

Helpt mentoring naar werk om de toegang van anderstalige nieuwkomers tot de arbeidsmarkt te verbeteren? Analyse van een innovatief beleidsinstrument

De Cuyper, P., & Vandermeersch, H. (2018). *Mentoring naar werk voor hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers. Een analyse van knelpunten, successen en opportuniteiten*. Leuven: HIVA – KU Leuven.

De tewerkstellingskloof tussen personen van buitenlandse herkomst enerzijds en de 'autochtone' bevolking anderzijds is bijzonder hoog in België. Hoewel er heel wat beleidsinitiatieven worden genomen, zowel op vlak van inburgering als op vlak van arbeidsmarktbeleid, lijken beleidsinspanningen in Vlaanderen zich slechts beperkt te vertalen in positieve arbeidsmarktuitskomsten voor personen van buitenlandse herkomst. Er lijkt dan ook nood aan een vernieuwd instrumentarium. Een interventie die in dat verband opgang maakt is 'mentoring naar werk'. Hierbij is het principe dat een anderstalige nieuwkomer met een ervaren mentor in eenzelfde professionele sector wordt 'gematcht'. De mentor ondersteunt dan de anderstalige in zijn weg naar of op de arbeidsmarkt. In dit onderzoek volgden we de opzet en implementatie van vier 'mentoring naar werk'-initiatieven. We evalueren of mentoring daadwerkelijk een meerwaarde biedt voor de mentees en identificeren tips en tricks voor de opzet van 'mentoring naar werk'-initiatieven. Het onderzoek kadert in de (proces)evaluatie van het @Level2Work project, ondersteund door AMIF en gecoördineerd door VDAB.

Op zoek naar strategieën voor de arbeidsmarktintegratie van hooggeschoolde anderstaligen

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 ondervinden moeilijkheden om geschikt personeel te vinden, tot in die mate dat er zelfs over een 'war for talent' wordt gesproken. Tegelijkertijd moeten we vaststellen dat anderstalige nieuwkomers het tot op vandaag moeilijk hebben om een plaats op de arbeidsmarkt te vinden. De match tussen de aanbodzijde op de arbeidsmarkt enerzijds, meer specifiek

bij werkzoekenden van buitenlandse herkomst, en de vraagzijde (werkgevers) anderzijds, blijkt met andere woorden moeilijk te maken. 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.

De moeilijke weg naar de arbeidsmarkt geldt ook voor hooggeschoolde anderstaligen (hoa). Uit onderzoek van De Cuyper en Wets (2016) blijkt dat de tewerkstellingskloof relatief gezien hoger is voor hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers dan voor midden- of laaggeschoolde nieuwkomers. Bovendien voert deze groep ook vaak jobs uit onder hun niveau (Geets, Timmerman, & Mortelmans, 2010). Om die reden werd het @level2Work project opgezet, met als doel bij te dragen aan het verminderen van de tewerkstellingskloof, meer bepaald door het uitwerken en testen van nieuwe interventiestrategieën. Het project, dat liep van juni 2016 tot maart 2018, was specifiek gericht op de arbeidsmarktintegratie van hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers. 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, ging het @level2work specifiek om tewerkstelling op niveau. Anders gezegd: het project focust op tewerkstelling in overeenstemming met het hoogst behaalde diploma en de opgebouwde werkervaring. In acht proeftuinen werden nieuwe interventies geïmplementeerd en geëvalueerd, om nieuwe, effectieve beleidsstrategieën te identificeren in het versterken van hoa in hun weg naar tewerkstelling op niveau. Mentoring naar werk was hierbij één type interventie, geïmplementeerd in vier proeftuinen.

Mentoring naar werk: hoge verwachtingen, weinig evidentie

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 lijkt heel wat potentieel te hebben (zie ook De Cuyper & Vandermeersch, 2018). Mentoring naar werk wil een bestaande rijkdom aanboren waar 'klassieke' (arbeidsmarkt) beleidsinstrumenten weinig 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 landspecifiek menselijk kapitaal (kennis, vaardigheden, contacten en dergelijke meer, die lokaal bruikbaar zijn). Werkgevers en werknemers beschikken wél over deze bagage die vaak zeer (sector)specifiek is en zijn daarom uitstekend geplaatst om de anderstalige nieuwkomer te ondersteunen. Althans, zo luidt de redenering. De unieke sterkte van mentoring schuilt verder in de potentiële veelzijdigheid van dit instrument. Mentoring kan inspelen op uiteenlopende aspecten, gaande van het versterken van het sociaal en professioneel netwerk, het leren kennen van de lokale arbeidsmarkt, het verbeteren van de kennis Nederlands, tot het versterken van psychologische aspecten zoals zelfvertrouwen of motivatie. De focus ligt dan wel op het versterken van het landspecifiek kapitaal van de hoa, maar door het betrekken van werkgevers en ervaren werknemers, wordt bovendien tegelijk ingezet op sensibilisering en het wegwerken van hindernissen langs de vraagzijde van de arbeidsmarkt.

Tot hiertoe ontbreekt echter empirisch bewijs over de effectiviteit van mentoring naar werk. Er is heel wat academische literatuur over mentoring in andere contexten, denk hierbij bijvoorbeeld aan jeugdmentoring, onderwijsgerelateerde mentoring en mentoring op de werkvloer. In onderzoek werd er tot op heden echter zeer weinig aandacht besteed aan deze specifieke vorm van mentoring, namelijk mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst. Dit geldt zowel in Vlaanderen als internationaal. Met dit onderzoek willen we hier een bijdrage aan leveren.

Onderzoekopzet en methode

Onderzoekssetting

We analyseerden mentoring in vier proeftuinen, met name in de provincies Antwerpen, Limburg, Oost-Vlaanderen en West-Vlaanderen. We nemen ook ervaringen uit de Stad Antwerpen mee, waar mentoring naar werk reeds eerder werd opgestart in het kader van het ESF-project 'Connect2Work', en dat als inspiratie diende voor de andere proeftuinen. Men spreekt van 'proeftuinen' omdat het expliciet de bedoeling was om te experimenteren en te leren. In tabel 1 geven we een overzicht van de proeftuinen en betrokken uitvoerende partners. Hierbij wordt ook de uitvoeringsvariant vermeld, waarbij we een onderscheid maken tussen een 'duaal model' en een 'gecentraliseerd model'. Een duaal model betekent dat twee verschillende organisaties het mentoringprogramma leiden, waarbij een organisatie verantwoordelijk is voor alle aspecten die voornamelijk met de mentee te maken hebben, zoals de screening en de opvolging van mentees. Tegelijkertijd staat een andere organisatie in voor wat op de mentoren betrekking heeft, bijvoorbeeld de rekrutering en vorming van mentoren. In een gecentraliseerd model daarentegen doet eenzelfde organisatie de screening, matching en opvolging van zowel mentoren als mentees. Andere organisaties kunnen evenwel een belangrijke rol spelen als toeleider.

De proeftuinen verschilden onderling vrij sterk in visie en aanpak van mentoring. De verschillende uitvoeringsvarianten zijn hiervan een voorbeeld, maar de verschillen gaan veel breder. Ook op vlak van doelstellingen is er bijvoorbeeld een grote variatie, gaande van een brede, algemene doelstelling

van hoe's te versterken, tot de specifieke doelstelling van concrete tewerkstelling. Tussenin vinden we proeftuinen en partners die een 'reality check' als finaliteit vooropstellen, een toetsing en confrontatie met de realiteit. Deze proeftuinen leggen de nadruk op het nader kennis maken met de Belgische of regionale arbeidsmarkt en het bijschaven van verwachtingen aan de hand van de realiteit op de arbeidsmarkt. Dit is een noodzakelijke tussenstap om de langere termijndoelstelling van tewerkstelling te kunnen realiseren. Een ander voorbeeld van de heterogeniteit van projecten ligt ook in de selectie van deelnemers, met een focus op 'zwakere' dan wel 'sterkere' profielen op vlak van afstand tot de arbeidsmarkt.

Doel en aanpak van het onderzoek

Het doel van het onderzoek was tweeledig. Een eerste doel was om de proefprojecten te documenteren en te analyseren. Een eerste stap is daarbij beschrijvend van aard, met name in kaart brengen hoe de mentoringprogramma's werden opgevat, uitgebouwd en geïmplementeerd. Vervolgens gaan we na wat we hieruit kunnen leren: 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? Een tweede doel was om inzicht te brengen in de resultaten van mentoring. Is mentoring naar werk een waardevol instrument om de arbeidsmarktintegratie te verbeteren, biedt mentoring een meerwaarde voor de mentees en worden vooropgestelde doelstellingen daadwerkelijk bereikt?

Het onderzoek steunt zowel op kwalitatieve als op kwantitatieve data. Aan de hand van focusgroepen

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) – in samenwerking met VDAB	
	Limburg	VOF De Bakker-Martens in opdracht van VDAB – in samenwerking met RiseSmart	

en semigestructureerde interviews spraken we met dertig hwa ('mentees') en tien mentoren, alsook met de professionele organisaties die instonden voor de werving, screening, matching en opvolging van mentoren en mentees. In de gesprekken met mentees en mentoren kwamen vijf vaste thema's aan bod met name: 1) de motieven voor deelname aan het mentoringprogramma, 2) het mentoringparcours tot nu toe (frequentie van contact, hoe wordt het ingevuld, hoe kwam de agenda tot stand), 3) de bijdrage van het project voor de mentee of mentor, 4) voorwaarden voor een goede mentoringrelatie, en 5) een algemene evaluatie (onder andere hoe heeft men het project ervaren, wat was positief, is men tegen moeilijkheden aangetroffen). Bij mentoren kwam ook de ondersteuning vanuit de professionele organisatie aan bod. Naast de kwalitatieve data die we verzamelden, beschikken we ook over kwantitatieve gegevens, aangeleverd door VDAB en gebaseerd op de registratie in de verschillende proeftuinen. De beschikbare dataset geeft informatie op 3 domeinen, met name over het profiel van de hwa, de deelname aan mentoring en andere initiatieven, en de uitstroom naar werk. In totaal werden 1246 hwa geregistreerd, van wie 158 deelnamen aan een mentoringinitiatief. Een nadeel van de data is echter dat we niet kunnen nagaan of men uitgestroomd is naar werk *op niveau*.

In wat volgt bespreken we eerst de bevindingen met betrekking tot de meerwaarde van mentoring. Vervolgens gaan we dieper in op een aantal geleerde lessen met betrekking tot de opzet en implementatie van mentoringprojecten, die een impact kunnen hebben op de effectiviteit van mentoring. De beschrijving van de concrete aanpak van mentoring in de verschillende proeftuinen komt in deze bijdrage niet aan bod. Hiervoor verwijzen we naar het uitgebreide onderzoeksrapport (De Cuyper & Vandermeersch, 2018).

Biedt mentoring een meerwaarde?

Cultuur- en sectorspecifiek advies als meerwaarde voor mentees

Uit het kwalitatief onderzoeksluik blijkt dat mentoring voor heel wat mentees (en ook mentoren) een meerwaarde heeft. Het ontvangen van *cultuurspecifiek en sectorspecifiek advies* is het element van

mentoring dat het meest als meerwaarde naar voren wordt geschoven door mentees. Hierbij gaat het om kennis van de Vlaamse arbeidsmarkt en leren hoe een 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 dat de mentor helpt hiermee om te gaan. De mentor legt uit hoe de zoektocht naar werk in België het best aan te pakken, waar te kijken voor vacatures in de sector, enzovoort. Daarnaast kan de mentor ook ondersteuning bieden in *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 of haar kansen kan verbeteren, bijvoorbeeld door het volgen van de juiste opleiding. De specificiteit van de buitenlandse diploma's en ervaring van hwa maakt het uitstippelen van de juiste weg niet gemakkelijk. De mentor kan hier als 'insider' in de sector een belangrijke rol in spelen. Andere items die door de mentees werden vermeld zijn onder meer *het krijgen van sollicitatieadvies, een 'hulplijn' of vertrouwenspersoon hebben, Nederlands leren en oefenen, en zelfvertrouwen ontwikkelen of herstellen*.

Meer algemeen blijkt ook uit de resultaten dat mentoring een waardevolle aanvulling op professionele dienstverlening (zoals VDAB) kan bieden, door de 'insidersrol' van mentoren. Mentoren hebben door hun praktijkkennis een andere, aanvullende insteek. De mentoren staan in de dagdagelijkse realiteit van het professionele leven in hun specifieke sector, en zijn vaak ook werkgevers. Ook de projectcoördinatoren delen die visie: mentoring houdt een kennismaking in met de realiteit van het bedrijfsleven, de arbeidscultuur en de arbeidsmarkt. Een bijkomend voordeel van mentoring, is dat een mentor maar één persoon 'onder zijn vleugels' heeft, terwijl een VDAB-bemiddelaar (of consultant van de leerwinkel) heel wat mensen begeleidt. De mentor kan dus meer 'onverdeelde aandacht' bieden waarbij het persoonlijke en vrijwillige karakter van de relatie ook een pluspunt vormt.

Netwerk delen blijkt niet vanzelfsprekend

Wanneer we vroegen naar de motivatie van de mentees om mee te doen aan het mentoringproject, was het *ontwikkelen van een (professioneel)*

netwerk een van de elementen die het meest op de voorgrond kwamen. Dit aspect werd ook sterk benadrukt door de projectcoördinatoren als verwachte meerwaarde. Enerzijds zou de mentee, met behulp van de mentor, meer personen in de sector leren kennen, of meer algemeen personen die 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. Toch zijn er slechts enkele mentees die het delen van het netwerk echt als ervaren meerwaarde in de verf zetten. Een aantal mentees gaven tijdens de interviews of focusgroepen ook expliciet aan dat ze verwacht hadden dat een mentor hen een netwerk zou verschaffen. In de praktijk was dit echter niet gebeurd. De verwachting om via het netwerk van de mentor ‘deuren te openen’ werd voor sommigen dus ingelost in de realiteit, maar lang niet voor iedereen.

Wanneer we op zoek gaan naar een verklaring voor het feit dat het professionele netwerk niet makkelijk werd gedeeld, lijkt er niet één antwoord te bestaan. Op het eerste gezicht komen alvast drie elementen naar voren. Ten eerste is het niet voor alle mentoren duidelijk of vanzelfsprekend dat het netwerk delen een mogelijke taak of verwachting is 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 of zij vaak zijn netwerk ook niet te veel belasten. Het betrekken van het eigen netwerk is dus altijd een afweging.

De balans: een gemengd beeld

Samengevat ervaren de mentees een meerwaarde van mentoring op heel wat vlakken. De overgrote meerderheid van de mentees zou het mentoring-project ook aanraden aan vrienden. Toch is de in een aantal gevallen niet-ingeloste verwachting van het verwerven van een netwerk, niet het enige waargenomen probleem. Een aantal mentees benadrukken dat mentoring voor hen slechts een geringe bijdrage heeft geleverd, bijvoorbeeld omdat het

beperkt is gebleven tot sollicitatieadvies, of omdat de mentor uit een andere sector kwam en hem of haar – vanuit het perspectief van de mentee – niet voldoende kon helpen. Sommigen hebben ook weinig contact gehad met hun mentor.

Op basis van de kwantitatieve data vonden we ook geen harde resultaten terug in termen van uitstroom naar werk. Uit de cijfers blijkt vooralsnog geen significant verschil in uitstroom naar werk tussen mentees, dit wil zeggen deelnemers aan mentoring, en andere ho. De meting vond plaats twaalf maanden na de start van deelname aan @level2work – bestaande uit mentoring of een andere actie – en minimum zes maanden na de start van mentoring als er eerst met een andere actie begonnen werd. De resultaten hoeven nog niet te betekenen dat er geen effect is van mentoring. De beschikbare data zijn beperkt qua informatie, onder meer doordat het niveau van tewerkstelling niet wordt opgenomen en doordat een aantal belangrijke achtergrondvariabelen ontbreken. Daarnaast vergt het nagaan van de effectiviteit van mentoring en het aantonen van causale verbanden een ander onderzoeksdesign, zoals een experimenteel of quasi-experimenteel design. Uitstroom is daarnaast slechts een deel van het verhaal; zoals eerder gesteld hadden niet alle projecten ‘tewerkstelling’ als finaliteit, maar werd ook het versterken van ho of een realiteitstoets met de arbeidsmarkt als doelstelling vooropgesteld. Het bereiken van deze andere doelstellingen konden we niet kwantitatief nagaan.

De realisatie van de meerwaarde van mentoring hangt daarnaast nauw samen met de aan- of afwezigheid van een aantal kritische succesfactoren, zoals sectorspecifieke matches, een duidelijk kader, en regelmatig contact tussen mentor en mentee (zie verder). Aan deze voorwaarden werd nog niet altijd voldaan in de onderzochte mentoringprogramma’s. Wellicht heeft dit ook een impact op de resultaten. Zo werd bijvoorbeeld ook wie slechts één ontmoeting had met de mentor, wat niet de bedoeling is, meegerekend in de resultaten. Zoals eerder vermeld ging het om proeftuinen: projecten met experimenteeruimte om te zien wat werkt. Naast de resultaten zijn daarom ook de lessen uit het project erg belangrijk. In wat volgt zetten we enkele belangrijke lessen op vlak van implementatie op een rijtje.

Lessen over de opzet en implementatie van mentoringprojecten

Mentoring vereist een sterke omkadering

Wanneer gesproken wordt over mentoring, denkt men al snel aan de relatie die wordt gevormd tussen een mentee en een mentor. Maar mentoring is in feite een driedelige relatie (zie De Cuyper & Vandermeersch, 2018). 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, dus het maken van de juiste match. Bovendien is deze ook verantwoordelijk voor het bieden van de juiste omkadering, zoals de begeleiding en ondersteuning van het duo, het waken over eventuele randvoorwaarden, het verlenen van advies. De professionele organisatie is dus niet enkel de initiator of organisator, maar heeft ook een belangrijke rol inzake kwaliteitsbewaking.

De essentiële rol van deze derde actor kwam sterk naar voren in het onderzoek. Zo bleek uit de interviews en focusgroepen dat mentees en mentoren nood hebben aan *duidelijke richtlijnen*. Het is noodzakelijk dat de begeleidende organisatie een duidelijk kader meegeeft aan mentor en mentee 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. Opdat de voordelen van mentoring ten volle benut kunnen worden, is het belangrijk een juist evenwicht te vinden tussen enerzijds voldoende vrijheid laten om in te spelen op de noden van het individu en anderzijds genoeg richting en kader bieden.

Om de kwaliteit van mentoring te garanderen, blijkt een *goede en systematische opvolging* door de begeleidende professionele organisatie cruciaal. 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). In het onderzoek stelden we vast dat een aantal duo's bijvoorbeeld nooit echt opgestart geraakt waren of dat er maar zeer sporadisch contact is geweest, terwijl deze

wel als deelnemers aan mentoring geregistreerd stonden. In dergelijke gevallen is het belangrijk om dit als organisatie tijdig op te pikken, na te gaan wat fout loopt, en waar mogelijk te remediëren.

Ook het bieden van *omkadering aan mentoren* is cruciaal. In een 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. De meerwaarde van mentoring voor de mentees staat of valt immers met hoe de mentor het mentorschap opneemt. Screening maakt hier een belangrijk deel van uit.

Sectorspecifieke matches zijn een sterke troef

Het rekruteren van mentoren en het maken van de juiste match vormen een grote uitdaging voor mentoringinitiatieven. Terwijl er altijd meer dan voldoende kandidaat-mentees waren, zorgde de zoektocht naar geschikte mentoren voor een druk in de proeftuinen. Het probleem is dat dit erg tijdsintensief is. Een strategie om hiermee om te gaan kan erin bestaan om af te stappen van het sectorspecifiek matchen. Het is immers gemakkelijker om 'een' mentor te vinden dan een mentor die in dezelfde niche werkt (bijvoorbeeld zelfde type ingenieur of chemicus). Uit de feedback van de deelnemers bleek echter dat het afstappen van sectorspecifiek matchen gepaard gaat met kwaliteitsverlies. Terwijl mentoren hierover verdeelder zijn, vindt de grote meerderheid van de mentees 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 beschouwen het eerder als een groot pluspunt, maar op enkele uitzonderingen na vinden alle mentees dit belangrijk. Een mentor met sectorspecifieke kennis en ervaring heeft de mentee meer te bieden, inclusief op vlak van netwerk.

Delen van het netwerk komt niet (altijd) vanzelf

Het onderzoek geeft aan dat inzetten op het versterken van het netwerk niet vanzelfsprekend is. Niet elke mentor deelt zijn of haar netwerk, als dit er is, met de mentee, en dit om verschillende

redenen (zie supra). De bevindingen wijzen erop dat men er niet vanuit mag 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 en te stimuleren, of mogelijk zelfs als expliciete verwachting te stellen.

Een juiste samenstelling van het team en goede samenwerking zijn essentieel

Het beschikken over een sterk uitgebouwd (bedrijven)netwerk is een belangrijke troef als organisatie, 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 van contacten met werkgevers beschikt, is dus cruciaal voor een levensvatbaar mentoringprogramma, minstens in een ondersteunende rol. Tegelijkertijd is ook doelgroepenkennis erg belangrijk om de belangen van mentees voldoende en adequaat te vertegenwoordigen. We denken hierbij bijvoorbeeld aan inzicht in problemen met randvoorwaarden zoals mobiliteit, kinderopvang of huisvesting. Expertise op dit vlak vanuit de trekker of partner lijkt noodzakelijk voor het welslagen van een mentoringprogramma.

Wanneer meerdere partners betrokken zijn bij de implementatie van een mentoringinitiatief is ook een goede samenwerking noodzakelijk. Is dit niet het geval, dan heeft dit een weerslag op de kwaliteit van de dienstverlening. Op basis van de ervaringen uit de proeftuinen lijken alvast de toewijzing van een taak aan een vast persoon (stabiliteit) en duidelijke, heldere afspraken over de taakverdeling tussen projectpartners essentieel om tot een goede samenwerking te komen. Ook een gedeelde, geëxpliciteerde visie op het project tussen projectpartners bleek van groot belang.

Conclusie en aanbevelingen

Is het al dan niet een goed idee om in te zetten op mentoring als instrument om hoe te ondersteunen in hun weg naar werk? De resultaten laten een gemengd beeld zien. Kwalitatief zijn er indicaties dat mentoring inderdaad bijdraagt tot het versterken van hoe op verschillende vlakken, en in het

bijzonder op het gebied van landspecifieke kennis en informatie over de werking van de arbeidsmarkt (denk hierbij ook aan gebruiken in de sector in België, vereiste competenties en verwachtingen ten aanzien van werknemers in een specifiek beroep). Dit vertaalde zich echter voorlopig niet in betere tewerkstellingsresultaten in de onderzochte projecten, althans niet wat algemene uitstroom betreft. Of deelname aan mentoring samenhangt met een grotere kans op werk *op niveau*, konden we op basis van de beschikbare data niet nagaan. Het antwoord op de vraag of er ingezet moet worden op mentoring is dan ook genuanceerd: het instrument biedt potentieel, maar is geen mirakeloplossing. Daarnaast bleken niet alle projecten op dit moment even optimaal vormgegeven. Positief is dat op basis van de experimenten in de proeftuinen belangrijke lessen konden worden getrokken in dit onderzoek voor het verbeteren van mentoring in de toekomst. Enkele knelpunten blijven echter vooralsnog onopgelost, zoals het vinden van strategieën om tijdsefficiënter te werken als begeleidende organisatie, zonder te veel aan kwaliteit in te moeten boeten. Het inzetten op mentoring dient in elk geval duidelijk gepaard te gaan met een doordacht design van het mentoringprogramma, een goede bewaking van de kwaliteit en een adequate meting van resultaten. Hierbij moet niet alleen de uitstroom naar werk in kaart worden gebracht, maar eveneens de uitstroom *op niveau*.

Hanne Vandermeerschen
Peter De Cuyper
HIVA – KU Leuven

Bibliografie

- De Cuyper, P., & Vandermeerschen, H. (2018). *Mentoring naar werk voor personen van buitenlandse herkomst. Naar een conceptuele afbakening*. Leuven: HIVA – KU Leuven.
- De Cuyper, P., & Wets, J. (2016). *Inburgeraars op de arbeidsmarkt. Een analyse van de socio-economische trajecten van inburgeraars*. Antwerpen: Steunpunt Inburgering en Integratie / HIVA – KU Leuven.
- 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: SGKKB.