

Mentoring naar werk voor hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers

EEN ANALYSE VAN KNELPUNTEN, SUCCESSEN EN
OPPORTUNITEITEN

Hanne Vandermeerschen & Peter De Cuyper
m.m.v. Damini Purkayastha & Marije Reidsma

KU LEUVEN

HIVA

ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR
ARBEID EN SAMENLEVING

MENTORING NAAR WERK VOOR HOOGGESCHOOLDE ANDERSTALIGE NIEUWKOMERS

Een analyse van knelpunten, successen en
opportunities

Hanne Vandermeersch & Peter De Cuyper
m.m.v. Damini Purkayastha & Marije Reidsma

Projectleiding: Peter De Cuyper

Procesevaluatie in het kader van het AMIF project @level2work

Met steun van het Europees Fonds voor Asiel, Migratie en Integratie en de Vlaamse overheid
"Naar een meer geïntegreerd migratiebeleid, via AMIF"



Gepubliceerd door
KU Leuven
HIVA ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING
Parkstraat 47 bus 5300, 3000 LEUVEN, België
hiva@kuleuven.be
<http://hiva.kuleuven.be>

D/2018/4718/025 – ISBN 9789055506569

© 2018 HIVA KU Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

Inhoud

Lijst tabellen	5
Lijst figuren	7
Inleiding	9
1 Situering en definitie van mentoring	11
1.1 Wat is mentoring?	11
1.2 Mentoring als een driedelige relatie	12
1.3 Waarom inzetten op mentoring naar werk?	13
1.3.1 Verklaringsmechanismen voor de moeilijke toegang tot de arbeidsmarkt	13
1.3.2 Mentoring als antwoord?	15
2 Onderzoekopzet en methodologie	17
2.1 Onderzoekopzet	17
2.2 Methodologie	18
2.2.1 Analyse van administratieve data	18
2.2.2 Analyse van kwalitatieve data	19
2.3 Opbouw van dit rapport	22
3 Aard en aanpak van mentoring in de verschillende proeftuinen	23
3.1 Uitvoeringsvarianten	23
3.2 Algemene visie en doelstellingen	24
3.3 Doelgroep	26
3.4 Samenwerking	27
3.4.1 Proeftuin Limburg	27
3.4.2 Proeftuin provincie Antwerpen	28
3.4.3 Stad Antwerpen (Connect2Work)	28
3.4.4 Proeftuin West-Vlaanderen	28
3.4.5 Proeftuin Oost-Vlaanderen	29
3.4.6 Samenvattend: bevindingen over proeftuinen heen	29
3.5 Procesbeschrijving	29
3.5.1 Werving en screening van mentees	30
3.5.2 Werving en screening van mentoren	30
3.5.3 Matching	32
3.5.4 Organisatie van het mentoringtraject	33
3.5.5 Ondersteuning en opvolging van de gevormde duo's	35
3.6 Invulling van mentoring in de praktijk door mentees en mentoren	35
3.6.1 Inhoud	36
3.6.2 Frequentie en intensiteit	36
4 VIMentoring in cijfers	37
4.1 Deelnemers (mentees) in kaart gebracht	37
4.1.1 Aantal mentees	37
4.1.2 Profielschets van de mentees	38
4.1.3 Verschilt het profiel van mentees tussen proeftuinen?	40
4.2 Deelname aan andere acties	41
4.3 Uitstroom naar werk	43
4.3.1 Uitstroom naar werk van mentees	43
4.3.2 Vergelijking met niet-mentees: is uitstroom hoger na mentoring?	44

5 Meerwaarde van mentoring?	47
5.1 Meerwaarde van mentoring vanuit het perspectief van mentoren en mentees	47
5.1.1 Voor mentees	47
5.1.2 Voor mentoren	51
5.2 Mentoring versus professionele dienstverlening	52
5.2.1 Inbreng van praktijkgerichte kennis – de mentor als 'insider'	53
5.2.2 Onverdeelde aandacht	53
5.2.3 Gepersonaliseerde aanpak op maat voor hoa	53
5.3 Kritische succesfactoren voor een succesvolle mentoringrelatie	54
5.3.1 Vanuit het perspectief van mentees	54
5.3.2 Vanuit het perspectief van mentoren	55
6 Knelpunten en mogelijke oplossingen	57
6.1 Tijdsintensief voor de begeleidende organisatie(s)	57
6.1.1 Inzetten op generieke profielen als mentor?	57
6.1.2 Gefaseerde aanpak: collectieve instapmomenten	59
6.2 Doelgroep wordt niet volledig bereikt	59
6.2.1 Mentoring voor werkenden	59
6.2.2 Andere selectiemechanismen	59
6.3 Matching blijft moeilijk	60
6.4 Mentoringrelatie vereist sterke omkadering	61
6.4.1 Screening van mentoren	61
6.4.2 Duidelijke taak- en rolverdeling	62
6.4.3 Opvolging tijdens en achteraf	62
6.5 Vraag naar collectieve sessies	63
6.6 Nood aan meer afstemming met professionele dienstverlening	63
6.7 Samenwerking tussen uitvoerende actoren vormt een uitdaging	64
6.8 De grenzen van mentoring: andere maatregelen blijven noodzakelijk	64
7 Besluit en aanbevelingen	65
7.1 Onderzoeksopzet	65
7.2 Opzet van de mentoringprojecten	65
7.2.1 Twee uitvoeringsvarianten	65
7.2.2 Verschillen in visie en doelstellingen	66
7.2.3 Enkele lessen en aanbevelingen met betrekking tot de opzet van mentoringprogramma's	66
7.3 Operationele werking	67
7.3.1 Toeleiding van mentoren en matching	67
7.3.2 Duur en verloop van het mentoringtraject	68
7.3.3 Kritische succesfactoren in de operationele werking	68
7.4 De meerwaarde van mentoring	69
7.4.1 Welke effecten heeft mentoring op werkzoekende hoa?	70
7.4.2 Welke effecten heeft mentoring op mentoren?	70
7.4.3 Wordt de meerwaarde van mentoring altijd gerealiseerd?	71
7.4.4 Is er een meerwaarde van mentoring tegenover de bestaande dienstverlening?	71
7.4.5 Vertaalt de meerwaarde van mentoring zich in betere uitstroomcijfers?	71
7.5 Uitdagingen en aanbevelingen	72
7.5.1 Zet meer in op kwaliteitsoptimalisatie	72
7.5.2 Afstemming met VDAB kan mentoring versterken	72
7.5.3 Nood aan efficiëntieverhogend werken	72
7.5.4 'Netwerk delen' verankeren in het project	72
7.5.5 Zet in op mentoring als 'community' en bied collectieve sessies aan	73
7.5.6 Investeer bijkomend in maatregelen langs werkgeverszijde	73
7.5.7 Al dan niet inzetten op mentoring voor hoa?	73
Referenties	75

Lijst tabellen

Tabel 1	Overzicht van de uitvoeringsvarianten en uitvoerende partners van mentoring in de proeftuinen	24
Tabel 2	Doelstellingen van de mentoringprogramma's	25
Tabel 3	Deeltaken en verantwoordelijke actoren	27
Tabel 4	Aantal en percentage deelnemers aan mentoring, in percentages (n=610)	37
Tabel 5	Verdeling naar leeftijd, per proeftuin, in percentages	40
Tabel 6	Verdeling naar studieniveau (hoogst behaalde diploma), per proeftuin, in percentages	41
Tabel 7	Deelname aan andere acties, in percentages	42
Tabel 8	Uitstroom naar werk van mentees, naar studieniveau (hoogst behaalde diploma)	44

Lijst figuren

Figuur 1	Driedledige relatie tussen mentor, mentee, en begeleidende organisatie	13
Figuur 2	Verklaringsmechanismen voor de moeilijkere intrede van nieuwe migranten tot de arbeidsmarkt	14
Figuur 3	Leeftijdsverdeling van mentees, in percentages (n=158)	39
Figuur 4	Verdeling van mentees naar studieniveau (hoogst behaalde diploma), in percentages (n=158)	39
Figuur 5	Uitstroom naar werk van mentees, 3,6, 9 en 12 maanden na de start van mentoring, in percentages	43
Figuur 6	Uitstroom naar werk 12 maanden na de start van deelname aan @level2work, naar deelname aan mentoring, in percentages	45

Inleiding

Het is opvallend: via kranten en nieuwsberichten op radio en tv bereikt ons (anno 2018) steeds opnieuw het bericht dat ‘een recordaantal vacatures niet ingevuld geraakt’; bedrijven hebben het moeilijk om geschikt personeel te vinden; er wordt zelfs over een ‘war for talent’ gesproken. In juni 2018 koppen o.m. Trends en De Tijd, zich baserend op cijfers van Eurostat, dat nergens in de eurozone (met uitzondering van Tsjechië) vacatures moeilijker ingevuld raken dan in België. Tegelijkertijd moeten we vaststellen dat anderstalige nieuwkomers het tot op vandaag moeilijk hebben om een plaats op de arbeidsmarkt te vinden, ook – en zelfs in het bijzonder – in België. De match tussen de aanbodzijde op de arbeidsmarkt enerzijds, en specifiek bij werkzoekenden van buitenlandse herkomst, en de vraagzijde (werkgevers) anderzijds, blijkt met andere woorden moeilijk te maken, en zowel werkzoekenden van buitenlandse herkomst als werkgevers komen als verliezer uit deze situatie.

Het probleem van de ‘mismatch’ tussen vraag en aanbod – of misschien juist: het elkaar niet vinden? - wordt ook weerspiegeld in tewerkstellingscijfers: de tewerkstellingskloof tussen personen van buitenlandse herkomst enerzijds en de ‘autochtone’ bevolking anderzijds is bijzonder hoog in België. Een voorbeeld: bij de bevolking van 20 tot 64 jaar bedraagt de werkgelegenheidsgraad voor Belgen 73%, terwijl de tewerkstellingsgraad voor andere originegroepen¹ telkens onder de 50 ligt (FOD WASO/Unia, 2017; cijfers voor 2014). Heel wat immigratielanden kampen met een kloof in tewerkstellingscijfers tussen de autochtone bevolking enerzijds, en immigranten anderzijds, maar internationaal vergelijkend onderzoek toont aan dat België relatief gezien bijzonder slecht scoort op dat vlak. De tewerkstellingsgraad voor migranten afkomstig van buiten de EU ligt lager in België dan in alle andere landen van de EU (Eurostat, 2017). Achter deze cijfers gaat zowel een hogere inactiviteitsgraad als een hogere werkloosheidsgraad bij mensen van buitenlandse herkomst schuil (FOD WASO/Unia, 2017; cijfers voor 2014).

De moeilijke weg naar/op de arbeidsmarkt geldt ook voor hooggeschoolde anderstaligen (HOA). Uit onderzoek van De Cuyper & Wets (2016) blijkt dat de tewerkstellingskloof relatief gezien hoger is voor hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers dan voor midden- of laaggeschoolde nieuwkomers. Bovendien heeft deze groep ook vaak jobs onder hun niveau (Geets, 2010). Om die reden werd het @level2Work project opgezet, met als doel om bij te dragen aan het verminderen van de tewerkstellingskloof, meer bepaald door het uitwerken en implementeren (testen) van nieuwe interventiestrategieën. Het project, dat liep van juni 2016 tot maart 2018, was specifiek gericht op de arbeidsmarktintegratie van hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers. Mentoring naar werk was hierbij één type actie, geïmplementeerd in vijf proeftuinen. Het zijn deze mentoringprogramma’s die hier werden onderzocht.

Mentoring naar werk is een instrument dat opgang maakt als het gaat om de activering van personen van buitenlandse herkomst; het heeft de laatste jaren sterk aan populariteit gewonnen. Binnen het arbeidsmarktbeleid is mentoring een innovatief instrument: tot hiertoe was het immers niet gebruikelijk dat er binnen arbeidsbemiddeling beroep gedaan werd op vrijwilligers. Mentoring naar werk wil een bestaande rijkdom aanboren waar ‘klassieke’ (arbeidsmarkt)beleidsinstrumenten weinig

¹ Met uitzondering van de EU en Zuid- en Centraal-Amerika.

of niet op inspelen, met name de kennis en expertise van werkgevers en ervaren werknemers (vaak in een leidinggevende positie). Een deel van het probleem van de moeilijke weg naar werk voor anderstalige nieuwkomers, is een gebrek aan landenspecifiek menselijk kapitaal (of kort gezegd kennis, vaardigheden, contacten, ... die lokaal bruikbaar zijn). Werkgevers en werknemers beschikken wél over deze bagage en kunnen daarom de anderstalige nieuwkomer ondersteunen. Vanuit theoretisch perspectief biedt mentoring naar werk heel wat potentieel. Meer nog dan andere beleidsinitiatieven werkt het in op een brede *waai*er aan hindernissen in de weg naar en op de arbeidsmarkt. Het is een breed instrument dat flexibel aangepast kan worden, en op maat kan worden ingezet: de inhoud van mentoring kan worden afgestemd op de specifieke noden van een individu. Bovendien ligt de focus niet alleen op de anderstalige werkzoekende zelf, maar worden ook werkgevers en andere werknemers betrokken. Dit is belangrijk want bij een 'kloof' in tewerkstelling zijn per definitie twee groepen actoren betrokken, met name vraag en aanbod, werkgevers en werknemers.

Dit alles klinkt veelbelovend. Alleen ontbreekt tot hertoe empirische evidentie voor de veronderstelde voordelen van mentoring. Er is tot op heden weinig onderzoek gebeurt naar de effecten of de meerwaarde van mentoring, althans wat betreft mentoring in deze context, i.e. mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst. Ook de invulling van mentoring blijft tot op heden een 'black box'. Vandaar dit rapport, waarin we een analyse van vijf verschillende mentoringprogramma's presenteren.

Het doel van deze bijdrage is tweeledig. Ten eerste willen we nagaan hoe de mentoringprogramma's werden opgevat en geïmplementeerd, om hier vervolgens uit te kunnen leren: wat werkt goed? Wat werkt minder goed? Welke 'good practices' kunnen we identificeren, en wat zijn overblijvende knelpunten? Ten tweede stellen we ons tot doel om meer zicht te krijgen op de (eventuele) meerwaarde en resultaten van mentoring. We maken hierbij gebruik van een mixed methods design, waarbij we zowel inzetten op de analyse van kwantitatieve data als kwalitatieve onderzoeksgegevens. We beschouwen mentoring als een driedelige relatie, waarbij mentees, mentoren, en de ondersteunende organisatie de drie (groepen van) actoren vormen (zie Hoofdstuk 1). Elk van deze drie (groepen van) actoren werden uitgebreid bevraagd, waarna de bevindingen werden samengebracht en geanalyseerd.

Het resultaat is voorliggend rapport. Het rapport is opgebouwd als volgt: in hoofdstuk 1 lichten we het concept mentoring naar werk verder toe, en expliciteren waarom mentoring mogelijk een waardevol instrument kan zijn om hooggeschoolde anderstaligen te ondersteunen in hun weg naar duurzaam werk op niveau. In hoofdstuk 2 presenteren we de onderzoeksopzet meer in detail, en geven weer hoe het onderzoek methodologisch werd aangepakt. Hoofdstukken 3 tot en met 6 spitsen zich vervolgens toe op de onderzoeksbevindingen, met name op het proces (hoofdstuk 3), de resultaten (hoofdstukken 4 en 5), en overblijvende knelpunten en mogelijke oplossingen (hoofdstuk 6). We eindigen met een conclusie en enkele beleidsaanbevelingen in het zevende en laatste hoofdstuk.

1 | Situering en definitie van mentoring

Mentoring is het instrument dat centraal staat in dit rapport. Om met een duidelijk kader van start te kunnen gaan, wordt in dit hoofdstuk stilgestaan bij mentoring als concept. In een eerste paragraaf wordt toegelicht wat mentoring als instrument precies betekent, althans in de context van mentoring naar werk voor mensen met een buitenlandse herkomst. In een tweede paragraaf wordt uitgelegd dat we mentoring als een drieledige relatie beschouwen, en wat hiermee precies wordt bedoeld. In de derde en laatste paragraaf tenslotte staan we stil bij wat mentoring kan betekenen voor nieuwkomers: waarom op dit instrument inzetten? We verduidelijken waarom we vanuit theoretisch perspectief een meerwaarde van mentoring verwachten voor hooggeschoolde anderstaligen in hun weg naar/op de arbeidsmarkt. Anders gezegd verduidelijken we de redenering achter het inzetten van mentoring als instrument. Verder in dit rapport, meer bepaald in Hoofdstuk 4 en 5 gaan we vervolgens na of deze veronderstellingen overeenstemmen met de praktijk.

1.1 Wat is mentoring?

Mentoring kent heel wat toepassingsgebieden. Enkele van de meest voorkomende zijn wellicht jeugdmentoring, onderwijsgerelateerde mentoring, en mentoring op de werkvloer, maar daarnaast zijn er nog tal van andere toepassingsgebieden (zoals opvoedingsondersteuning, integratie van vluchtelingen, enzovoort) (De Cuyper & Vandermeerschen, 2018). De invulling van mentoring kan sterk verschillen van context tot context. Er is dan ook geen definitie voorhanden over contexten heen waarover eensgezindheid bestaat in de wetenschappelijke literatuur.

Verder bouwend op deze vaststelling zorgden De Cuyper en Vandermeerschen (2018) voor een conceptuele afbakening van mentoring in de context van mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst. Op basis van (bredere) academische literatuur en aftoetsing met diverse mentoringprojecten² identificeerden de auteurs zeven bouwstenen, die samen de essentie van mentoring vormen. Door de bouwstenen samen te nemen, kwamen ze tot volgende definitie van mentoring naar werk (voor personen van buitenlandse herkomst).

Een persoon met meer ervaring (mentor) verleent begeleiding aan een minder ervaren persoon (mentee), met als doel de mentee te ondersteunen om duurzame vooruitgang te maken op zijn/haar weg naar/op de arbeidsmarkt. Hiervoor engageren zowel de mentor als de mentee zich vrijwillig en hebben ze op regelmatige basis contact. De relatie wordt geïnitieerd, gefaciliteerd en ondersteund door een derde actor (organisatie). Hoewel asymmetrisch, is de mentoringrelatie wederkerig van aard.

Deze definitie biedt ons een handvat in deze context om helder voor ogen te houden wat mentoring als instrument betekent. Voor een gedetailleerde bespreking van de bouwstenen, verwijzen we naar de originele bijdrage van De Cuyper en Vandermeerschen (2018), maar we lichten er alvast enkele belangrijke elementen uit, die in deze context van belang zijn.

² De definitie werd afgetoetst in een workshop waarin Connect2work stad Antwerpen, Connect2Work provincie Antwerpen, de mentoringprojecten van VOKA in Oost- en West Vlaanderen, VOF De Bakker-Martens en Duo for a Job deelnemen. De definitie werd eveneens afgetoetst bij Mentor2work.

Ten eerste impliceert de definitie dat er een verschil in kennis en ervaring is tussen mentor en mentee, waarbij er een overdracht plaatsvindt. Die transfer kan gaan om een kennisoverdracht, waarbij de mentor informatie deelt met de mentee, maar het kan bijvoorbeeld ook gaan om het delen van contacten (relevant sociaal netwerk). Dit betekent overigens niet dat de mentor niets zou kunnen leren van de mentee; het is perfect mogelijk dat de mentee op andere vlakken over een grotere bagage beschikt, maar wat het gestelde doel betreft is er een asymmetrie in de kennis (of ervaring, contacten,...) van mentor en mentee, en gebeurt de overdracht in de eerste plaats van mentor naar mentee. Ten tweede is deze vorm van mentoring doelgericht. Het doel dat voorop wordt gesteld bij mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst is integratie op de arbeidsmarkt. De mentor ondersteunt de mentee bij het overbruggen van de kloof met de arbeidsmarkt, en helpt de mentee op zijn/haar weg naar een kwaliteitsvolle job (Petrovic, 2015; Van Dooren & De Cuyper, 2015). Het doelgerichte karakter is cruciaal in het onderscheid tussen mentoring en wat men 'befriending' noemt (buddy-projecten, maatjesprojecten,...). Bij befriending weegt de relatie relatief gezien meer door, en komt een (ander) doel minder op de voorgrond³. Ten derde betreft mentoring zowel voor mentee als voor de mentor een vrijwillig engagement; dit is een belangrijk onderscheid met professionele dienstverlening. Verder gaat het ook om een contact op regelmatige basis: een eenmalige ontmoeting met een expert in het vakgebied bijvoorbeeld wordt dus niet als mentoring beschouwd.

Tot slot is het van belang om te vermelden dat we met 'mentoring' hier enkel doelen op non-formele mentoring, waarbij een 'derde organisatie' betrokken is die de mentor en mentee 'matcht' (of aan elkaar koppelt). Dit wordt ook weerspiegeld in de definitie. Deze keuze impliceert dat 'natuurlijke mentoring' (mentoring die ontstaat op een niet-georganiseerde, spontane manier, bijvoorbeeld na een toevallige ontmoeting of tussen bekenden) niet in rekening wordt gebracht. Hetzelfde geldt voor formele mentoring, wat nauw aansluit bij vormen van lesgeven en supervisie⁴. In wat volgt, gaan we hier dieper in op de betrokkenheid van een derde organisatie.

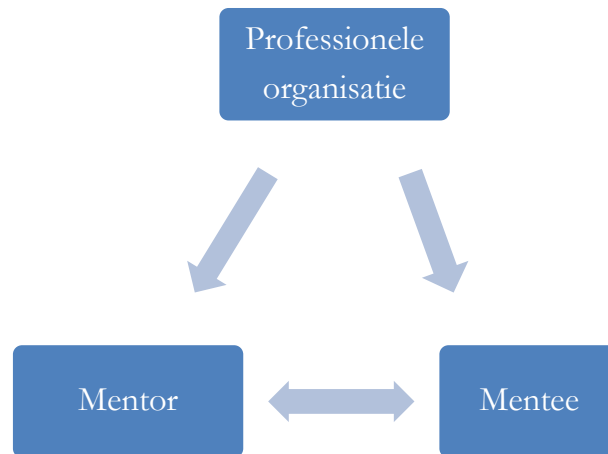
1.2 Mentoring als een driedelige relatie

Wanneer gesproken wordt over mentoring, denkt men al snel aan de relatie die wordt gevormd tussen een mentee en een mentor. De derde actor, met name de begeleidende organisatie, wordt in de spontane 'mindset' vaak over het hoofd gezien. Toch heeft deze laatste een cruciale rol. Deze organisatie staat in voor het samenbrengen van mentor en mentee (de juiste 'match' maken), en is ook verantwoordelijk voor het bieden van de juiste omkadering: begeleiding en ondersteuning van het duo, waken over eventuele randvoorwaarden, advies verlenen, enzovoort. Deze derde organisatie waakt ook over de kwaliteit van de geboden mentoring, zowel door screening op voorhand, als door opvolging tijdens en achteraf. De professionele organisatie is dus niet enkel de 'initiator' of organisator, maar heeft ook een belangrijke rol inzake kwaliteitsbewaking. Kortom, er kan pas sprake zijn van mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst, als de drie actoren aanwezig zijn in de relatie, en elk hun rol vervullen. Figuur 1 geeft de driedelige relatie grafisch weer. De aanpak van dit onderzoek is ook gebaseerd op deze driedelighed (zie Hoofdstuk 2).

3 In werkelijkheid gaat het niet zozeer om een tweedeling tussen befriending enerzijds en mentoring anderzijds, maar is er eerder sprake van een spectrum of continuüm. Het ene uiterste (langs de kant van befriending) betreft een contact met een buddy waarbij het ontwikkelen van een vertrouwensband het kernolement is (en de relatie als het ware het hoofddoel vormt); het andere uiterste betreft een vorm van mentoring waarbij enkel het bereiken van het doel centraal staat, en de band tussen vrijwilliger en mentee, als die er is, bijkomstig en 'toevallig' is. In realiteit bevinden heel wat projecten zich ergens tussenin, zoals ook verder in dit rapport zal blijken. Voor meer informatie over het spectrum verwijzen we naar Amorosa et al. (2015), Cullen (2006), en Dolan en Brady (2012).

4 Voor meer informatie over het onderscheid tussen formele, informele en non-formele mentoring, zie Rhodes en Boyden (2016).

Figuur 1 Drieledige relatie tussen mentor, mentee, en begeleidende organisatie



Bron De Cuyper & Vandermeerschen, 2018: 15

1.3 Waarom inzetten op mentoring naar werk?

Het @level2work project is erop gericht de arbeidsmarktintegratie van hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers te faciliteren, en meer specifiek de weg naar werk op niveau te verbeteren. Hiertoe werd doorheen de verschillende proeftuinen een waaier aan acties opgezet, die verschillende componenten van het probleem willen aanpakken. In deze bijdrage spitsen we ons toe op mentoring naar werk. Een belangrijke vraag bij de aanzet van dit rapport is dan ook: waarom zouden we mentoring inzetten als instrument? Waarom zou mentoring een oplossing bieden voor de moeilijke toegang tot werk op niveau van hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers; waarom verwachten we dat mentoring een bijdrage levert?

Om op deze vragen een antwoord te kunnen formuleren, is het noodzakelijk om eerst een zicht te hebben op de verklaringsmechanismen voor de huidige moeilijkheden van hoe om werk op niveau te vinden. In wat volgt gaan we hier dieper op in (1.3.1). De tweede stap is dan om mentoring te verbinden aan deze hindernissen, en te preciseren op welke manier mentoring hier een antwoord kan bieden (1.3.2). Hierbij expliciteren we een aantal assumpties die aan de basis liggen voor de keuze voor mentoring als instrument en beleidsstrategie, vanuit theoretisch perspectief. De empirische hoofdstukken in het vervolg van dit rapport, en hoofdstuk 5 in het bijzonder, vormen vervolgens een eerste ‘praktijktoets’ van de redenering die hier wordt gepresenteerd.

1.3.1 Verklaringsmechanismen voor de moeilijke toegang tot de arbeidsmarkt

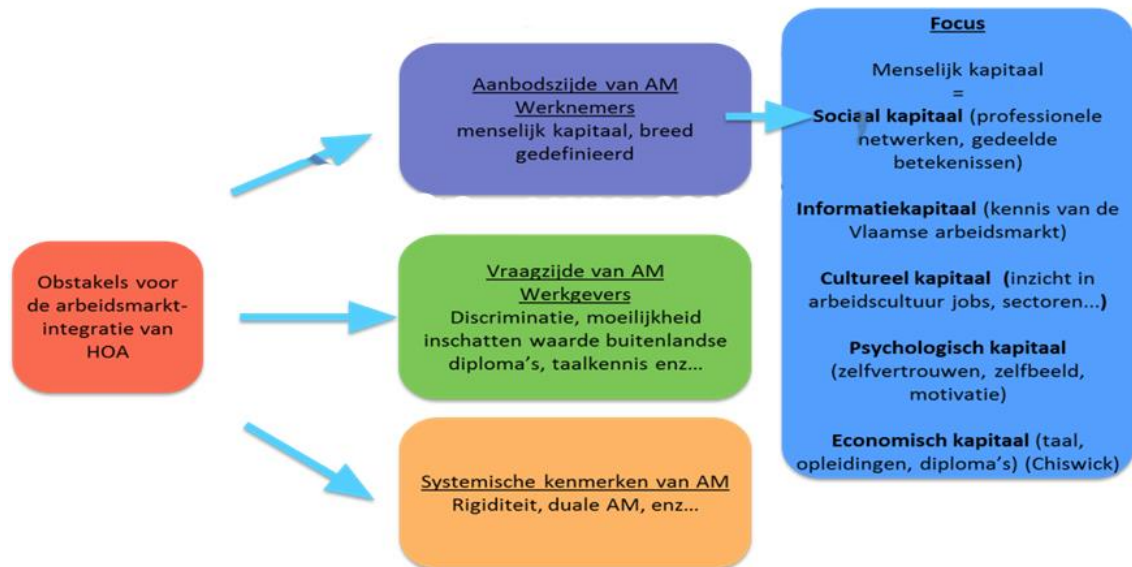
Zoals in de inleiding werd vermeld, is de aanzienlijke tewerkstellingskloof tussen Belgen en migranten het resultaat van zowel een hogere inactiviteit als een hogere werkloosheid bij migranten. We laten inactiviteit hier even buiten beschouwing en gaan enkel in op obstakels om toegang te vinden tot de arbeidsmarkt voor wie wil en kan werken.

Zoals voorgesteld in Figuur 2 zijn er drie grote verklaringen voor de moeilijke toegang tot de arbeidsmarkt, die parallel naast elkaar bestaan. Een eerste verklaring zijn systemische kenmerken van de arbeidsmarkt, zoals bijvoorbeeld een duale arbeidsmarkt, hoge lasten, weinig flexibiliteit,.... Deze factoren situeren zich op macroniveau. Op deze factoren gaan we niet dieper in; mentoring richt zich ook niet rechtstreeks op deze component.

Een tweede verklaring betreft de vraagzijde van de arbeidsmarkt, met name de werkgevers. Elementen die hieronder thuis horen zijn bijvoorbeeld discriminatie, maar ook het moeilijk inschatten

van de waarde van buitenlandse diploma's, het verwachten van een goede kennis Nederlands (onafhankelijk van de jobinhoud), enzovoort.

Figuur 2 Verklaringsmechanismen voor de moeilijkere intrede van nieuwe migranten tot de arbeidsmarkt



Bron De Cuyper & Vandermeersch, 2018

Een derde verklaring heeft betrekking op de aanbodzijde van de arbeidsmarkt, of anders gezegd de anderstalige werknemers zelf. De essentie hier is dat zij over onvoldoende (landenspecifiek) menselijk kapitaal beschikken. Wanneer het over HOA gaat, hadden zij vaak voldoende menselijk kapitaal in hun thuisland, maar menselijk kapitaal is niet zomaar transfereerbaar over culturele contexten heen (Chiswick & Miller, 2009; De Vroome & Van Tubergen, 2010; Friedberg, 2000). Het probleem ligt dus vooral op vlak van landenspecifiek menselijk kapitaal. Hoe groter de structurele en culturele verschillen tussen het land van herkomst en het gastland, hoe moeilijker voor anderstalige nieuwkomers om zich aan te passen in het gastland en een goede arbeidsmarktpositie te verwerven (Kogan et al., 2011).

Er worden verschillende vormen van menselijk kapitaal onderscheiden, met name:

- **Sociaal kapitaal:** hierbij gaat het in eerste instantie om professionele netwerken; contacten die men kan aanspreken als men een job zoekt of bepaalde informatie nodig heeft, contacten die nuttig zijn om informatie op te vangen over vacatures of noden in een bedrijf, personen die als referent kunnen optreden bij een sollicitatie,... Het gaat niet alleen om het hebben van voldoende contacten, maar ook om de *juiste* contacten (Kalter & Kogan, 2014).
- **Informatiekapitaal:** dit betreft kennis van de lokale (i.c. Vlaamse) arbeidsmarkt. Voorbeelden zijn: weten wat de belangrijke 'spelers' zijn in België in een bepaalde sector en hoe deze spelers zich tot elkaar verhouden, weten waar vacatures te vinden zijn in specifieke sectoren, de vereisten van een motivatiebrief kennen, weten waar men terecht kan voor advies,....
- **Cultureel kapitaal:** dit gaat om inzicht in de arbeidscultuur. Vaak gaat het hierbij om onuitgesproken regels en afspraken (zie o.m. Bauder, 2005; Lai, Shankar & Khalema, 2017; Van

Ngo & Este, 2006), zoals: hoe stel je je best op tijdens een sollicitatiegesprek? Wat is het juiste evenwicht tussen jezelf voldoende promoten en motivatie laten blijken enerzijds, en vermijden om ‘opdringerig’ of ‘arrogant’ over te komen anderzijds? Welke positie nemen je in ten opzichte van je leidinggevende, welke mate van formaliteit wordt verwacht?

- **Psychologisch kapitaal:** deze vorm van kapitaal betreft aspecten zoals motivatie, zelfvertrouwen en zelfbeeld. Dit is niet alleen persoonsafhankelijk, maar wordt ook beïnvloed door de context. Migratie impliceert vaak een verlies op veel vlakken, en heeft een invloed op de sociale positie die iemand inneemt (denk bijvoorbeeld aan de transitie van iemand die ‘iedereen’ kent in de buurt naar een meer geïsoleerde positie, de overgang van bedrijfsleider of gerespecteerde dokter tot werkzoekende, de moeilijkheid om te functioneren in een omgeving waarvan je de taal niet volledig beheerst...). Die veranderingen in positie kunnen ook een invloed hebben op aspecten zoals motivatie, ondernemendheid of zelfvertrouwen (zie o.m. Pajic et al., 2018). Trauma’s opgelopen voor of tijdens de vlucht kunnen ook een impact hebben op de draagkracht van een persoon, en op de mogelijkheden andere vormen van kapitaal te verwerven of te versterken, zoals bijvoorbeeld taalkennis (Van Tubergen, 2010).
- **Economisch kapitaal:** hierbij gaat het om aspecten zoals de opleiding die iemand genoten heeft, diploma’s, werkervaring, of taalkennis. Ook dit wordt beïnvloed door migratie: werkervaring in het land van herkomst kan onaangepast zijn aan de verwachtingen die in dezelfde sector in het gastland (i.c. België) worden gesteld (zie o.m. Chiswick & Miller, 2009; OECD, 2014); diploma’s worden niet altijd erkend of minder naar waarde geschat, of men kan het beschikken over een diploma na de vlucht niet meer bewijzen (Bauder, 2003; Corluy, 2014; Grant & Nadin, 2007), etc.

1.3.2 Mentoring als antwoord?

Er zijn tot op heden heel wat beleidsinitiatieven ontwikkeld en ingezet die inspelen op de hindernissen die hierboven werden opgelijst. Op dit moment zet het arbeidsmarkt- en integratiebeleid in hoofdzaak (maar niet uitsluitend) in op de verklaring die als derde genoemd werd, met name de zijde van de werknemer. In het bijzonder in het kader van een ‘activeringsbeleid’ wordt sterk de kaart van het versterken van de werknemer getrokken. Meer specifiek zijn de meerderheid van de interventies vooral gericht op het verhogen van het (landenspecifiek) *economisch* kapitaal van anderstalige nieuwkomers, inclusief hogeschoolden. Hierbij kunnen we denken aan opleidingen om beroepsvaardigheden bij te schaven of nieuwe vaardigheden onder de knie te krijgen, stages om aantoonbare werkervaring op te doen, taallessen om de kennis van het Nederlands te verbeteren, diplomagelijkschakeling enzovoort. Andere vormen van kapitaal komen hierbij soms ook aan bod – zo wordt er veel aandacht besteed aan leren solliciteren bijvoorbeeld - maar algemeen beschouwd lijkt de klemtoon toch vooral op economisch kapitaal te liggen.

Meer algemeen geldt dat de groter meerderheid van beleidsinitiatieven vaak op één aspect, of maximaal enkele aspecten tegelijk inzetten (ofwel de rol van werkgevers, ofwel het versterken van economisch kapitaal bijvoorbeeld). De complexiteit van de problematiek van de moeilijke toegang van hoo tot de arbeidsmarkt, vereist echter dat op de verschillende facetten tegelijk wordt ingezet, hetzij door aparte maatregelen, hetzij door maatregelen die multidimensioneel werken.

De unieke sterkte van mentoring schuilt in de potentiële veelzijdigheid van dit instrument (zie ook De Cuyper & Vandermeerschen, 2018). De focus ligt ook hier op het versterken van het landenspecifiek kapitaal van de hoo, maar door het betrekken van werkgevers en ervaren werknemers (vaak in een leidinggevende positie), wordt tegelijk ook ingezet op de hindernissen langs de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Wat de aanbodzijde betreft, kunnen alle vormen van kapitaal aan bod komen binnen mentoring. Het verschil in landenspecifieke/lokale kennis en ervaring kan zich op de verschillende kapitaalsvormen situeren, en we verwachten dat hetzelfde geldt voor de resulterende kennisoverdracht. Het uitgangspunt bij mentoring is dat de invulling op maat van de hoo (en afhankelijk van de vaardigheden en kennis van de mentor) kan worden bepaald. De inhoud kan dus

worden afgestemd op de noden van de mentee, die zich op vlak van psychologisch, cultureel, informatief, economisch en/of sociaal kapitaal kunnen stellen. Eenzelfde duo kan bijvoorbeeld het informatie- en cultureel kapitaal van de mentee versterken door nader kennis te maken met de arbeidsmarkt, een bedrijfsbezoek te doen, samen de juiste ‘zoekrichting’ voor vacatures te identificeren, sollicitatievaardigheden te oefenen, enzovoort, en tegelijkertijd ook werken aan economisch kapitaal door de kennis van (professioneel) Nederlands van de mentee te verbeteren.

Samengevat biedt mentoring als concept heel wat potentieel om een antwoord te bieden op belangrijke hindernissen in de toegang tot de arbeidsmarkt, althans in theorie. De vraag is natuurlijk in welke mate dit in de praktijk gerealiseerd wordt. We verwachten dat op de verschillende vormen van kapitaal wordt ingezet, afhankelijk van de noden van de mentee, en in theorie is dat mogelijk, maar het gaat hier om een veronderstelling: empirische evidentie ontbreekt vooralsnog. Mentoring is een vrij nieuw concept in deze context; er werd tot op heden nog niet wetenschappelijk onderzocht of mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst daadwerkelijk op deze verschillende kapitaalsvormen inzet en op de diverse noden van de mentees op vlak van landenspecifiek kapitaal inspeelt. Of de bovenvermelde veronderstellingen kloppen, zal verder doorheen deze bijdrage blijken.

2 | Onderzoeksopzet en methodologie

2.1 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek kadert in de (proces)evaluatie van het @Level2Work project, ondersteund door AMIF, en gericht op het opzetten van initiatieven om de arbeidsmarktintegratie van hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers te verbeteren. Om tegengewicht te bieden aan de ‘brain waste’ die er tot op vandaag is, met hoge kosten voor de hoa, de werkgevers en de samenleving, gaat het in dit AMIF-project specifiek om tewerkstelling op niveau, of anders gezegd tewerkstelling in overeenstemming met het hoogst behaalde diploma en/of de opgebouwde werkervaring.

Van de vele acties die dit project behelst, nemen we er hier de mentoringprogramma's uit. Concreet gaat het dus over mentoring naar werk voor hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers.

Mentoringprogramma's werden opgezet in 4 proeftuinen. Men spreekt hier van ‘proeftuinen’ omdat het expliciet de bedoeling is om te experimenteren en te leren. Het **eerste doel** van deze bijdrage is dan ook om deze proefprojecten te documenteren en te analyseren. Een eerste stap is daarbij beschrijvend van aard: we gaan na hoe de mentoringprogramma's werden opgevat, uitgebouwd en geïmplementeerd. Zoals verder zal blijken zijn er immers beduidende verschillen in design en uitvoering van de mentoringprogramma's tussen de verschillende proeftuinen. De volgende stap die wordt gezet is nagaan wat goed werkte, en wat minder goed werkte. Wat zijn voor- en nadelen van de verschillende handelswijzen? Zijn er goede praktijkvoorbeelden om mee te nemen naar de toekomst? Welke knelpunten blijven tot op vandaag overeind? Samengevat wordt beschreven hoe het in de proeftuinen werd aangepakt, en wat hieruit kan worden geleerd. De focus ligt hier op het **proces**. Er dient wel op gewezen dat het om proeftuinen ging. Hoewel we de bevraging op het einde van het AMIF project hebben uitgevoerd, waren bepaalde projecten nog in volle ontwikkeling op het moment van bevraging. In dit opzicht is het dus mogelijk dat deze projecten intussen verder zijn geëvolueerd en bijgestuurd.

Het **tweede doel** van deze bijdrage wil inzicht brengen in de **resultaten** van mentoring. Dit is geen eenvoudige opdracht: de weg naar de arbeidsmarkt is vaak lang voor anderstalige nieuwkomers, en er wordt op vele fronten tegelijk gewerkt. Nieuwkomers volgen tegelijk met mentoring ook opleidingen, worden begeleid, leren verder Nederlands, hebben nieuwe ontmoetingen en breiden hun contacten in België uit... Het is dus een vrijwel onmogelijke zaak om het effect van mentoring exact na te gaan en hierbij een causaal verband aan te tonen. Wat we wél zullen doen is de uitstroom naar werk in kaart brengen, en verifiëren of er een samenhang is met mentoring. Anders gezegd gaan we na of het aandeel van personen die een job vinden hoger (of eventueel lager) ligt bij individuen die mentoring hebben gevolgd, maar we kunnen niet met zekerheid aantonen of dit dankzij mentoring is; ook andere factoren kunnen hier een rol hebben gespeeld (bijvoorbeeld het feit dat intussen het diploma werd gelijkgeschakeld).

Om inzicht te krijgen in de resultaten van mentoring, zijn uitstroomcijfers echter niet voldoende. Mogelijk werd het einddoel van tewerkstelling immers nog niet bereikt, maar nam men daarentegen wel heel wat hordes op weg naar tewerkstelling. Voorbeelden kunnen zijn: beter zicht hebben op de eisen van de arbeidsmarkt en het identificeren van de te zetten stappen om hieraan te voldoen, inzicht krijgen in de arbeidscultuur en –gewoontes op de Belgische arbeidsmarkt, professioneel (sectorspecifiek) Nederlands verbeteren,... Deze vooruitgang (‘de tussenhordes’) zit niet vervat in

uitstroomcijfers. Bovendien geven de uitstroomcijfers geen informatie over de realisatie van de doelstelling van werk vinden *op niveau*. Heel belangrijk hierbij zijn dan ook de ervaringen van de betrokkenen zelf. Hebben zij een meerwaarde ervaren van mentoring? De hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers zijn de primaire doelgebruikers in dit project. Hun ervaringen staan daarom centraal in de analyses. Aanvullend brengen we echter ook de meerwaarde voor mentoren in kaart.

De vijf proeftuinen waar een (nieuw) mentoringprogramma werd geïmplementeerd in het kader van @level2work zijn de provincies Antwerpen, Limburg, Oost-Vlaanderen en West-Vlaanderen. Oost-Vlaanderen en Gent vormen deels een aparte proeftuin in @level2work, maar hebben voor mentoring de krachten gebundeld. In de stad Antwerpen bestond reeds een mentoringprogramma voor hwa namelijk Connect2work. De focus binnen AMIF lag op de verdere uitrol/inbedding van dit programma zowel binnen de stad Antwerpen als in de provincie en dus niet op de eigenlijke dienstverlening⁵. We nemen hen hier ook mee op, althans wanneer het gaat om het proces en de resultaten vanuit het perspectief van de betrokkenen (uitvoerende organisatie, mentees of mentoren). In de kwantitatieve analyses worden ze niet meegenomen. De proeftuinen Vlaams-Brabant en Brussel komen niet aan bod, omdat zij geen mentoringprogramma hebben ingericht binnen de AMIF proeftuinen.

2.2 Methodologie

Om de gestelde doelen te realiseren en de achterliggende onderzoeksvragen te beantwoorden, maken we gebruik van zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksgegevens. In wat volgt geven we achtereenvolgens toelichting bij het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksluik.

2.2.1 Analyse van administratieve data

Om zowel de output van de mentoringprogramma's in kaart te brengen, als de uitstroom (en de eventuele samenhang tussen mentoring en uitstroom), maken we gebruik van administratieve data. De data werden aangeleverd door VDAB, en zijn gebaseerd op de registratie in de verschillende proeftuinen. Hierbij werden alle registraties uit de proeftuinen meegenomen sinds het begin van @level2Work, tot en met 18 april (of anders gezegd ruim 2 weken na het beëindigen van het project). Deze keuze werd gemaakt omdat sommige proeftuinen relatief laat 'op gang kwamen' en heel wat matches nog op het einde van het project zijn gemaakt.

De resulterende dataset bevat alle geregistreerde deelnemers aan @level2work. Hierbij gaat het om een totaal van 1246 hwa (unieke personen). Wanneer we enkel naar de vijf proeftuinen kijken die een mentoringprogramma hebben ingericht in het kader van @level2work, gaat het om 610 unieke personen, waarvan 158 hwa als deelnemer aan mentoring zijn ingeschreven (al dan niet in combinatie met andere acties).

De beschikbare dataset geeft informatie op 3 domeinen, met name over het profiel van de hwa, de deelname aan @level2work, en de uitstroom. Wat het profiel van de hwa betreft, bevat de dataset onder meer gegevens over leeftijd, opleiding, geslacht, nationaliteit en origine van de deelnemer. Met betrekking tot de deelname aan @level2work geeft de dataset weer welke acties door de hwa werden gevolgd (mentoring, maar ook opleiding, werkplekleren, persoonlijke dienstverlening, gepersonaliseerde screening, studieloopbaanbegeleiding,...). Ook de startdatum van deelname aan @level2work is beschikbaar. De uitstroomgegevens tenslotte laten toe om na te gaan of iemand tewerkgesteld was respectievelijk 3, 6, 9 en 12 maanden na instroom bij @level2work. Voor mentees kan ook worden nagegaan of iemand aan het werk was 3, 6, 9 en 12 maanden na de start van mentoring (deze datum kan samenvallen met de start van deelname aan @level2work, maar dit hoeft

⁵ Het resultaat van deze oefening is dat Connect2work werd verzelfstandigd.

niet zo te zijn, als een persoon eerst één of meerdere andere acties heeft gevolgd). We kunnen ook nagaan of tewerkstelling een job in loondienst is, dan wel als zelfstandige. Uitstroomgegevens zijn afkomstig van Dimona⁶ en het Rijksinstituut voor de Sociale Verzekeringen der Zelfstandigen (RSVZ). Een tekortkoming van de data is dat er geen informatie beschikbaar is over het niveau van de tewerkstelling (al dan niet in overeenstemming met het hoogst behaalde diploma of werkervaring).

2.2.2 Analyse van kwalitatieve data

Kwalitatieve data werden verzameld aan de hand van zowel semi-gestructureerde interviews als focusgroepgesprekken. Aangezien we mentoring als een driedelige relatie beschouwen, werden data verzameld bij de drie (groepen van) actoren, dus bij de betrokken werknemers van de professionele ondersteunende organisaties, mentees en mentoren. Voor alle actoren gebeurde de dataverzameling telkens in de vijf mentoringprogramma's die hier worden bestudeerd, met name in de proeftuinen (provincie) Antwerpen, Limburg, Oost-Vlaanderen en West-Vlaanderen, alsook in de Stad Antwerpen. De verwerking en analyse gebeurde telkens aan de hand van het softwareprogramma NVivo.

2.2.2.1 Professionele organisaties

a) Aanpak

We gingen in gesprek met de werknemers in de professionele organisaties die een hoofdrol hadden in het mentoringprogramma. Het betreft hier telkens semi-gestructureerde interviews⁷; de bevraging gebeurde face to face. Afhankelijk van de organisatie van het project werden één of meer organisaties en personen bevraged. In de provincie Antwerpen interviewden we de consultant integratie voor het domein werk die ook de coach was voor het Connect2Work project (Agentschap voor Inburgering en Integratie) alsook de teamleider gespecialiseerde dienstverlening bij VDAB van regio Mechelen, die instond voor de opvolging vanuit VDAB. In Limburg spraken we met Hilda Martens (VOF Martens) en haar collega vanuit RiseSmart (jobcoach en projectverantwoordelijke @level2work Limburg bij RiseSmart). In Oost-Vlaanderen spraken we met twee bemiddelaars voor hoogopgeleide anderstaligen van VDAB, die beiden ook projectmedewerker waren bij @level2 work, alsook met de persoon die instond voor de dagelijkse uitvoering van het project bij VOKA. In West-Vlaanderen interviewden we de coördinator van het Huis van het Leren West-Vlaanderen, twee leerloopbaangebeleiders, en de projectverantwoordelijke bij VOKA. In de Stad Antwerpen tenslotte hadden we een semi-gestructureerd interview met een projectmedewerker van Connect2Work bij Atlas. Collega's van eenzelfde organisatie werden in eenzelfde interview bevraged; partners van andere organisaties werden op een apart moment bevraged, zodat we het perspectief van elke actor voldoende konden vatten en ieder vrijuit kon spreken. Uitzondering hierbij waren Hilda Martens en de projectverantwoordelijke vanuit RiseSmart, die omwille van de zeer nauwe samenwerking tussen beiden wel samen werden geïnterviewd. In totaal werden 8 interviews afgenomen, tussen november 2017 en januari 2018.

De interviews werden telkens afgenomen door twee onderzoekers, waarvan één hoofdinterviewer, en één andere interviewer, die instond voor de verslaggeving en ook kon aanvullen tijdens het interview. Enkel het interview met de projectverantwoordelijke in VOKA West-Vlaanderen werd

⁶ Dimona staat voor Déclaration Immédiate/onmiddellijke aangifte. De data komen tot stand op basis van het elektronisch bericht waarmee werkgevers elke in- en uitdiensttreding aangeven bij de Rijksdienst Sociale Zekerheid. Het gaat hier dus om administratieve data.

⁷ Dit betekent dat er met een topiclijst wordt gewerkt, en de onderzoekers een aantal thema's en vragen aanreiken die besproken worden. Tegelijk wordt de geïnterviewde zoveel mogelijk vrijheid gegeven, niet alleen in het beantwoorden van vragen, maar ook om zelf zaken aan te halen, aan te vullen.... De vragen hebben geen vaste volgorde; de interviewer speelt in op wat gezegd wordt door de geïnterviewde, die zoveel mogelijk de lead heeft in het gesprek, maar de interviewer zorgt er wel voor dat vooraf bepaalde thema's aan bod komen. Het is dus een half-open interview.

uitsluitend door één interviewer afgenomen. De interviews werden ook opgenomen. Het ging telkens om zeer uitgebreide interviews; tijdens de verwerking en analyse van het verzamelde interviewmateriaal werd waar nodig ook nog contact opgenomen met de geïnterviewden voor verdere verduidelijking of aanvulling, telefonisch en/of per mail.

b) Thema's

De leidraad voor de interviews met de professionele organisaties bestond uit zes hoofdthema's, met name 1) de doelstelling en de visie van het mentoringprogramma, 2) de structuur en organisatie van het programma, alsook de samenwerking (wie doet wat, hoe loopt de samenwerking,...) 3) de concrete aanpak van alle fases binnen mentoring, van werving tot opvolging achteraf (procesbeschrijving), 4) de input (personeelsinzet, budget,...), 5) de output (o.a. aantal gemaakte matches, uitval,...) en 6) een algemene evaluatie. Wat dit laatste punt betreft, werden de geïnterviewden onder meer gevraagd naar wat volgens hen de belangrijkste meerwaarde was van het mentoringprogramma (indien er inderdaad een meerwaarde is), wat nodig zou zijn om het project nog beter te maken, wat ze als sterktes zagen in het eigen programma, wat men doorheen het traject geleerd had, enzovoort.

2.2.2.2 Mentees

a) Aanpak

Aangezien mentees de centrale doelgebruikers zijn binnen mentoring besteedden we heel wat aandacht aan de bevraging van deze groep actoren. Een eerste stap was hierbij het voeren van een focusgroep met mentees in elke proeftuin, inclusief in de Stad Antwerpen. We beoogden per proeftuin een gesprek met een zestal mentees tegelijk (soms werden meer mensen uitgenodigd om dit aantal te bereiken, rekening houdend met afzeggingen). Uiteindelijk namen in Limburg, West-Vlaanderen en de Stad Antwerpen telkens 4 mentees deel aan het focusgroepgesprek; in Oost-Vlaanderen waren er 6 participanten voor de focusgroep. In de provincie Antwerpen, waar het aantal mentees sowieso vrij laag was (zie hoofdstuk 4), slaagden we er niet in om een groep van mentees rond de tafel te krijgen. Op het afgesproken moment daagden slechts twee mentees op, op een verschillend tijdstip. Deze mentees werden wel afzonderlijk geïnterviewd. Ook in Limburg was er nog een extra individueel interview, met iemand die niet op tijd aanwezig kon zijn voor de focusgroep. De projectverantwoordelijke stonden in voor de organisatie van de focusgroep, maar waren niet aanwezig tijdens het gesprek zelf, zodat de mentees zo vrij mogelijk konden spreken over hun ervaringen in het project.

De projectverantwoordelijken zorgden voor de selectie en het uitnodigen van de mentees. De onderzoekers hebben hen echter wel op het hart gedrukt om niet alleen de meest gemotiveerde mentees uit te nodigen, noch enkel mentees met een positieve ervaring, maar een zo divers mogelijke groep. Op basis van de focusgroepen en interviews kunnen we stellen dat de groepen inderdaad zeer gemengd waren, een mix van zeer uiteenlopende ervaringen met mentoring, maar toch kunnen we niet uitsluiten dat er ook sprake is van een selectie-bias. Bovendien is het uiteraard zo dat deelname aan het onderzoek vrijwillig was; ook dit kan een invloed hebben op de resultaten (meest gemotiveerde mentees bijvoorbeeld, of mentees met een uitgesproken mening over het mentoringprogramma).

Na afloop van de focusgroepen (en de hierbij aansluitende face to face interviews) bleek alvast dat een subdoelgroep nauwelijks had deelgenomen aan het onderzoek en hun stem onvoldoende vertegenwoordigd was, met name hoe die reeds aan het werk zijn (al dan niet op niveau). Om die reden werd vervolgens beslist om aanvullend ook nog een aantal telefonische interviews te doen, in het bijzonder met werkende mentees (voor wie het niet haalbaar was gebleken om deel te nemen aan de focusgroepen). Er werden nog 9 mentees telefonisch geïnterviewd (waarvan 8 aan het werk).

De focusgroepen en face to face interviews waren in het Nederlands, Engels of een combinatie, naargelang de voorkeur van de geïnterviewden. De telefonische interviews werden in het Engels afgenomen. De datacollectie bij mentees liep in januari (focusgroepen en face to face interviews) en februari (telefonische interviews) 2018. In totaal werden 30 mentees bevestigd, van 18 verschillende herkomstlanden. Alle geïnterviewden hadden een herkomst buiten de Europese Unie. Syrië was het meest voorkomende herkomstland (8 geïnterviewden). De leeftijd van de geïnterviewde mentees varieerde van 25 tot 52 jaar.

b) Thema's

Er werden vijf vaste thema's opgenomen in de topiclijst, die in elke focusgroep en elk interview werden aangesneden, met name 1) de motieven van de mentee om deel te nemen aan het project, 2) het concrete verloop van het mentoringtraject (hoe vaak was er contact, en was dit face to face? Waaraan werd gewerkt? Hoe kwam deze agenda tot stand? etc.), 3) de meerwaarde van het mentoringprogramma voor de mentee (indien van toepassing), 4) de kenmerken van een goede mentor en mentoringrelatie, en tot slot ook 5) een algemene evaluatie van hoe het project werd ervaren, wat positief was, en wat eventueel nog beter kon. Hierbij werd telkens ook gevraagd naar tips en aanbevelingen, zowel voor het mentoringprogramma als meer algemene beleidsaanbevelingen om de integratie van mentees op de arbeidsmarkt te faciliteren.

2.2.2.3 Mentoren

a) Aanpak

In dit onderzoek werden ook mentoren bevestigd, aan de hand van telefonische interviews. In totaal werden tien interviews afgenomen, verspreid over de proeftuinen Oost-Vlaanderen (2), West-Vlaanderen (3), provincie Antwerpen (2), en stad Antwerpen (3). Er waren vijf mannen en vijf vrouwen bij de geïnterviewden, de leeftijd varieerde van 31 tot 55 jaar.

De selectie van mentoren gebeurde door de professionele organisatie(s), waarbij de onderzoekers de professionele organisaties verzocht hebben dit at random aan te pakken. De contactgegevens van de mentoren werden vervolgens door de professionele organisatie(s) aan de onderzoekers verstrekt, na toestemming van de betrokken mentoren. Vervolgens namen de onderzoekers contact op met de mentoren. Hierbij werd eerst per mail een afspraak voor het interview vastgelegd, waarna de onderzoeker de mentor op het afgesproken tijdstip telefonisch contacteerde. De interviews werden afgenomen in februari en maart 2018. De selectie van mentees en mentoren gebeurde los van elkaar; in sommige gevallen werden dus mentee en mentor van eenzelfde duo bevestigd, maar niet systematisch.

In de provincie Limburg werden geen interviews afgenomen, maar was een onderzoeker mee aanwezig bij een afsluitende bijeenkomst van de projectverantwoordelijken (vanuit de VOF Martens en RiseSmart) met de mentoren, in maart 2018. Acht mentoren namen hieraan deel (5 mannen en 3 vrouwen). Het doel van de bijeenkomst was voornamelijk om stil te staan bij hoe het project tot nu toe gelopen was voor de mentoren, hoe ze het mentorschap hebben ingevuld, en hoe ze het ervaren hebben. Daarnaast werd tijdens de bijeenkomst ook vooruitgeblikt op de toekomst, en werd nagedacht over concrete verbeteringen aan het project naar de toekomst toe (bijvoorbeeld om de communicatie tussen de organisatie, mentee en mentor te verbeteren). De resultaten werden meegenomen als input voor dit onderzoek.

b) Thema's

In de interviews met mentoren werden zes vaste thema's besproken. Vijf waren gelijklopend met de bevestiging van mentees, met name 1) de motieven voor deelname aan het mentoringprogramma vanwege de mentor, 2) het mentoringparcours tot nu toe (frequentie van contact, hoe wordt het ingevuld,...), 3) de bijdrage van het project voor de mentor zelf (is er een meerwaarde? En zo ja,

waarin schuilt die?), 4) voorwaarden voor een goede mentoringrelatie (wat is noodzakelijk om een goede ‘match’ te hebben? Zijn er andere randvoorwaarden?), 5) een algemene evaluatie. De algemene evaluatie werd besproken aan de hand van vragen als: is de mentor tegen moeilijkheden aangetrokken? Zou hij/zij het opnieuw doen? Heeft men tips voor (dit of een vergelijkbaar) mentoringprogramma in de toekomst? Het zesde thema dat werd toegevoegd (en niet expliciet op de topiclijst stond bij mentees) betreft ondersteuning vanuit de professionele organisatie (welke ondersteuning heeft men gekregen? Voldoet dit? Heeft men nood aan vorming?,...).

2.3 Opbouw van dit rapport

In de volgende hoofdstukken worden de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd.

In **Hoofdstuk 3** staat het eerste onderzoeksdoel, met name het documenteren en analyseren van het proces, centraal. In dit hoofdstuk wordt weergegeven hoe de verschillende proeftuinen mentoring hebben vormgegeven en geïmplementeerd. Hoofdstuk 3 biedt ook inzicht in de gelijkenissen en verschillen tussen de proeftuinen. De informatie in dit hoofdstuk is gebaseerd op de interviews met de actoren verbonden aan professionele organisaties, verantwoordelijk voor de uitvoering van het project.

In Hoofdstuk 4 en 5 wordt ingezet op de resultaten van mentoring, en wordt met andere woorden de tweede onderzoeksvraag beantwoord. In **Hoofdstuk 4** wordt op basis van de beschikbare cijfergegevens eerst de output in kaart gebracht: hoeveel personen hebben deelgenomen aan mentoring (hoeveel ‘matches’ waren er?) en welk profiel hebben de mentees? Vervolgens wordt de uitstroom naar werk geanalyseerd en wordt onderzocht of er een samenhang is tussen uitstroom enerzijds, en deelname aan mentoring anderzijds. In dit hoofdstuk wordt opnieuw ruim aandacht besteed aan eventuele verschillen tussen proeftuinen.

In **Hoofdstuk 5** worden de resultaten van mentoring bekeken vanuit de ervaringen van de betrokkenen, over proeftuinen heen. Het perspectief van de mentees is hierbij het centrale uitgangspunt, maar ook ervaringen van mentoren (en in mindere mate van de projectuitvoerders) komen hierbij aan bod. Doorheen dit hoofdstuk wordt duidelijk wat mentoring concreet inhoudt in de praktijk (waarop wordt ingezet door de gevormde duo’s?), en welke meerwaarde dit biedt aan de mentees en mentoren. In dit hoofdstuk wordt het kader, zoals voorgesteld in Hoofdstuk 1 in de praktijk getest. Op basis van deze bevindingen formuleren we een antwoord op de vooropgestelde veronderstellingen kloppen met de praktijk, en mentoring inderdaad op de verschillende vormen van landenspecifiek kapitaal (cultureel, sociaal, informatie, psychologisch, economisch) inzet. Er wordt ook stilgestaan bij de additionele waarde van mentoring, als aanvulling op professionele dienstverlening. Zou de begeleiding naar werk van hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers niet beter uitsluitend overgelaten worden aan professionele dienstverleners, in plaats van vrijwilligers in te schakelen? Waarom niet?

In **Hoofdstuk 6** maken we een balans op: we brengen informatie uit de voorgaande empirische hoofdstukken (hoofdstukken 3, 4 en 5) samen, en analyseren wat de grootste knelpunten zijn waarmee mentoringprogramma’s geconfronteerd worden. Deze kunnen zowel betrekking hebben op het proces als op het bereiken van resultaten. We bekijken welke strategieën tot hertoe werden ingezet in de proeftuinen om aan deze knelpunten tegemoet te komen, we bespreken of deze al dan niet een oplossing bieden en presenteren waar mogelijk en wenselijk alternatieve strategieën. Tot slot wordt in **Hoofdstuk 7** een beknopt besluit van de bevindingen geformuleerd, en worden ook aanbevelingen voor het adequaat inzetten van mentoring naar werk voor hta gepresenteerd.

3 | Aard en aanpak van mentoring in de verschillende proeftuinen

In dit hoofdstuk worden de organisatorische en inhoudelijke keuzes die in de verschillende proeftuinen werden gemaakt bij de opzet en implementatie van mentoring in kaart gebracht. We geven weer welke actoren instaan voor de uitvoering van het mentoringprogramma, voor welke aanpak werd gekozen en hoe de samenwerking tussen partners verloopt. Er wordt ook een beschrijving gegeven van het volledige proces, van werving en screening van mentees en mentoren, over matching, tot opvolging. We analyseren vijf mentoringprogramma's, met name in de provincie Antwerpen, de stad Antwerpen, Limburg, Oost-Vlaanderen en West-Vlaanderen (zie Hoofdstuk 2). Dit hoofdstuk is in de eerste plaats gebaseerd op interviews met projectcoördinatoren en andere uitvoerende actoren (partners). Aan het eind van dit hoofdstuk staan we ook kort stil bij de invulling die door mentoren en mentees aan hun mentoringrelatie wordt gegeven; hierbij vormen de focusgroepen en interviews met mentees en mentoren de bron van informatie.

3.1 Uitvoeringsvarianten

We vinden twee grote uitvoeringsvarianten of mentoringmodellen terug in de proeftuinen, met name het duaal model enerzijds en het gecentraliseerd model anderzijds.

Duaal model: Het mentoringprogramma wordt geleid door twee verschillende organisaties, waarbij één organisatie verantwoordelijk is voor alle aspecten die voornamelijk met de mentee te maken hebben (screening mentees, opvolging mentees,...) en een andere organisatie staat in voor wat op de mentoren betrekking heeft (recrutering mentoren, vorming mentoren,...). Het gaat bijgevolg om een samenwerkingsverband tussen een organisatie die dicht bij de hof of werkzoekenden staat enerzijds, en een organisatie die dicht bij werkgevers staat anderzijds. De matching van mentoren en mentees wordt dan normaliter door beide partners samen uitgevoerd.

Gecentraliseerd model: in een mentoringprogramma volgens dit model doet eenzelfde organisatie de screening, matching en opvolging van zowel mentoren als mentees. Andere organisaties kunnen evenwel een belangrijke rol spelen als toeleider.

In tabel 1 wordt weergegeven in welke proeftuinen deze modellen te vinden zijn, en wie de voornaamste betrokken actoren zijn.

Tabel 1 **Overzicht van de uitvoeringsvarianten en uitvoerende partners van mentoring in de proeftuinen**

Model	Proeftuin	Actor mentees	Actor mentoren
Duaal model	Oost-Vlaanderen	VDAB	VOKA
	West-Vlaanderen	Leerwinkel	Voka
Gecentraliseerd model	Stad Antwerpen	Atlas (Integratie en Inburgering Antwerpen)	
	Provincie Antwerpen	Agentschap Integratie en Inburgering (AII); i.s.m. VDAB	
	Limburg	VOF De Bakker-Martens i.o.v. VDAB, i.s.m. met RiseSmart	

Verderop in dit hoofdstuk worden de verdeling van verantwoordelijkheden en de samenwerking tussen partners besproken. Hieruit zal blijken dat de uitvoeringsvarianten en de rolverdeling in de praktijk niet altijd zo helder zijn afgelijnd. Toch is het belangrijk deze uitvoeringsvarianten in het achterhoofd te houden, omdat ze nauw samenhangen met de invulling die aan het project wordt gegeven, de doelstellingen die worden vooropgesteld, en de keuzes die worden gemaakt.

3.2 Algemene visie en doelstellingen

Algemeen kan worden gesteld dat men in Antwerpen en Limburg vooral de belangen van de mentee als vertrekpunt neemt, terwijl in Oost- en West-Vlaanderen zowel de belangen van de mentees als de mentoren op de voorgrond staan.

In zowel Oost- als West-Vlaanderen, is VOKA centrale partner, en dit heeft een impact op de visie die binnen het project wordt gehanteerd. Voor VOKA is het als ledenorganisatie belangrijk om een goede dienstverlening te bieden naar de leden en ervoor te zorgen dat er ook een ‘win’ inzet voor de bedrijven; VOKA kan het zich vanuit deze positie minder goed veroorloven dat een mentoringduo moeilijk loopt. Men werkt met ‘hoge profielen’ van mentoren, met name mensen die zelf aan hoge lonen werken in een context waarin men verwacht dat (tijds)investeringen daadwerkelijk opbrengen. In West- en Oost-Vlaanderen lijkt men ook op een wat meer aanbodgestuurde manier te werken in vergelijking met andere proeftuinen (zie verder). Het uitgangspunt dat naar voor wordt geschoven is dat mentees kansen krijgen (door mentoren die in hen investeren, en vormingen die worden aangeboden), en dat het aan de mentees is om deze kansen te grijpen. Dit gaat gepaard met hoge verwachtingen in termen van engagement.

In de andere proeftuinen, met name Limburg, stad Antwerpen, en provincie Antwerpen, vertrekt men in hoofdzaak vanuit de noden van de mentee, aan wie (als werkzoekende) een dienstverlening wordt aangeboden. Hierbij zal men natuurlijk ook rekening houden met de mentor en diens verwachtingen, maar het is de mentee die centraal staat in de dienstverlening.

Om meer inzicht te krijgen in de visie, focus en aanpak van de mentoringprogramma’s in de verschillende proeftuinen, vroegen we de betrokken organisaties naar wat ze als doelstelling zagen voor het mentoringprogramma. In onderstaande tabel worden de antwoorden van de uitvoerende actoren schematisch opgelijst. Het gaat hier niet om formeel vastgelegde doelstellingen, maar wel om doelstellingen zoals men ze spontaan en in eigen bewoordingen omschrijft. Dit geeft ook een goede indicatie hoe de professionele actoren naar het project kijken, ook al zijn de doelstellingen niet volledig zuiver of als ‘finaal’ geformuleerd. De doelstellingen en visie bleken overigens ook niet altijd helemaal geëxpliciteerd.

De doelstellingen worden niet enkel per proeftuin, maar ook per actor/organisatie weergegeven, omdat doorheen de analyses duidelijk werd dat de visie kan verschillen tussen actoren in eenzelfde mentoringprogramma.

Tabel 2 Doelstellingen van de mentoringprogramma's

Proeftuin	ACTOR	DOEL HOA	DOEL Mentor/bedrijven/arbeidsmarkt
Provincie Antwerpen	Antwerpen AII	Hoa sterker maken op de arbeidsmarkt - ervoor zorgen dat hoa kan solliciteren voor een job waarvoor hij/zij gestudeerd heeft, goed in is, of zin heeft om in te werken. Om dit te bereiken: leren hoe en waar je werk kan vinden, en kijken of doel haalbaar is. Focus op empowerment eerder dan tewerkstelling	bedrijven laten kennismaken met een andere cultuur (=innovatie)
	Antwerpen VDAB	Hoa's inzicht geven in wat mogelijk is op de Vlaamse arbeidsmarkt	
Stad Antwerpen	Atlas	Hoa verder brengen in zoektocht naar tewerkstelling op niveau, aan de hand van sectorspecifieke kennis van de mentor, versterken mentee, meer zelfinzicht,...Belangrijk is ook om het beeld van een job bij te schaven. De noden van de mentee vormen het vertrekpunt, en daarop wordt gewerkt. Doel is stappen zetten in het <i>proces</i> naar tewerkstelling.	Interculturalisering
Provincie Oost- Vlaanderen	VOKA	Hoofdoel is tewerkstelling. (ook andere stappen op weg naar tewerkstelling, zoals bijvoorbeeld interessante stage)	Dienstverlening aan VOKA-leden
	VDAB	Versterken van mentees; doel is dat mentees sterker staan in de zoektocht naar werk ("zo goed mogelijk begeleiden om werk te zoeken is de job van bemiddelaar", m.a.w. niet van mentor);	
Provincie Limburg	VOF De Bakker - Martens	Tewerkstelling; ook wel <i>reality check</i>	Bedrijven warm maken voor HOA
West- Vlaanderen	VOKA	Duidelijk, realistisch beeld krijgen van arbeidsmarkt	(niet expliciet vermeld m.b.t. doelen maar ledenondersteuning ook cruciaal hier)
	Leerwinkel	mentoring als <i>reality check</i>	

We stellen vast dat de algemene doelstellingen verschillen naargelang de proeftuin, en dat zelfs binnen eenzelfde proeftuin actoren kunnen verschillen in hun visie op de doelstellingen. Dit is voornamelijk het geval in Oost-Vlaanderen, waarbij VDAB mentoring ziet als een project dat de mentee kan versterken en tot empowerment kan leiden (nadruk op 'soft skills'), terwijl VOKA tewerkstelling nastreeft (nadruk op 'hardere' resultaten). Ook in de provincie Antwerpen is er een duidelijk verschil in visie op de doelstelling tussen de betrokken actoren, met name VDAB en AII. Samenvattend vinden we twee grote doelstellingen terug, met name versterken van de hoa enerzijds, en tewerkstelling anderzijds. Tewerkstelling vinden we terug in Limburg en bij Voka Oost-Vlaanderen; de anderen beklemtonen eerder een vorm van versterking als doelstelling, waarbij in de meeste gevallen vooral een realiteitstoets naar voor wordt geschoven. Deze proeftuinen leggen de nadruk op het nader kennis maken met de Belgische/regionale arbeidsmarkt, en het bijschaven van verwachtingen aan de hand van de realiteit op de arbeidsmarkt. Hierbij ligt de klemtoon met andere woorden op een contact met de arbeidsmarkt als een noodzakelijke tussenstap om de langere termijn doelstelling van tewerkstelling te kunnen realiseren.

Naast de doelstellingen ten aanzien van de mentees worden er door sommige actoren ook nog andere doelstellingen opgenomen. VOKA Oost-Vlaanderen benadrukt dat dienstverlening aan hun leden ook tot de doelstellingen behoort met het mentoringproject. Hierbij kan het gaan om de invulling van vacatures, of het versterken van kennis en expertise. VOKA-West-Vlaanderen vermeldde dit niet expliciet als doelstelling, maar ook hier werd het streven naar een win-win (voor mentees en bedrijven) sterk benadrukt doorheen het interview. Door enkele andere actoren werd ook het aspect van interculturaliteit naar voor geschoven als een doelstelling, en meer specifiek het warm maken van bedrijven voor hoa (Limburg) als maatschappelijke doelstelling, alsook bedrijven laten kennismaken met een andere cultuur (provincie Antwerpen). Andere uitvoerende actoren vermeldden het niet expliciet als doelstelling, maar zien dit aspect wel als een meerwaarde.

3.3 Doelgroep

We gingen bij de coördinatoren van de verschillende mentoringprojecten na hoe de doelgroep precies werd afgebakend: tot wie richt men zich met het mentoringprogramma? Het startpunt zijn telkens de AMIF-criteria, met name het beschikken over een diploma hoger onderwijs (korte type, bachelor of equivalent), maximum 5 jaar in België, derdelander (i.e. afkomstig van buiten de EU), en met een degelijke kennis van het Nederlands. Een gemene deler is daarnaast de nadruk op motivatie. Verder is ook een duidelijk jobdoelwit belangrijk als criterium. Dit is enerzijds een deelnamevoorwaarde in de projecten, anderzijds wordt dit soms toch nog bijgestuurd tijdens – en door toedoen van – mentoring (zie Hoofdstuk 5). Het jobdoelwit is dus niet altijd volledig helder noch definitief, maar moet tegelijkertijd wel enigszins afgebakend zijn voor men met mentoring kan starten.

Naargelang het mentoringprogramma en de actor worden deze voorwaarden wel wat anders ingevuld. Zo wordt het belang van kennis van het Nederlands door verschillende actoren anders benaderd. Wie goed Engels spreekt, maar nog onvoldoende Nederlands kent, kan afhankelijk van het jobprofiel en sector in sommige mentoringprogramma's in aanmerking komen, terwijl andere uitvoerende actoren onderstrepen dat voldoende kennis van het Nederlands essentieel is. Hierbij wordt ook gesteld dat het niveau 'op papier' niet altijd voldoende zegt; veel hangt af van de persoon zelf. Twee personen met een zelfde 'formeel' niveau kunnen sterk verschillen in hun reële taalvaardigheid.

Meer algemeen stellen we vast dat sommige uitvoerende actoren een strengere selectie maken dan anderen. Zo bleek VOKA (zowel in Oost- en West-Vlaanderen) voorstander van een strikte voorselectie, op basis van de afstand tot de arbeidsmarkt. In Oost-Vlaanderen werd door VOKA gesteld dat mentees tot hiertoe soms een te zwak profiel hadden. Hierbij ging het om een niet realistisch jobdoelwit, werkelijke ervaring die niet strookt met wat gesteld werd, of de aanwezigheid van trauma's. In West-Vlaanderen werd vooral sterk op motivatie en attitude gehamerd. De redenering in het mentoringprogramma in West-Vlaanderen is dat mentees moeten kunnen voldoen aan de verwachtingen die binnen de bedrijfswereld worden gesteld (bijvoorbeeld in termen van flexibiliteit) om deel te kunnen deelnemen aan het project. Daarnaast wordt impliciet de voorwaarde gesteld dat de 'randvoorwaarden' in termen van kinderopvang, mobiliteit, etc. vervuld zijn vooraleer men in het project stapt.

In Limburg en in de provincie Antwerpen staat men daarentegen meer open voor relatief zwakkere profielen.

In de Stad Antwerpen wordt benadrukt dat het goed is om niet te lang te wachten met het opstarten van mentoring. Het juiste startmoment is een afweging: enerzijds is het noodzakelijk dat de mentee al een afdoend niveau van Nederlands heeft, maar anderzijds moet worden vermeden dat mentees een te groot gat op hun cv krijgen.

3.4 Samenwerking

Ongeacht de uitvoeringsvariant, moet er in elk mentoringproject worden samengewerkt tussen verschillende actoren. De mate waarin de samenwerking succesvol is, is mede bepalend voor het succes van het project. We concentreren ons hier op de samenwerking tussen de centrale partners. De informatie is afkomstig uit de interviews met de uitvoerende partners zoals vermeld in Tabel 1. Andere partners werden niet bevraagd. In wat volgt bespreken we de samenwerking voor elke proeftuin afzonderlijk, om te eindigen met een korte samenvatting van de bevindingen inzake samenwerking over proeftuinen heen.

Vooraleer we van start gaan, geven we eerst een overzicht van de verschillende taken en de verdeling van verantwoordelijkheden tussen partners:

Tabel 3 Deeltaken en verantwoordelijke actoren

	Toeleiding mentees	Werving mentoren	Screening mentees	Screening mentoren	Matching	Opvolging van mentees tijdens en/of na traject	Opvolging van mentoren tijdens en/of na traject
West-Vlaanderen	VDAB, Leerwinkel	VOKA	Leerwinkel	VOKA	Leerwinkel & VOKA	Leerwinkel	VOKA
Oost-Vlaanderen ⁸	VDAB-Hoa Loket	VOKA	VDAB	VOKA	VOKA	(VDAB)	VOKA
Limburg	VDAB-Hoa-loket	Hilda Martens & RiseSmart	Hilda Martens & RiseSmart	Hilda Martens	Hilda Martens & RiseSmart	Hilda Martens (& RiseSmart)	Hilda Martens (& RiseSmart)
Provincie Antwerpen	AII, VDAB	AII, VDAB	AII	AII	AII	AII	AII
Stad Antwerpen	Atlas, i.s.m. diverse partners	Atlas, i.s.m. VDAB	Atlas	Atlas	Atlas	Atlas	Atlas

3.4.1 Proeftuin Limburg

3.4.1.1 Wie doet wat?

VOF De Bakker-Martens (in de persoon van Hilda Martens) en RiseSmart zijn de centrale partners. In theorie staat Hilda Martens in voor mentoring, en RiseSmart voor jobhunting, maar er wordt nauw samengewerkt; heel wat taken worden ook samen opgenomen. RiseSmart en VOF De Bakker-Martens stellen beiden tewerkstelling voorop als doel, en bekijken per cliënt wat de stappen zijn die hiervoor moeten worden gezet. Dit kan gaan om loopbaanoriëntatie tot het zoeken van een concrete job. Mentoring is één van de diensten of begeleidingsvormen die worden aangeboden, afhankelijk van de noden van de cliënt. Hierbij is de vraag ook of de cliënt voldoende klaar is voor mentoring (is er bijvoorbeeld al een duidelijk jobdoelwit?); zoniet worden eerst andere zaken aangepakt, en wordt daarna mogelijk alsnog gezocht naar een mentor. De toeleiding gebeurt door het hoa-loket, maar alle

⁸ Dit is op het moment van het interview. Er waren plannen om dit nog te wijzigen voor de laatste maanden van het project.

andere fases in het proces worden geleid door Hilda Martens, in samenwerking of overleg met RiseSmart.

3.4.1.2 Hoe verloopt de samenwerking?

De samenwerking tussen beide organisaties verloopt vlot. Wel wordt gesteld dat het ‘samen’ opnemen van taken door de VOF De Bakker-Martens en RiseSmart, zoals nu soms gebeurde, positief was in de eerste fase, maar bij verderzetting van het project zou verminderen, om efficiënter te werken.

3.4.2 Proeftuin provincie Antwerpen

3.4.2.1 Wie doet wat?

Toeleiding gebeurt voornamelijk door VDAB, AII en Atlas (Stad Antwerpen). De screening, matching en opvolging gebeurt door het AII.

3.4.2.2 Hoe verloopt de samenwerking?

De samenwerking tussen AII en VDAB verliep moeizaam. Zowel persoonlijke als organisatorische factoren lijken hierbij een rol te spelen. Een eerste probleem lag in het gebrek aan coördinatie, personeelwissels, personeel dat pas later opstartte en onduidelijke taakomschrijving, waardoor er onenigheid bestond over de concrete taakverdeling. Ook een gebrek aan personeelscapaciteit lag mee aan de basis van het probleem.

3.4.3 Stad Antwerpen (Connect2Work)

3.4.3.1 Wie doet wat?

Het project was in hoofdzaak in handen van Atlas. Voor de toeleiding van mentees wordt met heel wat partners samengewerkt (o.a. VDAB, OCMW, taalscholen, en andere deelwerkingen van Atlas). Voor de toeleiding van mentoren zijn de ‘eerste’ partners de accountmanagers van VDAB, maar gaat men ook zelf actief op zoek naar mentoren via onder meer netwerkevents voor werkgevers.

3.4.3.2 Hoe verloopt de samenwerking?

De samenwerking omtrent de toeleiding van mentees loopt vlot, al werd opgemerkt dat het beter zou zijn als er vooraf een grondigere screening van kandidaat-mentees zou gebeuren door de partners, alvorens door te sturen. Nu gebeurde de toeleiding dus iets te ‘breed’, waardoor er naast de intake ook nog een degelijke screening moest gebeuren vanuit Atlas.

Voor de toeleiding van mentoren was er ruimte voor verbetering in de samenwerking volgens Atlas. De accountmanagers van VDAB zouden (in het perspectief van Atlas) een actievere rol kunnen opnemen dan nu het geval was. Ook verdere ondersteuning van andere partners zou welkom zijn. Atlas is vragende partij voor concretere, meer geformaliseerde afspraken met partners voor het vinden van mentoren.

3.4.4 Proeftuin West-Vlaanderen

3.4.4.1 Wie doet wat?

Hier wordt samengewerkt door de leerwinkel en VOKA. In grote lijnen neemt de leerwinkel alles op wat betrekking heeft op de mentees, en doet VOKA alles wat met mentoren te maken heeft; matching gebeurt gezamenlijk. Het was ook de bedoeling dat er een samenwerking was met het Agentschap

Inburgering en Integratie omwille van hun expertise inzake interculturaliteit, maar deze lijkt weinig van de grond te zijn gekomen; voor het geven van workshops inzake diversiteit en interculturaliteit werd door VOKA met een andere, externe partner in zee gegaan.

3.4.4.2 Hoe verloopt de samenwerking?

Ook al zijn er verschillende belangen (met de leerwinkel in zekere zin als belangenhartiger van de mentees, en VOKA van de mentoren), toch verloopt de samenwerking op een vlotte en constructieve manier. VOKA beklemtoonde in dit verband dat ze elkaars sterktes volledig respecteren. De taakverdeling is helder, en er is geen inmenging in het domein van de ander.

3.4.5 Proeftuin Oost-Vlaanderen

3.4.5.1 Wie doet wat?

In Oost-Vlaanderen is het model vrij vergelijkbaar met West-Vlaanderen. De belangrijkste partners zijn VOKA en VDAB.

3.4.5.2 Hoe verloopt de samenwerking?

Hoewel er geen sprake lijkt te zijn van conflicten, verloopt de samenwerking eerder moeizaam. Een eerste probleem lijkt een onduidelijke taakverdeling en verschillende verwachtingen langs beide kanten. VOKA gaat ervan uit dat VDAB alles doet wat contact inhoudt met mentees, terwijl VDAB dit niet zo zag, althans zeker niet aan het begin, en er eerder vanuit ging dat zij de mentees ‘aanleveren’ en het voor de rest in handen is van VOKA. De misverstanden die hieruit voortvloeien hebben een impact gehad op de uitvoering van het project. Een tweede probleem is het verschil in visie. Zoals eerder vermeld denkt VDAB vanuit ‘wat is goed voor de mentee’, VOKA redeneert ook sterk vanuit de mentor. Op zich hoeft dat niet noodzakelijk een probleem te zijn als dit expliciet doorsproken wordt hoe je naar een win-win kan gaan, maar op het moment van het evaluatiegesprek lijkt dit nog niet gebeurd te zijn, en zijn er nog verschillende verwachtingen langs beide kanten. In dezelfde lijn verschillen beide partners in visie over de doelstelling van het project (zie eerder). Een personeelwissel bij VOKA heeft ook een invloed gehad op de uitvoering van het project. Positief is wel dat beide organisaties proberen om de werking van het project te verbeteren en hierover in dialoog treden.

3.4.6 Samenvattend: bevindingen over proeftuinen heen

Als we het totaalplaatje over proeftuinen heen bekijken, stellen we vast de samenwerking tussen de verschillende betrokken actoren in sommige mentoringprojecten vlot loopt, terwijl deze in andere projecten moeilijker verloopt. Dit hangt echter niet samen met de uitvoeringsvariant, aangezien er in beide modellen (dual model en gecentraliseerd model) een case is waar de samenwerking vlot verloopt, en een case waar de samenwerking moeizamer loopt. Sleutelementen voor een goede samenwerking lijken 1) continuïteit in de personeelsbezetting, 2) duidelijke, heldere afspraken over de taakverdeling tussen projectpartners, en 3) een gedeelde, geëxpliciteerde visie op het project tussen projectpartners.

3.5 Procesbeschrijving

In wat volgt beschrijven we de aanpak en organisatie van het volledige traject van mentoring, van begin tot einde. De focus ligt hierbij op de aanpak in de verschillende proeftuinen, die vrij sterk varieert. We starten met een beschrijving van de aanpak van werving en screening, respectievelijk van mentees en mentoren. Vervolgens komt matching aan bod, gevolgd door een beschrijving van de

opbouw en organisatie van het mentoringtraject. Het laatste item is de ondersteuning en opvolging van de gevormde duo's.

3.5.1 Werving en screening van mentees

De aanpak van werving en screening varieert tussen proeftuinen. In Oost-Vlaanderen werd met infosessies gewerkt voor kandidaat-mentees (door VOKA). De toeleiding naar deze infosessies gebeurde door VDAB (op basis van een gesprek). Indien de hoo interesse hebben, kunnen ze aan het eind van de sessie een profielkaart invullen, die dan als input zal dienen voor de matching (zie verder). In West-Vlaanderen daarentegen worden de potentiële mentees niet alleen persoonlijk over het mentoringproject aangesproken, maar wordt ook individueel uitgelegd waar het over gaat. In West-Vlaanderen zijn er geen collectieve infosessies voor kandidaat-mentees. De selectie is in handen van de leerwinkel.

De ervaringen met de collectieve infosessies is in Oost-Vlaanderen eerder negatief, in die zin dat de opkomst soms laag lag. Een ander probleem dat werd ervaren in Oost-Vlaanderen was een te lange tijdsperiode tussen de infosessie en de effectieve match, waardoor sommige mentees niet meer reageerden en/of hun situatie reeds veranderd was op het moment dat er een match gevonden was en de mentoring opgestart kon worden⁹. Ook in West-Vlaanderen werd het belang van een korte tijdsperiode tussen de intake en de opstart vermeld.

In Limburg werden hoo door VDAB doorverwezen naar zowel Hilda Martens als Rise Smart. Daarna volgde een intakegesprek door beide partners samen, o.m. om uit te maken of mentoring de juiste stap was en de kandidaat al klaar was voor een mentor, dan wel of er eerst nog andere stappen moesten gezet worden. In de provincie Antwerpen gebeurt de toeleiding via VDAB, Atlas of het Agentschap voor Integratie en Inburgering, en werd daarna door de projectverantwoordelijke een intakegesprek gedaan met de kandidaat-mentee. In de Stad Antwerpen doet Atlas de screening. Voor de toeleiding wordt ingezet op meerdere kanalen waaronder Atlas zelf, het hoo-loket van VDAB, OCMW's, NT2-aanbodsverstrekkers, etc.

3.5.2 Werving en screening van mentoren

3.5.2.1 Werving van mentoren

In wat volgt gaan we dieper in op de strategieën die worden ingezet in de verschillende proeftuinen om mentoren te werven en te screenen, met name a) generieke versus case-specifieke werving, b) het inzetten van algemene of specifieke mentorprofielen, c) de beschikbaarheid van een netwerk, en d) het herinzetten van mentoren.

De werving van mentoren vormt voor alle acties een uitdaging, met uitzondering van West-Vlaanderen, waar dit zeer vlot loopt. Zij combineren een generieke wervingsstrategie, met het matchen met algemene mentorprofielen, zetten mentoren opnieuw in, en beschikken over een stevig uitgebouwd netwerk.

a) Generieke versus case-specifieke werving

Er zijn verschillende manieren om de werving van mentoren aan te pakken, met name generiek (met het oog op het verbreden van de poule van mentoren) of op maat, gericht op het profiel van een specifieke mentee.

In *West-Vlaanderen* wordt voor een generieke werving gekozen. Het voordeel van deze aanpak is dat dit sneller gaat. Concreet heeft VOKA een oproep gedaan via sociale media, en hebben zij ook

⁹ Op het moment van het interview werd gesteld dat dit bij de laatste 'cohort' mentees van @Level2Work anders zou worden aangepakt. Mogelijk is dit in de periode na het interview dus nog veranderd.

een persbericht gelanceerd, wat daadwerkelijk opgepikt werd door de pers, waardoor kandidaat-mentoren zelf contact hebben opgenomen met VOKA. Dit was dermate een succes dat VOKA West-Vlaanderen nooit een tekort aan mentoren heeft gehad. VOKA West-Vlaanderen stelt als voorwaarde aan de mentoren dat ze een leidinggevende positie moeten hebben.

In de *provincie Antwerpen* wordt er voor elke mentee specifiek op zoek gegaan naar een mentor, wat erg tijdsintensief is gebleken. Bedrijven worden o.a. via mail gecontacteerd, met een specifieke cv in bijlage, maar ook aanwezige netwerken worden aangewend. Een moeilijkheid die zich stelt is dat bedrijven niet altijd tijd hebben (of maken), weigeren, of na een initiële positieve reactie toch niet geïnteresseerd blijken.

In *Limburg* worden beide paden bewandeld, dit wil zeggen zowel een generieke werving als een aanpak op maat. Het beschikbare netwerk wordt hierbij aangesproken, maar er wordt ook sterk ingezet op het leggen van nieuwe contacten, bijvoorbeeld door aanwezig te zijn op events waar bedrijven samenkomen, flyers uit te delen, ...

In *Oost-Vlaanderen* werd tot hiertoe casespecifiek te werk gegaan, maar gaf VOKA aan te willen evolueren naar een meer generieke werving en/of vertrekkend van de mentoren, in plaats van een mentee als vertrekpunt te nemen. Dit bleek immers te tijdsrovend.

In de *Stad Antwerpen* wordt ook vooral casespecifiek te werk gegaan, maar wordt er ook gezocht naar structurele samenwerkingsverbanden met bedrijven.

b) Algemene versus specifieke profielen

Een tweede vraag die zich bij de werving van mentoren stelt, is of men op zoek gaat naar meer algemene profielen, zoals HR-managers, dan wel meer specifieke profielen, zodat men op basis van sector (en sectorspecifieke ervaring) kan matchen (zie verder). In *Oost-Vlaanderen* werd aangegeven HR-managers in de toekomst meer te willen aanspreken. In *Limburg* zijn er eveneens mentoren met een HR-profiel, maar werd aangegeven dat de voorkeur wordt gegeven aan specifieke profielen. In *West-Vlaanderen* wordt geen onderscheid gemaakt, gezien de zeer generieke aanpak van de werving (alle profielen zijn welkom, onafhankelijk van de profielen van mentees). In (*Stad en Provincie Antwerpen*) wordt duidelijk voor specifieke profielen gekozen.

De provincie Antwerpen en West-Vlaanderen vormen dus in feite de twee ‘extremen’ wat werving betreft: de provincie Antwerpen gaat case-specifiek werven, en zoeken naar een sectorspecifieke match. In West-Vlaanderen gebeurt de werving generiek, en komen ook meer algemene profielen in aanmerking.

Het kiezen voor algemene profielen heeft net als de keuze voor generieke wervingskanalen voordelen naar efficiëntie toe – men kan immers sneller matchen – maar zoals verder zal blijken, zijn er ook nadelen verbonden aan deze keuze (zie Hoofdstuk 5).

c) Beschikbaarheid van een netwerk

Wat het zoeken van mentoren aanzienlijk vergemakkelijkt, is het beschikken over een netwerk in de bedrijfswereld. VOKA heeft positieve contacten met heel wat bedrijven en staat op die manier ‘aan de bron’. Projecten met een werkgeversorganisatie aan boord hebben dus een streepje voor wat de werving van mentoren betreft. In de provincie Antwerpen botst het Agentschap daarentegen tegen het gebrek aan netwerk aan om de werving van mentoren vlotter te laten verlopen. Limburg neemt hierin een tussenpositie in. RiseSmart heeft uitgebreide contacten met een netwerk van bedrijven, en ook de VOF De Bakker-Martens kan door eerdere professionele ervaringen op een netwerk beroep doen. In Limburg is er dus ook een netwerk, maar niet even structureel en uitgebouwd als VOKA. In Stad Antwerpen wordt gewerkt aan het uitbouwen van een netwerk, en maakt men bijvoorbeeld gebruik van netwerkevenementen om mentoren te vinden, maar ook hier was duidelijk dat een stevigere ondersteuning hierbij (door partners) welkom zou zijn.

d) Herinzetten van mentoren

Een strategie die door de verschillende proeftuinen wordt gebruikt, is het opnieuw inzetten van mentoren nadat de begeleiding van een mentee is afgelopen. Eenzelfde mentor kan dus achtereenvolgens (of eventueel tegelijk) meerdere mentees begeleiden.

3.5.2.2 Screening van mentoren

In (Stad en Provincie) Antwerpen en Limburg is er een persoonlijk contact met de mentor vanuit de coördinator, als onderdeel van het screeningsproces. In West-Vlaanderen en Oost-Vlaanderen wordt met een intake-formulier gewerkt, en is er een telefonisch contact waar nodig of wenselijk.

Algemeen valt op dat er relatief weinig ingezet wordt op screening, wellicht mede doordat het voor de meeste proeftuinen een moeilijke opdracht is om voldoende mentoren te vinden. Hier gaan we in Hoofdstuk 6 dieper op in.

3.5.3 Matching

In de verschillende proeftuinen is men het erover eens dat een goede match cruciaal is voor het welslagen van het mentoringtraject. De matching is dus een cruciale fase. Tegelijkertijd is de matching geen eenvoudige opdracht. De matching wordt in de verschillende projecten op een andere manier aangepakt. Niet alleen de praktische uitvoering, maar ook de achterliggende visie verschilt. De provincie Antwerpen en de provincie West-Vlaanderen vormen hierbij wederom de twee uitersten; andere proeftuinen nemen een tussenpositie in.

In de *provincie Antwerpen* wordt een exacte match gezocht naar sector. De voorwaarde voor een goede match is volgens de verantwoordelijke voor dit project bij het Agentschap een goede inhoudelijke match. Erkenning bieden voor het professionele zelf van de mentee is in dit mentoringprogramma de essentie, en dit is enkel mogelijk door op beroepsprofiel te matchen. De matching gebeurt case per case.

In de *provincie West-Vlaanderen* heeft men een totaal andere aanpak. De matching gebeurt zowel op basis van de persoonlijkheid van de mentor, als naar sector of bedrijf. De matching gebeurt hier in 'waves', waarbij een lijst van mentoren en mentees wordt overlopen. De gevormde duo's zullen dan op hetzelfde moment starten. Het intakeformulier dat door mentoren wordt ingevuld vormt een sleutelement in het matchingsproces. Eerst wordt 'op papier' gematcht (door de leerwinkel), en wordt gezocht naar overeenkomsten per sector. Vervolgens zitten de leerwinkel (die de mentees kent) en VOKA (die de bedrijven/mentoren kent) samen en overlopen alle mentoren en mentees. Hierbij wordt ook de persoonlijkheid mee in rekening gebracht. Op het intakeformulier werd bij de mentoren gepeild naar hun verwachtingen van mentees. Wanneer een mentor bijvoorbeeld aangeeft dat hij zelfstandigheid verwacht van de mentee, dan wordt hiermee rekening gehouden. Een onzekere mentee wordt bijvoorbeeld eerder gematcht met een mentor die van nature graag iemand 'onder zijn vleugels neemt'. In West-Vlaanderen worden persoonlijke aspecten (karakter, waarden, affiniteiten, doelstellingen, ...) belangrijker bevonden dan de sectormatch. Wanneer er geen sprake is van een sectormatch, wordt dit (vanuit het perspectief van VOKA West-Vlaanderen) opgevangen door de verbondenheid met een breder netwerk (zie verder). Soms kan de sector ook verschillen, maar zijn er wel andere beroepsmatige raakvlakken (zoals bijvoorbeeld internationale contacten, een technische achtergrond hebben, enzovoort). Hierbij kan het ook gebeuren dat er voor sommige mentees of mentoren geen match wordt gevonden. Vanuit het oogpunt dat kwaliteit primeert boven kwantiteit, worden deze dan meegenomen naar een volgend traject (nieuwe cohorte).

In *Oost-Vlaanderen* zijn de matchingscriteria niet helemaal duidelijk. Op het moment van de interviews met VDAB en VOKA werd gesteld dat de matching tot dat moment op basis van sector gebeurde, met het profiel van de mentee als vertrekpunt (en aan de hand van diens 'profielkaart'), maar was er het voornemen om dit in de toekomst anders aan te pakken. Beide organisaties waren ontevreden over het huidige matchingsproces, maar om een andere reden. VDAB beklemtoonde dat

een mentor zo nauw mogelijk bij het (beroeps)profiel van de mentee moest aansluiten, en dat dit tot hertoe onvoldoende het geval was. VOKA onderstreepte voornamelijk de nood aan een efficiëntere aanpak, waarbij het vertrekken van het bestand van mentoren (i.p.v. mentees) een oplossing zou bieden. Een probleem dat zich stelde, was dat sommige mentees niet langer kandidaat waren op het moment dat een geschikte ‘match’ werd gevonden (cf. ‘werving mentees’).

In *Limburg* gebeurt de matching, net als in de provincie Antwerpen, case per case. Wanneer een mentor wordt gevonden, wordt gekeken in het aanbod van mentees wie het best bij welke mentor past. Initieel werd voorrang gegeven aan de zwakste profielen bij het matchen (omdat er meer kandidaat-mentees dan kandidaat-mentoren zijn; men koos voor zwakkere profielen vanuit de redenering dat bij deze groep de nood aan een mentor het hoogst zou zijn), maar in een latere fase werd geprobeerd om alle mentees een mentor te kunnen geven. Het gaat hierbij zoveel mogelijk om een sectorspecifieke match. Soms wordt aan de kandidaat-mentor een lijst met profielen voorgelegd waarbij de mentor een profiel mag kiezen. Sector is belangrijk om zo gericht mogelijk te kunnen werken, maar is niet het enige. De VOF Martens stelt dat een match beter is naarmate mentee en mentor gemotiveerd zijn, naarmate men er meer tijd in kan steken, er een klik is tussen mentor en mentee, en de wederzijdse verwachtingen zo compatibel mogelijk zijn.

In *Stad Antwerpen* werd ook gekozen voor een sectorspecifieke aanpak, waarbij case per case werd gematcht. Hierbij werd wel opgemerkt dat de wachtperiode, of anders gezegd ook de ‘hiaten’ tussen wachtende mentees en wachtende mentoren, een probleem vormt, en het misschien beter zou zijn om alternatieve scenario’s uit te werken voor die gevallen waar het te lang duurt om een sectorspecifieke match te vinden. Het idee zou hierbij zijn om een sectorspecifieke match voorop te stellen, maar een meer algemene match als ‘plan B’ te voorzien. Tijdens het project is dit niet zo gebeurd, en werd wel vastgehouden aan sectorspecifieke matches. Naast sector wordt ook gekeken naar persoonlijkheidsaspecten; dit is in het bijzonder het geval wanneer er meerdere mentoren zijn binnen dezelfde sector.

3.5.4 Organisatie van het mentoringtraject

Er zijn grote verschillen in de organisatie van het mentoringtraject tussen de proeftuinen. In de mentoringprojecten volgens het duale model wordt er in cohortes gewerkt. Duo’s starten met andere woorden op eenzelfde moment, en gaan een traject aan van drie maanden. Na de drie maanden zijn mentor en mentee uiteraard vrij om contact te houden, maar wordt het traject in principe als afgerond beschouwd. Alle mentees van eenzelfde cohorte hebben dus dezelfde start- en (officiële) einddatum. Het is een kortdurend, maar intensief traject. In de mentoringprojecten volgens het duale model zijn er naast de één-op-één contacten tussen mentor en mentee ook collectieve momenten voorzien. Dit is het sterkst uitgewerkt in West-Vlaanderen; zij vervullen hierin een trekkersrol. In Oost-Vlaanderen wordt volgens een vergelijkbare insteek gewerkt; ook hier gaat het om een project van drie maanden met een collectief startmoment. Het collectieve traject was tot hertoe nog minder in detail uitgewerkt, maar het is de bedoeling om voor een volgende cohorte het zoveel mogelijk aan te pakken zoals in West-Vlaanderen, met drie collectieve momenten, waarvan de laatste een afsluitmoment met een jobdag is.

In Limburg en Antwerpen wordt niet ingezet op collectieve momenten met mentees en mentoren samen. Er is geen sprake van een gezamenlijk startmoment; duo’s gaan van start wanneer een match werd gevonden (wat druppelsgewijs gebeurt). In (Stad en Provincie) Antwerpen is er wel een vaste (minimum) duur van het traject, met name drie maanden. In Limburg daarentegen wordt de duur niet vastgelegd, en blijft het duo actief als mentor-mentee zolang ze daar beiden vragende partij voor zijn. Indien een mentor het idee heeft dat hij de mentee niets meer kan bijbrengen, terwijl de mentee nog geen werk heeft, kan er een andere mentor gezocht worden. In principe duurt de begeleiding (door mentoring en/of andere vormen) voort tot de mentee aan het werk is. De

projectverantwoordelijke in Limburg gaf daarentegen wel aan te willen evolueren naar een meer gestructureerde aanpak van mentoring.

In Stad Antwerpen plaatste men vraagtekens bij de haalbaarheid van vaste instapmomenten in de praktijk. Wanneer bijvoorbeeld op een netwerkevent mentoren worden gevonden, dan is het belangrijk dat deze snel kunnen instappen.

'Experience map' van het West-Vlaamse model

We geven hier een beschrijving van het verloop van het traject in West-Vlaanderen en geven weer welke stappen en ervaringen de mentoren en mentees doorlopen. We lichten West-Vlaanderen eruit, omdat dit hier het meest is uitgewerkt, en er signalen zijn uit andere proeftuinen dat dit model een bron van inspiratie kan zijn om de eigen werking te verbeteren.

Mentoren voor wie een match werd gevonden, worden allereerst uitgenodigd op een coachingsdag. Hierbij zijn de mentees nog niet aanwezig. In de voormiddag wordt een workshop coachingsvaardigheden gegeven, en in de namiddag volgt een workshop interculturele vaardigheden. Het volledige mentoringtraject wordt tijdens die dag ook nogmaals geduid, waarbij mentoren vragen kunnen stellen. Er wordt onder meer ook stilgestaan bij de relatie mentor-mentee, en hoe ver je daar al dan niet in gaat als mentor.

Vervolgens gaat het mentoringtraject van start met een kick-off met kennismaking tussen mentor en mentee. Tijdens de tweede maand is er vervolgens een collectieve dag rond sollicitatie- en pitchvaardigheden voorzien (met mentoren en mentees). In de derde maand wordt er een jobbeurs voorzien. De collectieve momenten worden steeds voorzien van 8u tot 11u30 (met ontbijt van 8u tot 8u30). Het uitgangspunt hierbij is dat de bedrijfswereld in West-Vlaanderen verwacht dat men om 8u aanwezig kan zijn. VOKA organiseert deze collectieve momenten, maar ook de leerwinkel is aanwezig¹⁰, zodat de mentees vragen kunnen stellen aan de begeleiders van de leerwinkel, maar ook zodat mentoren zien dat hun mentees opgevolgd worden (en door wie). Tussen de collectieve momenten door hebben mentor en mentee één-op-één contact. Er wordt aangeraden wekelijks in contact te staan (met een minimum van drie contacten naast de collectieve sessies). De mentoren staan ook in contact met elkaar door hun deelname aan een lerend netwerk. Op die manier breidt de mentor zijn expertise uit omtrent diversiteit op de werkvloer (vier inhoudelijke sessies).

Opvallend aan deze manier van werken is dat het traject gestructureerd is, wat voordelen inhoudt naar efficiëntie toe voor de betrokken organisatie. Naar de eigen werking toe heeft dit als gevolg dat er piekmomenten zijn en rustigere momenten (tussen afronding van een vorige cohorte en opstart van een nieuwe cohorte). Een ander sleutelement hier is dat niet alleen de mentee een aanbod krijgt, maar dat ook zeer actief in de skills van de mentor wordt geïnvesteerd. Dit is niet toevallig: zoals eerder gesteld is VOKA een ledenorganisatie, en is het noodzakelijk dat er een win-win wordt gecreëerd, met andere woorden niet alleen voor de mentee, maar ook voor de mentor. Dit weerspiegelt de visie dat niet alleen de belangen van de mentee het uitgangspunt vormen, maar ook die van de mentor. Dit is bijvoorbeeld ook zichtbaar in de adviezen die aan de mentor worden meegegeven. Zo wordt bijvoorbeeld beklemtoond dat het aan de mentor is om te kiezen waar hij/zij de lijn trekt als mentor (bijvoorbeeld ook zelf bepalen in hoeverre of wanneer je als mentor je netwerk inzet, naast je mentee helpen speelt ook het beschermen van je eigen netwerk mee in de overweging).

Netwerk delen is een cruciaal element in de visie en de uitwerking van het mentortraject in West-Vlaanderen. Mentoren hebben over het algemeen een dusdanig breed netwerk, dat ze ook als hun mentee niet tot dezelfde sector behoort, voldoende connecties hebben om bijvoorbeeld een stageplaats te vinden, zo stelt VOKA West-Vlaanderen. Daarnaast zorgt het lerend netwerk er ook voor dat mentoren elkaar kennen, over elkaars mentee horen, en hun netwerk waar gewenst ook kunnen inzetten voor een andere mentee. Indien een bepaalde vorm van informatie, of een stageplaats wordt gezocht in een andere bedrijfscontext dan die van de mentor, kan de mentor bovendien de projectverantwoordelijke bij VOKA aanspreken om contacten te vinden binnen de gevraagde sector.

¹⁰ opmerking: bij een eerste cohorte was dit nog niet het geval, maar dit werd later bijgestuurd.

3.5.5 Ondersteuning en opvolging van de gevormde duo's

In *West-Vlaanderen* gebeurt de opvolging van mentoren door VOKA, terwijl de verantwoordelijkheid voor de opvolging van de mentees bij de leerwinkel ligt. Tijdens de collectieve sessies is de leerwinkel mee aanwezig, zodat de mentoren ook weten dat de leerwinkel de mentees begeleidt, en weten welke persoon aanspreekpunt is indien nodig.

In *Oost-Vlaanderen* wordt ook een tweedeling gevolgd, en volgt VOKA de mentoren op en VDAB de mentees. De mentoren worden halverwege het traject van drie maanden opgebeld door de verantwoordelijke bij VOKA, maar verder hangt de intensiteit van de opvolging af van het initiatief dat mentoren hierin zelf nemen. Er was geen eindevaluatie voorzien in de vorm van een gesprek; de mentoren kregen na afloop een mailtje met een link naar een korte bevraging. Voor mentees was er op het moment van het interview geen systematische opvolging tijdens het mentoringtraject, maar gebeurde dit wel wanneer dit ter sprake kwam in de algemene begeleiding van mentees door VDAB.

In de proeftuin in *Limburg* staat Hilda Martens in voor de opvolging; zij heeft hierbij telefonische gesprekken met mentoren. Er werd ook een groepsbijeenkomst voor mentoren georganiseerd om te evalueren hoe hun mentoringproject verloopt, en hoe de uittekening van het project nog beter kan (waar de projectcoördinator nog bijkomend op kan inzetten). De afspraak is ook dat mentees na het afspreken met de mentor telkens een kort verslagje sturen. In de praktijk houden de hof daar vaak na twee à drie keer op, zo werd gesteld in het interview, dus in realiteit is de opvolging op basis hiervan vaak beperkt.

In de *Stad Antwerpen* staat Atlas in voor de opvolging. Ook hier is het de bedoeling dat de mentee een ontmoetingsverslag doorstuurt na iedere ontmoeting met de mentee. Een voorbeeld van opvolging is dat mentees aangespoord worden om voldoende assertief te zijn; de mentor heeft niet altijd duidelijk zicht op de noden van de mentees. In de Stad Antwerpen werd het belang van een goede opvolging door de projectcoördinator onderstreept; er werd ook geopperd dat terugkoppeling van de mentor en/of de mentee deel zou kunnen uitmaken van de engagementsverklaring bij aanvang, om zo zowel de opvolging als monitoring en evaluatie te kunnen faciliteren. Op dit moment werden zowel naar mentees als naar mentoren toe moeilijkheden ondervonden om voldoende reactie te krijgen over hoe het liep. In de gevallen waar mentees geen ontmoetingsverslag sturen, is er tot op heden ook minder zicht op het resultaat. Enerzijds wordt dus bewust op opvolging ingezet; anderzijds is dit niet evident, zo blijkt.

In de *provincie Antwerpen*, waar het model uit de Stad Antwerpen grotendeels gevolgd wordt, werd ook door de coördinator gevraagd om op de hoogte te worden gehouden. Een eindevaluatie was ook voorzien, maar op het moment van het interview was dit nog niet aan de orde, doordat duo's pas recent gevormd waren.

Samengevat is in alle proeftuinen wel enige vorm van opvolging voorzien, maar zijn er sterke verschillen in de mate waarin dit op de agenda staat. Het project in de Stad Antwerpen lijkt hier het meest op in te zetten. Globaal geldt echter dat er nog ruimte is voor verbetering op vlak van opvolging, zowel tijdens het traject als na afloop (eindevaluatie). Op dit moment is de opvolging in de meeste vrij beperkt, en algemeen genomen ook weinig systematisch. Er lijkt nog heel wat winst te behalen op dit vlak om de projecten verder te optimaliseren.

3.6 Invulling van mentoring in de praktijk door mentees en mentoren

Tot hiertoe bespraken we het mentoringprogramma vanuit het perspectief van de professionele organisatie, en de visie en werkwijze die ze daarbij hanteren. Hierbij ontbreekt een schakel, namelijk de invulling van mentoring door mentees en mentoren zelf.

3.6.1 Inhoud

We legden mentoren en mentees de vraag voor wat ze concreet doen tijdens ontmoetingen: wat houdt het mentorschap in de praktijk in? Welke werkpunten worden samen aangepakt? De antwoorden waren heel divers. We geven een aantal voorbeelden: een bedrijfsbezoek, werken aan communicatieve vaardigheden, feedback over profilering, introductie in het werken met LinkedIn, informatie geven over de arbeidsmarkt en jobgerelateerde verwachtingen kaderen, vrijwilligerswerk helpen zoeken, werken aan zelfvertrouwen, taalondersteuning bieden, een stage helpen vinden, het eigen netwerk (van de mentor) aanspreken, cv rondsturen, enzovoort. Eén aspect kwam echter het meest nadrukkelijk naar voor, met name ondersteuning bieden/krijgen bij solliciteren. Dit is de nummer één wat de concrete invulling van mentoring betreft. De ondersteuning betreft de verschillende stappen in het sollicitatieproces, van het verbeteren van de cv tot het leren voeren van een sollicitatiegesprek (wat wel en niet zeggen, hoe verloopt solliciteren in Vlaanderen en wat is belangrijk, leren jezelf te ‘promoten’, ...). Naast sollicitatie-ondersteuning kwam ook oriëntering herhaaldelijk terug in de interviews. In de analyse van de meerwaarde van mentoring in hoofdstuk 5 gaan we dieper in op deze items.

3.6.2 Frequentie en intensiteit

De intensiteit van mentoring, en de frequentie van ontmoetingen, varieert sterk. In hoofdstuk 1 werd gesteld dat pas van mentoring kan worden gesproken indien mentor en mentee op regelmatige basis contact hebben. Uit de interviews kwam naar voor dat die voorwaarde in de praktijk niet altijd werd gehaald. Meerdere mentees ontmoetten hun mentor maar 1 of hooguit enkele keren, en omgekeerd (door tijdsgebrek, afstand, gebrek aan motivatie(?),...).

4 | VIMentoring in cijfers

In dit hoofdstuk presenteren we een aantal cijfergegevens over mentoring, die doorheen @level2work werden verzameld. De gegevens werden aangeleverd door VDAB. Uitstroomcijfers zijn gebaseerd op Dimona en de RSVZ (zie Hoofdstuk 2). In het eerste deel van dit hoofdstuk staan we stil bij de deelnemers: hoeveel hoeveel namen deel aan mentoring? We presenteren de cijfers voor elke proeftuin. We geven hierbij ook een beknopte profielschets van de mentees, en vergelijken het profiel van deelnemers tussen proeftuinen. In het tweede deel van dit hoofdstuk staan we kort stil bij eventuele parallelle interventies; we geven weer in welke mate mentees ook nog andere acties binnen @Level2work volgen (of gevolgd hebben), aangezien dit mee de uitstroomcijfers kan bepalen. In het derde deel van dit hoofdstuk komen de resultaten van mentoring aan bod en analyseren we de uitstroom naar werk voor wie deelnam aan mentoring.

4.1 Deelnemers (mentees) in kaart gebracht

4.1.1 Aantal mentees

Tabel 5 geeft een overzicht van het aantal hoeveel dat deelgenomen heeft aan mentoring (als mentee). In het volledige project (over proeftuinen heen, zonder Stad Antwerpen) werden 158 deelnemers geteld. Over de proeftuinen heen geteld impliceert dit dat ongeveer 26 procent van alle deelnemers aan het @level2work-project in de provincie Antwerpen, Limburg, Oost-Vlaanderen en West-Vlaanderen deelnam aan mentoring, al dan niet in combinatie met andere interventies (zoals gespecialiseerde screening, opleiding, sollicitatiebegeleiding, werkplekleren, enzovoort).

Tabel 4 Aantal en percentage deelnemers aan mentoring, in percentages (n=610)

	Neemt deel aan mentoring	% van @level2work-deelnemers
Oost-Vlaanderen (incl. Gent)	42	15,9
West-Vlaanderen	27	18,6
Limburg	80	59,2
Antwerpen (provincie)	9	13,6
Totaal	158	25,9

In Tabel 1 valt op dat er grote verschillen zijn in aantal mentees tussen de proeftuinen. Limburg is 'koploper' met 80 mentees; ongeveer 6 op de 10 deelnemers aan @level2work kregen een mentor toegewezen. De provincie Antwerpen bevindt zich aan het andere eind van het spectrum en heeft met 9 individuen het laagste aantal mentees. Opvallend in dit kader is dat er niet onmiddellijk een lineair verband is tussen budget en het aantal behaalde matches. Zo beschikte de proeftuin Limburg over het laagste budget, maar heeft het de meeste matches.

4.1.2 Profielschets van de mentees

In wat volgt gaan we na wie deelneemt aan mentoring, of anders gezegd: welk profiel hebben de mentees? We gebruiken hierbij de kenmerken die beschikbaar zijn in de VDAB-data. Meer specifiek gaat het om het geslacht, de leeftijd, het studieniveau, en de origine. Andere variabelen, zoals sector of werkervaring, zouden weliswaar relevant zijn om de profielschets te vervolledigen, maar zijn niet voorhanden in de dataset.

De AMIF-doelgroep, betreft derdelanders (geen EU-nationaliteit), met minimaal een diploma van hoger onderwijs (HBO5, korte type, bachelor of equivalent), die legaal in België verblijven en minder dan 5 jaar in België zijn op het moment van de aanmelding bij het AMIF-project. Een afwijking op deze voorwaarden van 20% (bij de totale bereikte groep) was evenwel toegelaten in het project. In wat volgt gaan we ook na in welke mate de bereikte deelnemers aan de voorwaarden beantwoorden, althans wat betreft leeftijd, origine, en diploma hoger onderwijs. Over legaliteit en verblijfsduur in België hebben we geen informatie op basis van de kwantitatieve data. Op basis van de interviews uit het kwalitatieve deel kunnen we wel stellen dat minstens enkele mentees reeds langer dan 5 jaar in België waren (althans op het moment van het interview), maar alle geïnterviewden gaven aan legaal in België te verblijven.

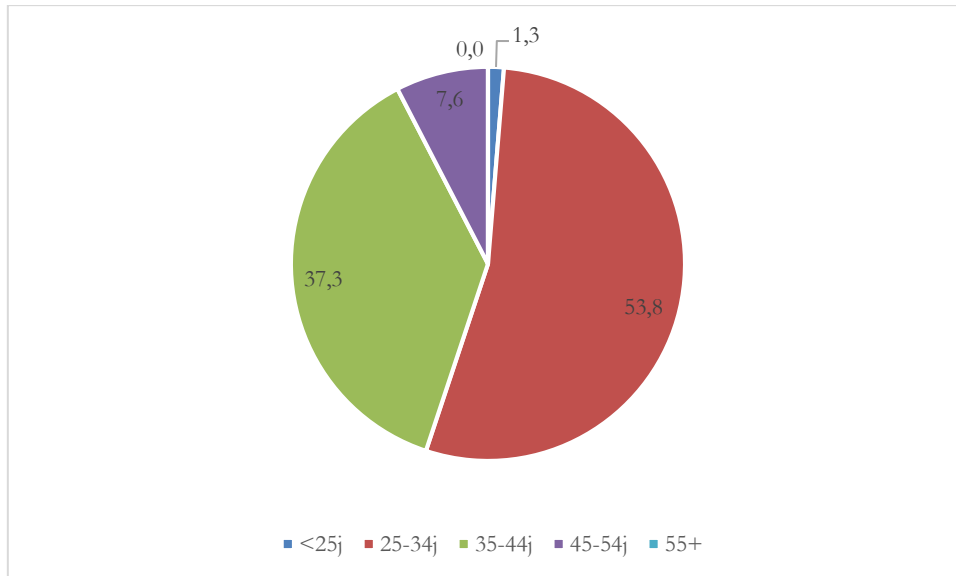
4.1.2.1 Naar geslacht

Mannen en vrouwen vertegenwoordigen elk ongeveer de helft van het aantal mentees. Nauwkeuriger gesteld maken mannen 47% uit van het aantal mentees (74 personen), en vrouwen 53 procent (84 personen). Dit komt ook overeen met de geslachtsverdeling in de totale groep deelnemers aan @level2work.

4.1.2.2 Naar leeftijd

De leeftijdsgroep van 25 tot 34 jaar is meest vertegenwoordigd: meer dan 1 op 2 mentees (53,8%) behoren tot deze leeftijdscategorie (zie Figuur 3). Slechts twee mentees zijn jonger dan 25. Iets minder dan 4 op tien (37,3%) is tussen 35 en 44 jaar oud. De overblijvende acht procent (7,6%) van de mentees heeft een leeftijd tussen 45 en 54 jaar; geen enkele van de mentees is 55 jaar of ouder. Deze leeftijdsverdeling stemt overeen met de algemene leeftijdsverdeling van de hoa die aan het @level2work-project hebben deelgenomen. De gegevens voor leeftijd zijn gebaseerd op de leeftijd bij de start van deelname aan @level2work.

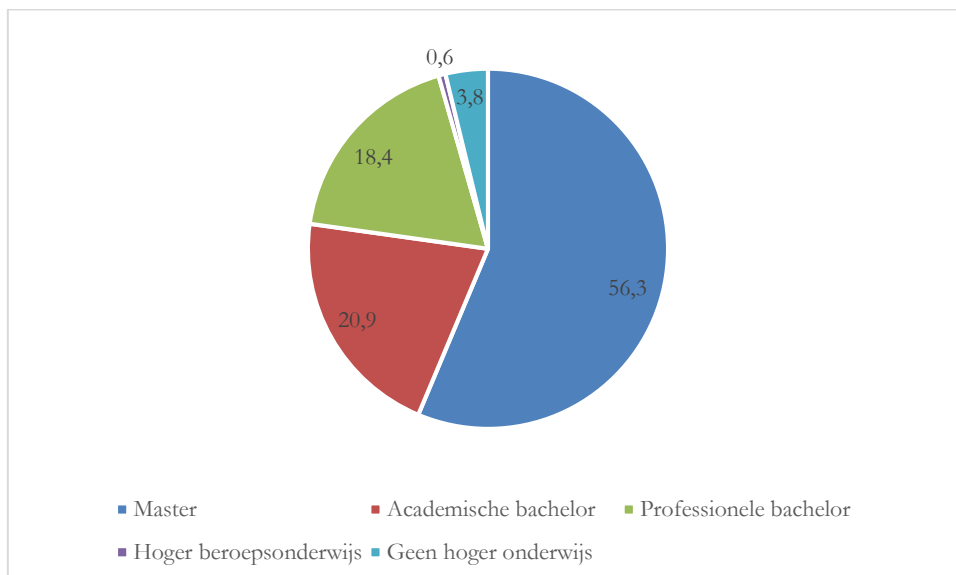
Figuur 3 Leeftijdverdeling van mentees, in percentages (n=158)



4.1.2.3 Naar studieniveau

Meer dan de helft van de mentees (56,3%) hebben een masterdiploma (zie Figuur 4). Ruim één op vijf (20,9%) heeft een academische bachelor behaald, en een vergelijkbaar aandeel (18,4%) heeft een professionele bachelor als hoogst behaalde diploma. Voor één mentee is hoger beroepsonderwijs het hoogst behaalde diploma. Zes mentees (3,8%) hebben geen van bovenvermelde diploma's behaald. Dit impliceert dat nagenoeg alle bereikte deelnemers aan de diploma-voorwaarde van de doelgroepafbakening (hoger onderwijs) voldoen; slechts bij 3,8% is dit niet het geval.

Figuur 4 Verdeling van mentees naar studieniveau (hoogst behaalde diploma), in percentages (n=158)



Wanneer we het profiel van de mentees op vlak van studieniveau vergelijken met de totale groep van deelnemers aan @level2work, valt op dat individuen met een masterdiploma iets sterker vertegenwoordigd zijn bij de mentees in vergelijking met andere deelnemers aan @level2work (56,3%

heeft een masterdiploma, tegenover 42,1% bij niet-deelnemers). Omgekeerd zijn personen met een professionele bacheloropleiding iets ondervertegenwoordigd (18,4%, tegenover 29,7% bij niet-deelnemers aan mentoring). Mentoring blijkt dus iets vaker te worden gevolgd door mensen met een hoger opleidingsprofiel (grafiek niet weergegeven).

4.1.2.4 Naar origine

De 158 mentees in @level2work zijn afkomstig uit maar liefst 52 verschillende landen. De ‘top vijf’ van meest voorkomende landen is Syrië (n=23), Irak (17), Iran (11), en Turkije (11), met een gedeelde vijfde en zesde plaats voor Brazilië (7) en Rusland (7). Eerder dan een specifiek herkomstland, is het dus vooral de diversiteit die in het oog springt.

De overgrote meerderheid is afkomstig van buiten de EU en voldoet dus aan het criterium van derdelanders. Slechts 6 van de 158 mentees zijn van Europese (EU28) origine (meer bepaald uit Bulgarije, Italië (2), Polen, Portugal en Roemenië).

4.1.3 Verschilt het profiel van mentees tussen proeftuinen?

Wat de geslachtsverdeling betreft, zijn er geen opvallende verschillen: in alle proeftuinen is er sprake van een vrij evenredige verdeling tussen mannen en vrouwen. In de verschillende proeftuinen zien we ook de sterke diversiteit naar herkomst terugkeren. Er is daarentegen wel variatie tussen de proeftuinen in studieniveau en leeftijdsverdeling (zie tabel 6 voor leeftijd, tabel 7 voor studieniveau). Hierbij zien we bijvoorbeeld dat er relatief gezien meer mentees tot de groep van 25-34 jarigen behoren in Limburg in vergelijking met de andere proeftuinen (voorzichtigheid is wel geboden bij de interpretatie wat de provincie Antwerpen betreft, aangezien de percentages hier gebaseerd zijn op erg kleine aantallen – het totale aantal mentees bedraagt immers slechts 9 personen in deze proeftuin).

Tabel 5 Verdeling naar leeftijd, per proeftuin, in percentages

	Oost-Vlaanderen (n=42)	West-Vlaanderen (n=27)	Limburg (n=80)	Antwerpen (n=9)	Totaal (n=158)
<25 j	2,4	0	1,3	(0)	1,3
25-34 j	52,4	40,7	60,0	(44,4)	53,8
35-44 j	40,5	59,3	30,0	(22,2)	37,3
45-54 j	4,8	0	8,8	(33,3)	7,6
55+	0	0	0	(0)	0

Opvallender is het verschil naar studieniveau (tabel 7). In de vier proeftuinen is een masterdiploma het vaakst voorkomende diploma bij mentees, maar het relatieve overwicht van masters ten opzichte van andere diploma's verschilt tussen proeftuinen, waarbij in West-Vlaanderen het overwicht van masterdiploma's het grootst is (77,8% van de mentees heeft een masterdiploma), en in Limburg het kleinst ('slechts' 42,5% heeft een masterdiploma).

Tabel 6 Verdeling naar studieniveau (hoogst behaalde diploma), per proeftuin, in percentages

	Oost-Vlaanderen (n=42)	West-Vlaanderen (n=27)	Limburg (n=80)	Antwerpen (n=9)	Totaal (n=158)
Master	69,1	77,8	42,5	(55,6)	56,3
Academische bachelor	19,1	3,7	28,8	(11,1)	20,9
Professionele bachelor	4,8	14,8	25,0	(33,3)	18,4
Hoger beroepsonderwijs	0	0	1,3	(0)	0,6
Andere (geen hoger onderwijs)	7,1	3,7	2,5	(0)	3,8

De vraag naar verschillen in profiel van deelnemers tussen proeftuinen is belangrijk met het oog op de interpretatie en evaluatie van resultaten. Het is immers van belang om te weten of er sprake is van een selectie-effect en/of afroming. Als dit het geval is en men enkel met ‘sterkere profielen’ werkt, is het te verwachten dat dit ook een impact zal hebben op de resultaten. De geobserveerde verschillen in studieniveau vormen een indicatie dat dit hier het geval kan zijn. Dit stemt ook overeen met de observatie in Hoofdstuk 3 dat men in West- en Oost-Vlaanderen voorstander is van een strengere selectie. Desalniettemin ontbreken belangrijke variabelen om hiervan een goede inschatting te kunnen maken, zoals bijvoorbeeld de sector van tewerkstelling of het niveau van Nederlands, alsook informatie over in welke mate ‘randvoorwaarden’ vervuld zijn (bijvoorbeeld met betrekking tot mobiliteit).

4.2 Deelname aan andere acties

Tot op heden gebeurt er nog geen systematische monitoring van het verloop van het mentoringtraject zelf. Zo is er bijvoorbeeld geen registratie van het aantal contacten tussen mentor en mentee (zie hoofdstuk 6). De kwalitatieve onderzoeksgegevens, gepresenteerd in hoofdstuk 5, brengen inzicht in het proces van mentoring, maar de cijfergegevens die we ter beschikking leiden niet tot verder inzicht in de (black box van de) interventie zelf.

Wat de VDAB-data daarentegen wel toelaten (en wat niet aan bod komt in het kwalitatieve luik), is om na te gaan welke *andere* acties de mentees volgen, voorafgaand, tijdens, of na afloop van het mentoringtraject. Informatie over het combineren van mentoring met andere acties is immers noodzakelijk bij de interpretatie van de resultaten in het volgende deel van dit hoofdstuk. Belangrijk is wel te vermelden dat het hierbij zowel om acties gaat die in het reguliere aanbod van VDAB zitten, als om acties die specifiek in enkele proeftuinen werden opgezet voor *hoa*. Jobmatching en diplomagelijkschakeling vallen hier onder meer onder.

Tabel 8 toont voor verschillende VDAB-acties zowel hoeveel procent van de *mentees* deze actie volgen, als hoeveel procent van de *totale* populatie binnen @level2work. Naast persoonlijke dienstverlening (i.e. begeleiding in de zoektocht naar werk, 94,3%) zijn de meest voorkomende acties bij *mentees* jobmatching (55,1%), diplomagelijkschakeling (24,7%), werkplekieren (23,4%), en opleiding (19,0). Mentees combineren mentoring dus heel vaak met één of meerdere andere acties. Opvallend is verder ook dat mentees relatief gezien vaker andere acties volgen dan anderen (i.e. niet-mentees). De verschillen zijn het grootst voor jobmatching (55,1%, ten opzichte van 21,5% bij de totale groep deelnemers aan @level2work). Dit valt te verklaren doordat in de Limburgse proeftuin jobmatching en mentoring vaak samen werden genomen (meer dan 90% volgende jobmatching), maar ook het aandeel *hoa* dat ingeschreven is in diplomagelijkschakeling, werkplekieren of

studieloopbaanbegeleiding is beduidend groter bij mentees (in vergelijking met de totale groep hoar in @level2work). Wat de combinatie jobmatching en mentoring betreft, zijn er wel grote verschillen naar proeftuin. Omgekeerd worden deelnemers aan mentoring minder vaak doorverwezen naar gespecialiseerde screening in een oriëntatiecentrum (10,1%, tegenover 19,3%).¹¹ Dit is niet onlogisch, aangezien mentoring wordt beschouwd als een interventie voor wie reeds een duidelijk jobdoelwit heeft (en ook op andere vlakken arbeidsmarktrijp is).

Tabel 7 Deelname aan andere acties, in percentages

	% van mentees (n=158)	% van @level2work-deelnemers (n=610)
Persoonlijke dienstverlening	94,3	93,6
Jobmatching	55,1	21,46
Diplomagelijkschakeling	24,7	15,4
Werkplekleren	23,4	16,2
Opleiding (waaronder beroepsopleiding)	19,0 (10,7)	16,7 (9,5)
Gespecialiseerde screening: Profielbepaling	15,2	13,6
Studieloopbaanbegeleiding	13,3	7,38
Gespecialiseerde screening: oriëntatiecentrum	10,1	19,3
Begeleiding in solliciteren en arbeidsmarktcompetenties voor anderstaligen	8,2	5,9
Gespecialiseerde screening: psychisch of medisch onderzoek	2,5	2,6
Welzijnsbegeleiding	0	0

¹¹ De vermelde verschillen zijn statistisch significant (met $\alpha=0,05$ als drempelwaarde).

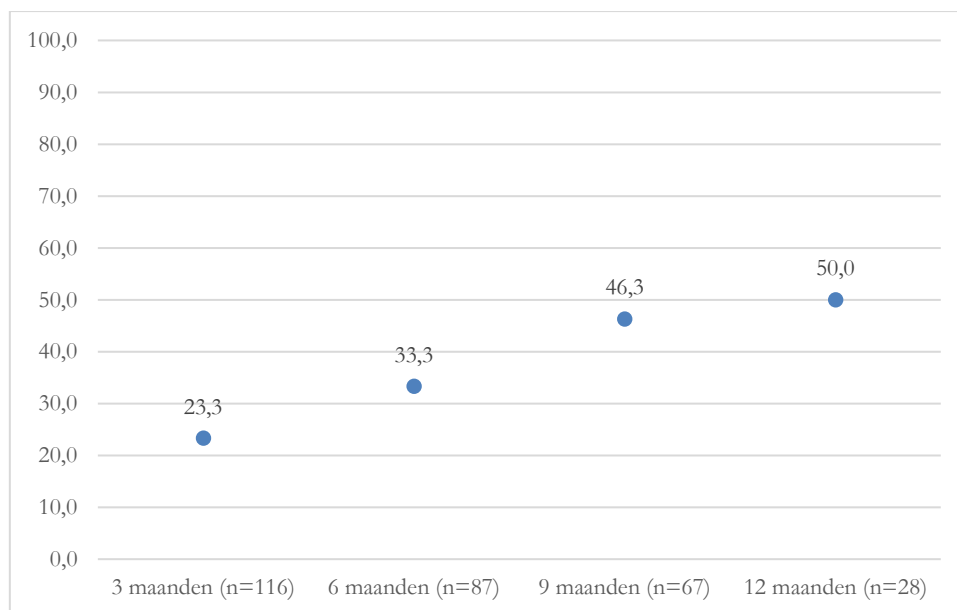
4.3 Uitstroom naar werk

4.3.1 Uitstroom naar werk van mentees

4.3.1.1 Algemeen

Figuur 5 toont de uitstroom naar werk van mentees, respectievelijk 3, 6, 9 en 12 maanden na de start van mentoring. Hierbij kijken we enkel naar mentees die tot de prioritaire doelgroep behoren, dit wil zeggen hoe met een diploma hoger onderwijs en afkomstig van een land dat buiten de Europese Unie valt. Belangrijk is wel om in het achterhoofd te houden dat het hier om algemene tewerkstellingscijfers gaat; we kunnen op basis van de data niet verifiëren of het daadwerkelijk om tewerkstelling *op niveau* gaat, wat het expliciete doel is van het @level2work project. Uit figuur 5 blijkt dat drie maanden na de start van mentoring bijna 1 op 4 (23,3%) aan het werk is. Na zes maanden is dit 1 op 3. Het percentage uitgestroomden (naar werk) ligt met 46% nog heel wat hoger na een periode van 9 maanden, en na één jaar is exact 1 op 2 aan het werk. Let wel: voorzichtigheid is geboden bij de interpretatie van deze cijfers, aangezien ze op eerder kleine aantallen zijn gebaseerd. Dit komt doordat sommige proeftuinen pas vrij laat ‘op volle toeren’ draaide, en heel wat matches pas naar het einde toe werden gemaakt. Dit heeft als gevolg dat er in de meerderheid van de gevallen in april 2018 (laatste meetmoment dat meegenomen wordt in de data) nog geen 12 maanden verlopen is na de start van mentoring. Hoe langer de periode, hoe lager de aantallen dus (de aantallen onder de grafiek verwijzen naar het aantal mentees voor wie we over uitstroomgegevens beschikken).

Figuur 5 **Uitstroom naar werk van mentees, 3,6, 9 en 12 maanden na de start van mentoring, in percentages**



Erg belangrijk is ook dat deze cijfers dan wel een indicatie geven van de tewerkstelling van mentees, maar dat we hier geen uitspraken kunnen doen over de verklaringen achter deze cijfers. We kunnen op basis van deze cijfers met andere woorden niet besluiten wat het aandeel van mentoring hierin is of m.a.w. in welke mate deze resultaten er dankzij mentoring zijn gekomen.

Nagenoeg alle uitstroom betreft tewerkstelling in loondienst. Van de 87 mentees waarover we over uitstroomgegevens beschikken 6 maanden na de start van mentoring, zijn 28 mensen aan het werk in loondienst, slechts 1 persoon werkt als zelfstandige.

4.3.1.2 Naar studieniveau

Tabel 8 geeft de uitstroomcijfers weer naar studieniveau (hoogst behaald diploma), voor alle mentees die tot de prioritaire doelgroep behoren (d.w.z. derdelanders met een hoger diploma). Gezien het lage aantal mentees voor wie we over uitstroomcijfers beschikken na 9 en 12 maanden, presenteren we hier enkel cijfers na 3 en 6 maanden. We wijzen er nogmaals op dat het hier algemene tewerkstellingscijfers betreft; we hebben geen gegevens over het *niveau* van de tewerkstelling. Wat studieniveau betreft, beperken we ons tot master, academische bachelor en professionele bachelor; aangezien het niveau ‘hoger beroepsonderwijs’ slechts één individu betreft. Na 6 maanden is respectievelijk 35 en 36 procent van de masters en academische bachelors uitgestroomd; voor professionele bachelors is dit 27 procent. Het verschil in uitstroom na 6 maanden tussen masters en academische bachelors enerzijds, en professionele bachelors anderzijds, is echter niet statistisch significant¹². Het verschil kan dus aan toeval te wijten zijn. Hetzelfde geldt voor de geobserveerde verschillen na 3 maanden.

Tabel 8 Uitstroom naar werk van mentees, naar studieniveau (hoogst behaalde diploma)

	Na 3 maanden		Na 6 maanden	
	N (115)	%	N (87)	%
Master	17	28,3	15	34,9
Academische bachelor	4	14,3	8	36,4
Professionele bachelor	6	22,2	6	27,3
Totaal	27	23,5	29	33,3

4.3.2 Vergelijking met niet-mentees: is uitstroom hoger na mentoring?

Een kernvraag is hier: verhoogt mentoring de kans op uitstroom? In wat volgt gaan we dit zo goed mogelijk na op basis van de beschikbare informatie. Dit wil zeggen: we vergelijken de uitstroom naar werk voor mentees met andere hoa, die wel deelgenomen hebben aan @level2work, maar niet aan mentoring. We controleren hierbij ook (in een tweede stap) voor een aantal andere variabelen om het effect van mentoring zoveel mogelijk te ‘isoleren’. Er zijn echter een aantal factoren die we niet mee in rekening kunnen brengen. Een probleem is onder meer dat er mogelijk een selectie-effect is: de toewijzing aan mentoring gebeurt niet ‘at random’, dus de groep mentees kunnen gemeenschappelijke kenmerken hebben die hun uitstroom mee verklaren, maar waarvoor we niet kunnen controleren in de analyse. Mogelijk behoren de mentees vaker tot bepaalde (gunstige of minder gunstige) sectoren, zijn ze meer arbeidsmarktklaar dan anderen, meer of minder gemotiveerd, nemen ze sneller of minder snel een job aan, ook al is die niet op niveau,... Om die reden gaan we dan wel na of er een verband is tussen mentoring en de kans op werk, maar we kunnen geen uitspraken doen over causale effecten of de vraag of de uitstroom al dan niet te wijten is aan het volgen van mentoring.

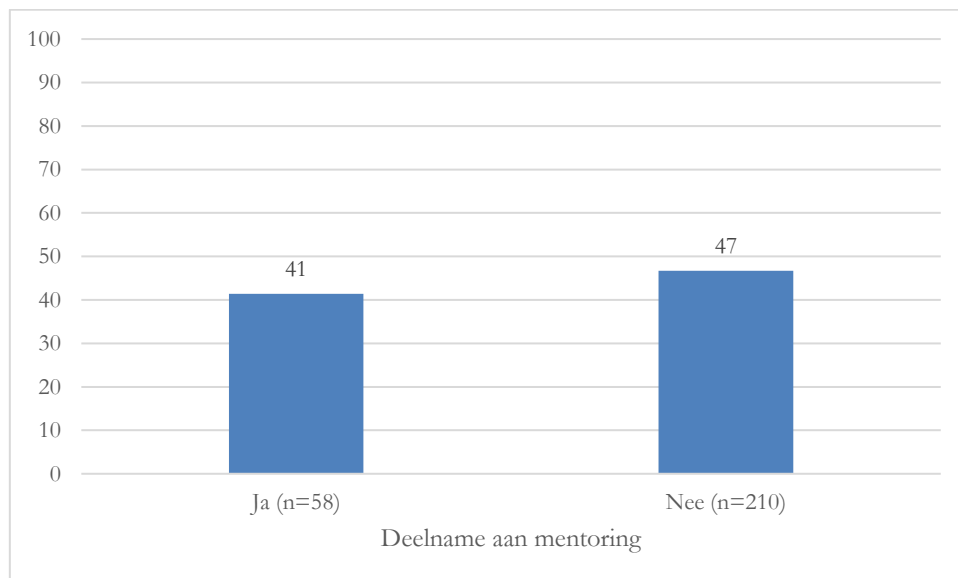
Om de samenhang tussen mentoring en uitstroom na te gaan, kijken we naar de uitstroom 12 maanden na de start van deelname aan @level2work (aan mentoring of een andere actie, afhankelijk

¹² Op basis van een two-sample t-toets van proporties met $\alpha=0,05$ als drempelwaarde. We vermelden hier de significantie ondanks het feit dat we met populatiegegevens werken, onder meer omdat het hier gaat om een populatie ‘op dit moment’; op een later moment in de tijd kunnen anderen ook mentoring volgen; spreken van ‘de’ populatie is dus relatief, waardoor een significantietest op zijn plaats is.

welke actie eerst viel). In deze analyse beschouwen we een hwa als een deelnemer van mentoring als hij/zij minimum 6 maanden voorafgaand aan de uitstroombetaling met mentoring is gestart. We vergelijken deze groep met hwa die nooit mentoring hebben gevolgd. Hwa die wel mentoring zijn gestart, maar op een latere datum (dit wil zeggen minder dan 6 maanden voor de uitstroombetaling) nemen we niet op in de vergelijking; voor deze groep zou het immers vroeg zijn om een verband te verwachten tussen uitstroom en deelname aan mentoring.

Figuur 8 geeft de uitstroom van hwa weer naar werk, voor mentees en anderen. Hieruit blijkt dat 41 procent van de mentees uitgestroomd is naar werk, ten opzichte van 47 procent bij niet-mentees. Het verschil in uitstroompercentages is echter niet statistisch significant¹³. Het aandeel hwa dat uitgestroomd is, verschilt met andere woorden niet significant tussen beide groepen (mentees en anderen). Dit levert geen evidentie voor een samenhang tussen mentoring en uitstroom naar werk (na 6 maand mentoring of langer).¹⁴

Figuur 6 Uitstroom naar werk 12 maanden na de start van deelname aan @level2work, naar deelname aan mentoring, in percentages



Samengevat vonden we geen empirisch bewijs voor een verschil in de kans op uitstroom naar werk naargelang iemand al dan niet mentoring gevolgd heeft (noch in positieve, noch in negatieve zin). We willen er echter op wijzen dat dit niet automatisch betekent dat er geen effect is van mentoring op uitstroom. Een eerste reden is dat de beschikbare data beperkt is qua informatie (o.m. doordat niveau van tewerkstelling niet wordt opgenomen, en doordat een aantal belangrijke achtergrondvariabelen ontbreken); daarnaast vergt het nagaan van de effectiviteit van mentoring een ander onderzoeksdesign (i.c. experimenteel of quasi-experimenteel design).

13 Op basis van een two-sample t-toets van proporties met $\alpha=0,05$ als drempelwaarde. We vermelden hier de significantie ondanks het feit dat we met populatiegegevens werken, onder meer omdat het hier gaat om een populatie 'op dit moment'; op een later moment in de tijd kunnen anderen ook mentoring volgen; spreken van 'de' populatie is dus relatief, waardoor een significantietest op zijn plaats is.

14 De invloed van andere variabelen waarmee mentoring en uitstroom beide samenhangen, zou een eventueel verband tussen mentoring en uitstroom kunnen maskeren. Daarom gingen we de aan- of afwezigheid van een verband tussen mentoring en de uitstroom op werk nogmaals na aan de hand van een logistische regressie. Deze methode laat toe om te controleren voor de mogelijke invloed van achtergrondkenmerken, en dus een eventueel effect van mentoring te 'isoleren'. We controleerden voor persoonlijke achtergrondkenmerken, met name geslacht, hoogst behaalde diploma en leeftijdscategorie. Hierbij vonden we opnieuw geen evidentie voor een effect van mentoring op uitstroom. Als extra 'check' controleerden we vervolgens bijkomend ook voor de meeste voorkomende andere acties (werkplekieren, jobmatching, diplomageijkschakeling en opleiding), en opnieuw was er geen significant effect.

5 | Meerwaarde van mentoring?

Om inzicht te krijgen in de resultaten van mentoring, zijn uitstroomcijfers niet voldoende. In dit hoofdstuk gaan we daarom op zoek naar de meerwaarde van mentoring. Hierbij komen drie vragen aan bod. In een eerste paragraaf wordt besproken welke meerwaarde het mentoringproject levert/heeft geleverd, respectievelijk voor mentees en mentoren. We vertrekken hierbij in eerste instantie vanuit het perspectief van de mentees en mentoren zelf; in een tweede beweging leggen we deze resultaten naast het kader zoals voorgesteld in Hoofdstuk 1 en gaan na in welke mate de veronderstellingen in het kader (verwachte meerwaarde) overeenstemmen met de ondervindingen van mentees en mentoren (daadwerkelijk ervaren meerwaarde). In een tweede paragraaf gaan we na of mentoring een toegevoegde waarde biedt t.a.v. de bestaande (VDAB) dienstverlening. In een derde en laatste paragraaf analyseren we wat de voorwaarden zijn voor het verwezenlijken van de meerwaarde van mentoring: wat is nodig voor een succesvolle match en mentoringrelatie?

In tegenstelling tot voorgaande hoofdstukken bespreken we de resultaten over mentoringprojecten heen in plaats van specifiek voor elk project. We besteden daarentegen ruim aandacht aan de verschillende perspectieven, zowel van mentees als van mentoren.

5.1 Meerwaarde van mentoring vanuit het perspectief van mentoren en mentees

5.1.1 Voor mentees

Aan alle bevroegde mentees werd de vraag voorgelegd wat voor hen de meerwaarde was van mentoring (als die er was). De antwoorden op deze vraag waren vrij divers. Mentoring is voor ieder een verschillende ervaring, zo bleek. We groepeerden de antwoorden in 9 rubrieken (grosso modo in volgorde van voorkomen), met name: a) cultuur- en sectorspecifiek advies, b) oriëntering, c) sollicitatieadvies, d) een 'hulplijn'/vertrouwenspersoon hebben, e) Nederlands leren en oefenen, f) ontwikkelen of herstellen van durf, zelfvertrouwen en kracht, g) opstap naar toegang tot werkgevers, h) versnellen van de weg naar werk, en i) een netwerk ontwikkelen. Vanzelfsprekend kan een mentee meerdere voordelen van mentoring tegelijk ervaren, maar gelden niet alle items voor alle mentees. In wat volgt gaan we eerst dieper in op de verschillende vormen van meerwaarde zoals ervaren door de mentees, en vergelijken daarna ook de ervaringen van de mentees met de veronderstellingen uit het theoretisch kader (zie hoofdstuk 1).

5.1.1.1 Vanuit het perspectief van de mentees

a) Cultuurspecifiek en sectorspecifiek advies

Het ontvangen van cultuurspecifiek en/of sectorspecifiek advies is het resultaat van mentoring dat meest als meerwaarde naar voor wordt geschoven door mentees. Hierbij gaat het om kennis van de Vlaamse arbeidsmarkt, en leren hoe de sector 'werkt' in België. Hierin ligt de kern van de meerwaarde van mentoring. De mentees stellen dat er een verschil is tussen hun ervaring in hun thuisland en hier, en de mentor helpt je hiermee om te gaan; de mentor legt uit hoe je het in België best aanpakt, waar je moet kijken voor vacatures in de sector, enzovoort. Zo stelde een mentee bijvoorbeeld: *"Honestly, the most important thing was that it opened my eyes to the biggest companies where they could hire talent like me, he*

also told me what special point to mention in the interview, what to ask the end... the range of salaries and market for engineers. This is also important information”.

b) Oriëntering

Niet alle mentees zijn al volledig klaar voor de arbeidsmarkt. De mentor helpt mee om na te gaan welke stappen een mentee nog moet zetten, of hoe de mentee zijn/haar kansen kan verbeteren, bijvoorbeeld door het volgen van de juiste opleiding. De mentor toont de mentee mogelijkheden. Dit punt hangt nauw samen met het voorgaande, met name cultuur- en sectorspecifiek advies. Een mentee getuigt: *“just having someone from the sector in which I would like to work was a good feeling. I have so many questions and he helped and most importantly, he gave me a sight to the future”.* De mentor helpt perspectief bieden, door duidelijker af te bakenen wat wel of niet een haalbare kaart is, wat kenmerken zijn van subsectoren en wat daarvoor de vereiste competenties zijn, enzovoort. Mentoring zorgt dat men beter weet waar men naartoe wil of kan werken, en welke stappen men nog moet nemen om dit doel te bereiken. De oriëntering houdt ook in dat mentoren richting geven in het zoeken naar informatie (bijvoorbeeld: waar vind je informatie over het onderwijssysteem in België).

c) Sollicitatieadvies

Zoals eerder in dit hoofdstuk bleek, is hulp bij solliciteren het element wat meest terugkomt wat de invulling van mentoring betreft. Wanneer de mentees worden gevraagd naar de meerwaarde van mentoring, wordt sollicitatieadvies dan ook genoemd. Toch zijn de meningen hierover verdeeld. Enkele mentees stellen dat de hulp van de mentor bij het opstellen van een professionele cv van grote waarde was, maar anderen benadrukken dat ze als *ho* perfect in staat zijn om een cv te maken, en daar voor hen niet de meerwaarde van mentoring ligt. Naast het verbeteren van hun cv, worden overigens ook andere aspecten van het solliciteren vermeld als positieve zaken, zoals *do*'s en *don*'s in een sollicitatiegesprek in België (in de eigen sector). Dit hangt opnieuw samen met het verstrekken van cultuur- en sectorspecifiek advies, alsook met het leren en oefenen van Nederlands (zie verder). De meerwaarde ligt voor de *ho* dus niet zozeer in 'algemeen' sollicitatieadvies, dan wel in sollicitatieadvies dat toegepast is op een specifieke sector *in België*.

d) Een 'hulprijn'/vertrouwenspersoon hebben

Sommige mentees geven aan dat het fijn is om iemand te hebben bij wie je terecht kan met vragen. Ook hier gaat het dan vaak om cultuurspecifieke vragen. Dit kan op twee manieren worden begrepen. Enerzijds gaat het om een uitwisseling van informatie – iemand die je kan contacteren als je op bepaalde zaken vastloopt en uitleg of informatie nodig hebt, maar anderzijds kan het ook (of tegelijk) gaan om een vertrouwenspersoon, met wie je een persoonlijke band hebt (anders dan in een professionele organisatie, zie verder). Doordat je elkaar kent, kan de mentor ook gericht advies geven. Eén mentee benadrukte dat hij het zo fijn vond om zijn verhaal te kunnen doen aan iemand (niet alleen wat werk betreft, maar ook meer algemeen de weg die hij heeft afgelegd en zijn ervaringen tot hiertoe).

e) Nederlands leren en oefenen

Voor een aantal mentees vormt de mentoringrelatie ook een goede gelegenheid om in het Nederlands te spreken, en zo Nederlands verder te oefenen. Daarnaast kan de mentor ook helpen met situatiegebonden professionele en 'sectorspecifieke' kennis van het Nederlands, bijvoorbeeld in functie van een sollicitatiegesprek.

f) Ontwikkelen of herstellen van durf, zelfvertrouwen en kracht

In de interviews werd door mentees ook vermeld dat de mentor hen geholpen had om meer te 'durven', en hen (opnieuw) meer zelfvertrouwen gegeven had. Een mentor kan helpen om uit je 'comfort zone' te stappen en te durven solliciteren,... Een mentee vertelde ook dat het mentorschap

helpt om ‘niet op te geven in plaats van thuis te zitten’. Een andere mentee legde uit hoe hij voor het mentoringproject zijn zelfvertrouwen verloren was en het erg moeilijk had (doordat hij zijn status was verloren, geen netwerk had, in een andere taalomgeving was,...), en mentoring hem terug in zijn kracht had gezet.

g) Opstap naar toegang tot werkgevers

Enkele mentees vermelden ook dat ze kansen gekregen hebben door toedoen van de mentor, zoals het vinden van een stage of een bedrijfsbezoek, of geven aan dat de mentor beloofd heeft mee voor stagekansen in te staan in de toekomst (bv. nadat een opleiding afgerond is). Een stage is echter niet altijd haalbaar: *“It would have been great. I was hoping... it was not really a big company, so nothing was possible. If you’re lucky that’s the end goal”*. Eén mentee wou in de academische sector werken; de mentor heeft ervoor gezorgd dat de mentee vrijwillig medewerker kon worden in zijn eigen onderzoeksgroep. Op die manier heeft de mentee een mailadres dat aan de universiteit gelinkt is, toegang tot de bibliotheek,...Dit is van grote waarde voor de mentee. Ook meer algemeen kan de affiliatie een opstap betekenen in haar zoektocht naar werk.

Meerdere mentees vermelden ook dat hun mentor als referentiepersoon optreedt op hun cv.

h) Mentor versnelt de weg naar werk

Enkele mentees geven ook aan dat het hebben van een mentor het proces (oriëntering, zoektocht naar werk,...) versnelt. Zo stelde iemand bijvoorbeeld dat, als ze enkele jaren geleden in het project was ingestapt, ze nu al veel verder had gestaan.

i) Netwerk ontwikkelen

Wanneer we vroegen naar de motivatie van de mentees om mee te doen aan het mentoringproject, was het ontwikkelen van een netwerk één van de elementen die meest op de voorgrond kwamen. Toch zijn er slechts enkele mentees die het delen van het netwerk echt als ervaren meerwaarde in de verf zetten. Een aantal mentees gaven ook expliciet aan tijdens de interviews of focusgroepen dat ze verwacht hadden dat een mentor hen een netwerk zou verschaffen, maar dat dit in de praktijk niet was gebeurd (bijvoorbeeld omdat het netwerk van de mentor niet aansloot bij de noden van de mentee), wat ze betreurden.

5.1.1.2 Meerwaarde voor mentees: de balans

Samengevat ervaren de mentees een meerwaarde van mentoring op heel wat vlakken. De overgrote meerderheid van de mentees zou het mentoringproject overigens aanraden aan vrienden. Toch is het niet allemaal ‘rozegeur en maneschijn’ en is de (in een aantal gevallen) niet-ingeloste verwachting van het verwerven van een netwerk niet het enige probleem. Een aantal mentees benadrukken ook dat mentoring voor hen slechts een beperkte bijdrage heeft geleverd, bijvoorbeeld omdat het beperkt is gebleven tot sollicitatieadvies, of omdat de mentor uit een andere sector kwam en (vanuit het perspectief van de mentee) hem/haar niet voldoende kon helpen. Verder merkten meerdere mentees op dat ‘mentoring wel voordelen biedt, maar niet genoeg is’ om de kloof naar tewerkstelling te overbruggen (zie Hoofdstuk 6). Algemeen blijven nog heel wat moeilijkheden overeind, ondanks mentoring. Een concreet voorbeeld is de vaststelling door mentees dat ze sowieso een nadeel blijven hebben ten opzichte van Belgen in sollicitaties; vanuit het perspectief van mentees zijn dus bijvoorbeeld ook maatregelen ten aanzien van werkgevers vereist. Ook al wordt door de projectcoördinatoren wel benadrukt dat men niet noodzakelijk mag verwachten door het project meteen tewerkstelling te vinden (ook afhankelijk van het project en de doelstellingen), toch is dit in de praktijk ook een bron van ontgoocheling voor de mentees, en hadden sommigen op meer ‘harde resultaten’ (werk) gehoopt. Ook al is dit wellicht deels onvermijdelijk, het blijft belangrijk voor de mentoringprojecten om de deelnemers zo goed mogelijk te informeren bij aanvang van het project over de doelstellingen, en wat men al dan niet kan verwachten.

Wat ook opvalt is dat de focus – en ook de meerwaarde – voor de mentees ligt op het doel, met name (stappen naar) tewerkstelling, en meer bepaald het overbruggen van moeilijkheden bij de transitie van de arbeidsmarkt in het land van herkomst naar de Belgische arbeidsmarkt. De elementen die als meerwaarde naar voor komen hebben te maken met het bereiken van de vooropgezette doelstelling, eerder dan op het relationele vlak. De relatie kan dan wel van belang zijn – enkelen vertellen overigens dat de mentor intussen een vriend is geworden – maar de relatie staat *in functie* van het bereiken van het doel, en vormt geen doel op zich.

In Hoofdstuk 1 werd het schema gepresenteerd, waarin de verschillende vormen van menselijk kapitaal werden voorgesteld. Uit de interviews blijkt dat ze deze vormen van kapitaal ook daadwerkelijk terugzien in het mentoringproject, en expliciet als meerwaarde erkend worden door de mentees (alook door de projectcoördinatoren). De verschillende punten die werden opgelijst door zijn immers terug te leiden naar sociaal kapitaal (ontwikkelen van netwerk; opstap naar toegang tot werkgevers), informatiekapitaal (cultuur- en sectorspecifiek advies; oriëntering, specifiek sollicitatieadvies), cultureel kapitaal (cultuur- en sectorspecifiek advies), psychologisch kapitaal (motivatie, professionele erkenning) en economisch kapitaal (vnl. taal, algemeen en job- of sectorspecifiek). De items ‘mentor versnelt de weg naar werk’, en mentor als hulplijn/vertrouwenspersoon zijn eerder overkoepelend en kunnen bij verschillende vormen van kapitaal ondergebracht worden. De mentor als vertrouwenspersoon hoort bijvoorbeeld psychologisch kapitaal, maar wanneer het eerder als een ‘hulplijn’ is bedoeld voor praktische zaken, is de mentor een bron van informatiekapitaal.

Kortom, mentoring speelt in de praktijk in op alle vormen van kapitaal, maar zeker niet voor alle mentees. Algemeen valt op dat vooral cultureel en informatiekapitaal nadrukkelijk naar voor komen, en dat sociaal kapitaal minder op de voorgrond komt dan verwacht. Sociaal kapitaal werd sterk benadrukt door de projectcoördinatoren als verwachte meerwaarde, en meer specifiek op twee manieren: enerzijds zou de mentee, door de hulp van de mentor, meer personen in de sector leren kennen, of meer algemeen personen die een gunstige positie op de arbeidsmarkt bekleden en mogelijk een zetje op de arbeidsmarkt kunnen betekenen. Anderzijds zou de mentor, via zijn eigen netwerk, ook deuren kunnen openen, bijvoorbeeld door het organiseren van een stage. In Limburg werd gesteld dat persoonlijke contacten het verschil kunnen maken, met name doordat door persoonlijk contact hoar ergens binnengeraken (bijvoorbeeld voor een stage) waar dat zonder tussenkomst moeilijker zou zijn. Op die manier krijgt de hoar dan de kans om zich te bewijzen. Als we dit vergelijken met de ervaringen van de mentees, stellen we vast dat de verwachting om via het netwerk ‘deuren te openen’ voor sommigen inderdaad ingelost wordt in de realiteit, ook al is dit lang niet voor iedereen het geval. Het leren kennen van personen in de sector werd inderdaad door sommige mentees ervaren, maar komt vanuit het perspectief van de mentees duidelijk minder voor in de praktijk dan zoals door de coördinatoren werd gesteld/verwacht.

Wanneer we op zoek gaan naar een verklaring voor het relatief kleine aandeel van sociaal kapitaal, lijkt er niet één antwoord te bestaan. Op het eerste zicht komen alvast drie elementen naar voor. Ten eerste is het niet voor alle mentoren duidelijk of vanzelfsprekend dat het netwerk delen een mogelijke taak (of verwachting) is (ten aanzien) van een mentor. Ten tweede komt het voor dat het ‘juiste’ netwerk niet beschikbaar is, bijvoorbeeld doordat er een niet-sectorspecifieke match werd gemaakt, en er een te groot verschil is tussen de sector van de mentor en de mentee. Ten derde vraagt het behoorlijk wat vertrouwen van een mentor in de mentee om zijn netwerk in te schakelen, en wil hij/zij vaak zijn netwerk ook niet te veel belasten. Het betrekken van het eigen netwerk is dus altijd een afweging.

Gezien de gemengde vaststellingen, is het van belang om te gaan kijken wanneer (i.e. onder welke voorwaarden) mentoring ‘werkt’. In paragraaf 5.4 staan we stil bij de voorwaarden voor succesvolle

mentoring, maar in wat volgt gaan we eerst dieper in op de meerwaarde van mentoring voor de mentoren.

5.1.2 Voor mentoren

5.1.2.1 Vanuit het perspectief van de mentoren

Wat de bijdrage van mentoring voor de mentoren betreft, komen drie aspecten naar voor in de interviews met name a) je blikveld verruimen, b) de voldoening van een verschil te kunnen maken voor iemand, en c) meer empathie en begrip hebben voor de moeilijkheden waar hoa mee geconfronteerd worden. Van de tien individuele interviews met mentoren, was er één mentor die aangaf dat het voor haar in feite geen meerwaarde had betekend.

a) Het eigen blikveld verruimen

De meeste antwoorden van de mentoren op de vraag of/wat het mentorschap voor hen zelf heeft opgeleverd, vallen samen te vatten als het verruimen van het eigen blikveld. Mentoren halen aan dat het mentorschap interessant was als ervaring, professioneel of algemeen (als levenservaring). Mentoring zorgt er ook voor dat je met andere mensen in contact komt. Hierbij gaat het om commentoren, maar in het bijzonder ook om de mentees (zowel de mentee die ze zelf begeleiden als andere mentees waarmee men in contact is gekomen, afhankelijk van het project). Mentoren geven aan dat het ‘nuttig en leuk’ is om mensen ‘van elders’ te leren kennen. Anderstalige nieuwkomers zoals hun mentee maken geen deel uit van de gebruikelijke leefwereld van de meeste mentoren; het is verrijkend om met elkaar in contact te treden. Door mentoring ontmoet men elkaar, en hoort men ook het verhaal van de nieuwkomer, terwijl mentoren met hun problemen of ervaringen anders enkel via de krant in aanraking zou komen. Ook de contacten met andere mentoren, en op die manier ook het uitbouwen van een netwerk, vormt voor sommigen een meerwaarde.

b) Een verschil kunnen maken

Een tweede belangrijke meerwaarde van mentoring voor de mentoren, is de voldoening die heel wat mentoren eruit halen om voor iemand echt een verschil te kunnen maken. Een mentor formuleerde het als: “ik heb het gevoel dat ik een steen heb verlegd”. Met hun kennis en ervaring kunnen ze daadwerkelijk iets betekenen voor een ander en de mentee vooruit helpen. Mentoren geven aan dat dit hen energie geeft, hen trots maakt, ... Het geeft de mentor het gevoel iets nuttigs te kunnen doen; bij te kunnen dragen. Een mentor die reeds twee mentees begeleid had, vertelde dat hij keer op keer het gevoel kreeg in gesprekken met de mentees dat ze blij waren dat ze wegen en mogelijkheden zagen, en dat dit hem deugd deed. Iemand anders vermeldde dat het aan het werk helpen van een hoa een grote uitdaging vormde, en hem daarom voldoening gaf. Een mentor formuleerde het ook als ‘tegenif bieden voor de verzuring van de maatschappij’.

Deze ervaring van ‘een verschil maken’ geldt niet voor iedereen, en hangt af van de match en het verloop van de mentoringrelatie. Een andere mentor gaf ook aan dat hij het moeilijk vond dat sommige mentees ‘van de radar verdwijnen’ zonder nog iets van zich te laten horen, terwijl hij tijd in hen geïnvesteerd had.

c) Empathie en begrip voor de situatie van hoa

Een derde punt dat in heel wat interviews met mentoren naar voor komt, is dat het mentorschap ervoor gezorgd heeft dat hun beeld van hoa veranderd is, en ze meer begrip hebben voor de moeilijkheden van hoa om aan het werk te geraken. Zo gaf een mentor aan dat ze na haar ervaring met het mentorschap het niet langer normaal of vanzelfsprekend vindt dat iedereen werk vindt. Een andere mentee noemde het een ‘eye opener’ om te zien hoe moeilijk het voor hoa is om bij bedrijven aan te kloppen, een interview te krijgen, enzovoort, zelfs als de mentee over skills beschikt die

broodnodig zijn op de arbeidsmarkt. Meer algemeen werden heel wat mentoren zich meer bewust van de inspanningen die hoa moeten leveren om in België hun leven op te bouwen. Een andere mentor gaf aan dat hij in het verleden al veel bezig geweest was met diversiteit, en dat de ervaring van het mentorschap voor hem een stimulans en reminder was om open te blijven staan en om niets vanzelfsprekend te vinden; wat ‘normaal’ lijkt, is dit niet noodzakelijk. Door het mentorproject voelt hij zich beter gewapend om in een professionele context om te gaan met mensen van een andere origine. Hierbij dient te worden opgemerkt dat mentoren in sommige projecten (vnl. Oost- en West-Vlaanderen) ook een vorming interculturaliteit kregen aangeboden. Niet alleen de ervaring van het mentor zijn en de gesprekken met de mentee(s), maar ook de vorming kan (mee) aan de basis liggen van de lessen die werden geleerd op dit vlak.

5.1.2.2 De balans voor mentoren: terugkoppeling naar het kader

In het theoretisch kader dat in hoofdstuk 1 werd voorgesteld, werd de verwachting geformuleerd dat mentoring ook op de ‘vraagzijde’ van de arbeidsmarkt zou werken. In het onderzoek gaven mentoren aan meer empathie en begrip te hebben, en zich meer bewust te zijn van moeilijkheden van hoa op hun weg naar duurzaam werk op niveau. Daarnaast vermeldde één mentor dat in zijn bedrijf procedures werden aangepast zodat hoa gemakkelijker aangeworven konden worden; een aantal teamleiders werden ook bijkomend gecoacht om de weg meer open te leggen voor hoa. Een andere mentor gaf ook aan zijn ervaringen mee te nemen binnen het bedrijf in een bestaande werking over diversiteit. In deze studie lag de focus in hoofdzaak bij mentees; uitgebreider onderzoek en opvolging bij mentoren is noodzakelijk om uitsluitsel te bieden over de impact van mentoring op de vraagzijde van de arbeidsmarkt.

5.2 Mentoring versus professionele dienstverlening

In de vorige paragraaf werd duidelijk dat mentoring een meerwaarde heeft voor de meeste mentees en mentoren, en dat deze meerwaarde op heel wat verschillende vlakken kan liggen. Toch moeten we ons de vraag stellen of mentoring als nieuw instrument wel nodig is. Kunnen de noden waaraan mentoring tegemoet moet komen niet even goed of beter opgevangen worden door de bestaande dienstverlening? Is het daarnaast wel verstandig om te werken met vrijwilligers, en laten we de begeleiding van de hoa niet beter over aan professionals, die hiervoor opgeleid zijn? Het antwoord op deze vraag is eenduidig op basis van de verzamelde gegevens: mentoring biedt wel degelijk een meerwaarde ten opzichte van professionele dienstverlening. Wat mentoring biedt (of kan bieden), kan niet volledig opgevangen worden door (louter) professionele dienstverlening, i.c. VDAB. Dit blijkt duidelijk uit de interviews met de drie groepen actoren, met name mentees, mentoren en projectcoördinatoren. Al zijn er verschillen in de klemtonen die worden gelegd, er is eensgezindheid over het feit dat mentoring een waardevolle aanvulling biedt op de professionele dienstverlening die door VDAB wordt geboden, en de argumenten die worden aangehaald vinden we telkens bij de drie groepen (mentees, mentoren en projectcoördinatoren) terug. We kunnen de meerwaarde van mentoring ten aanzien van VDAB samenvatten in drie kernaspecten, met name 1) inbreng van kennis ‘op het terrein’, 2) onverdeelde aandacht, 3) gepersonaliseerde aanpak op maat.

Merk op dat dit sterktes zijn die aangeven waarom mentoring noodzakelijk is als aanvulling, het betekent evenwel niet dat dit de professionele dienstverlening zou kunnen vervangen. Integendeel, het is net belangrijk dat de vrijwillige mentoren professioneel ondersteund worden, en er tot een goede, duidelijke taakverdeling wordt gekomen tussen professionele actoren en ondersteuning door vrijwillige mentoren. In Hoofdstuk 6 gaan we hier dieper op in.

In wat volgt bespreken we de drie factoren die voor de meerwaarde van mentoring zorgen ten aanzien van professionele dienstverlening elk afzonderlijk.

5.2.1 Inbreng van praktijkgerichte kennis – de mentor als ‘insider’

Op de vraag of/welke meerwaarde mentoring kan bieden ten aanzien van bestaande dienstverlening, zoals deze door VDAB wordt voorzien, halen mentoren nadrukkelijk hun kennis van de praktijk aan (in een specifieke context of sector). Dit wordt ook bevestigd door zowel de projectcoördinatoren als de mentees.

Projectcoördinatoren stelden in dit verband dat mentoring een kennismaking inhoudt met de realiteit van het bedrijfsleven, de arbeidscultuur en de arbeidsmarkt (in Vlaanderen of in de provincie). Het biedt een toetsing met de realiteit, en een beter inzicht wat mogelijk is op de Vlaamse arbeidsmarkt. Men kan als consultant bij de VDAB of de leerwinkel wel informatie verschaffen over hoe de arbeidsmarkt werkt, maar door mentoring (en stages die er bijvoorbeeld uit voortvloeien) kan de cliënt deze zaken zelf *ervaren*, en dat werkt beter. Daarnaast zijn er voor specialistische kennis mensen uit de sector nodig, zo werd gesteld. Een concreet voorbeeld is de confrontatie met de lonen uit de sector. Meerdere actoren geven aan dat mentees soms erg hoge loonsverwachtingen hebben, die niet overeenstemmen met de reële mogelijkheden; dit wordt door contacten met de realiteit van het bedrijfsleven doorprikt en bijgesteld. Ook mentoren bevestigen dat je als mentor waar nodig verwachtingen van de mentee kan bijstellen en correcte, gespecialiseerde informatie geven.

Een mentee beschreef een mentor als ‘een insider’; doordat men in dezelfde sector werkt kan men meer advies geven. Mentoren hebben door hun praktijkkennis een andere insteek. Een mentor formuleerde het als ‘advies met beide voeten op de grond’ en ‘pragmatisch, in het levend staand advies’. De mentoren staan in de dagdagelijkse realiteit van het professionele leven in hun specifieke sector, en zijn vaak ook werkgevers, dus kunnen ook vanuit die positie en ervaring advies geven. Volgens de mentoren heeft VDAB een wat meer theoretische (of algemene) insteek, terwijl je als mentor kan zorgen voor de vertaling naar de praktijk. Een mentor formuleerde het als volgt: *“hoe goed ze [=VDAB] dit ook bedoelen, het blijft een droogzwemoefening en je kan alleen leren zwemmen in het water”*. Een mentor kan vragen ook op een andere, meer gerichte manier beantwoorden op basis van zijn praktijkkennis en praktisch advies geven.

Hierbij aansluitend vermelden projectcoördinatoren verder nog dat mentoren ook zaken kunnen organiseren die een leerwinkel of VDAB niet kan, zoals een bedrijfsbezoek, of bepaalde stages.

5.2.2 Onverdeelde aandacht

Een tweede belangrijk voordeel van mentoring, waardoor het een waardevolle aanvulling vormt op de bestaande professionele dienstverlening, is dat een mentor maar één persoon ‘onder zijn vleugels’ heeft, terwijl een VDAB-bemiddelaar (of consultant van de leerwinkel,...) heel wat mensen begeleidt, en in de realiteit met een vrij hoge caseload wordt geconfronteerd. Een mentor heeft dus in principe meer tijd voor één persoon (al dient hierbij te worden opgemerkt dat uit de interviews ook bleek dat tijdsgebrek/te drukke agenda’s een factor is die de mentoringrelatie in de praktijk soms bemoeilijkt). De mentoringrelatie is ingericht als een één-op-één relatie, waarbij er voldoende aandacht kan zijn voor een mentee. Dit werd door zowel mentees, mentoren als projectcoördinatoren benadrukt. Ook projectcoördinatoren stellen dat bij mentoring een vorm van één-op-één begeleiding mogelijk is die je anders onmogelijk kan bieden.

Het persoonlijke karakter van de relatie betekent ook een meerwaarde. Een mentee formuleerde het als volgt: *“You need someone to talk to. You know him better. You have only him and he has only you, unlike an organisation with many people to work with.”* Het vrijwillige karakter van mentoring kan bovendien voor een ander type relatie zorgen in vergelijking met ondersteuning door professionals.

5.2.3 Gepersonaliseerde aanpak op maat voor hoo

Een derde sterkte van mentoring houdt in dat men een gepersonaliseerde aanpak op maat kan bieden. Meer dan in professionele dienstverlening zal/kan de mentor zijn aandacht richten op de noden van

de mentee, en van hieruit naar de beste aanpak zoeken. Eén van de projectcoördinatoren, verbonden aan VDAB, gaf ook aan dat mentoring zeer nuttig is voor hwa omdat VDAB op dit moment weinig (gericht) aanbod heeft voor deze groep. Mentees geven ook aan dat bij VDAB alles (teveel) gestandaardiseerd is, wat soms tot vreemde uitkomsten leidt (bijvoorbeeld vacatures die totaal niet aansluiten bij het profiel en de capaciteiten van de hwa; of men ziet door de bomen het bos niet meer op de website). De hulp die door de mentor wordt geboden, is veel meer op maat, aangepast aan de noden van een specifiek persoon, en gaat meer ‘in de diepte’. Een mentee formuleerde het als volgt: *“It was like you get to know each other. I was lucky, she [mentor] was open and friendly, and I was comfortable with her. You’re not a number like at VDAB. Here the mentor[ing process] is tailored to your strengths and much more thorough in the help”*.

5.3 Kritische succesfactoren voor een succesvolle mentoringrelatie

In de analyses die eerder in dit hoofdstuk werden gepresenteerd, bleek dat hoewel mentees heel wat voordelen halen uit mentoring en er zeker de meerwaarde van inzien (ook als aanvulling op de professionele dienstverlening van VDAB), het niet voor alle mentees een volledige succeservaring was. Uit hoofdstuk 4 bleek ook dat mentoring (nog) niet vertaald wordt in hogere uitstroomcijfers. Deze vaststellingen werpen de vraag op wanneer mentoring werkt, en wanneer niet? Welke voorwaarden moeten vervuld zijn, of welke factoren vergroten de kans op een positieve ervaring? Zoals bleek uit hoofdstuk 3, verschillen de projectcoördinatoren hierover van mening en pakken ze het gedeeltelijk anders aan, denk maar aan het verschillend belang dat aan een sectorspecifieke match wordt gehecht (zie Hoofdstuk 3). Om uit te kunnen maken wat daadwerkelijk een verschil maakt, zijn de visie en ervaringen van mentees en mentoren van cruciaal belang.

In wat volgt bespreken we wat deze actoren als doorslaggevend beschouwen voor een succesvolle match, en meer algemeen voor een succesvolle mentoringrelatie. We gaan eerst in op de ervaringen van mentees; daarna komen de ervaringen van mentoren aan bod. Hierbij gaat het zowel om voorwaarden waar de mentor of mentee aan moet voldoen, als om bredere aspecten, bijvoorbeeld op het vlak van organisatie. Wat het perspectief van de mentees betreft, zijn sectorspecifieke kennis en ervaring en het netwerk opnieuw de elementen die meest op de voorgrond treden uit de data.

5.3.1 Vanuit het perspectief van mentees

5.3.1.1 Sectorspecifieke kennis en ervaring

De grote meerderheid van de mentees vindt dat een ‘goede mentor’ een mentor is met een grote sectorspecifieke kennis en ervaring. Sommigen vinden dit een noodzakelijke voorwaarde opdat mentoring zou ‘werken’, de meesten vinden het eerder een groot pluspunt, maar op enkele uitzonderingen na vinden alle mentees dit belangrijk. Ze verwachten van een mentor dat hij/zij de mentee kan vertellen hoe de sector werkt, dat hij/zij mogelijkheden kan tonen, kan aangeven hoe iemand zijn/haar kansen kan verbeteren op de arbeidsmarkt (in de sector), enzovoort. Een mentor met sectorspecifieke kennis en ervaring heeft de mentee meer te bieden. Hoe meer ervaring de mentor heeft, hoe beter: *“I did not want a young mentor – I wanted someone senior”*.

5.3.1.2 Netwerk in de sector

Een tweede punt dat in de verf gezet wordt door mentees, is het beschikken over de nodige connecties door de mentor. Voor de mentees hangt dit ook samen met het voorgaande punt: iemand met een gevestigde positie in dezelfde sector zal vaker voldoende/de juiste connecties hebben om je vooruit te helpen. Eén mentee vertelde dat zijn mentor uit een andere sector kwam, maar dat dit nadeel ‘weggewerkt’ werd doordat hij toch over het juiste netwerk beschikte en contacten kon leggen voor de mentee. In die context suggereren enkele mentees ook dat het interessant zou zijn om

groepsbijeenkomsten (met mentoren) te organiseren: door meer mentoren te ontmoeten, kan je je netwerk (nog steeds binnen het vakgebied) verder uitbreiden (zie Hoofdstuk 6). In gevallen van een ‘mismatch’ met de mentor, zou dit ook op die manier wat gecompenseerd kunnen worden. Het beschikken over een netwerk zorgt er ook voor dat een mentor anderen kan raadplegen als hij/zij het antwoord op een vraag niet weet. Wat het netwerk betreft, gaat het ook hier om contacten *binnen de eigen sector*.

5.3.1.3 ‘Soft skills’ – een comfortabele relatie

Een aantal mentees vermelden ook soft skills waarover een mentor moet beschikken, en meer algemeen het belang van een goede relatie te hebben met de mentor. Zo onderstrepen enkele mentees dat ze zich heel comfortabel voelen bij hun mentor, en dat heel belangrijk vinden. Dat zorgt er bijvoorbeeld ook voor dat je eender welke vraag kan en durft stellen.

De vraag is natuurlijk wanneer dit gebeurt: hoe wordt in de hand gewerkt dat iemand zich op zijn gemak voelt? Een deelaspect hierbij is dat de mentor een open en tolerante houding moet hebben, algemeen, maar in het bijzonder ook naar cultuurverschillen toe. Een mentee verwoordde het als volgt: “[As a mentor] you have to be open to other cultures, we have different questions and you think that they are very easy, but [you need to] understand that they might not be for us...”. Een goede mentor is dus iemand “die de situatie van de hoa begrijpt”. Dat betekent ook dat de mentor in zijn begeleiding moet vertrekken van de situatie en de noden van de hoa. Iemand anders vermeldt dat de mentor een ‘gevende’ persoonlijkheid moet hebben; hiermee bedoelt de mentee dat de mentor graag zaken uitlegt, ervaringen en herinneringen deelt, enzovoort. Daarnaast halen meerdere mentees ook een aantal andere persoonseigenschappen aan die van belang zijn, zoals eerlijkheid, behulpzaamheid, zorgzaamheid, of stiptheid. Twee mentees stellen dat het belangrijk is dat een mentor zich betrokken voelt; iemand anders vindt het vooral van belang dat een mentor doelgericht werkt.

5.3.1.4 Randvoorwaarden

Er zijn ook een aantal randvoorwaarden die moeten vervuld zijn opdat de mentoringrelatie goed kan werken. Twee aspecten komen hierbij aan de oppervlakte, met name tijd en afstand. Een mentor moet voldoende tijd hebben/maken voor de mentee en omgekeerd. In de praktijk was dit in enkele gevallen een probleem (vnl. tijdsgebrek bij de mentor), en zorgde er dan voor dat er weinig contact is, of dat de mentoringrelatie niet van de grond komt. Een tweede aspect heeft te maken met de geografische afstand. Afstand tussen mentor en mentee kan nefast zijn voor de mentoringrelatie. Zo kwam het bijvoorbeeld voor dat de mentor in een andere stad woonde, en de mentee onvoldoende financiële ruimte had om verplaatsingskosten te maken, terwijl hij dit niet durfde communiceren, en dus de afspraak gewoon annuleerde.

5.3.1.5 Duidelijk kader

Om tot een goede mentoringrelatie te komen is het ook van belang dat er een duidelijk kader meegegeven wordt, zo blijkt. Het moet duidelijk zijn wat de mentor en mentee van elkaar verwachten en wat ze verwacht worden te doen binnen het mentorschap. Indien dit niet wordt geëxpliciteerd, is het voor de mentee ook niet altijd duidelijk wat je kan vragen aan je mentor. Hier komen we in Hoofdstuk 6 op terug.

5.3.2 Vanuit het perspectief van mentoren

De antwoorden van de mentoren wat een goede ‘match’, of meer algemeen, een goede mentoringrelatie maakt, waren minder eenduidig. Enkele mentoren benadrukken, net als de grote meerderheid van de mentees, dat een match op basis van sector van belang is. De mentoren zien het echter meestal wat ‘breder’ dan de mentees: wat telt voor de meeste mentoren, is dat je een achtergrond hebt in de richting die de mentee uit wil gaan, of stellen dat je niet per se in dezelfde

sector moet werken, maar er moeten wel gemeenschappelijke elementen zijn (hetzelfde ‘type’ sector; voldoende raakvlakken); je moet dus de leefwereld voldoende (her)kennen. Er zijn echter ook enkele mentoren die stellen dat de sector of achtergrond niet uitmaakt; wat telt is de capaciteit om je aan te passen aan de mentee (manier van denken en spreken, waarden en normen,...). Een andere mentor benadrukt het belang van “gevoel voor cultuurverschil.” Kortom, terwijl de overgrote meerderheid van de mentees een sectorspecifieke match als het belangrijkste element naar voor schuiven, ligt dit anders bij mentoren, en zijn de meningen hierover verdeeld.

Daarnaast beklemtonen enkele mentoren voornamelijk de ‘persoonlijke’ match: je moet overeenkomen van karakter, er moet een klik zijn,... Het probleem is evenwel dat men dit niet op voorhand kan weten; men kan het niet in objectieve criteria vastleggen wanneer die klik er wel of niet zal zijn; “het is een puur intermenselijke kwestie”. Twee mentoren benadrukken dat je moet kunnen stoppen wanneer je vaststelt dat die klik, die succesvolle (persoons)match, er niet is. Ze pleiten ervoor dat dit een duidelijke afspraak is op voorhand (dat men kan uitstappen om die reden), zodat geen van de betrokkenen zich daardoor gekwetst zou voelen.

Naast deze ‘hoofdthema’s worden nog drie andere zaken vermeld. Zo stelt een mentor dat een geslaagde relatie heel wat tijd vraagt; een andere mentor vertelt dat wederzijds begrip en respect de basis is voor een goede mentoringrelatie, en een derde mentor gaf dat in haar ervaring de kleine geografische afstand een groot pluspunt vormde.

Enkele mentoren vermelden daarentegen ook dat hun mentee is afgehaakt, en/of dat er een gebrek was aan motivatie bij de mentee; dat de mentee bijvoorbeeld nog geen werk wou zoeken. Het is niet duidelijk waar hier het probleem lag: gaat het daadwerkelijk om een gebrek aan motivatie? Randvoorwaarden die niet vervuld zijn? We gaan hier in Hoofdstuk 6 verder op in.

6 | Knelpunten en mogelijke oplossingen

Uit voorgaande hoofdstukken bleek dat de verschillende proeftuinen mentoring relatief verschillend hebben aangepakt. Er zijn duidelijke verschillen tussen de mentoringprogramma's, en elk project heeft gedeeltelijk andere keuzes gemaakt. Het werd ook duidelijk dat de resultaten van mentoring (nog) niet zichtbaar zijn in uitstroomcijfers, maar dat mentees wel een duidelijke meerwaarde ervaren, en dit op verschillende vlakken, mits aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan. In dit hoofdstuk brengen we bevindingen uit eerdere hoofdstukken samen, met als doel om de balans op te maken op basis van de ervaringen uit de proeftuinen: wat zijn na @level2work nog de knelpunten in de aanpak van mentoring? Zijn er oplossingen voorhanden voor deze knelpunten? Kortom, doorheen dit hoofdstuk wordt duidelijk wat verbeterpunten zijn bij continuering van de huidige initiatieven, en aandachtspunten voor toekomstige mentoringprogramma's. Sommige punten kwamen reeds kort aan bod in de voorgaande hoofdstukken, andere zijn 'nieuw'.

We bespreken achtereenvolgens acht punten, met name 1) het tijdsintensieve karakter van mentoring voor de begeleidende organisaties, 2) de moeilijkheid om de volledige doelgroep te bereiken, 3) de moeilijkheid van het matchingproces, 4) de noodzaak van een sterke omkadering van mentoren en mentees, 5) de vraag naar collectieve sessies, 6) de nood aan meer afstemming met professionele dienstverlening, 7) uitdagingen bij de samenwerking tussen uitvoerende actoren, en 8) de 'grenzen' van mentoring.

6.1 Tijdsintensief voor de begeleidende organisatie(s)

In alle proeftuinen wordt men geconfronteerd met het feit dat mentoring tijdsintensief is.

De grootste moeilijkheid – en dus de grootste tijdinvestering – tijdens het project vormt het vinden van mentoren. Met uitzondering van West-Vlaanderen worden alle onderzochte mentoringprojecten geconfronteerd met een tekort aan mentoren, in vergelijking met het aantal kandidaat-mentees. Dit ziet men ook weerspiegeld in de output van de projecten, waarbij we vaststellen dat het aantal gevormde duo's relatief laag ligt in verhouding tot de geïnvesteerde tijd. Mentoringprojecten met een duaal model hebben een streepje voor, doordat ze over een groot netwerk van bedrijven beschikken en gemakkelijk contacten kunnen leggen (desalniettemin werd het hoogste aantal matches in de proeftuin Limburg bereikt). Omgekeerd ondervond het AII de grootste problemen om mentoren te vinden, doordat het netwerk met bedrijven zeer beperkt was.

Naast het vinden van mentoren zorgt de combinatie van taken (screening, matching, opvolging, enzovoort) er ook voor dat het project erg tijdsintensief (en dus personeelsintensief) is. In wat volgt, exploreren we mogelijke strategieën om de tijdsintensiteit te reduceren, en hun voor- en nadelen.

6.1.1 Inzetten op generieke profielen als mentor?

Om sneller en efficiënter te werk te gaan, werd het 'breder' inzetten van mentoren, inclusief mentoren met een meer generiek profiel, als strategie vermeld. Deze strategie wordt in West-Vlaanderen gehanteerd. In deze provincie heeft men een algemene oproep gelanceerd voor mentoren, en probeert men mentees en mentoren te matchen op basis van beschikbare profielen. Zoals vermeld in hoofdstuk 3 is sector in West-Vlaanderen niet het meest bepalende criterium voor het maken van een match, maar worden persoonskenmerken als belangrijker beschouwd. Daarnaast gaat men ervan

uit dat er ook inhoudelijke raakvlakken kunnen zijn tussen een mentor en een mentee uit een verschillende sector. Omgekeerd zien we dat men in de proeftuin van de provincie Antwerpen het sterkst uitgaat van een inhoudelijke en sectorspecifieke match. In de provincie Antwerpen zoekt men een mentor op maat van elke mentee. Dit is ook de proeftuin waar het minste duo's werden gevormd (let wel: de keuze voor sectorspecifieke matching op maat is niet de enige verklaring voor het lage aantal gevormde duo's, zie verder). Het lijkt er dus op dat men door het 'verbreden' van de zoektocht naar mentoren heel wat tijdswinst kan halen.

De keerzijde is dat hier een mogelijk verlies van effectiviteit mee gepaard gaat voor de duo's die wél worden gevormd. Deze keuze impliceert dat men afstapt van het 'sectormatchen'. De erkenning van het professionele zelf, zoals in de provincie Antwerpen werd naar voor geschoven, gaat hiermee op zijn minst deels verloren, en het vergroten van een netwerk en kennis binnen de eigen professionele sector lijkt hierdoor ook bemoeilijkt te worden. In Limburg wordt soms ook met generieke profielen gewerkt, zoals bijvoorbeeld HR-managers. In Limburg wordt vermeld ervaren te hebben dat dit eigenlijk minder toegevoegde waarde biedt omdat hun kennis overeenstemt met de kennis van de projectverantwoordelijken. De projectverantwoordelijken in Limburg argumenteren ook dat HR-mensen dan wel goede contactpersonen zijn om informatie te verspreiden en om iemand met een algemene (administratieve) achtergrond te begeleiden, maar dat voor gespecialiseerde hoe gespecialiseerde mentoren een groot voordeel zijn.

Ook op basis van de interviews en focusgroepen met mentees, kunnen we stellen dat dit inderdaad geen ideaal scenario is, omdat de sectorspecifieke kennis en ervaring net datgene is wat de mentees zelf als belangrijkste beschouwen voor een succesvolle match, en ook blijkt dat de meerwaarde van mentoring sterk met de sectorspecifieke kennis, en sectorspecifieke netwerken, samenhangt (zie Hoofdstuk 5). Wat is dan het alternatief? Vanuit de proeftuin in de Stad Antwerpen werd de suggestie geopperd om naar een systeem te evolueren waarbij men in eerste instantie wel op zoek gaat naar een sectorspecifieke match, maar wanneer dat niet lukt, na een bepaalde periode tot een meer generieke match overgaat; dit werd echter nog niet in de praktijk gebracht. In West-Vlaanderen geeft men aan het gebrek aan sectorspecifieke kennis te compenseren doordat mentoren sowieso een breed netwerk hebben en veel mensen kennen, en met andere woorden de juiste mensen kunnen vinden en aanspreken. Ook het lerend netwerk zorgt voor een verbreding van de 'tentakels' van mentoren, en faciliteert het leggen van contacten in de gevraagde sector. Het lijkt aannemelijk dat dergelijke uitwisseling inderdaad de mogelijkheden vergroot, maar de vraag blijft of dit voldoende is. Verder onderzoek zou noodzakelijk zijn om hierover uitsluitsel te bieden.

De coördinator binnen VOKA vervult hierin bovendien ook een actieve rol, doordat mentoren haar kunnen contacteren als ze een contact binnen een specifieke sector nodig hebben. Het is belangrijk zich te realiseren dat hierin de uniciteit van VOKA ligt; een actor zoals VDAB kan zelf niet op een gelijkaardig netwerk beroep doen; een dergelijke ondersteuning bieden (om sectorspecifieke kennis te compenseren) is met andere woorden moeilijker vanuit een andere, mentee-gerichte organisatie.

Een lichtpuntje in de moeilijke zoektocht naar mentoren is dat de meeste projectcoördinatoren aangeven dat het opzetten van een mentoringproject veel tijd en energie kost aan het begin, maar op die manier een investering vormt. Proeftuinen (o.a. in Antwerpen en Limburg) geven aan dat men verwacht dat men na een tijd wel de vruchten kan plukken, bijvoorbeeld door contacten met bedrijven die eerder werden gelegd. Het project verwerft gradueel bekendheid, en dat vraagt tijd. Eens 'de bal aan het rollen is', verwacht men dat het sneller gaat; de proeftuin was nu relatief gezien van korte duur om dit te verwezenlijken.

Belangrijk lijkt ons verder ook de samenstelling van het 'projectteam': een vorm van samenwerking met een partner die toegang heeft tot (een netwerk van) bedrijven (zoals bijvoorbeeld VOKA) lijkt aangewezen om mentoring haalbaar te houden.

6.1.2 **Gefaseerde aanpak: collectieve instapmomenten**

In West-Vlaanderen en Oost-Vlaanderen wordt met collectieve instapmomenten gewerkt voor mentoren en mentees. In deze proeftuinen (waarbij West-Vlaanderen de trekkersrol opneemt) investeerde men ook, meer dan in de andere mentoringprojecten, in collectieve sessies. Wie deelneemt aan het project, doorloopt dus een vergelijkbaar (en gelijktijdig) traject. In Oost-Vlaanderen wil men dit nog verder gaan uitwerken, deels naar het voorbeeld van West-Vlaanderen. Ook in Limburg wil men collectiever gaan werken, en een evenwicht vinden tussen ‘op maat’ en gestructureerd. Tot hiertoe werd in Limburg enkel de kaart van het werken op maat getrokken, met als gevolg dat duo’s nu druppelsgewijs opstarten. De bedoeling is om te starten met het geven van workshops aan een groep van 15 mentees, om hen vervolgens allemaal een mentor te bezorgen binnen de zes weken, om daarna weer een nieuwe groep op te starten. Een van de achterliggende redenen om dit te gaan doen, is efficiëntiewinst, door collectief te werken in plaats van dezelfde informatie aan elke mentor en mentee apart door te geven. Tegelijk willen ze door de collectieve startmomenten en sessies ook meer inzetten op engagement, ook van mentoren.

In de Stad Antwerpen vreest men daarentegen dat het (louter) werken met collectieve instapmomenten het op maat werken zal bemoeilijken en geeft men er de voorkeur aan een traject te laten starten telkens wanneer er een succesvolle match is gevonden.

Op basis van de ervaringen uit de proeftuin is er dus geen sluitend antwoord op de vraag of een meer collectieve aanpak (althans qua tijdsverloop) beter werkt, maar het lijkt wel die kant op te gaan.

6.2 **Doelgroep wordt niet volledig bereikt**

In de praktijk blijkt het moeilijk om de volledige doelgroep te bereiken, en spelen er selectie-effecten. Een eerste moeilijkheid is het bereiken van werkenden. Subselectie van specifieke (sterkere) profielen vormt een tweede probleem.

6.2.1 **Mentoring voor werkenden**

Heel wat hoer hebben al een job, maar doen een job onder hun niveau. Deze groep hoer maakt deel uit van de doelgroep van de mentoringprojecten. De dienstverlening voor deze groep blijkt geen sinecure. Dit werd tijdens de gesprekken voornamelijk opgemerkt in West-Vlaanderen, hoewel de problematiek wellicht niet uniek is voor deze proeftuin. Waarom is dit zo moeilijk? Er wordt bij mentoring onder meer ingezet op stages, maar het is moeilijk om een stage op te starten als je voltijds werkt. De ‘veiligheid’ van een job (weliswaar onder het niveau) maakt het moeilijk om alle mogelijkheden van mentoring te benutten om door te groeien tot een job op niveau. Een oplossing wordt hiervoor niet geformuleerd – dit is waarschijnlijk een gegeven waar men niet om heen kan. Wel wordt benadrukt mentoring ook voor de groep werkenden een meerwaarde kan betekenen, zelfs als een stage bijvoorbeeld op dat moment niet haalbaar is. Mentoring kan hen bijvoorbeeld helpen om meer perspectief te hebben en de te zetten stappen te identificeren.

6.2.2 **Andere selectiemechanismen**

De concrete doelgroep waarmee wordt gewerkt, varieert tussen proeftuinen. Hoewel expliciete criteria voor deelname aan mentoring sterk gelijklopend zijn, en er ook op basis van de beperkte set van variabelen in de dataset weinig verschillen in profiel op te merken zijn (zie hoofdstuk 4), lijkt er in de praktijk toch een verschil te bestaan (zie hoofdstuk 3). Er lijkt een strengere screening te zijn in West-Vlaanderen dan in Limburg en de provincie Antwerpen. In Limburg en de provincie Antwerpen wordt met een bredere doelgroep gewerkt, inclusief zwakkere of moeilijker profielen binnen de groep hoer, terwijl in West-Vlaanderen vooral sterkere profielen lijken geselecteerd worden voor het mentoringproject. Niet alle cliënten die binnen de doelgroep vallen, komen in aanmerking.

In het perspectief van de projectverantwoordelijken wordt sterk geselecteerd op basis van motivatie en attitude. Er worden hoge verwachtingen gesteld aan de mentee, bijvoorbeeld inzake mobiliteit en flexibiliteit (zie hoofdstuk 3). Men kan zich hierbij de vraag stellen of het hier naast motivatie ook niet om andere zaken gaat; zo zal naast motivatie wellicht bijvoorbeeld ook de gezinssituatie mee bepalen of men aan de gestelde voorwaarden van mobiliteit en flexibiliteit tegemoet kan komen. De positie van Oost-Vlaanderen is minder eenduidig; op het moment van het interview was VOKA sterk vragende partij voor een strengere screening dan tot dat moment het geval was.

De selectie van mentees lijkt samen te hangen met de manier van werken in de verschillende proeftuinen, wat sterk bepaald wordt door de betrokken uitvoerende actoren. In duale mentoringmodellen, waarin in beide gevallen samengewerkt wordt met VOKA, vormt niet alleen de mentee, maar ook de mentor het uitgangspunt bij de keuzes die worden gemaakt. In deze projecten wil men met andere woorden ook een meerwaarde kunnen bieden aan de mentoren; inzet op bepaalde (sterkere/gemakkelijker toeleidbare) profielen lijkt hierbij een gevolg te zijn. Er is ook een duidelijk verschil in discours. Opvallend is dat in West- en Oost-Vlaanderen sterk vanuit een activeringsidee wordt vertrokken, waarbij men de hoer door het mentoring ‘kansen biedt die ze moeten grijpen’, en men de verantwoordelijkheid voor de moeilijkheden om aan werk te maken eerder bij de hoer legt, terwijl men in andere mentoringinitiatieven meer de klemtoon legt op barrières op de arbeidsmarkt. De samenstelling van het partnerschap wordt dus ook weerspiegeld in de uitvoering van het project.

Belangrijk is bewuste keuzes te maken: het kan een keuze zijn om zich voornamelijk op sterkere dan wel zwakkere profielen te richten met mentoring. Wel dient deze keuze te worden geëxpliciteerd. Zoals vermeld in Hoofdstuk 3, is het expliciteren van deze keuze ook van belang in functie van de evaluatie van de resultaten van het project.

6.3 Matching blijft moeilijk

Een effectieve matching realiseren blijft een moeilijk vraagstuk. Mentoring heeft immers een sterke interpersoonlijke component; of het al dan niet zal ‘klikken’ tussen twee mensen is moeilijk te voorspellen, laat staan te vatten in objectieve criteria. Wellicht bestaat een ‘wonderoplossing’ hier dan ook niet voor. Wat wel belangrijk lijkt, is het vraaggericht werken, en de verwachtingen van mentees en mentoren als uitgangspunt nemen. Dit gebeurt reeds, maar hierop kan (opnieuw afhankelijk van het project) nog verder ingezet worden. Het ideale scenario lijkt dat mentees mee kunnen beslissen aan welke mentor ze toegewezen worden (en eventueel omgekeerd). Dit werd door enkele mentees als ‘voorstel’ aangehaald; een andere mentee gaf aan dat hij had kunnen kiezen tussen twee mentoren, en dat was voor deze mentee een pluspunt. Vraag is natuurlijk in welke mate dit haalbaar is, gezien het tekort aan mentoren.

Op basis van het onderzoek zijn er nog enkele andere aanknopingspunten die kunnen helpen om de moeilijkheid van de matching beter te kaderen.

We stelden vast in de interviews met mentoren en mentees dat naast sectorspecifieke ervaring en connecties, vooral algemene kenmerken zoals eerlijkheid, stiptheid, betrokkenheid,... vernoemd worden. Ook het belang van een open houding werd door een aantal deelnemers benadrukt. De match op persoonlijk vlak hangt dus niet per se (of niet louter) samen met ‘abstractere’ of ‘vage’ karaktereigenschappen, maar ook met elementen die men gemakkelijk in een screeningsproces kan nagaan. Vanuit dit oogpunt lijkt een gedegen screening even belangrijk als de moeilijker te omschrijven matching, althans wat ‘soft skills’ betreft.

Een tweede bedenking – en dit is een strategie die met succes in West-Vlaanderen en in Oost-Vlaanderen werd ingezet – is het werken met collectieve sessies, waarin mentees ook andere mentoren ontmoeten. Hoewel een juiste match tussen mentor en mentee vanzelfsprekend erg belangrijk blijft, verlaagt dit de druk wat, en kan de contacten met andere mentoren/mentees een minder geslaagde match enigszins compenseren. Dit werd ook in interviews vermeld (door zowel mentoren als mentees). Verderop gaan we dieper op de nood aan collectieve sessies.

Ten derde is het van belang om voor ogen te houden dat een ‘mismatch’ niet de enige mogelijke verklaring is als een mentoringrelatie niet lukt. Een belangrijke vraag is dan ook of het probleem op interpersoonlijk niveau zit, dan wel of er andere factoren meespelen (zoals bijvoorbeeld niet vervulde randvoorwaarden bij de mentee, een te grote geografische afstand,...). Door het bieden van voldoende opvolging kan dit opgehelderd worden.

Tot slot willen we ook opmerken dat mentees en mentoren vragende partij voor enig pragmatisme wanneer het niet blijkt te werken. Enkelen onderstreepten dat het mogelijk moet zijn om te stoppen als het niet klikt (en dit duidelijk op voorhand af te spreken; ‘*no hard feelings*’), of na een eerste ontmoeting te beslissen of men al dan niet verder met elkaar in zee gaat. Uit de analyses bleek overigens ook dat de relatie in deze context van mentoring naar werk duidelijk ondergeschikt blijft aan het doel (zie hoofdstuk 5).

6.4 Mentoringrelatie vereist sterke omkadering

Zoals bleek uit Hoofdstuk 5 kan mentoring een waardevolle aanvulling betekenen op de professionele dienstverlening en een meerwaarde betekenen voor zowel mentoren als mentees. Het is daarbij wel noodzakelijk om het ondersteunen van de mentees niet ‘zomaar’ over te laten aan de mentoren, maar hen als vrijwilligers daarbij voldoende te ondersteunen. Mentoring steunt op het engagement van mentees en mentoren, maar vereist tegelijkertijd een stevige professionele ‘back office’. De gesprekken met projectcoördinatoren, mentoren en mentees, zette de nood aan een sterke omkadering duidelijk in de verf, en in het bijzonder op drie vlakken, met name 1) het zorgen voor duidelijkheid over taak- en rolverdeling en heldere verwachtingen, 2) screening van mentoren, en 3) opvolging tijdens en na afloop van het mentoringtraject.

6.4.1 Screening van mentoren

Screening van mentees is een belangrijk aandachtspunt, dat samenhangt met het vorige punt in verband met het bereiken van de doelgroep. Het is de enerzijds de bedoeling dat men de doelgroep zoveel mogelijk in zijn geheel bereikt (tenzij anders beslist), maar anderzijds worden mensen die niet tot de doelgroep behoren er best ‘uitgefilterd’, door toeleidende organisaties, of (indien nog nodig) door het mentoringproject zelf. Een probleem dat daarentegen minder aandacht lijkt te krijgen, is de screening van mentoren. Wellicht doordat er (met uitzondering van West-Vlaanderen) een tekort is aan mentoren ten opzichte van het aantal mentees, lijkt het screenen van mentoren als minder prioritair te worden ervaren, of komt het in elk geval weinig voor dat mentoren worden geweigerd. Naar kwaliteitsbewaking toe is het echter van belang om ook hier voldoende op in te zetten (zelfs al is er een tekort aan mentoren). Naast professionele expertise, is ook een open en tolerante houding naar hoe toe een belangrijk criterium om op een positieve manier als mentor te kunnen optreden. Dit kan weliswaar groeien doorheen het traject – door confrontatie met de realiteit van de hoe, maar bijvoorbeeld ook door het krijgen van vorming op dit vlak, zie verder - maar een niet-oordelende en ondersteunende basishouding is noodzakelijk en moet op voorhand nagegaan worden. Dit bleek in @level2work nog niet overal gerealiseerd.

Verder wordt ook benadrukt dat mentoren zich voldoende moeten engageren. ‘Vrijwillig’ mag niet ‘vrijblijvend’ inhouden. Het (durven) vragen van een duidelijk engagement, met heldere afspraken, van zowel mentee als mentor komt mentoring ten goede. Deze les trok men onder meer in het mentoringproject in Limburg, maar is ook voor andere projecten relevant. Collectieve momenten zoals een gezamenlijk opstartmoment of vormingssessie, waarbij van mentoren verwacht wordt mee aanwezig te zijn, worden in Limburg beschouwd als een manier om dit te bewerkstelligen.

6.4.2 Duidelijke taak- en rolverdeling

Het blijkt noodzakelijk om een kader mee te geven aan mentoren en mentees, en ervoor te zorgen dat ze met duidelijke afspraken van start gaan. ‘Mentoring’ is een concept dat uitleg behoeft voor de betrokkenen, om te weten wat het inhoudt om ‘mentor’ of ‘mentee’ te zijn. Een aantal mentees gaven aan dat ze niet goed wisten wat te doen, wat je kan vragen of verwachten, hoe je het best aanpakt, ... Een andere mentee gaf aan dat alle initiatief van zijn kant moest komen en hij meer interactie met, en meer initiatief van de mentor verwachtte. Enkele mentoren hamerden erop dat de organisatie (de projectcoördinator) ervoor moet zorgen dat mentees goed weten waaraan ze beginnen, en wat ze wel en niet kunnen verwachten. Dit gebeurt reeds in de verschillende projecten, maar de praktijk wijst uit dat dit nog beter kan.

We stellen bovendien vast dat mentoringrelaties soms niet van de grond komen, en op basis van de resultaten van de interviews lijkt het ons mogelijk dat mentor en mentee soms beiden wachten tot de ander initiatief neemt. Een aantal mentoren lijkt te stellen dat ze ‘beschikbaar zijn’ en laten verder het initiatief aan de mentee, maar deze laatste weet niet altijd met welke vragen hij/zij bij de mentor kan aankloppen of welke hulp te verwachten. Een andere mentee vertelde dat ze soms te veel op eenzelfde *topic* werkten: *“Sometimes we meet and go over the same thing. A guide for the mentoring project would be helpful in sharpening the skills you already have. The facilitators can be more involved – make a scheme. And meet in the beginning, once in the middle to assess the progress and then during final evaluation”*. Dit hangt ook samen met het volgende punt, met name opvolging tijdens en na afloop van het mentoringproject, bij iedereen maar in het bijzonder bij vroegtijdig stopzetten.

6.4.3 Opvolging tijdens en achteraf

Uit de interviews bleek ook de nood aan opvolging tijdens en na afloop van het project, en bij vroegtijdig stopzetten. Afhankelijk van het project gebeurde die opvolging in heel wat gevallen tot op heden nog onvoldoende. Naast de gesprekken met projectcoördinatoren, brengen ook verschillende elementen uit de interviews met mentoren en mentees ons tot deze vaststelling. Zo moesten we vaststellen dat sommige mentoringduo’s elkaar slechts enkele keren ontmoetten, of zelfs helemaal niet. Als er nauwelijks contact is tussen mentor en mentee kunnen we in feite niet meer van mentoring spreken. Wanneer dit gebeurt, is het van belang om na te gaan waaraan dit ligt: te grote afstand? Te weinig tijd? Andere onvoorziene omstandigheden? Onvoldoende gemotiveerd? Mismatch? Het is ook essentieel om zich er van te vergewissen dat er geen misverstanden zijn tussen beide partijen. Enkele mentoren vermeldden bijvoorbeeld een gebrek aan motivatie bij de mentee. Is dit werkelijk zo, of zijn er andere onderliggende factoren? Deze zijn niet altijd meteen zichtbaar voor de vrijwillige mentor, maar professionele omkadering kan de relatie faciliteren, en zorgen dat onzichtbare, en soms onnodige hindernissen aan de oppervlakte komen (denk aan het voorbeeld van verplaatsingskosten als te hoge drempel).

Het bieden van voldoende opvolging lijkt dus van belang, maar is in de praktijk soms niet evident, onder andere omdat dit tijdsinvestering vergt.

De vraag is dan hoe dit best aan te pakken. Er bestaan systemen om opvolging te faciliteren aan de hand van automatische processen. Het Catalaanse Coordinadora Mentoría Social maakt bijvoorbeeld gebruik van Messagenes om opvolging te vergemakkelijken en data te verzamelen om de werking te monitoren. Dit gebeurt aan de hand van een online platform, waarop mentoren telkens feedback geven na een meeting met de mentee, en ook een aantal vragen beantwoorden. De keerzijde van dergelijke systemen is dat dit een evenwichtsoefening inhoudt naar bescherming van privacy toe. Naast het systematiseren van opvolging tijdens het project, al dan niet deels geautomatiseerd, is ook het systematisch inbouwen van een eindevaluatiegesprek na de officiële termijn van het project noodzakelijk (dit hoeft niet te betekenen dat mentor en mentees elkaar nadien niet meer kunnen ontmoeten).

6.5 Vraag naar collectieve sessies

In feite is dit vijfde punt geen ‘knelpunt’ maar een suggestie ter verbetering. In sommige proeftuinen werd hier reeds mee geëxperimenteerd of maakte dit integraal deel uit van de werking, maar niet overal. Uit de proeftuinen kwamen positieve ervaringen met collectieve sessies, en ook in proeftuinen waar dit er nog niet of weinig is, bleken zowel mentoren als mentees vragende partij. Hierbij gaat het zowel om ontmoetingen met peers (d.w.z. mentees onderling, of mentoren onderling), als om mentor-mentee ontmoetingen met de volledige groep (alle mentoren en mentees).

Mentees stellen dat (peer-to-peer) ontmoetingen met andere mentees hen hoop zouden kunnen geven, door bijvoorbeeld positieve ervaringen te kunnen horen; de ontmoetingen zouden een bron van steun kunnen zijn. Meer algemeen zijn mentees vragende partij om met peers ervaringen te kunnen uitwisselen. Collectieve mentor-mentee-sessies met mentoren en mentees worden vermeld als een soort ‘buffer’ bij een minder geslaagde match: zo komt men toch in contact met andere mentoren. En ook omgekeerd: een mentor is misschien niet zo ‘goed’ voor één mentee, maar wel voor een ander. Belangrijk is ook het aspect van netwerk delen. “De mentor is ook maar één persoon”; door ook andere mentoren te ontmoeten wordt het netwerk vergroot. In hoofdstuk 5 werd duidelijk dat de verwachtingen van mentees naar netwerkontwikkeling toe niet altijd werden ingelost door de mentoren; de interviews met mentees suggereren dat collectieve mentor-mentee-sessies hier deels aan tegemoet zouden kunnen komen.

De mentoren delen de visie van collectieve mentor-mentee-sessies als vorm van netwerk delen: ook mentoren benadrukken in interviews dat het goed is om het aanwezige netwerk zo veel mogelijk te benutten (zowel voor mentees als voor zichzelf). Eén mentor suggereerde ook het gebruik van een privéforum zodat mentoren contact zouden kunnen hebben met andere mentoren, ook van eerdere trajecten, om zo bijvoorbeeld ook te kunnen vragen of eerdere mentoren een mentee kunnen helpen. Daarnaast beklemtonen de mentoren het belang van ervaringsuitwisseling (of intervisie, zoals in sommige proeftuinen werd gedaan) van mentoren, aan de hand van gezamenlijke (peer-to-peer) sessies voor mentoren. Mentoren stellen te kunnen leren van anderen: horen hoe andere mentoren het aanpakken, te vernemen wat bij hen goed gewerkt heeft in de contacten met hun mentee,...

Naast elkaar ontmoeten, leren van elkaars ervaringen, netwerk delen,... kunnen peer-to-peer sessies ook ingevuld worden door vorming. In enkele proeftuinen waren reeds vormingsmomenten voor mentoren voorzien, onder andere omtrent interculturaliteit of coachingsvaardigheden. Doordat vorming geen hoofdthema was in interviews met mentoren, vorming niet overal werd gegeven, en interviews verspreid waren over proeftuinen, hebben we weinig data om uitspraak te kunnen doen over de nood aan vorming vanuit het perspectief van mentoren.

6.6 Nood aan meer afstemming met professionele dienstverlening

Een herhaaldelijk vermelde feedback van mentoren is dat ze onvoldoende weten wat mentees al gekregen hebben van opleiding of begeleiding, of meer algemeen geformuleerd, wat ze reeds aangeboden kregen door professionele dienstverleners. Vrijwillige mentoren kunnen met hun specifieke kennis en expertise duidelijk een waardevolle aanvulling vormen op de professionele dienstverlening, maar dan is het wel van belang dat er een afstemming komt, o.a. om teveel overlap te vermijden. In sommige gevallen is de verantwoordelijke voor het mentoringproject ook de consulent binnen VDAB die een cliënt opvolgt (dit is het geval in Oost-Vlaanderen) en kan dit makkelijk gebeuren, maar ook in andere gevallen (zoals bijvoorbeeld bij Connect2Work, waarbij mentoring opgenomen werd door Atlas/Agentschap voor Inburgering en Integratie) kan de projectverantwoordelijke de rol van brugfiguur hierin opnemen, om af te toetsen of door te geven welk traject de mentee reeds doorlopen heeft en de complementariteit zo maximaal mogelijk te bereiken.

In West-Vlaanderen zijn consultants van de leerwinkel bijvoorbeeld mee aanwezig bij sessies voor mentoren; en in Oost-Vlaanderen werd een sessie voor mentoren geleid door iemand van VDAB. Beide kunnen beschouwd worden als goede praktijkvoorbeelden om de afstemming tussen professionele dienstverlening en vrijwillige mentoring te faciliteren.

6.7 Samenwerking tussen uitvoerende actoren vormt een uitdaging

Op basis van de interviews met projectcoördinatoren bleek dat samenwerking tussen partnerorganisaties in sommige gevallen vlot verloopt, terwijl dat in andere projecten een uitdaging bleef. Op basis van de informatie uit de interviews zijn er geen ‘wonderoplossingen’ noch allesomvattende verklaringen waarom dit in het ene project vlotter loopt dan in het andere. Wel kunnen we enkele handvaten aanreiken die alvast een stap in de goede richting betekenen.

Ten eerste stellen we vast dat een duidelijk afsprakenkader erg belangrijk is wanneer de ‘regie’ over het project bij twee organisaties ligt. Wanneer de verantwoordelijkheid wordt verdeeld, zijn er duidelijke afspraken nodig over wie opvolgt, wie uitnodigt, welke profielen men al dan niet selecteert, enzovoort.

Het lijkt een open deur intrappen, maar het is ook belangrijk dat er voldoende prioriteit aan het project wordt gegeven; wat ook betekent dat de verantwoordelijkheid niet te veel verspreid zit. Continuïteit is in die zin ook erg belangrijk. Het dient duidelijk te zijn wie het aanspreekpunt is voor welke zaken. Bovendien is ook een netwerk opbouwen een belangrijk element in mentoring (onder meer voor het werven van mentoren); ook vanuit dit perspectief is continuïteit een grote meerwaarde.

Wanneer twee organisaties met gescheiden belangen het project dragen, zoals VOKA en VDAB, is het extra noodzakelijk om zowel de visie als de concrete uitrol te expliciteren. VOKA en VDAB hebben een verschillende insteek: voor VOKA is dienstverlening aan bedrijven erg belangrijk (vacatures invullen, vormingen rond interculturaliteit,...); terwijl VDAB vanuit het perspectief van mentees redeneert. In een dergelijke situatie dient actief de ‘gemeenschappelijke noemer’ te worden gezocht, en dienen keuzes geëxpliciteerd te worden om effectief en efficiënt te kunnen werken; zoniet loert frustratie al snel om de hoek.

6.8 De grenzen van mentoring: andere maatregelen blijven noodzakelijk

Tot slot is het belangrijk om te benadrukken dat mentoring niet voor alles een oplossing biedt. Zo kunnen mentoren de mentees bijvoorbeeld wel helpen om zich zo goed mogelijk voor te bereiden op de verwachtingen op de arbeidsmarkt, maar de mentees blijven als werkzoekende ook afhankelijk van de kansen die ze krijgen. Mentees onderstrepen dat werkgevers telkens voorrang geven aan andere kandidaten, bijvoorbeeld omwille van hun anderstaligheid, door onzekerheid over hun competenties, omwille van angst voor cultuurverschillen, doordat de werkgever denkt dat de hoo misschien België opnieuw zal verlaten, enzovoort. Heel wat hoo vermelden dat de werkgevers gestimuleerd moeten worden om hoo aan te nemen. Wanneer de mentees gevraagd worden naar beleidsaanbevelingen, is dit ook het antwoord dat telkens terugkomt.

Naast een terughoudendheid van werkgevers, vormt ook het verder verwerven van Nederlands een struikelblok, in het bijzonder wat vakspecifieke termen betreft. Het is natuurlijk ook enigszins een vicieuze cirkel: hoe minder goed je Nederlands spreekt, hoe minder kans op een job of een stage, maar een job of stage heb je nodig (of is althans een goede manier) om je Nederlands te verbeteren,... Zoals één van de mentees het verwoordde: je hebt iemand nodig die je die eerste kans geeft...

Ook de erkenning van diploma's vormt een hindernis voor mentees (o.a. ook de lange duur ervan), en ligt volledig buiten het bereik van de mentoren.

Kortom, mentoring kan dan wel een belangrijke stap betekenen in duurzame groei op de arbeidsmarkt, maar er moet tegelijk op andere domeinen ingezet blijven worden; mentoring pakt maar een deel van de puzzel aan.

7 | Besluit en aanbevelingen

7.1 Onderzoeksopzet

Deze bijdrage is toegespitst op de inzet van mentoring naar werk als instrument om de weg naar duurzaam werk op niveau te faciliteren voor hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers. Het rapport kwam tot stand in het kader van het project @level2work, gefinancierd door AMIF, dat liep van juni 2016 tot maart 2018.

We expliciteerden twee subdoelstellingen in dit onderzoek:

- De eerste doelstelling was om meer inzicht te krijgen in het proces van mentoring, en meer specifiek van de mentoringprogramma's opgezet in @level2work. We gingen na hoe de mentoringprogramma's werden vormgegeven en geïmplementeerd, om hier vervolgens lessen uit te kunnen trekken. We gingen op zoek naar knelpunten, oplossingen en goede praktijken.
- Een tweede doelstelling was om meer zicht te krijgen op de resultaten van mentoring. Hierbij gingen we na of er een samenhang was tussen het volgen van mentoring en uitstroom naar werk, en analyseerden we de meerwaarde van mentoring vanuit het perspectief van mentoren en mentees.

Om dit te realiseren werden de professionele organisaties die een hoofdrol hadden in de uitvoering van het mentoringprogramma in de proeftuinen (provincie) Antwerpen, Limburg, Oost-Vlaanderen, West-Vlaanderen, en ook de Stad Antwerpen bevroegd aan de hand van uitgebreide semi-gestructureerde interviews, die face to face werden afgenomen tussen november 2017 en januari 2018. Ook 10 mentoren en 30 mentees werden geïnterviewd of namen deel aan een focusgroep in het eerste kwartaal van 2018. Daarnaast werden ook registratiegegevens van @level2work geanalyseerd, in combinatie met uitstroomcijfers.

In wat volgt zetten we nog even een aantal belangrijke bevindingen op een rijtje. We sluiten af met enkele uitdagingen en aanbevelingen. We benadrukken hierbij dat het om proeftuinen gaat en dus projecten die in volle ontwikkeling zijn en waren op het moment van bevraging. In dit opzicht zijn de bevindingen een momentopname en kunnen projecten intussen al verder zijn geëvolueerd en bijgestuurd.

7.2 Opzet van de mentoringprojecten

7.2.1 Twee uitvoeringsvarianten

Doorheen de interviews met de projectverantwoordelijken bleek dat er in feite twee uitvoeringsvarianten of 'modellen' van mentoring zijn, met name een duaal model enerzijds, en een gecentraliseerd model anderzijds. In een duaal model wordt het mentoringprogramma geleid door twee verschillende organisaties, waarbij één organisatie instaat voor alle aspecten die verband houden met de mentee (screening, opvolging,...), en een andere organisatie verantwoordelijk is voor alles wat betrekking heeft op de mentoren (recruterings, vorming, opvolging,...). Matching wordt dan in overleg of samen aangepakt. In een gecentraliseerd model daarentegen zitten alle componenten 'onder één dak'; een zelfde organisatie doet screening, vorming, matching, opvolging,... van zowel

mentoren als mentees. Het duaal model zagen we terugkomen in de proeftuinen Oost- en West-Vlaanderen, terwijl de provincies Limburg en Antwerpen alsook de Stad Antwerpen een gecentraliseerd model hadden.

7.2.2 Verschillen in visie en doelstellingen

Uit het onderzoek kwam naar voor dat de visie en doelstellingen niet in alle mentoringprogramma's geëxpliciteerd waren. Daarnaast zijn er ook noemenswaardige verschillen in de visie, de vooropgestelde doelen en de aanpak tussen proeftuinen. Het kwam bovendien ook voor dat de visie tussen projectpartners binnen een zelfde proeftuin verschilde en/of onvoldoende was doorgesproken, wat mogelijk te wijten is aan het feit dat projecten in volle ontwikkeling waren op het moment van bevraging.

De vooropgestelde doelstellingen die voor mentees werden nagestreefd, kunnen op een continuüm worden geplaatst gaande van de brede, algemene doelstelling van hoas versterken, tot de doelstelling van concrete tewerkstelling. De meeste programma's/projectpartners situeren zich echter ergens tussenin, en benadrukken voornamelijk de waarde van mentoring als 'realiteitstoets', of anders gezegd als kennismaking en confrontatie met de realiteit van de arbeidsmarkt.

Parallel met de tweedeling tussen gecentraliseerde en duale modellen, vinden we ook een zekere tweedeling terug in de aanpak van de projecten. In Limburg en (provincie en stad) Antwerpen stonden de belangen van de mentee sterk centraal, terwijl in West- en Oost-Vlaanderen het idee van een 'win-win' voorop stond en ook vanuit de mentoren en hun belangen werd geredeneerd. Bij beide laatstgenoemde programma's was VOKA de partner; hun rol als belangenvertegenwoordiger had een impact op de aanpak van het project. Het belang dat werd gehecht aan een win-win (d.m.v. het bieden van een positieve ervaring voor mentoren, bijkomende vorming...), had gevolgen voor de keuzes die werden gemaakt. Een eerste implicatie is een strengere selectie van mentees. Er werd sterk op motivatie en attitude gehamerd, maar de hoge voorwaarden die aan mentees werden gesteld vereisten ook (meer dan in andere proeftuinen) dat randvoorwaarden vervuld zijn, bijvoorbeeld inzake mobiliteit, grote flexibiliteit in werkuren, enzovoort. In Limburg en Antwerpen daarentegen stond men ook open voor personen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt; in Limburg werd aan het begin van het project zelfs voorrang gegeven aan zwakkere profielen (volgens de redenering dat bij deze groep de nood aan een mentor het grootst zou zijn). Het spreekt voor zich dat we ook andere resultaten kunnen verwachten naargelang deze keuzes: hoe kleiner de afstand tot de arbeidsmarkt, hoe haalbaarder het is om iemand toe te leiden naar duurzame tewerkstelling op niveau.

Het werven van mentoren is een knelpunt in nagenoeg alle mentoringprogramma's (zie verder) en van daaruit is het enorm belangrijk om partners te betrekken die de bedrijfswereld kennen, weten waar noden en gevoeligheden liggen, een netwerk hebben,..., zoals zeker het geval is voor VOKA, maar tegelijkertijd brengt een dergelijk samenwerkingsverband ook een risico met zich mee, en is het belangrijk om te bewaken dat de belangen van de mentees voldoende centraal blijven staan in de keuzes die binnen het mentoringprogramma worden genomen. Het lijkt erop dat dit evenwicht best werd bewaakt in de proeftuin Limburg, waar de mentees het vertrekpunt vormden, maar waar men tegelijk een beroep kon doen (en sterk bleef investeren) in een netwerk van bedrijven.

7.2.3 Enkele lessen en aanbevelingen met betrekking tot de opzet van mentoringprogramma's

Tot slot zetten we nog enkele concrete lessen en aanbevelingen met betrekking tot de opzet van mentoringprogramma's op een rijtje.

Enkele lessen met betrekking tot de opzet van mentoringprogramma's:

Expliciteer de doelstellingen van het project

Maak van in het begin duidelijke afspraken over welke doelen je met het project wil bereiken zowel t.a.v. de mentoren als de mentees. Dit faciliteert de werking van het programma, en maakt het makkelijker voor partners om aan het zelfde zeil te trekken. Dit zal de efficiëntie ten goede komen doorheen het project en zorgt voor aangename werken.

Zorg voor een duidelijke doelgroepafbakening en bewaak vervolgens dat de volledige doelgroep wordt bereikt

Het is noodzakelijk om duidelijke selectiecriteria te bepalen wat de doelgroep betreft. Aan welke voorwaarden moeten de anderstaligen voldoen om in aanmerking te komen? In welke mate moet men arbeidsmarktrijp zijn, een duidelijk jobdoelwit hebben, enz. Nadat dit helder gesteld is, is het noodzakelijk om erover te waken dat al wie aan deze voorwaarden voldoet een kans krijgt. Zo zorg je er mee voor dat je als project je doel goed voor ogen blijft houden. Selectiecriteria kunnen eventueel onderweg bijgesteld worden, maar hierbij is het essentieel dat dit een expliciete beslissing is, resultaat van een bewuste keuze.

Investeer bewust in een goede samenwerking tussen partners

Wanneer de samenwerking tussen uitvoerende partners stroef verloopt, heeft dit een duidelijke weerslag op de dienstverlening die wordt aangeboden; een positieve samenwerking vraagt investering. Essentieel om tot een goede samenwerking te komen lijkt alvast de toewijzing van een taak aan een vast persoon (m.a.w. stabiliteit) en duidelijke, heldere afspraken over de taakverdeling tussen projectpartners. Ook de gedeelde, geëxpliciteerde visie op het project tussen projectpartners, zoals hierboven besproken, is hierbij essentieel.

7.3 Operationele werking

7.3.1 Toeleiding van mentoren en matching

De proeftuinen verschilden sterk in werkwijze wat toeleiding van mentoren en matching betreft. We zagen twee verschillende werkwijzen, met name generiek of specifiek. Een specifieke toeleiding betekent dat men een concreet profiel van mentee als vertrekpunt neemt, en op basis hiervan op zoek gaat naar een mentor. Een generieke toeleiding houdt in dat men een algemene oproep doet, naar netwerkevents gaat, of op een andere manier contacten legt met bedrijven, los van een specifiek profiel. West-Vlaanderen trok volledig de kaart van een generieke toeleiding; de provincie Antwerpen koos voor een specifieke toeleiding; andere proeftuinen namen hierin een tussenpositie in. Soms werden ook HR-managers als mentor aangetrokken.

Een zelfde onderscheid kan worden gemaakt bij matching, waarbij kan worden gekozen voor sectorspecifieke matches, en men dus een mentor zoekt die qua beroepservaring zo dicht mogelijk aansluit bij de mentee, of men kan het matchingsproces ook opentrekken en op basis van andere kenmerken matchen (zoals bijvoorbeeld karaktereigenschappen, algemene kennis of andere ervaringen) dan een sectormatch. West-Vlaanderen koos hierbij voor een meer algemene matching, terwijl Limburg, provincie Antwerpen, en de stad Antwerpen in hoofdzaak of uitsluitend voor sectorspecifieke matching kozen. In Limburg werd wel geëxperimenteerd met meer generieke profielen, zoals bijvoorbeeld HR-managers, maar terugblikkend gaven de projectverantwoordelijken duidelijk de voorkeur aan sectorspecifieke matches. Een nadeel van sectorspecifieke matches is dat het zeer tijdsintensief is voor de begeleidende professionele organisatie (om de juiste matches te vinden); anderzijds betekent het volgens de mentees wel een absolute meerwaarde.

Terwijl er altijd (meer dan) voldoende kandidaat-mentees waren, zorgde de zoektocht naar geschikte mentoren voor een druk in de proeftuinen. Op basis van de ervaringen in de proeftuinen konden we geen 'wonderoplossing' identificeren voor het werven van mentoren. Op basis van het aantal gemaakte matches blijkt de proeftuin Limburg het meest succesvol op dit vlak. Hier werd zeer sterk geïnvesteerd in proactief contacten leggen, en was er ook een netwerk beschikbaar; er werd een

goed evenwicht bewandeld tussen algemene en specifieke zoekstrategieën. De proeftuin West-Vlaanderen ondervond als enige geen problemen om voldoende mentoren te vinden: VOKA West-Vlaanderen vond mentoren aan de hand van een oproep in de pers waarop veel reacties zijn gekomen. (maar zoals vermeld werd in West-Vlaanderen vaak afgeweken van sectorspecifieke matching; deze strategie biedt met andere woorden geen volledige uitkomst voor sectorspecifieke matches).

In principe zit tussen het toeleiden van mentoren en het matchen nog een belangrijke stap, met name de screening van de mentoren. Uit het onderzoek bleek echter dat hier tot op heden weinig wordt op ingezet. Met het oog op kwaliteitsbewaking is screening van mentoren ons inziens een aandachtspunt voor de toekomst.

7.3.2 Duur en verloop van het mentoringtraject

In de verschillende proeftuinen werd met een trajectduur van drie maanden gewerkt, met uitzondering van Limburg, waar trajecten in principe verderlopen tot de mentee tewerkstelling heeft gevonden (of tot het moment dat één van de partijen het gevoel had dat de mentor weinig meer kon bijdragen).

De duur van het traject is dus helder voor alle betrokkenen, maar het verloop zelf is minder duidelijk afgelijnd. Ook lijken sommige mentoringduo's niet echt van de grond te zijn gekomen; sommige mentoren en mentees hebben nauwelijks contact gehad. Zij voldoen dus niet aan de basisvoorwaarde om van 'mentoring' te kunnen spreken (op basis van de definitie zoals gepresenteerd in hoofdstuk 1), maar staan wel als dusdanig geregistreerd in de data. We moesten daarnaast ook vaststellen dat er relatief weinig wordt ingezet op systematische opvolging van gestarte duo's, tijdens en na het traject, of bij vroegtijdig beëindigen of 'stilvallen'. Operationeel kan er dus nog heel wat verbeteren.

7.3.3 Kritische succesfactoren in de operationele werking

Afsluitend zetten we een aantal kritische succesfactoren in de operationele werking van de mentoringtrajecten op een rijtje.

Aan de hand van het onderzoek naar de operationele werking kunnen een aantal kritische succesfactoren worden onderscheiden:

Sectorspecifieke matches

Op basis van de input van mentees is de eerste 'sleutel' voor een goede mentoringrelatie een match met een mentor met sectorspecifieke kennis en ervaring en een netwerk in de sector.

Duidelijke richtlijnen voor mentoren en mentees

Mentees en mentoren hebben nood aan een duidelijk kader over wat mentoring omvat, wat ze voor elkaar kunnen betekenen, welke activiteiten ze kunnen ondernemen en wat ze van elkaar (en van de begeleidende organisatie) kunnen verwachten. Het is belangrijk om een juist evenwicht te vinden tussen het duo voldoende vrijheid te laten om in te spelen op de noden van het individu enerzijds (en dus daarom geen te strakke regels of schema op te leggen), maar genoeg richting en kader te bieden anderzijds, opdat de voordelen van mentoring ten volle kunnen benut worden.

Goede en systematische opvolging

Er dient op een systematische wijze op opvolging te worden ingezet, zowel tijdens als na het traject van een duo. Dit vraagt investering, maar is essentieel om de kwaliteit van mentoring te garanderen. Daarbij is het bijvoorbeeld noodzakelijk om op gezette tijden na te gaan of er nog contact is tussen beiden, of de huidige invulling en manier van werken overeenkomt met de noden en verwachtingen van zowel mentee als mentor, en om na te gaan of randvoorwaarden vervuld zijn (wordt er voldoende tijd vrijgemaakt, zijn verplaatsingen haalbaar,...). Een tip om ervoor te zorgen dat een mentoringrelatie daadwerkelijk opstart kort na de matching, is alvast om meteen een eerste afspraak vast te leggen.

Omkadering van mentoren

In één van de proeftuinen werd gesteld dat mentoring niet alleen voor de mentees, maar ook voor de mentoren 'vrijwillig maar niet vrijblijvend' moet zijn. Een tekort aan mentoren (of moeilijkheden om mentoren te vinden) mag niet betekenen dat men (bewust of onbewust) verwachtingen ten aanzien van mentoren verlaagt, want de meerwaarde van mentoring voor de mentees staat of valt met hoe de mentor het mentorschap opneemt. Screening maakt hier een belangrijk deel van uit. Daarnaast kan ook goede (bijkomende) vorming aan mentoren, onder meer inzake interculturele vaardigheden, bijdragen tot verdere professionalisering van mentoring en de kwaliteit ten goede komen.

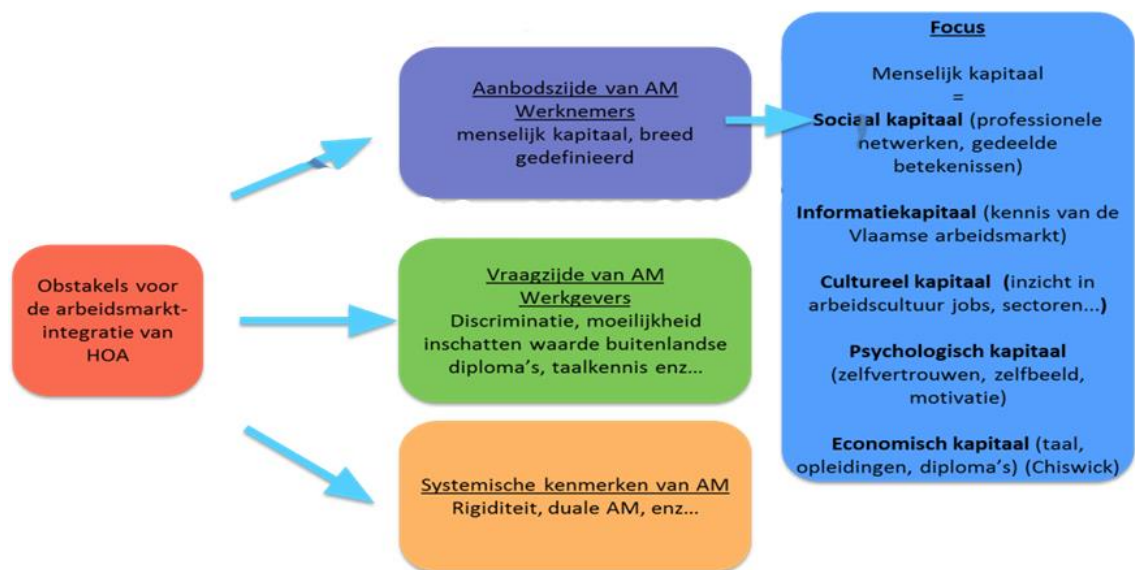
Een uitvoerend team met expertise in hoa én een netwerk

Het beschikken over een sterk uitgebouwd (bedrijven)netwerk is een belangrijke troef, of misschien zelfs een noodzaak, om de werving van mentoren en de matching haalbaar te houden. Medewerking van een actor die over een dergelijk netwerk (contacten met werkgevers) beschikt, is dus cruciaal voor een levensvatbaar mentoringprogramma, minstens in een ondersteunende rol. Tegelijkertijd is ook doelgroepkennis erg belangrijk om de belangen van mentees voldoende en adequaat te vertegenwoordigen (bijvoorbeeld inzicht in problemen met randvoorwaarden), en lijkt expertise op dit vlak vanuit de trekker of co-partner noodzakelijk voor het welslagen van een mentoringprogramma.

7.4 De meerwaarde van mentoring

In hoofdstuk 1 werden verklaringsmechanismen voor de moeilijke toegang tot duurzaam werk op niveau voor hoa gepresenteerd, aan de hand van volgend schema:

Figuur 2 Verklaringsmechanismen voor de moeilijker intrede van nieuwe migranten tot de arbeidsmarkt



Bron De Cuyper & Vandemeerschen, 2018

Hierbij werd als hypothese vooropgesteld dat mentoring de integratie op de arbeidsmarkt voor hoa zou kunnen verbeteren door 1) de hiaten in het landenspecifiek kapitaal van de hoa aan te pakken (aanbodzijde), en 2) werkgevers (en werknemers) als mentor te betrekken, en zo in te spelen op problemen langs de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Wat het eerste punt betreft, werd meer specifiek als verwachting gesteld dat mentoring kan inwerken op cultureel, economisch, sociaal, psychologisch

en informatiekapitaal, afhankelijk van de noden van de mentee. Zoals hieronder wordt toegelicht, bevestigen de resultaten grotendeels deze hypothesen, maar niet volledig.

7.4.1 Welke effecten heeft mentoring op werkzoekende hoa?

De verschillende vormen van kapitaal kwamen inderdaad aan bod doorheen de mentoringrelaties. Maar dat betekent niet dat elke vorm van kapitaal aan bod komt in elk duo. Vooral cultureel en informatiekapitaal kwamen nadrukkelijk naar voren bij de meeste duo's, in de vorm van cultuur- en sectorspecifiek advies, oriëntering, of specifiek sollicitatieadvies. Voorbeelden zijn dat mentees door middel van de contacten met hun mentor concrete stappen konden identificeren om hun vooropgestelde doel te bereiken, wisten waar ze op basis van hun competenties best konden solliciteren (keuze van subsector of concreet bedrijf), hoe ze het sollicitatiegesprek best konden aanpakken, welk loon ze konden verwachten, enzovoort. De bevindingen bevestigen dus de hypothese dat mentoring het cultureel en informatiekapitaal van hoa kan versterken, en dat dit ook vaak gebeurt in de praktijk. Cultuur- en sectorspecifiek advies vormt, samen met het delen van (sectorspecifieke) contacten, voor de mentees ook de kern van de meerwaarde van mentoring. Van daaruit hoeft het dan ook niet te verwonderen dat de grote meerderheid van mentees pleit voor sectorspecifieke matches. Psychologisch kapitaal en economisch kapitaal kwamen ook aan bod, economisch kapitaal voornamelijk in de vorm van Nederlands oefenen. Wat psychologisch kapitaal betreft, werd door enkele hoa vermeld dat ze meer 'durfden' door mentoring, dat mentoring hen opnieuw meer zelfvertrouwen gegeven had, en dat mentoring hielp om niet bij de pakken te blijven zitten. Sommigen vermeldden ook dat ze in de persoon van hun mentor een vertrouwenspersoon gevonden hadden. Psychologisch en economisch kwam echter minder nadrukkelijk naar voren dan cultureel en informatiekapitaal. Sociaal kapitaal kwam algemeen genomen minder op de voorgrond dan verwacht. Ook de projectverantwoordelijken schatten dit veel positiever in dan wat naar voren kwam op basis van de ervaringen van mentees. Sommige mentees gaven bijvoorbeeld aan dat ze verwachtten dat ze meer netwerk zouden verwerven in hun eigen sector, terwijl deze verwachting niet, of slechts in beperkte mate, werd ingelost. Mentoring heeft het potentieel om ook op sociaal kapitaal in te spelen, want het gebeurt soms, maar dit potentieel wordt lang niet altijd gerealiseerd. Het blijkt een uitdaging om netwerk te vergroten door mentoring; dit lukt in sommige gevallen, maar zeker niet altijd.

7.4.2 Welke effecten heeft mentoring op mentoren?

Op basis van de interviews met mentoren kunnen we geen volledig uitsluitend geven over de vraag of/in welke mate mentoring ook veranderingen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt teweeg brengt, zoals als hypothese werd vooropgesteld. Uit de interviews blijkt dat de opname van het mentorschap ervoor gezorgd heeft dat mentoren meer empathie en begrip hebben voor de situatie van hoa, zich meer van moeilijkheden bewust zijn, ... Het is echter niet duidelijk in welke mate dit ook effectief tot tot veranderingen op de werkvloer en/of in het aanwervingsbeleid leidt. Op basis van het onderzoek zijn er enkele indicaties dat dit mogelijk is. In de interviews is er één mentor die heel concreet rapporteerde over veranderingen op de werkvloer die hindernissen voor hoa verlagen (door toedoen van de ervaring met mentoring); een andere mentor gaf aan zijn ervaringen mee te nemen binnen een (bestaande) werkgroep rond diversiteit. Verder onderzoek zou nodig zijn om na te gaan in welke mate deze effecten zich breder voordoen. Doordat de focus in dit onderzoek voornamelijk op hoa lag is het verzamelde materiaal te beperkt om definitieve uitspraken te doen.

Naast versterking van empathie en begrip gaven sommige mentoren ook aan dat mentoring hun eigen blikveld verruimde en/of ze het gevoel hadden om voor de mentee een verschil te kunnen maken en hier voldoening uit haalden.

7.4.3 Wordt de meerwaarde van mentoring altijd gerealiseerd?

Niet alle mentoringrelaties bleken een succesverhaal. De realisatie van de meerwaarde van mentoring hangt ook sterk samen met de aan- of afwezigheid van kritische succesfactoren. Zoals hierboven bleek, werd hier in de praktijk niet altijd aan voldaan. Het niet voldoen aan dergelijke voorwaarden, zoals regelmatig contact tussen mentor en mentee, sectorspecifieke matches, duidelijk kader,... heeft een impact gehad op de realisatie van de meerwaarde.

7.4.4 Is er een meerwaarde van mentoring tegenover de bestaande dienstverlening?

Doorheen dit onderzoek werd de vraag gesteld of mentoring wel een meerwaarde biedt ten opzichte van bestaande dienstverlening. Zou het overigens niet logischer zijn om de begeleiding van de hoo over te laten aan professionelen? Kunnen vrijwilligers iets bieden wat een professionele dienstverlener als VDAB niet kan? Dat kunnen ze inderdaad, zo blijkt. Mentees, mentoren en de professionele organisaties waren eensgezind op dit punt: mentoren beschikken over een 'terreinkennis', een insiderskennis, die VDAB of andere professionele dienstverleners niet kunnen bieden. Mentoring laat toe om meer gespecialiseerde informatie te geven aan mentees, en waar nodig ook verwachtingen bij te stellen (bijvoorbeeld inzake lonen). Als mentor kan men advies verlenen vanuit een andere insteek, pragmatisch, 'met beide voeten op de grond'. Heel wat mentoren zijn ook werkgevers of hebben een leidinggevende positie, en kunnen vanuit dit perspectief spreken.

Om die reden is mentoring belangrijk, niet als vervanging van professionele dienstverlening, wel als aanvulling. Daarnaast biedt mentoring ook een meerwaarde door het bieden van onverdeelde aandacht (door de mentor), en de gepersonaliseerde aanpak op maat, afgestemd op de noden van de individuele hoo. Enerzijds duidt dit op de realisaties van mentoring in dit verband, maar anderzijds roept dit ook vragen op bij de begeleiding die aan hoo wordt geboden binnen het bestaande reguliere aanbod. Terwijl de 'insiderskennis' inderdaad niet van professionele dienstverleners (o.a. bij VDAB) verwacht kan worden en de meerwaarde van mentoring vanuit dat perspectief in zekere zin 'logisch' lijkt, is dit minder het geval voor het argument van een aanpak op maat en 'in de diepte', waarbij men kan verwachten dat dit ook binnen de reguliere arbeidsbemiddeling kan worden geboden.

7.4.5 Vertaalt de meerwaarde van mentoring zich in betere uitstroomcijfers?

Op basis van de analyse van de VDAB-data konden we geen verband vaststellen tussen mentoring enerzijds, en uitstroomcijfers anderzijds. De meerwaarde van mentoring wordt vooralsnog niet vertaald in hogere uitstroomcijfers bij mentees. Een aantal kanttekeningen zijn hierbij echter op hun plaats. *Ten eerste* is er een 'mismatch' tussen de beschikbare kwantitatieve data enerzijds, en de doelstellingen zoals geformuleerd in de projecten anderzijds. Mentoring vormt een 'realiteitstoets' (een nadere kennismaking met de realiteit van de arbeidsmarkt). Dit is de doelstelling die door de meeste proeftuinen naar voor wordt geschoven, en dit lijkt ook te kloppen met de werkelijkheid, terwijl de cijfers enkel uitstroom meten. *Ten tweede* hebben de administratieve data nog een aantal andere belangrijke beperkingen om definitieve uitspraken te kunnen doen. Een cruciaal punt hierbij is het ontbreken van informatie over de aard van de tewerkstelling: we konden niet nagaan of mentoring al dan niet samenhangt met meer tewerkstelling op niveau. Er kan dus sprake zijn van een lock-in effect, waarbij mentees onder invloed van mentoring 'hoger mikken' qua jobs, en daarom langer op zoek zijn. De uitstroombetaling is ook vrij beperkt: door de late opstart van een aantal mentoringprogramma's was het aantal duo's waarvoor we op middellange termijn (9 of 12 maanden) naar de uitstroom konden kijken, zeer laag in aantal. Idealiter zouden we ook op langere termijn de resultaten moeten kunnen nagaan en de duurzaamheid van de tewerkstelling mee in rekening brengen. Tot slot is het ook zo dat alle opgestarte mentoringtrajecten werden meegenomen, dus ook trajecten die niet volledig doorlopen werden (mentees of mentoren die afgehaakt zijn onderweg, duo's die niet volledig opgestart zijn geraakt...), wat wellicht een impact heeft gehad op de resultaten.

Kortom, een zicht op afgeronde trajecten, andere indicatoren en een uitstroombetaling op langere termijn zijn noodzakelijk om een volledig beeld te krijgen.

7.5 Uitdagingen en aanbevelingen

Eerder in dit hoofdstuk kwamen reeds enkele lessen en aanbevelingen met betrekking tot de concrete opzet en operationele werking van mentoringprogramma's aan bod. We eindigen met een aantal meer algemene, overkoepelende aanbevelingen op basis van dit onderzoek.

7.5.1 Zet meer in op kwaliteitsoptimalisatie

Er valt nog heel wat winst te behalen in huidige en toekomstige mentoringprogramma's met het optimaliseren van de werking en het bewaken van kwaliteit. Er dient nog meer te worden ingezet op screening van mentoren, op het bieden van een duidelijk kader, en een kwaliteitsvolle opvolging, tijdens en na afloop van het mentoringtraject.

7.5.2 Afstemming met VDAB kan mentoring versterken

Mentoren zijn vragende partij om (beter) ingelicht te worden welke vorming en begeleiding de mentee reeds gekregen heeft vanuit VDAB (of partners). Afstemming met VDAB is van belang om de complementariteit tussen professionele dienstverlening en vrijwillige mentoring te waarborgen. Wanneer de projectverantwoordelijke een consultant is binnen VDAB is dit makkelijk te realiseren, maar ook in andere gevallen kan de projectverantwoordelijke hierin de rol van brugfiguur opnemen. Een goede praktijk die in dit verband werd geïdentificeerd was ook de aanwezigheid van VDAB bij vormingssessies voor mentoren.

7.5.3 Nood aan efficiëntieverhogend werken

In sommige proeftuinen is het aantal matches laag ten opzichte van de geïnvesteerde middelen. Er is nood aan bijkomende strategieën om efficiënter te werken, zonder te veel in te boeten op de kwaliteit. Op basis van dit onderzoek konden we geen ideale oplossing identificeren voor het probleem van de tijdsintensiteit van het zoeken naar mentoren, maar moesten we daarentegen wel besluiten dat het kiezen voor 'generieke profielen', of het niet-sectorspecifiek matchen, geen adequate oplossing bieden in het geval van mentoring voor hoo, of toch niet vanuit het perspectief van de hoo zelf. Een betere strategie, althans om niet aan effectiviteit in te boeten, lijkt het inzetten op verschillende zoekstrategieën (specifiek en generiek), inclusief het investeren in een netwerk. Vanuit dat perspectief lijkt het er ook op dat een zekere opstarttijd ingecalculeerd moet worden en een voldoende lange projectduur het zoeken naar mentoren daarom zou faciliteren. Anders gezegd moet men initieel veel investeren in contacten leggen, maar deze renderen meer na een zekere inlooptijd.

7.5.4 'Netwerk delen' verankeren in het project

Uit het onderzoek komt naar voor dat inzetten op het verhogen van sociaal kapitaal niet vanzelfsprekend is; niet elke mentor deelt zijn/haar netwerk (als dit er is) met de mentee, om verschillende redenen. De bevindingen wijzen erop dat we er niet van uit mogen gaan dat verwachtingen hieromtrent 'automatisch' worden gerealiseerd. Een eerste stap lijkt alvast om dit mee te nemen in het richtinggevend kader voor mentoren, met name om het belang van sociaal kapitaal te onderstrepen, en het delen van hun netwerk als mogelijke invulling van mentoring te presenteren, te stimuleren en mogelijk zelfs als instapvoorwaarde voorop te stellen.

7.5.5 Zet in op mentoring als 'community' en bied collectieve sessies aan

Uit het onderzoek kwam naar voor dat zowel mentees als mentoren vragende partij zijn voor collectieve sessies, zowel peer-to-peer (mentees onderling, of mentoren onderling) als met alle mentees en mentoren samen. Sommige proeftuinen zetten hier reeds sterk op in, andere proeftuinen doen dit weinig of niet. Voordelen die collectieve sessies kunnen bieden, zijn onder meer het ervaren van steun, het uitwisselen van ervaringen, en het verbreden van het netwerk. Dit geldt zowel voor mentees als voor mentoren. Hier ligt een opportuniteit voor huidige en toekomstige mentoringprogramma's. Collectieve sessies zijn hierbij wellicht het belangrijkste instrument, maar een online platform, facebook groep, WhatsApp groep,... kunnen een interessante aanvulling vormen, en de betrokkenheid van mentoren en mentees in het project verhogen. In enkele proeftuinen werd hier tot op heden reeds mee geëxperimenteerd.

7.5.6 Investeer bijkomend in maatregelen langs werkgeverszijde

Doorheen de interviews en focusgroepen vertelden mentees telkens weer hoe ze merkten dat werkgevers voorrang gaven aan andere kandidaten, om tal van redenen. We zijn ervan overtuigd dat mentoring positieve stappen zet op vlak van sensibilisering van werkgevers en andere werknemers, met name bij wie het mentorschap opneemt, en die stappen zijn zeker waardevol, maar beperkt in omvang. Gezien de mate waarin de hoa tegen drempels bij werkgevers aanbotsen lijkt het noodzakelijk om nog meer te investeren in maatregelen langs werkgeverszijde, om hoa daadwerkelijk meer kansen te bieden op werk op niveau. De kloof tussen hoa enerzijds en werkgevers anderzijds kan pas effectief gereduceerd worden, als op beide fronten wordt gewerkt.

7.5.7 Al dan niet inzetten op mentoring voor hoa?

Tot slot blijft de vraag open of er al dan niet moet ingezet worden op mentoring als een instrument om hoa aan het werk te helpen. De resultaten laten een gemengd beeld zien. Kwalitatief zijn er indicaties dat mentoring inderdaad bijdraagt tot het versterken van hoa op verschillende vlakken, en in het bijzonder op het gebied van landenspecifiek informatiekapitaal en cultureel kapitaal, en een meerwaarde kan bieden voor hoa t.a.v. de bestaande dienstverlening. Dit vertaalt zich voorlopig niet in betere tewerkstellingsresultaten, bovendien blijken niet alle projecten op dit moment even kostenefficiënt en/of optimaal vormgegeven. Het antwoord op de vraag of moet ingezet worden op mentoring is dan ook genuanceerd, het instrument biedt potentieel, maar is ook geen mirakeloplossing, bovendien dient het werkveld duidelijk te professionaliseren. In dit opzicht dient het inzetten op mentoring duidelijk gepaard te gaan met een goede bewaking van de kwaliteit, professionalisering, aandacht voor kostenefficiëntie en een adequate meting van resultaten waarbij niet enkel uitstroom in kaart wordt gebracht, maar eveneens uitstroom op niveau.

Referenties

- Amoroso, G.** (2015). *One to one: united in diversity* (handbook), Berlin.
- Bauder, H.** (2003). 'Brain abuse', or the devaluation of immigrant labour in Canada. *Antipode*, 35, 699-717.
- Bauder, H.** (2005). Habitus, rules of the labour market and employment strategies of immigrants in Vancouver, Canada. *Social & Cultural Geography*, 6(1), 81-97.
- Chiswick, B., & Miller, B.** (2009). The international transferability of immigrants' human capital. *Economics of Education Review*, 28(2), 162-169.
- Corluy, V.** (2014). *Labour market outcomes and trajectories of immigrants in Belgium*. Dissertation submitted in fulfilment of the requirements for the degree of doctor in Social and Economic Sciences at the University of Antwerp, Antwerp.
- Cullen, S.** (2006). *Mentoring and befriending for young homeless people. A good practice guide*. London: Shelter.
- De Cuyper, P. & Vandermeerschen, H.** (2018). *Mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst. Naar een conceptuele afbakening*. Leuven: HIVA-KU Leuven.
- De Vroome, T. & Van Tubergen, F.** (2010). The employment experience of refugees in the Netherlands. *International Migration Review*, 44(2), 376-403.
- Dolan, P., & Brady, B.** (2012). *A guide to youth mentoring: providing effective social support*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Eurostat** (2017). *Migrant integration statistics- labour market indicators*. Online geraadpleegd op 2 maart 2018 via http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migrant_integration_statistics_%E2%80%93_labour_market_indicators.
- FOD Waso/UNIA** (2017). *Socio-economische monitoring. Arbeidsmarkt en origine 2017*. Online geraadpleegd op 7 mei 2018 op <http://www.werk.belgie.be/SocEcMonitoring2017/>.
- Friedberg, R.M.** (2000). You can't take it with you? Immigrant assimilation and the portability of human capital. *Journal of Labor Economics*, 18(2), 221-250.
- Geets, J., Timmerman, C., & Mortelmans, D.** (2010). *Arbeidsmarktpositie van (hoog)geschoolde immigranten: een vergelijkende kwantitatieve studie van autochtonen en immigranten op basis van de enquête naar de arbeidskrachten met bijzondere aandacht voor overkwalificatie*. Antwerpen: SGK.
- Grant, P. & Nadin, S.** (2007). The credentialing problem of foreign trained personnel from Asia and Africa intending to make their home in Canada: a social psychological perspective. *Journal of International Migration and Integration*, 8(2), 141-162.
- Kalter, F. & Kogan, I.** (2014). Migrant networks and labor market integration of immigrants from the Former Soviet Union in Germany. *Social Forces*, 92(4), 1435-1455.
- Kogan, I., Kalter, F., Liebau, E., & Cohen, Y.** (2011). Individual resources and structural constraints in immigrants' labour market integration. In: M. Wingers, M. Windzio, H. de Valk, & C. Aybek (eds.). *A life-course perspective on migration and integration*. (pp. 75-100). Dordrecht: Springer.
- Lai, D., Shankar, J., & Khalema, E.** (2017). Unspoken skills and tactics: essentials for immigrant professionals in integration to workplace culture. *Journal of International Migration and Integration*, 18(3), 937-959.
- OECD** (2014). *International Migration Outlook 2014*. Paris: OECD Publishing.
- Pajic, S., Ulceluse, M., Kismihok, G., Mol, S., & den Hartog, D.** (2018). Antecedents of job search self-efficacy of Syrian refugees in Greece and the Netherlands. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 159-172.

Petrovic, M. (2015). *Mentoring practices in Europe and North America. Strategies for improving immigrants' employment outcomes*. Brussels: King Baudouin Foundation.

Rhodes, J., & Boyden, F. (2016). *The new science of mentoring: leveraging evidence to improve outcomes*. Mentoring summit, 17 March 2016, Leeuwarden, the Netherlands.

Van Dooren, G., & De Cuyper, P. (2015). *Connect2work, mentoring naar werk. Leidraad voor het opzetten van een mentoringproject naar werk voor hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers*. Leuven: HIVA-KU Leuven.

Van Ngo, H. & Este, D. (2006). Professional re-entry for foreign-trained immigrants. *Journal of International Migration and Integration*, 7(1), 27-50.

Van Tubergen, F. (2010). Determinants of second language proficiency among refugees in the Netherlands. *Social Forces*, 89(2), 515-534.