. Een tegemoetkoming in de kosten zou zeker welkom zijn. Als je verschillende trajecten met verschillende doelgroepen combineert is de kans groter dat een ondernemer zijn maatschappelijke en economische doelen kan combineren.

9. Dit brengt ons tot de volgende vraag: Is het Regionaal Investeringsfonds MBO überhaupt wel een goede regeling voor entreeopleidingen?

Entreeopleidingen vragen een forse investering in begeleiding die als 1/3 financiering in de dekkingsbegroting gaat zitten. Specifiek in gildeleren is de begeleiding nog eens extra intensief. Bovendien maakt het kader van de RIF-regeling je weinig flexibel: veranderingen zijn niet snel en gemakkelijk door te voeren. Je blijft grotendeels gebonden aan oorspronkelijke doelen. Zo kan je bijvoorbeeld de doelgroep niet verruimen van entree naar niveau 2 of hoger, van BOL naar BBL of naar andersoortige participatietrajecten. Daardoor kan het gebeuren dat je kansen misloopt. Zo nam een van de potentiële werkgevers die vanuit school niet bediend kon worden het heft

⁴ Alleen voor de volledigheid: soms slaat de oliemens ook door: kan alles beetje, weet alles beter, heeft alles al gedaan voordat iemand anders het kan doen, alles moet op zijn/haar manier. Dat werkt averechts, wekt irritatie en slaat om in het tegendeel. Het kan lastig zijn en kan vaak niet zonder kleerscheuren, maar je moet er als team iets tegen doen.

in eigen handen en richtte op eigen houtje een gilde in met 55-plussers, alleen zonder de expertise van school. In wezen is dit een gemiste kans. Misschien zou er een manier gevonden moeten worden om gemakkelijker te kunnen inspelen op (economische) veranderingen tijdens de relatief lange looptijd van vier jaar.

10. De volgende vraag houdt verband met de voorgaande: Heeft theorieles op locatie altijd meerwaarde?

Niet per sé. Natuurlijk kan gildeleren prima plaatsvinden in het leer-home op locatie wanneer daar toch al onderwijsvoorzieningen voorhanden zijn (zoals bijvoorbeeld in het UMCG). Maar voor een kleinere ondernemer betekent dit een extra investering, terwijl toekomstig gebruik lang niet altijd zeker is.

Hier komt nog iets anders bij. Tijdens de uitvoering is gebleken dat een aantal studenten de aansluiting met leeftijdsgenoten mist. Zij willen meer uitwisseling met studiegenoten tijdens de pauzes, in de kantine etc. Dit geldt vooral voor de jonge studenten die in de teams op locatie vaak de benjamin zijn. Hoewel in de teams in de verschillende gildes waarde wordt gehecht aan een collegiale sfeer en de student-collega's uitdrukkelijk niet als buitenstaanders worden beschouwd, is het contact met leeftijdsgenoten voor de ontwikkeling van jonge mensen ook een belangrijke factor.



Inrichting van het 'leer-home' van het GHC-Gilde

11. Gildeleren, en ook *Gilde Nieuwe Stijl*, is geen heilig huisje

In gesprek met betrokkenen rijst een beeld op van 'rekelijken en preciezen': aanhangers van het orthodoxe principe versus hun collega's die pleiten voor meer flexibiliteit en aanpassing. De discussie draait dan om:

- Wel of niet 5 dagen op de werkvloer
- Per sé alleen bol-studenten, of ook BBL'ers, 55-plussers, herintreders en mensen die in aanmerking komen voor een participatiebaan waarmee gildeleren eventueel ook pats in het beleid van het ministerie van SWZ.
- Wel of geen directe samenwerking tussen school en ondernemers, of ook tussenschakeling van een platform zoals de Innovatiewerkplaats waardoor meer matchingkansen ontstaan. Daardoor creëer je ook mogelijkheden voor informeel leren en een Leven Lang Ontwikkelen. Ook daarmee geef je een antwoord op vragen vanuit zowel OCW als SZW.

Hierbij speelt ook een rol dat in de samenwerking tussen de onderwijsinstellingen concurrentie niet geheel uit de weg kan worden geruimd. Coöperatie, tussen scholen, maar ook binnen de triple helix, moet dus vooral gericht zijn op de meerwaarde: waar vul je elkaar aan en wat krijg je in je eentje niet voor elkaar maar samen wel? Hoe meer je met elkaar optrekt, des te efficiënter wordt de samenwerking en des te doelmatiger wordt het aanbod op macroniveau.

5. Aanbevelingen

- Ga op een hedendaagse manier studenten werven. Kijk waar zij hun informatie vandaan halen en sluit daarbij aan.
- Breng de competenties van de beste gildemeesters en stagecoördinatoren in kaart om hun inzet en vaardigheden in de organisaties te borgen.
- Probeer de baten voor elke de triple helix-partners expliciet te maken. Vergeet daarbij niet het perspectief vanuit ondernemerschap.
- Maak van gildeleren geen principekwestie, maar kijk welke vorm en invulling in welke omstandigheden het beste kan werken.
- Verruim de mogelijkheden door gildeleren te organiseren vanuit een gebiedsgericht permanent triple helix-innovatieplatform. Hierdoor bereik je meer ondernemers voor meer actuele thema's en kan je flexibeler inspelen op nieuwe agenda's.
- Maak gildeleren toegankelijker voor kleine mkb'ers door schakeling vanuit een gebiedsspecifieke coöperatie zoals hierboven genoemd. Je kunt dan opleidingsplekken (leerhomes) en begeleiding flexibel met elkaar en de scholen en andere (kennis)instellingen delen.
- Eventueel kan je op die manier ook verschillende maatschappelijke doelen en doelgroepen combineren.
- Voor het ministerie (1): kijk of het Regionaal Innovatiefonds MBO aansluit bij de specifieke vereisten van entreeopleidingen.
- Voor het ministerie (2): let bij projectvoorstellen erop dat aanvragers een goed werkende governancestructuur hebben opgezet en de risico's goed in beeld hebben.