

includities

City-to-city mentoring: Methodologische gids

Opgemaakt door:
MigrationWork CIC

November 2022



Local & Regional
Europe



Co-funded by
the European Union

CEMR

De Raad van Europese Gemeenten en Regio's (CEMR) is de oudste en breedste Europese vereniging van lokale en regionale besturen. We zijn de enige organisatie die de nationale verenigingen van lokale en regionale besturen van 41 Europese landen bijeenbrengt en die via hen alle niveaus van grondgebieden - lokale, intermediaire en regionale - vertegenwoordigt.

INCLUCITIES

Het project IncluCities (2020 tot 2023) streeft ernaar de integratie van onderdanen uit derde landen in kleine en middelgrote steden te verbeteren via samenwerking tussen steden. Acht steden, met een verschillende mate van ervaring inzake integratie en hun nationale verenigingen van de lokale en regionale besturen nemen deel aan het project, geleid door CEMR en gefinancierd door het Asylum, Migration and Integration Fund (AMIF) van de Europese Unie.

MigrationWork

MigrationWork is een non-profit consultancy die gemeenschappen, beoefenaars en beleidsmakers helpt om te reageren op migratie op manieren die werken aan integratie. MW heeft jarenlang ervaring met het organiseren van wederzijds leren tussen lokale beoefenaars in heel Europa.

CEMR wil de auteurs van de methodologische gids Dirk Gebhardt en Sue Lukes van MigrationWork bedanken.

IncluCities kreeg financiële steun van de Europese Commissie, DG Home Affairs via het AMIF - Asylum, Migration and Integration Fund. De verantwoordelijkheid voor de ideeën en meningen, gebracht in deze uitgave, ligt bij de auteurs.

1. INLEIDING	4
2. DE SPELERS EN HUN ROL IN INCLUCITIES	6
De mentee steden	6
De mentor stad	6
De vereniging van steden en gemeenten	6
De lokale steungroep	6
Bemiddelaars	6
3. EEN GEMEENSCHAPPELIJKE BASIS BEPALEN VOOR DE MENTORINGGROEP	7
De IncluCities benchmarks	7
Waarom een gemeenschappelijke basis bepalen?	9
4. HET MENTORINGPROCES VOORBEREIDEN	10
Behoeftanalyse	10
Sterke punten en ervaringen aan de mentorzijde noteren	10
Mentors aan mentees koppelen	11
Mentoring opleiding	11
De behoeftanalyse verfijnen en de reikwijdte van het mentoringproces bepalen	11
Betrokkenheid belanghebbenden en oprichting lokale steungroep	11
Zorgen voor politiek engagement	12
5. HET MENTORINGPROCES	13
1 st bezoek - mentee stad: de context schetsen	14
2 ^{de} bezoek - mentor stad: inspiratie	15
3 ^{de} bezoek - mentee stad: consolidatie actieplan	15
Na de mentoringbezoeken	15
6. MOGELIJKE AANPASSINGEN VAN HET MENTORINGPROCES	16
BIJLAGEN	17
BIJLAGE 1 - Mentoring: enkele belangrijke punten	17
BIJLAGE 2 - Behoeftanalyse sjabloon	18
BIJLAGE 3 - Sterke punten en ervaringen van de mentor steden en hun lokale en nationale context	21
BIJLAGE 4 - Goede praktijken analyseren	23
BIJLAGE 5 - Een lokaal steunnetwerk oprichten	24
BIJLAGE 6 - Actieplanning sjabloon	25

1

Inleiding

Het IncluCities project maakte gebruik van mentoring tussen steden en vereniging van steden en gemeenten met een verschillende mate van ervaring als tool voor kennisoverdracht. Het project kan worden gezien als een pilootproject om het potentieel te verkennen van deze tool in wederzijds leren tussen vereniging van steden en gemeenten en -netwerken.

Mentoring is een krachtige methode om verpersoonlijkte, informele steun te verlenen aan studenten, werkzoekenden, jonge ondernemers of migranten. Mentoring wordt ook gebruikt in **peer support** van medewerkers voor stadsbesturen – het vertegenwoordigt het idee van **solidariteit tussen steden en gemeenten, stedennetwerking** en **wederzijds leren** tussen steden.

Mentoring is meestal gebaseerd op het feit dat de **mentor** aanzienlijk meer ervaring heeft dan de mentee, de persoon die begeleid wordt. Maar dit is niet van cruciaal belang. Deelnemers vinden namelijk meestal dat beide partijen iets te leren en iets te delen hebben. Een mentor moet de capaciteit hebben **om de mentee toe te staan te ontwikkelen** en de mogelijkheid hebben om **vertrouwen te wekken** bij de mentee zodat die vrij kan spreken en ideeën kan verkennen. Dit vertrouwen wordt gedeeltelijk bereikt omdat de mentor **geen formele relatie** heeft met de mentee, wat er gebeurt in het proces is dus **vertrouwelijk** en geen onderdeel van enige management- of rapporteringstructuur ('off-line'). Vertrouwen kan ook worden gewekt door de historiek of **ervaring** van de mentor op het betrokken gebied.

In het IncluCities project werd mentoring gebruikt als een tool voor *peer support* door steden om **lokaal specifieke oplossingen voor beleidsuitdagingen** te ontwikkelen en om **aan te zetten tot veranderingen** in de lokale praktijk. **Vereniging van steden en gemeenten** handelen als begeleiders voor de mentoringgroep en kan de resultaten van het mentoringproces letterlijk naar een hoger niveau tillen, vb. door bepaalde kwesties inzake multi-level coördinatie aan te kaarten. Ze zijn ook betrokken bij het testen en bevorderen van het ruimere gebruik van mentoring als een standaard tool binnen hun leden of tussen stedennetwerken.

Thema	Mentee	Mentor
Bouwen aan een stad voor iedereen	Capaci en de Associazione Italiana per il Consiglio dei Comuni e delle Regioni d'Europa (AICCRE) - Italië	Mechelen en de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) - België
Een strategische beoordeling van de behoeften van migrantenbewoners en het ontwikkelen van een passende genderbewuste aanpak	Saint-Jean-de-la-Ruelle en de Association Française du Conseil des Communes et Régions d'Europe (AFCCRE) - Frankrijk	De stad Brussel en de Association Ville et Communes de Bruxelles - Vereniging Stad & Gemeenten van Brussels Hoofdstedelijk Gewest (BRULOCALIS) - België
Bouwen aan steden die migranten integreren	De stad Livadia en de Centrale Unie van Gemeenten van Griekenland (KEDE) - Griekenland	Fuenlabrada en Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) - Spanje
Opportunities inzake formeel en informeel taalonderwijs voor migranten bevorderen	De stad Jelgava met de Latvijas Pašvaldību savienība (LALRG) - Letland	De gemeente Schaarbeek en de Vereniging Stad en Gemeenten van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (BRULOCALIS) - België

Deze gids werd oorspronkelijk ontwikkeld om het mentoringproces te begeleiden tussen vereniging van steden en gemeenten en hun leden in het IncluCities project, waarbij zeven vereniging van steden en gemeenten en acht van hun leden vier mentoringgroepen vormden. Vertrekkende van een behoefteanalyse deed elke mentoringgroep drie mentoringbezoeken en veel online meetings om de begeleide stad te helpen een actieplan te ontwikkelen om zijn integratiebeleid te verbeteren.

Deze gids werd als een nalatenschap van het IncluCities project geactualiseerd om de praktijk van *peer mentoring* te verspreiden tussen steden en stedennetwerken in buiten dan het domein van integratiebeleid. De gids wil het gebruik stimuleren van mentoring als een tool voor kennisoverdracht en leren.

De gids stelt de spelers voor die betrokken zijn bij het mentoringproces en biedt een stap voor stap begeleiding om de reikwijdte van het mentoringproces te bepalen, mentors aan mentees te koppelen en een actieplan te ontwikkelen in een reeks mentoringbezoeken.

Het omvat ook mogelijke aanpassingen van het mentoringproces en biedt een bijlage met verdere begeleiding in de vorm van samenvattingen en templates voor behoefteanalyse en actieplanning.

We hopen dat deze beknopte gids kan inspireren tot city-to-city learning in instellingen zoals stedennetwerken en -verenigingen, in projecten en in meer informele contexten en deze kan ondersteunen.

De spelers en hun rol in IncluCities

De Council of European Cities and Regions (CEMR)

coördineerde IncluCities en structureert de implementatie van het project met het doel het integratiebeleid bij haar leden te helpen verbeteren en nieuwe leertools voor wederzijds leren te testen.

De mentee steden

Streefden ernaar geselecteerde aspecten van hun integratiewerk voor het betrokken thema te verbeteren. Samen met de mentorteams bepaalden ze welke veranderingen ze wilden maken, ze planden de nodige acties om die te bereiken en begonnen met de uitvoering ervan.

De mentor stad

hielp de mentee stad bij het plannen om de verandering te bereiken. Die deed dit gedeeltelijk door gebruik te maken van haar eigen ervaring, maar ook door goed te luisteren - wat de collega's in staat stelde bezorgdheden te verkennen en ideeën te ontwikkelen in vertrouwen met een vertrouwde partner van buiten hun eigen instantie. Het mentoring moedigde hen aan om te zien wat er moet veranderen, om opties voor verandering en de betrokken risico's te bepalen en om te werken aan de gekozen oplossing.

De vereniging van steden en gemeenten

verleenden steun door elke mentoringgroep te verbinden met hun ruimere regionale en nationale context, vb. politieke en wettelijke kaders bepaald op

andere bestuursniveaus. Ze hielpen ook te begrijpen in welke mate de problemen van de mentee steden typisch zijn voor andere steden. Omgekeerd werden de politieke agenda's van de vereniging van steden en gemeenten ook geïnformeerd door de mentoringervaring en de tekorten aan steun die aan het licht kwamen.

De lokale steungroep

bracht in elke mentee stad de belanghebbenden bijeen die het meest relevant waren om de beoogde verandering te bereiken. Ze namen deel aan het mentoringproces, van de behoefteanalyse tot de afwerking van het actieplan. De groep omvatte afgevaardigden van migranten- en etnische minderheidsverenigingen en andere zoals bepaald door elk thema: bijvoorbeeld bedrijfs- en vakbondsafgevaardigden, andere maatschappelijke groepen en academische experts. Waar mogelijk weerspiegelde de lokale steungroep van de mentor stad de belanghebbenden die betrokken waren aan de zijde van de mentee.

Bemiddelaars

verleenden methodologische steun tijdens het mentoringproces om goede resultaten te verkrijgen en om de protagonisten van het project in staat te stellen te focussen op de inhoud van hun contacten. In IncluCities werden de bemiddelaars verstrekt door MigrationWork, een non-profit adviesbureau die ernaar streeft migratie te doen werken voor alle betrokkenen.

Een gemeenschappelijke basis bepalen voor de mentoringgroep

Een van de cruciale voordelen van mentoring is de flexibiliteit ervan qua aanpassing aan specifieke steunbehoeften, in ons geval, van steden die hun integratiebeleid willen ontwikkelen. Mentoring en city-to-city leren gaat echter meestal niet over kopiëren en plakken van oplossingen die elders zijn gevonden, aangezien contexten aanzienlijk verschillen naargelang van de stad of gemeente en het land, en daarom aanpassing vragen. Dus om kennis effectief over te brengen, moeten de betrokken partijen zich bewust zijn van hun overeenkomsten en verschillen in hun institutionele kader, migratiecontext en besef van integratie.

Bij mentoring tussen leden van een nationale of regionale stedenvereniging, is er meestal een stevige gemeenschappelijke basis van gelijkaardige wettelijke, budgettaire en politieke omstandigheden, en soms zelfs een historiek van werk dat is gebeurd in dit verband. Op transnationaal niveau is deze gemeenschappelijke basis echter meestal minder evident, aangezien normatieve documenten op Europees of Internationaal niveau vaak vrij generiek zijn en technische details missen. Er zijn echter enkele documenten die werden ontwikkeld, gebaseerd op transnationaal werk tussen steden, zoals de Eurocities [Integrating Cities Toolkits](#) en How-to-Guides, de [Toolkit for equality](#) van de European Coalition of Cities against racism, de [Intercultural Cities questionnaire](#), de [PLATFORMA's Training Module](#) over Localizing the SDGs of de [CEMR toolkit](#) Equality of women and men in local life.

De IncluCities benchmarks

Mentoringprocessen kunnen vertrouwen op dergelijke normen en ook bijdragen aan een verdere ontwikkeling ervan. In IncluCities ontwikkelde MigrationWork thematische benchmarks voor de gebieden behandeld door de mentoringgroepen samen met de steden en verenigingen. De benchmarks gebruikte werk van onafhankelijke experts en beoefenaars op het terrein, officiële en academische verslagen en rapporten, beleidsdocumentatie, gevalstudies en databases voor beste praktijken.

De IncluCities benchmarks voor elke mentoringgroep werden opgedeeld in **sleutelfactoren**, de cruciale voorwaarden voor succes. Samen genomen vertegenwoordigen ze alle elementen die een 'ideale stad' ingevoerd zou moeten hebben om succesvol te zijn op het beleidsgebied. Voor elke sleutelfactor wordt een **bewegreden** - een samenvatting van de redenen waarom deze factor echt 'een sleutel' of belangrijk is - geboden en **richtvragen**) helpen te controleren of de sleutelfactoren aanwezig is in een stad. **Voorbeelden van goede praktijken** illustreren hoe andere steden de bepaalde norm hebben behaald of die hebben benaderd. Tot slot bepaalt de benchmark ook **contextfactoren**, belangrijke omstandigheden buiten de controle van het lokaal bestuur waarmee rekening moet worden gehouden bij de beoordeling van de sleutelfactoren waaraan de stad moet werken om de benchmark te bereiken, vb. nationale wetgeving, budgetten bepaald op regionaal of nationaal niveau en migratietrends.

Een voorbeeld van een sleutelfactor uit de IncluCities benchmark over het bieden van formele en informele mogelijkheden om talen te leren

sleutelfactor	Bewegreden	richtvragen, tips en voorbeelden
<p>8 Niet-formeel taalleren ondersteunen via vrijwilligerswerk</p>	<p>Vrijwilligerswerk biedt een groot potentieel om talen te leren. Het kan migranten bereiken die niet worden bereikt door of beschikbaar zijn voor lessen in een klaslokaal en kan een sterk verpersoonlijkte steun bieden.</p> <p>Er is een verscheidenheid aan contexten waarin vrijwilligerswerk het leren van talen kan ondersteunen, ook binnen bestaande diensten (vb. drop-in cafés, gemeenschapscentra, kookclubs, sociale steun bij het werken met migranten in de sectoren opvoeding en gezondheid). Vrijwilligers kunnen rollen opnemen zoals taalbuddy's en mentors, begeleiders voor kleine groepen of assistenten/coaches in formele taallessen en het leren van naar de echte wereld brengen.</p> <p>Om dit potentieel te benutten, kunnen steden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • campagnes voeren om taalvrijwilligers te rekruteren, ook binnen ruimere vrijwilligersinitiatieven • een lokaal netwerk voor taal vrijwilligerswerk opzetten om aanbiedingen te coördineren • een informatiedienst verlenen voor opportuniteiten inzake niet-formeel taalleren (dit kan deel uitmaken van een ruimere dienst die opportuniteiten bevordert om talen te leren) • opleiding geven aan taal vrijwilligers samen met vrijwilligers- en taalonderwijsorganisaties • organisaties helpen om taalonderwijsresultaten te monitoren en te verbeteren. 	<p>Vragen om u te helpen beoordelen of deze sleutelfactor is ingevoerd in jouw stad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zijn migranten in jouw stad zich bewust van vrijwilligersopportuniteiten waarmee ze hun taalvaardigheden kunnen verbeteren? • Doen vrijwilligersinitiatieven inspanningen om migranten te betrekken? • Zijn de bestaande Vrijwilligersprojecten aantrekkelijk voor migranten die in jouw stad wonen? • Hebt u, samen met vrijwilligersinitiatieven, verkend hoe taalonderwijs in deze initiatieven te ondersteunen? <p>Praktische tips:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het Erasmus project VIME ontwikkelde opleidingsmodules voor taal vrijwilligers en ander ondersteunend materiaal dat een goede basis verschaft om te starten met taalonderwijs ondersteunen via vrijwilligerswerk. <p>Voorbeelden van goede praktijken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In het project EIL- European Integration Languages experimenteerden partners met 'socio- linguïstieke workshops' om talen te leren in informele contexten, zoals een multicultureel koor of kookworkshops. https://epale.ec.europa.eu/en/blog/eil-european-integration-languages • In het kader van haar CAMIM project heeft de gemeente Schaarbeek een vrijwilligersplatform ontwikkeld, gebaseerd op overleg met migranten en migrantenorganisaties, een vrijwilligersplatform met opportuniteiten die migranten in staat stellen hun taalvaardigheden Frans te verbeteren.

Waarom een gemeenschappelijke basis bepalen?

Een benchmark structureert de mentoringgroep door de reikwijdte ervan te bepalen en een gemeenschappelijke norm te bieden waarnaar v steden en gemeenten kunnen streven. Het kan dienen als een checklist voor de mentor en begeleide stad of gemeente om hun sterke en zwakke punten te bepalen en te helpen een focus te kiezen. De benchmark vormt een menu van opties op welke aspecten van de stadsstrategie (vb. welke sleutelfactoren) het mentoringproces moet focussen. Het kan helpen te bepalen:

- Wat er moet veranderen – waar zijn de hiaten en problemen?
- Welke de sterke punten zijn in het huidige werk, waarop een stad of gemeente zou kunnen verder bouwen?
- Welke doelen moet die nagestreefd worden, op dit themagebied?
- Welke praktische stappen zullen helpen om te werken aan deze doelen?

Uiteindelijk is het aan de steden en gemeenten met hun netwerken die betrekken zijn bij het proces om te beslissen of het al dan niet nodig is een gemeenschappelijke basis via een benchmark te bepalen. Zoals met alle andere richtinggevende tools in deze gids en bijlage, moeten steden en gemeenten die betrokken zijn bij mentoring kiezen wat zinvol is voor hun situatie en doelstellingen en wat achterwege kan worden gelaten (zie ook hoofdstuk 6. Over mogelijke aanpassingen van het mentoringproces).



Laat je niet afschrikken door de benchmark! Het is een ideale norm gebaseerd op goede praktijken uit een ruime waaier van bronnen en het is onwaarschijnlijk dat die wordt behaald door een bestaande stad of gemeente. Door sleutel succesfactoren voor een bepaald beleidsgebied te bepalen, kan de benchmark echter helpen om beter te begrijpen welke de opties zijn die je moet verbeteren in jouw beleid.

Het mentoringproces voorbereiden

Behoeftanalyse

Een mentoringproces moet beginnen bij **behoeften bepaald door de begeleide stad in een speciale behoeftanalyse** (zie behoeftanalyse sjabloon, BIJLAGE 2), die deze idealiter voert met alle betrokken belanghebbenden, onder wie migrantenafgevaardigden. Behoeften zijn hiaten in het beleid of in de steun of coördinatieproblemen die een nieuw beleid vragen of een herziening van de bestaande. Er moet een eerste ontwerp van behoeftanalyse worden gemaakt voor een mentorstad wordt gezocht, om ervoor te zorgen dat de mentor stad overtuigd is dat die kan helpen bij de gebieden bepaald als behoeften.

Behoeften kunnen worden bepaald in specifieke sectoren van het integratiebeleid (vb. huisvesting, tewerkstelling enz.) of transversale onderwerpen (vb. evaluatie, communiceren over migratie). De behoeftanalyse moet het probleem/ de problemen die de mentee stad wil aanpakken de stellen, de ruimere context ervan (vb. lokale, regionale en nationale beleidskaders) en de middelen die deze ter beschikking heeft (personeel, budgetten). Vereniging van steden en gemeenten kunnen belangrijke informatie bezorgen, in het bijzonder over multi-level bestuurskaders.

Als deel van de behoeftanalyse is het ook belangrijk dat de begeleide stad **hinderpalen voor verandering** bepaalt, vb. in termen van middelen, coördinatieproblemen of een gebrek aan politiek leiderschap. De spelers die betrokken zullen zijn bij het mentoringproces moeten ook **kritisch nadenken over hun positie en capaciteit om verandering te brengen** en om de ideeën te implementeren die komen uit het mentoringproces, en in het bijzonder over de mate van steun die ze hebben of zouden moeten krijgen van senior managers en politici. Zodra een mentor stad is bepaald, kan het ontwerp van de behoeftanalyse worden herzien, met de hulp van het mentorteam en is het een goede basis voor de mentor en mentee in eerste instantie (dit kan ook worden opgenomen in de opleiding hieronder beschreven).

Sterke punten en ervaringen aan de mentorzijde noteren

Om een geschikte match te vinden voor de mentee stad, zouden potentiële mentors ook hun specifieke sterke punten, ervaringen en beste praktijken moeten noteren alsook de bredere bestuurscontext waarin ze werken, met de steun van een stedenvereniging. BIJLAGE 3 biedt een sjabloon om dit te doen

Mentors aan mentees koppelen

Op basis van de behoeften genoteerd door de menteestad – of -gemeente, zou het nu mogelijk moeten zijn om die te koppelen aan een geschikte mentor. Deze koppeling zal gebeuren in heel verschillende contexten op basis van min of meer gedetailleerde informatie. Indien onderdeel van de voorbereiding van een financieringsaanvraag, zal er minder tijd zijn en dan als bij de vorming van mentoringduo's op basis van een oproep binnen een steden netwerk. Het is in elk geval belangrijk om duidelijke criteria te bepalen voor het matchingproces. Naast kijken naar matches tussen problemen van de mentee en ervaring van de mentor, is het ook nuttig te zien of beide zijden gelijkaardige demografische/sociale/economische profielen hebben of in gelijkaardige multi-level bestuurscontexten werken.

Mentoring opleiding

Een opleidings sessie met alle partijen betrokken bij het mentoringproces, teneinde de rol van elke partner, de mentoring methode en de tijdslijn van het proces te verduidelijken, is sterk aanbevolen. Vertrouwen creëren tussen mentor en mentee staat centraal in het mentoringproces en persoonlijke opleiding kan hierbij een eerste stap zijn.

Opleiding kan vragen behandelen zoals

- Wat is mentoring tussen steden en steden netwerken en welke zijn de voordelen?
- Welke zijn de verantwoordelijkheden van elke partner in het mentoringproces?
- Welke zijn de belangrijkste stappen van het mentoringproces?
- Welke documenten ondersteunen het mentoringproces?
- Welke zijn de verwachtingen van alle betrokken partners?

In IncluCities boden 2 halve dagen online opleiding een inleiding op mentoring alsook opportuniteiten voor de mentoringgroep om elkaar te leren kennen, hun werk voor de themabenchmarks af te ronden en de thematische reikwijdte van hun werk te bepalen.

De behoefteanalyse verfijnen en de reikwijdte van het mentoringproces bepalen

Opleiding kan ook een eerste workshop omvatten waarin mentors en mentees extra details kunnen geven die meer gericht zijn op het thema van elke mentoring partnerschap - wat zorgt voor een beter besef van doelen, bestaande middelen, wie betrokken moet zijn en welke hinderpalen voor verandering er zijn -de basis voor een gedetailleerde planning van het proces. Het lokale steunnetwerk en de vereniging van steden en gemeenten betrekken zal extra diepgang geven aan de analyse.

Hieruit moet blijken op welke doelstellingen van de mentee zich moet richten en welke aspecten van de mentorpraktijk de mentee stad het meest bruikbaar is om deze verandering tot stand te brengen.

Betrokkenheid belanghebbenden en oprichting lokale steungroep

In de mentoring groep is het belangrijk om alle betrokken belanghebbenden aan boord te krijgen om het hele mentoringproces te begeleiden, idealiter van de eerste behoefteanalyse tot het afgewerkte actieplan. De lokale belanghebbendengroep moet altijd migrantenafgevaardigden omvatten, maar het profiel van andere deelnemers hangt meestal af van het thema zelf en de reikwijdte van het voorgestelde actieplan. Het actieplan samen met belanghebbenden opstellen en hen opnemen in het mentoringproces zal ervoor zorgen dat alle betrokken standpunten aan boord zijn wanneer de problemen worden bepaald en welke de beste methodes zijn om ze aan te pakken.

In IncluCities vormden de meeste mentee steden een lokale steungroep die in sommige gevallen weerspiegeld werd door een gelijkaardige groep in het mentorteam. Ze gaven belangrijke input in het actieplanningsproces en maakten deel uit van de mentoringbezoeken. In sommige gevallen droeg de deelname van belanghebbenden ook bij aan het optillen van de relaties tussen stadsbestuur en externe belanghebbenden naar een nieuw niveau.

Zorgen voor politiek engagement

In het begin van het proces, wanneer de actieplanning/mentee stad de behoeften aan het bepalen is, is het belangrijk om te zorgen voor engagement van politieke leiders. Hoewel politiek leiderschap kan veranderen tijdens de looptijd van het project is het verstandig om enige mate van

steun van alle partijen te zoeken indien mogelijk. Deze steun geldt zowel voor het ontwikkelen als voor de implementatie van het actieplan zodra het is goedgekeurd. Het mentoringproces kan een goede gelegenheid zijn om het politieke engagement te consolideren vb. door forums en contacten te organiseren tussen politici van de mentor en mentee zijde.

In IncluCities bijvoorbeeld, had de burgemeester van Capaci, Pietro Puccio, een sterke hand in het actieplan en hij stond er van in het begin achter. Dit politieke leiderschap was cruciaal om te zorgen voor de belangstelling, het engagement en de medewerking van tal van spelers in de stad. Bovendien werden verschillende bestaande lokale steunnetwerken ingezet om de uitwerking te steunen van het piloot 'Buddy Project', dat Capaci besliste over te nemen van de mentor, Mechelen.

5

Het mentoringproces

Dit is het kerngedeelte van het mentoringproces, waarin acties worden bepaald om de doelstellingen te bereiken volgens de behoefteanalyse.

Mentoringbezoeken dienen om een beter inzicht te krijgen in de uitdagingen en middelen van de mentee stad. Ze brengen de mentor stad en vereniging, de mentee stad en vereniging en het lokale steunnetwerk van belanghebbenden samen. Bezoeken aan de mentor stad kunnen de mentee in staat stellen om in detail te zien hoe processen en projecten daar werken en gemakkelijker te begrijpen wat wel en niet kan worden overgenomen.

Mentoringbezoeken combineren bezoeken ter plaatse met gesprekken met belanghebbenden en meer conceptuele discussies binnen het mentoringteam. Het aan de onderzoeksmissies om inzicht te creëren in de uitdagingen van de mentor of mentee stad in zijn huidige sociale, stedelijke en

politieke context en de beste oplossingen te vinden om die aan te pakken.

Maar het gaat niet alleen om onderzoek. Het bezoek van een internationaal team kan ook helpen om houdingen te veranderen tegenover de uitdagingen belicht door de mentee stad, zowel binnen zijn bevoegdheid als bij belanghebbenden. Het kan die kwesties meer aandacht geven en politieke en maatschappelijke steun creëren of consolideren. Het kan spelers binnen en buiten het mentee stadsbestuur aanmoedigen om allianties te vormen om de voorgestelde verandering te steunen. Op langere termijn gezien zou het hen kunnen aanzetten om bondgenoten te worden in het implementatieproces van het nieuwe beleid. En bezoeken aan de mentor stad kunnen aandacht creëren voor het werk dat ze doen en mogelijkheden tot nadenken bieden.



Houd er rekening mee: het mentoringproces kan eindigen met een afgewerkt actieplan, of het kan verder gaan en de implementatiefase omvatten. In het laatste geval zou de rol van de mentor zijn om de implementatie van acties te ondersteunen en te helpen monitoren.

Er kunnen verschillende mentoringbezoeken worden gepland, telkens voor de verschillende fasen van het planning- en implementatieproces van de beleidsverandering. Het is zinvol om zowel een bezoek te brengen aan de mentor stad als aan de mentee stad. Als er drie bezoeken kunnen worden georganiseerd, moet het eerste en laatste worden georganiseerd in de mentee stad.



Elke bezoek moet zorgvuldig vooraf worden gepland, om te bepalen wat de bezoekers moeten zien en met wie ze moeten spreken.

In IncluCities werden twee fysieke mentoringbezoeken van 2 dagen gebracht, één aan de mentee stad en één aan de mentor stad. Er werd nog een virtueel 'bezoek' aan de mentee stad georganiseerd, door de pandemie.

De hieronder beschreven bezoeken zijn alleen de hoogtepunten van het mentoringproces. Tussen de bezoeken moet er online samenwerking plaatsvinden, vb. om de technische kant van de bezoeken voor te bereiden en om te werken aan ontwerpen van het actieplan.

Vervolgens beschrijven we schematisch een reeks van drie mentoringbezoeken en hoe ze zouden bijdragen aan de ontwikkeling van een actieplan.



Mentee stad: de context schetsen

Het eerste bezoek aan de mentee stad moet de mentors voorstellen aan de lokale context en leiden tot het eerste ontwerp van acties die volgen uit de interactie met de afgevaardigden van de mentee stad en belanghebbenden.

- Samenvatting door mentee stad en vereniging over belangrijke kwesties uit behoefteanalyse, verduidelijken welke vragen moeten worden beantwoord tijdens het bezoek
- Interviews en focusgroepen om potentiële acties en hinderpalen te bepalen, waaronder met het lokale steunnetwerk
- Presentatie van goede praktijken uit de mentor stad
- Workshop over actieplanning met de lokale belanghebbendengroep

De bijeenkomst moet leiden tot een eerste lijst van te ontwikkelen acties, gebruik makend van de actieplanning sjabloon (zie Bijlage). Na de bijeenkomst richt de mentee stad zijn werk op een verfijning van het actieplan, samen met de mentor en het lokale steunnetwerk. Deze stap houdt ook raadpleging in van betrokken stadsafdelingen en externe partners voor meer details, om acties te wijzigen en meer zicht te krijgen op de haalbaarheid van de acties.

2^{de} bezoek

Mentor stad: inspiratie

- Inleiding tot de context van de mentor stad - verduidelijken welke vragen moeten worden beantwoord tijdens het bezoek
- Interviews en focusgroepen om potentiële acties en hinderpalen te bepalen, waaronder met het lokale steunnetwerk
- Bezoeken en presentaties van goede praktijken uit de mentor stad (Dit kan vooraf worden genoteerd in de goede praktijken sjabloon, BIJLAGE 4)
- Workshop over actieplanning - herziening van het mentee stad actieplan op basis van het bezoek van de mentor stad en nieuwe ideeën die zijn gegenereerd

3^{de} bezoek

Mentee stad: consolidatie van het actieplan

Het laatste bezoek aan de mentee stad moet dienen om enkele laatste details van het actieplan te verduidelijken en na te denken over de implementatie ervan. Het zou de volgende elementen kunnen bevatten:

- Samenvatting door mentee stad en vereniging over overige kwesties die moeten worden verduidelijkt in het actieplan
- Interviews en focusgroepen om het potentieel te bepalen, in het bijzonder met belangrijke spelers voor de implementatie van het actieplan
- Presentatie van het definitieve actieplan in aanwezigheid van politici en lokale belanghebbenden

Na de mentoringbezoeken

Nu kan de stad beginnen te werken aan de omzetting van het actieplan in de praktijk, te beginnen met een formeel goedkeuringsproces binnen het stadsbestuur. Steden zullen verschillende capaciteiten en middelen hebben om het actieplan te implementeren, maar voor alle partners is deze opzetfase cruciaal om verandering tot stand te brengen. Regelmatige contacten met mentors zullen steden helpen om gefocust blijven op dit doel als ze de eerste implementatiestappen zetten.

Mogelijke aanpassingen van het mentoringproces

Het mentoringproces beschreven in dit document is ontleend aan het specifieke ontwerp van het IncluCities project. Het kan worden aangepast aan verschillende contexten op tal van manieren, naargelang van de behoeften van de deelnemers.

Opties voor aanpassingen die kunnen worden overwogen:

- **Een verschillende focus voor mentoring:** mentoringbezoeken moeten niet specifiek gericht zijn op actieplanning. Ze kunnen ook worden gebruikt om behoefteanalyse te doen, aspecten van integratiewerk te herzien of als onderdeel van de beoordeling van initiatieven
- **De volgorde of het aantal bezoeken veranderen:** Zoals gezegd kan het aantal bezoeken en de interactievorm worden aangepast aan specifieke doelstellingen van een mentoringproces. Het kan 1 of 5 jaar duren en bestaat uit 2 of 10 meetings. We zijn er echter van overtuigd dat zowel bezoeken aan de mentor als aan de mentee stad belangrijk zijn.
- **Mentoring zonder een benchmark:** benchmarks zijn een uitstekende manier om het nadenken over integratie en planning voor actie te structureren, maar deze hoeven niet essentieel te zijn. Als beide mentoring partners het eens zijn over de focus van het werk, en er zeker van zijn dat ze de goede praktijken op dit gebied begrijpen, dan hebben ze eventueel geen benchmark nodig. Benchmarks zijn echter tijdsbesparend! Ze zijn namelijk geschreven met het voordeel van een overzicht van het terrein en omvatten alle mogelijke actiegebieden. Dus als er onverwachtse vragen opduiken in het planningsproces, dan is het wellicht zo dat de benchmark deze al behandelen.
- **Mentoring georganiseerd door vereniging van steden en gemeenten:** zijn ideaal om mentoringregelingen te bemiddelen tussen leden om de integratiepraktijk te verbeteren. Die kunnen een andere vorm hebben dan degene die hier beschreven wordt. Het kunnen mechanismen zijn inzake steun en leeruitwisseling op lange termijn, het kunnen oefeningen zijn om problemen op te lossen op korte termijn. De kernelementen van mentoring blijven echter: luisteren, verduidelijken, vragen stellen, een klankbord zijn en, van cruciaal belang, onafhankelijk zijn van management- enz. structuren.
- **Verder dan mentoring:** om multilaterale vormen van wederzijds leren en steun tussen steden met een gelijkaardige mate van ervaring te creëren, kan een praktijkgemeenschap een beter kader bieden dan mentoring om de technische uitdagingen te bespreken en samen oplossingen te vinden in alle deelnemende steden. In een praktijkgemeenschap dragen alle steden zowel hun ervaring, vaardigheden als kennis bij en leren ze van de andere deelnemers. Ze kunnen worden gestructureerd op een gelijkaardige manier als mentoring, met benchmarks, studiebezoeken en de ontwikkeling van plannen.

Bijlagen

BIJLAGE 1 - Mentoring: enkele belangrijke punten

Wat biedt een mentor?

- Een nieuw zicht op wat de mentee doet en hoe hij of zij het doet
- De mogelijkheid om in vertrouwen te luisteren naar de bezorgdheden van de mentee over hun werk
- Vriendelijke, onbeoordeelde begeleiding
- Iemand om ideeën bij uit te proberen
- Hun eigen ervaring met succes en falen en de bereidheid om die eerlijk te delen
- Hulp bij besluitvorming door andere opties voor te stellen, op basis van hun eigen ervaring
- Eerlijke en opbouwende feedback
- Ondersteuning en aanmoediging

Wat mentors niet doen:

- professioneel of juridisch advies geven
- counseling of opleiding bieden
- coachen (hoewel dit wat vager is!)
- therapie geven
- betrokken zijn om de problemen van de mentee rechtstreeks op te lossen
- de mentee aanmoedigen te geloven dat de mentor al hun problemen kan oplossen
- beslissingen nemen voor de mentee
- verantwoordelijkheid nemen voor het succes van het project van de mentee.

Wat doet een mentor?

- Luistert om te begrijpen
- Stelt vragen tot verduidelijking: heb ik dit juist begrepen?
- Stelt vragen over opties:
- Hoe zou je het anders kunnen doen?
- Wat zou er gebeuren indien...?
- Wat zou je nog kunnen doen?
- Verduidelijkt wat de mentee wil doen
- Onderhandelt met de mentee over wat de mentor vervolgens moet doen en doet het!

Mentors trekken, ze duwen niet

Trekken

- Luisteren en begrijpen
- Vragen stellen
- Parafraseren en samenvatten
- Opties voorstellen
- Feedback geven
- Richting geven

Duwen

- Advies geven
- Instructies geven
- Zeggen

BIJLAGE 2 - Behoefteanalyse sjabloon

De volgende behoefteanalyse sjabloon dient om behoeften in mentee steden te bepalen, en ze te koppelen aan de contextinformatie gegeven door mentee vereniging van steden en gemeenten.

Mentees: Behoefteanalyse, lokale en nationale context	
Welke uitdaging/probleem/behoeften van jouw stad of gemeente op het gebied van integratiebeleid wil je aanpakken in dit project? (Gelieve zo specifiek mogelijk te zijn)	
Zijn er soms transversale onderwerpen (vb. communicatie, evaluatie, participatie enz.) die u behandeld zou willen zien naast een thematische focus?	
Waarom zou je de behoefte die je hierboven hebt bepaald willen aanpakken (vb. aanwijzingen verschaft door immigranten, de bredere bevolking, onderzoekers of stadspersoneel over hiaten of huidig beleid dat niet werkt enz.)	
Wat kan je volgens jou leren van andere steden om deze uitdaging aan te gaan?	
Welke impact/resultaat zou je willen zien in jouw stad (of regio) om de hierboven bepaalde uitdagingen aan te pakken door een mentoringproces?	
Wie zijn de belangrijke spelers buiten uw afdeling met wie je moet samenwerken om de uitdaging die je hebt geschetst aan te pakken? <i>Bijvoorbeeld: andere afdelingen van het stadsbestuur, andere bestuursniveaus, privéspelers, maatschappij, migrantengroepen.</i>	
Zijn er soms uitdagingen bij het werken met die andere spelers ? Moeten bepaalde relaties worden versterkt?	
Op welke bestaande middelen / sterke punten kan je rekenen om de uitdaging aan te gaan?	
Welke zijn de grootste hinderpalen voor jouw stad bij het aangaan van deze uitdaging? (vb. financiering, kennis, politiek engagement, samenwerking,...)	
Wie zijn de mensen die betrokken moeten zijn bij a) opstellen en b) goedkeuren van het actieplan voor een succesvolle implementatie?	
Hoe kan het mentoringproces volgens je gunstig zijn voor jouw project, anders dan via leren? Bijvoorbeeld, wil je lokaal meer aandacht voor het werk, of politiek engagement verkrijgen voor het werk?	

De lokale context

Hoe is migratie in jouw stad of gemeente de laatste jaren ontwikkeld? Welke waren de belangrijkste trends en kwesties?

Huidige lokale context inzake migratie

- Aantal inwoners in jouw stad of gemeente
- Aantal mensen met een migratieachtergrond / vreemdeling / niet-nationale in jouw stad
- Belangrijkste nationaliteiten en statusgroepen (vb. vluchtelingen, asielzoekers, economische migranten,...) in de stad

Hoe groot is het **jaarlijkse budget** in jouw stad of gemeente ongeveer?
En welk aandeel hiervan (als je dat weet), (of het huidige bedrag) wordt besteed aan integratiewerk en migranten/vluchtelingendiensten?

Welke zijn de belangrijke beleidsontwikkelingen, initiatieven en instellingen in jouw stad die relevant zijn voor de hierboven bepaalde, specifieke onderwerpen, vb.

- Belangrijkste inhoud integratieconcept/strategie van jouw stad indien van toepassing
- Relevante sectorbeleidslijnen
- Instellingen die gefinancierd of gesteund worden door de stad
- Belangrijke NGO netwerken of organisaties
- Formele relaties tussen stad en immigrant NGOs (vb. overlegorgaan, migrant NGOs als dienstverleners...)
- Belangrijke migrantengroepen

Zijn er andere belangrijke factoren inzake jouw stad?

Zijn er specifieke kwesties, gevoeligheden of lokale bezorgdheden in verband met migratie die relevant kunnen zijn voor deze uitwisseling?

Vb.

- Gevoeligheden rond het werk van de stad met de migrantenbevolking
- Publieke opinies
- Concurrentie tussen instanties die de samenwerking kan ondermijnen
- Financiering- en budgetkwesties
- Bevoegdheden van het stadsbestuur
- Wetgeving die een invloed heeft op jouw werk, nu of in de toekomst
- Overige (uitleggen aub)

Nationale/regionale context en rol van vereniging van steden en gemeenten

<p>In hoe ver is de politieke en migratiecontext van de mentee stad nog gemeente typisch voor steden en gemeenten die je vertegenwoordigt? In hoe ver wijkt die af van andere steden of gemeenten? <i>(Denk hierover vanuit het oogpunt van kopiëren van de resultaten van het leerproces met andere leden; beschrijf gelijkenissen en verschillen)</i></p>	
<p>Wat is de relatie van jouw vereniging (formele bevoegdheden alsook formele en informele relaties) met regionale en nationale besturen op politiek gebied? (vb. Deelnemen aan een formeel overlegmechanisme, enz.)</p>	
<p>Op het bepaalde politieke gebied, in hoe ver bieden nationale (en waar relevant regionale) besturen een ondersteunend beleidskader voor lokale instanties (vb. via overleg, coördinatie, informatie uitwisselen, capaciteitsopbouw, financiering enz.)?</p>	
<p>Op het bepaalde politieke gebied, in welke mate delen lokale en nationale (en, waar relevant, regionale) besturen dezelfde beleidsdoelstellingen?</p>	
<p>Zijn er andere belangrijke factoren inzake jouw regionale/nationale context? Zijn er specifieke kwesties, gevoeligheden of lokale bezorgdheden in verband met migratie die relevant kunnen zijn voor deze uitwisseling? Vb.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gevoeligheden rond het werk van de stad met de migrantenbevolking • Publieke opinies • Concurrentie tussen instanties die de samenwerking kan ondermijnen • Financiering- en budgetkwesties • Bevoegdheden van stadsbesturen • Wetgeving die een invloed heeft op jouw werk, nu of in de toekomst • Overige (uitleggen aub) 	
<p>Welke zijn de belangrijkste activiteiten van jouw stedenvereniging om wederzijds leren tussen jouw lidsteden op het bepaald gebied te bevorderen en, waar relevant, daarbuiten?</p>	

BIJLAGE 3 - Sterke punten van mentor steden en ervaringen en hun lokale en nationale context

Het volgende sjabloon kan worden gebruikt om gebieden te bepalen waarop een mentor stad steun kan verlenen

Mentoren: Sterke punten en ervaringen en hun lokale en nationale context	
Op welke beleidsgebieden heeft jouw stad volgens je in het bijzonder ervaring?	
Welke projecten en beleidslijnen op dit gebied zou je beschouwen als een goede praktijk die kan overgenomen worden in andere steden en daartoe de moeite waard is? (Leg uit waarom)	
Welke andere factoren van buiten jouw afdeling (vb. immigrantenorganisaties, werkgeversorganisaties, vakbonden) zouden relevant zijn voor jouw stad om een mentoring taak op te nemen voor het (de) hierboven vermelde onderwerp(en)?	

De lokale context	
Hoe is migratie in jouw stad de laatste jaren ontwikkeld? Welke waren de belangrijkste trends en kwesties?	
Huidige lokale context over migratie <ul style="list-style-type: none"> • Aantal inwoners in jouw stad • Aantal mensen met een migrantachtergrond / vreemdeling / niet-nationale in jouw stad • Belangrijkste nationaliteiten en statusgroepen (vb. vluchtelingen, asielzoekers, economische migranten,...) in de stad 	
Hoe groot is het jaarlijkse budget in jouw stad ongeveer? En welk aandeel hiervan (als je dat weet), (of het huidige bedrag) wordt besteed aan integratiewerk en migranten/vluchtelingendiensten?	
Welke zijn de belangrijke beleidsontwikkelingen, initiatieven en instellingen in jouw stad die relevant zijn voor de hierboven bepaalde, specifieke onderwerpen, vb. <ul style="list-style-type: none"> • Belangrijkste inhoud integratieconcept/strategie van jouw stad indien van toepassing • Relevante sectorbeleidslijnen • Instellingen die gefinancierd of gesteund worden door de stad • Belangrijke NGO netwerken of organisaties • Formele relaties tussen stad en immigrant NGOs (vb. overlegorgaan, migrant NGOs als dienstverleners...) • Belangrijke migrantengroepen 	

<p>Zijn er andere belangrijke factoren inzake jouw stad? Zijn er specifieke kwesties, gevoeligheden of lokale bezorgdheden in verband met migratie die relevant kunnen? Vb.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gevoeligheden rond het werk van de stad met de migrantenbevolking • Publieke opinies • Concurrentie tussen instanties die de samenwerking kan ondermijnen • Financiering- en budgetkwesties • Bevoegdheden van het stadsbestuur • Wetgeving die een invloed heeft op jouw werk, nu of in de toekomst • Overige (uitleggen aub) 	
---	--

Nationale/regionale context en rol van vereniging van steden en gemeenten

<p>In hoe ver is de politieke en migratiecontext van jouw lid typisch voor steden die u vertegenwoordigt? In hoe ver wijkt het af van andere steden? <i>(Denk hierover vanuit het oogpunt van kopiëren van de resultaten van het leerproces met andere leden; beschrijf gelijkenissen en verschillen)</i></p>	
<p>Welke is de relatie van jouw vereniging (formele bevoegdheden en formele en informele relaties) met regionale en nationale bestuur op het politieke gebied? (vb. Deelnemen aan een formeel overlegmechanisme, enz.)</p>	
<p>Op het bepaalde politieke gebied, in hoe ver bieden nationale (en waar relevant regionale) besturen een ondersteunend beleidskader voor lokale instanties (vb. via overleg, coördinatie, informatie uitwisselen, capaciteitsopbouw, financiering enz.)?</p>	
<p>Op het bepaalde politieke gebied, in welke mate delen lokale en nationale (en, waar relevant, regionale) besturen dezelfde beleidsdoelstellingen?</p>	
<p>Zijn er andere belangrijke factoren inzake jouw regionale/nationale context? Zijn er specifieke kwesties, gevoeligheden of lokale bezorgdheden in verband met migratie die relevant kunnen zijn? Vb.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gevoeligheden rond het werk van de stad met de migrantenbevolking • Publieke opinies • Concurrentie tussen instanties die de samenwerking kan ondermijnen • Financiering- en budgetkwesties • Bevoegdheden van het stadsbestuur • Wetgeving die een invloed heeft op jouw werk, nu of in de toekomst • Overige (uitleggen aub) 	
<p>Welke zijn de belangrijkste activiteiten van jouw stedenvereniging om wederzijds leren tussen jouw leden op het bepaald gebied te bevorderen en, waar relevant, daarbuiten?</p>	

BIJLAGE 4 - Goede praktijken analyseren

Goede praktijken van steden presenteren kan een nuttige tool zijn om te leren. We bepalen goede praktijken als een initiatief (beleid, project, dienst, activiteit), dat succesvol is geweest op een plaats en potentieel heeft om te worden overgebracht naar een andere plaats. Het volgende sjabloon kan helpen om ervoor te zorgen dat de belangrijke aspecten en context begrepen worden door collega's van buiten jouw eigen context.

Naam/titel goede praktijk?	
Waar is het? <ul style="list-style-type: none"> • Stad/geografisch gebied 	
Leidende instanties <ul style="list-style-type: none"> • Wie heeft de leiding over de praktijk? 	
Context en beweegreden <ul style="list-style-type: none"> • Waarom is de praktijk ontstaan – welke uitdagingen werden aangepakt? • Voor wie was de praktijk bestemd (doelgroep)? • Wat wou die bereiken? 	
Beschrijving <ul style="list-style-type: none"> • Wanneer is de praktijk gestart? • Wat was er al ingevoerd dat bijdroeg aan het succes van de praktijk (randvoorwaarden voor succes)? • Welke waren de belangrijkste activiteiten? • Wie deed het nodige werk? (belangrijke instanties en partners) 	
Nodige middelen (input) <ul style="list-style-type: none"> • Welke middelen waren er nodig om dit in te voeren: financiering, personeel, vrijwilligers, partners enz. 	
Resultaten (uitkomsten, voordelen) <ul style="list-style-type: none"> • Wie had er voordeel bij, hoe? • Welke concrete verandering bracht het teweeg voor de doelgroep? • Werd het beoordeeld/gemonitord (indien ja, welke waren de resultaten?) 	
Succesfactoren <ul style="list-style-type: none"> • Wat moet er ingevoerd worden om dit te bevorderen (randvoorwaarden voor succes)? • Wat werkte het best /was het meest succesvol? 	
Risico's en uitdagingen <ul style="list-style-type: none"> • Welke waren de grootste uitdagingen en hoe hebt je die overwonnen? • Welke zijn de grootste risico's voor een praktijk als deze? 	
Overdraagbaarheid <ul style="list-style-type: none"> • Wat moet er ingevoerd worden wil deze praktijk mogelijk zijn in een andere stad? (randvoorwaarden voor succes) • Welke zijn de belangrijke 'do's en don'ts voor steden en gemeenten die een gelijkaardige praktijk willen ontwikkelen? 	
Contact (Contactpersoon en functie)	
Extra informatie <ul style="list-style-type: none"> • Websites, verslagen, interessante informatie, Video's enz. 	

BIJLAGE 5 - Een lokaal steunnetwerk oprichten

Een lokaal steunnetwerk van belanghebbenden binnen en buiten de stad die cruciaal zijn om de uitdagingen beoogd door de mentoringgroep aan te pakken. Dit netwerk, geïnspireerd op het model van de Lokale steungroep ontwikkeld in het URBACT programma, zal een cruciale rol spelen bij de ontwikkeling van een actieplan en bij de monitoring van de vooruitgang inzake implementatie.

Wie moet er bij het lokaal steunnetwerk zijn?

Het lokaal steunnetwerk (LSN), met een maximum deelname van tien mensen om te zorgen voor echte interactie en engagement, moet belangrijke belanghebbenden omvatten met belangstelling voor het probleem of beleidskwesties die de mentee stad wil aanpakken. Het is niet nodig om bestaande overlegstructuren of focusgroepen te kopiëren; deze informele groep wordt specifiek gevormd om de stad te adviseren en te ondersteunen bij de uitvoering van het actieplan.

LSN leden kunnen spelers zijn die deelnemen aan het gewone besluitvormingsproces van de stad, of die er normaal buiten staan. Idealiter hebben ze echter enige ervaring in overleg met stadsbesturen, in vorige projecten of omdat ze stadssteun krijgen. Het zouden bijvoorbeeld afgevaardigden kunnen zijn van

- Inwoners- of gemeenschapsverenigingen, zowel van migranten als niet-migrantengemeenschappen
- NGOs en andere maatschappelijke instanties (waaronder de privésector) die aan integratiekwesties werken
- Overheidsinstanties werkzaam op lokaal gebied, mogelijks met belangrijke sleutelfiguren.

Wat zou hun rol moeten zijn?

- Helpen te bepalen wat de stad het project kan bieden in de vorm van goede praktijken, bestaande tools, bezoeken ter plaatse, beleidslijnen en andere ervaring.
- De bevindingen van het project te helpen verspreiden naar een ruimer lokaal publiek en ervoor zorgen dat eindgebruikers een stem hebben in het besluitvormingsproces.
- Bijdragen aan uitwisselingen.
- Meehelpen aan de voorbereiding van mentoringbezoeken.
- De stad of gemeente, met zijn mentor, helpen om het actieplan op te stellen.

Hoe lang moet het duren?

- Het LSN moet een lichte structuur zijn zonder kosten behalve accommodatie, catering en eventueel presentatiegeld. Het kan gemakkelijk opnieuw worden geactiveerd en extra leden verwelkomen. Idealiter moet het lang genoeg duren om implementatie van het actieplan van de stad te doorzien.

Via communicatie met mensen en structuren buiten de raad, kan de LSN helpen om

- te tonen dat het besluitvormingsproces transparant is en verschillende stemmen betreft
- de participatie en het werk van de belanghebbenden van het stadsbestuur te bevestigen
- de aandacht van financieringsinstanties te trekken
- aanwezig te zijn als een goed voorbeeld voor andere steden die aan de betrokken kwesties werken
- de belangstelling en het vertrouwen van de inwoners te winnen.

BIJLAGE 6 - Actieplanning sjabloon

Mentoringgroep (titel):					
Mentee:					
Mentor:					
Datum/Versie:					
1. ACTIES (wat zal je doen om te voldoen aan de bepaalde behoeften)	2. UITKOMSTEN (Welke resultaten verwacht je van elk van deze acties)	3. TERMIJN (Wanneer zullen de acties gebeuren?)	4. WIE HEEFT LEIDING? (voor elke actie)	5. MIDDELEN EN PARTNERS (personeel, partners, financiering die je zal gebruiken)	6. SUCCES BEOORDELEN (Wat zal aantonen dat je succesvol was?)
1.					
2.					
3.					

includities

M **W** MigrationWork CIC
working with change

IncluCities partners



INCLUCITIES
CCRE-CEMR

Raad van Europese gemeenten en regio's

De Meeûssquare 1

B - 1000 Brussel

@IncluditiesEU

@IncluCitiesCEMR

www.includities.eu