

*De gemeente Alphen aan den Rijn gaat de aanpak Mobility Mentoring® verweven in haar dienstverlening aan inwoners met meervoudige problematiek die in ieder geval bestaat uit werkloosheid of schuldenproblematiek. Hiermee beoogt zij deze groep inwoners (die het merendeel uitmaken van de groep die gebruik maakt van de integrale intake) beter te bereiken en met hen sneller resultaten te boeken. Een belangrijk onderdeel van de aanpak is het geven van beloningen. Met dit voorstel wordt het college gevraagd om eenmalig € 90.000 beschikbaar te stellen om de beloningen in de pilotfase te financieren. Alphen aan den Rijn werkt in de implementatie nauw samen met Hogeschool Utrecht en Platform31. Deze organisaties investeren samen € 50.000 in de implementatie en ze hebben een subsidie van € 100.000 aangevraagd om in een pilot met 200 inwoners kaart te brengen wat de effecten zijn van de met Mobility Mentoring® verweven dienstverlening.*

## **Inleiding**

In de afgelopen jaren heeft Alphen aan den Rijn gewerkt aan een dienstverleningsconcept waarin de leefwereld van de inwoner centraal staat. Met de inwonergegerichte manier van werken, stelt gemeente haar inwoners in staat om problemen op een duurzame wijze op te lossen. Uit onder meer de recente evaluatie van het Serviceplein is op te maken dat Alphen aan den Rijn de afgelopen jaren mooie en grote stappen heeft gezet. Inwoners krijgen de ruimte om hun situaties toe te lichten en de gemeente biedt daarop maatwerk. In het licht van de geboekte resultaten hebben de medewerkers in de evaluatie de ambitie geformuleerd om met name inwoners met meervoudige vraagstukken beter te bereiken en hen sneller vooruit te helpen. Om die ambitie te realiseren gaat Alphen aan den Rijn in 2017 de aanpak Mobility Mentoring® verweven in haar dienstverlening.

Mobility Mentoring® is een bewezen effectieve aanpak om mensen met meervoudige problemen sneller en effectiever te begeleiden naar economische zelfredzaamheid. De basis van de aanpak is het besef dat de chronische stress waar mensen met sociaal-economische vraagstukken zoals schulden en werkloosheid in leven hun gedrag ontregelt. Kenmerkende gevolgen van de chronische stress zijn bij de dag leven, minder goed de consequenties van het eigen handelen overzien, meer moeite hebben om de eigen emoties te reguleren et cetera. Door de dienstverlening op een andere manier aan te bieden, lukt het mensen die in voornoemde dynamiek leven vaker om deze te doorbreken en echt te werken aan een duurzame verbetering van hun situatie. Het aanpakken van vraagstukken op terreinen zoals gezondheid, sociaal netwerk, opvoeding et cetera maakt nadrukkelijk onderdeel uit van de aanpak.

Mobility Mentoring® is een generalistische manier van werken die niet alleen uitgebreid is onderzocht maar inmiddels ook op een groot aantal plekken wordt uitgevoerd. De Wereldbank beschouwt het als een veelbelovende aanpak<sup>i</sup> en voor de staten Massachusetts en Washington zijn de uitkomsten van de evaluaties zo stevig dat zij de toepassing van Mobility Mentoring® bij de van overheidswege gefinancierde programma's inmiddels voorschrijven<sup>ii</sup>. Ook steden in Canada en Australië verweven de aanpak in de lokale dienstverlening die gericht is op de aanpak van sociale problematiek. Alphen aan den Rijn is de eerste organisatie in Europa die aan de slag gaat met Mobility Mentoring®.

### **Opbouw van voorliggend stuk**

In voorliggend stuk wordt om te beginnen kort uitgewerkt wat Mobility Mentoring® is en hoe Alphen aan den Rijn de aanpak gaat verweven. Een belangrijk element van de aanpak is het geven van beloningen om concrete doelen te bereiken (administratie ordenen, doelgerichte sollicitaties uitzetten etc.) Dankzij de beloningen lukt het mensen vaker om de acties te realiseren die nodig zijn om de dynamiek van stress te doorbreken. Er wordt uitgewerkt wat de wetenschappelijke basis onder belonen inhoudt.

### **Mobility Mentoring® in Alphen aan den Rijn**

Alphen aan den Rijn wil haar dienstverlening verrijken met elementen van Mobility Mentoring®. Om te bepalen welke elementen en op welke wijze wordt er in de zomer van 2017 een pilot gestart. Deze heeft als doel om bij een groep van ongeveer 180 deelnemers in kaart te brengen wat de aanpak oplevert en te bepalen welke elementen Alphen aan den Rijn standaard gaat verweven. Op basis van de ervaringen in de pilot bepaalt Alphen aan den Rijn of en hoe ze Mobility Mentoring® verder verweeft met haar dienstverlening.

Bij de implementatie en voorbereidingen van de pilot werkt Alphen aan den Rijn nauw samen met Hogeschool Utrecht en Platform31. Deze twee organisaties begeleiden de implementatie en de pilotvoorbereidingen. Om de implementatie te realiseren worden er bijeenkomsten met medewerkers georganiseerd waarin zij zelf uitwerken hoe Alphen aan den Rijn de aanpak gaat verweven in de huidige manier van werken. Daarnaast worden de medewerkers getraind om de aanpak toe te passen. Deze training sluit nauw aan de methodiek Sturen op Zelfsturing die het serviceplein inzet om de inwoners te activeren. Mobility Mentoring® vraagt geen koerswijzigingen. Het is een logische volgende stap in de doorontwikkeling van de dienstverlening met een belofte van grotere effectiviteit. Er zijn dus ook geen beleidsaanpassingen nodig. Hogeschool Utrecht en Platform31 brengen voor het begeleiden van de implementatie geen kosten in rekening. De inzet die zij in dit kader inbrengen vertegenwoordigt een waarde van ongeveer € 50.000. Daarnaast hebben deze twee partijen een subsidie van € 100.000 aangevraagd om de effecten van de met Mobility Mentoring verrijkte dienstverlening te meten. De toekenningsprocedure bestaat uit twee rondes. In de eerste ronde is het voorstel zeer goed gewaardeerd. De kans dat de subsidie wordt toegekend is derhalve groot. Het resultaat van die evaluatie zal een rapport zijn waarin is uitgewerkt wat de –met Mobility Mentoring® verrijkte- dienstverlening van het serviceplein aan inwoners met meervoudige vraagstukken oplevert.

### **Mobility Mentoring® in Alphen aan den Rijn**

De implementatie en voorbereidingen voor de pilot zijn gestart op 11 november 2016. Op die datum vond er een kick-off plaats met medewerkers, de directeur van EMPath (de moederorganisatie van de aanpak) en de onderzoekers van Hogeschool Utrecht en Platform31. Zij hebben met elkaar verkend hoe Alphen aan den Rijn de aanpak kan verweven. De medewerkers gaven aan dat zij met name toegevoegde waarde zagen in het bespreken van de impact van chronische stress op gedrag en het vertalen van de instrumenten Bridge to Self-sufficiency en de doelactieplannen met beloningen. Na enig doorpraten zijn aan de voornoemde lijst nog als te verweven elementen toegevoegd: het instrument Economic Exchange index, de hele benadering van mentoring, het voorkomen dat de dienstverlening van het serviceplein extra stress toevoegt aan de opgaven van de inwoners en het registreren van voortgang. Figuur 1 bevat een weergave van de elementen

waar Mobility Mentoring uit bestaat. De elementen waarmee het serviceplein haar dienstverlening gaat verrijken zijn groen omlijnd.

Een volledige uitwerking van de aanpak Mobility Mentoring® is te vinden in de handreiking: Mobility Mentoring®, hoe inzichten uit de hersenwetenschap leiden tot een betere aanpak van armoede en schulden<sup>iii</sup>.



*Figuur 1: aanpak Mobility Mentoring zoals ontwikkeld door EMPath en beschreven in de Nederlandse handreiking 'Mobility Mentoring, hoe inzichten uit de hersenwetenschap leiden tot een betere aanpak van armoede en schulden'*

### **Beloningen vormen een belangrijk onderdeel van de aanpak**

De inzet van beloningen draagt er aan bij dat inwoners sneller hun doelen zoals het aanpakken van hun schulden of het uitstromen naar betaald werk realiseren. Harvard en EMPath (de moederorganisatie van Mobility Mentoring®) hebben op basis van wetenschappelijke literatuur over het effect van beloningen een methodisch en consistent systeem uitgewerkt dat inmiddels in de praktijk wordt ingezet en positief is geëvalueerd. De beloningen worden gekoppeld aan doelen die gerealiseerd moeten worden om de problematiek van de inwoner op te lossen. Bij het vaststellen van een doel, wordt direct vastgesteld wat dat in termen van beloning gaat opleveren. Wie meervoudige vraagstukken wil aanpakken, moet in het heden stappen zetten die op de lange termijn iets opleveren. De chronische stress die onder meer schulden en werkloosheid met zich meebrengen, leiden er nou juist toe dat inwoners bij de dag gaan leven en handelen. De inzet van beloningen draagt er aan bij om de dynamiek die mensen gijzelt in hun problematiek te doorbreken.

De theorie onder beloningen is dat chronische stress belemmerend uitwerkt op doelgericht handelen. Een beloning doorbreekt dit proces. Er wordt op de korte termijn voorzien in een aanleiding om stappen te zetten die mensen op de langere termijn verder helpen. Ingewikkeld verwoord, draagt een beloning bij aan synchronisatie van focus (inspanning op korte termijn) en resultaat (beloning op korte termijn). Beloningen vergroten daarmee het commitment naar het doel en stimuleren de daarvoor benodigde acties.

Naast het synchroniseren van de korte termijnfocus hanteren Harvard en EMPath nog meer overwegingen onder het beloningssysteem. De belangrijkste zijn<sup>iv</sup>:

1. Beloningen compenseren de kosten die cliënten maken zodat ze hun doelen kunnen realiseren. Denk ik dat kader aan kosten voor oppas, reizen, verhuizen, studiematerialen. (Wie bijvoorbeeld moet kiezen tussen 6,- euro voor de bus om te solliciteren terwijl je denkt dat je toch niet wordt aangenomen of voor warm eten op tafel, kiest met een korte termijnfocus voor eten.)
2. Beloningen kunnen tegemoet komen aan die situaties waarin eventuele toekomstige baten erg onzeker zijn. Mensen gaan dan toch handelen terwijl ze dat anders niet zouden doen.
3. Beloningen markeren, erkennen en waarderen de prestaties die cliënten leveren. Dit draagt bij aan het opbouwen van geloof in eigen kunnen wat weer een randvoorwaarde is om in actie te komen.
4. Beloningen – zeker geldelijke beloningen – kunnen de stress van schaarste verkleinen, waarbij mensen aandacht besteden aan actuele problemen ten koste van stappen die uiteindelijk kunnen leiden naar een substantiële verbetering van hun situatie.
5. Beloningen zijn een manier om andere gezinsleden te betrekken bij het bereiken van de doelen.

Binnen de Amerikaanse aanpak zijn er verschillende beloningsvormen:

- Geldelijke beloningen in de vorm van cash of cadeaukaarten;
- Goederen of diensten (in natura);
- Toegang tot bepaalde privileges en kansen, zoals cursussen en netwerkbijeenkomsten;
- Diploma's en andere tastbare uitingen van progressie;
- Speciale bijeenkomsten voor publieke erkenning (ceremonies).
- Complimenten en bemoedigingen die professionals geven.

Beloningen zijn soms toegesneden op de behoeften en wensen van de doelgroep. Zo stellen deelnemers aan afkickprogramma's in Boston een cadeaukaart van Starbucks erg op prijs. Zij kunnen daardoor voldoen aan de 'norm' dat het normaal is om de bijeenkomst binnen te wandelen met een beker koffie in de hand. Deelnemers aan sollicitatietrainingen stellen bijvoorbeeld deelname aan professionele netwerkbijeenkomsten op prijs als erkenning voor het feit dat hun afstand tot de arbeidsmarkt is verkleind. EMPath zoekt per doelgroep naar passende beloningen.

Harvard heeft voor organisaties die de effectiviteit van hun dienstverlening door middel van beloningen willen vergroten een handreiking opgesteld: Incentives field guide. The how and why of using incentives to increase engagement and persistence in human service programs. De gemeente Alphen aan den Rijn, Hogeschool Utrecht en Platform31 zullen deze handreiking gebruiken om een Nederlands systeem in te richten. Dit systeem bestaat dus nadrukkelijk niet alleen uit geldelijke beloningen. Het wordt een systeem waarin geldelijke beloningen, erkenning, compensatie en alle andere functies een rol krijgen. EMPath heeft toegezegd mee te kijken naar de uitwerking en Alphen aan den Rijn suggesties te geven voor eventuele aanpassingen op basis van de ervaringen die zij en de andere organisaties die beloningen inmiddels met succes toepassen hebben opgedaan.

De beloningen dragen er aan bij dat inwoners hun doelen sneller gaan bereiken. Daarmee zijn beloningen niet alleen een kostenpost maar ook een batenpost. Immers, als inwoners sneller hun doelen bereiken doordat ze hun afspraken sneller nakomen, dan levert dit ook een besparing op. Een eerste voorzichtige inventarisatie op het serviceplein levert een beeld op dat inwoners ongeveer een derde van de afspraken die zij maken niet in een keer nakomen. Als zij dankzij de beloningen sneller papieren gaan inleveren, zich inschrijven op sites als werk.nl et cetera gaan beloningen ook baten opleveren. Interne onderzoeken van EMPath laten zien dat de kosten van een goed ingeregeld beloningsstelsel opwegen tegen de kosten. In de voorgenomen evaluatie van de met Mobility Mentoring® verweven aanpak door Alphen aan den Rijn zal dit aspect ook beoordeeld worden.

#### *Aanpak in Alphen aan den Rijn*

Vooraf voor geldelijke beloningen is het cruciaal dat er een consistent, transparant en objectief systeem wordt ingezet. Een beloning wordt straks niet *toegekend* door een medewerker, maar *verdiend* door een inwoner. De inwoners zijn dus niet afhankelijk van de 'goede bui' van een medewerker. De samenwerkingsrelatie tussen de medewerker en de inwoner wordt dankzij het transparante overzicht niet met subjectieve en perverse prikkels belast. De beloningen worden gegeven voor doelen op een bepaald levensdomein. De bedragen worden gekoppeld aan de relevantie van het doel. De hoogte of omvang van de beloning is afgestemd op de moeilijkheidsgraad en de complexiteit van het doel. Sommige beloningen worden eenmalig toegekend, andere periodiek.

Om een eigen beloningensysteem uit te werken, houden medewerkers op dit moment bij welke afspraken zij met inwoners maken en welke daarvan worden nagekomen. Door ten aanzien van ruim 100 afspraken in kaart te brengen welk deel en welk type wordt nagekomen, ontstaat er een beeld van afspraken die voor beloningen in aanmerking komen. Het beloningensysteem zal aangrijpen op afspraken die inwoners nu vaak niet nakomen. De achterliggende gedachte is dat dit een voorwaarde is om de beoogde versnelling te realiseren.

In Boston krijgen deelnemers die hun kind onderbrengen bij de naschoolse opvang en zo beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt bijvoorbeeld \$100 bij aanmelding en \$50 voor elk volgend jaar. De VS kent een ander systeem van sociale zekerheid, kinderopvang etc. Maar een systematiek met bijvoorbeeld een hogere aanvangsbeloning en lagere vervolgbeloningen ligt gezien de theoretische basis over de effecten daarvan ook hier voor de hand.

In Boston is er bij meerjarige ondersteuning \$ 1.500,- per jaar per klant beschikbaar. In Alphen aan den Rijn wordt onderzocht welke vooruitgang er in het eerste jaar wordt geboekt bij 200 klanten. Met € 90.000 voor 180 klanten is er dan € 500 per persoon voor een jaar beschikbaar. Door de betrokken onderzoekers wordt dit bedrag als minimum genoemd om echte effecten te kunnen realiseren.

#### **Politieke risico's**

De beloningen worden ingezet in de pilot die Alphen aan den Rijn gaat uitvoeren en laat evalueren in het kader van het landelijke programma Vakkundig aan het werk. Dit is een Zonmw-programma dat wordt gefinancierd met middelen van het ministerie van SZW en als

doel heeft om de effectiviteit van taaie vraagstukken zoals schuldenproblematiek en re-integratie te vergroten. Met het beschikbaar stellen van €90.000 voor de pilot neemt het college van B&W dus geen besluit naar de toekomst toe dat belonen een vast onderdeel wordt van de dienstverlening op het serviceplein. De gemeente gaat onderzoeken wat het rendement is van belonen als onderdeel van Mobility Mentoring®.

---

<sup>i</sup> Ellwood, D.T. e.a., *Creating mobility from poverty, an overview of strategies*, Working Paper, US partnership on mobility from poverty / Urban Institute, 2016. [https://olc.worldbank.org/content/restoring-livelihoods-  
psychosocial-support-4](https://olc.worldbank.org/content/restoring-livelihoods-psychosocial-support-4)

<sup>ii</sup> Dit betreft onder meer de programma's zoals het Transitional Aid to Families with Dependent Children (TAFDC)-programma in Massachusetts en het Early Childhood Education and Assistance Program (ECEAP) in Washington.

<sup>iii</sup> <http://www.platform31.nl/publicaties/mobility-mentoring>

<sup>iv</sup> Pavetti, L. & Stanley, M., *Incentives Field Guide; the how and why of using incentives to increase engagement and persistence in human service programs*, Center on Budget and Policy Priorities, 2016.