

# Mobility Mentoring®



Hoe inzichten uit de hersenwetenschap leiden tot  
een betere aanpak van armoede en schulden

# Mobility Mentoring®

Hoe inzichten uit de  
hersenenwetenschap  
leiden tot een betere  
aanpak van armoede  
en schulden

Auteurs

**Nadja Jungmann**

**Peter Wesdorp**

Den Haag, januari 2017



## Voorwoord/Foreword

Recent new evidence from the biological and social sciences about how poverty, trauma, and stress impact human decision-making and behavior is revolutionizing how we think about designing programs to help the poor. Prior to the ground-breaking work of noted academicians like Sendhil Mullainathan and Eldar Shafir (authors of *Scarcity*) and Jack Shonkoff (*Neurons to Neighborhoods*), it was relatively easy to think of poverty as a state from which most of us should, with hard work, be able to lift ourselves. If we were not successful in doing so, it could only be attributed to a lack of health (e.g. a physical disability) or a failure of personal will.

However, what we now know is that poverty itself imposes special cognitive and emotional burdens that can severely compromise our abilities to effectively solve our problems, juggle priorities, make plans, manage our impulses and follow through to complete longer term goals. In other words, being poor makes it harder to do the very things it takes to move out of poverty. Although it may not seem such, this new discovery is very good news, because it gives us grounds to rethink how we design poverty-alleviation programs. With this science, we can improve program designs in ways that better motivate, engage, and support low-income individuals to become more successful in their attempts to get ahead in life.

3

In the attached brief, “Mobility Mentoring®: An exploration and first translation of the Dutch practice”, Nadja Jungmann and Peter Wesdorp describe how we at EMPATH have done just this: created brain-science based coaching models designed to mitigate (and in some cases even remediate) the impacts of poverty on decision-making and behavior so that our participants can move out of poverty to full economic independence. We have been deploying and evolving these Mobility Mentoring® practices since 2009 and improvements in our participants’ outcomes have been transformational, as have the outcomes of the many organizations with which we have shared our approaches in the US and abroad.

We now have a growing network of NGOs and government entities using these coaching practices, evolving them, and sharing their learning with each other. We hope that the Netherlands will soon be an active partner in this network and evolving these approaches. This wonderful comprehensive brief is the first step in realizing this goal. With it, we welcome your partnership and eagerly await your own amazing outcomes as you improve the futures of your neediest citizens.

**Elisabeth Babcock, MCRP, PhD**  
President and CEO, EMPATH



## **Inhoudsopgave**

**P.3 Voorwoord / Foreword**

Elisabeth Babcock, MCRP, PhD

**P.7 1 Inleiding**

**P.13 2 Mobility Mentoring®: De hersenwetenschappelijke basis**

**P.27 3 Mobility Mentoring®: Instrumenten**

**P.47 4 Mobility Mentoring®: Mentoring**

**P.57 5 Mobility Mentoring®: Dienstverlenende principes**

**P.61 6 Mobility Mentoring®: Resultaten**

**P.67 7 Mobility Mentoring®: Nederlandse context**

**P.75 Nawoord**

**P.76 Over de auteurs**

**P.79 Colofon**

Scarcity, why  
having too little  
means so much

# 1 Inleiding

Mobility Mentoring® combineert het onderwerp armoede met de laatste inzichten vanuit de hersenwetenschap over de effecten van schaarste en armoede en de ontwikkelbaarheid van hersenfuncties. Deze nieuwe aanpak helpt mensen bij de aanpak van hun financiële en sociale problemen. We kwamen deze aanpak op het spoor na het lezen van het boek 'Scarcity, why having too little means so much', van Harvard-econoom Sendhil Mullainathan en Princeton-psycholoog Eldar Shafir. Zij onderzochten de gevolgen van armoede en concluderen dat mensen die in armoede leven en schaarste ervaren, van dag tot dag leven, onverstandige beslissingen nemen en lijden aan tunnelvisie. Het gevolg is dat zij vaak niet goed meer in staat zijn om doelgericht en probleemoplossend te handelen. Het gevoel van schaarste verklaart waarom het vaak niet lukt om armoede en schulden te overwinnen.

Het lectoraat Schulden & Incasso van de Hogeschool Utrecht, Platform31 en Impuls ambiëren een effectievere aanpak van financiële problematiek van huishoudens en zochten naar organisaties die de inzichten uit de Schaarste-theorie op een vruchtbare manier vertalen naar hun dagelijkse praktijk. De Amerikaanse social work-organisatie EMPath (zie ook kader 1) ontwikkelde in nauwe samenwerking met Harvard University een aanpak die uitgaat van een veel bredere theoretische basis over schaarste dan alleen de literatuur over schaarste<sup>1</sup>. Deze aanpak, Mobility Mentoring®, heeft als doel mensen te begeleiden naar economische zelfredzaamheid.

7

---

1 Babcock, E.D., Using brain science to design new pathways out of poverty, EMPath, 2014. Babcock, E.D., Rethinking poverty, in: Stanford Social Innovation Review, Fall, 2014.



EMPath had tot 2016 de naam Crittenton Women's Union (CWU). De nieuwe naam is een samenvoeging van Economic Mobility Pathways en doet meer recht aan de missie van de organisatie. CWU ontstond in 2006 uit een fusie tussen twee van de oudste non-profit organisaties in Massachusetts die vrouwen met een laag inkomen ondersteunden. CWU ontwikkelde zich in de laatste jaren tot een 'action tank': een organisatie die uitvoerende taken combineert met onderzoek naar effectieve aanpakken en de spreiding van kennis in het werkveld. Op die manier oefende CWU invloed uit op het beleid. Het oogmerk van CWU was de ontwikkeling van interventies die er daadwerkelijk toe leiden dat gezinnen in armoede leren om economische zelfredzaam en onafhankelijk te zijn. De samenwerking met de hersenonderzoekers van Harvard University leverde het inzicht op dat interventies op het terrein van armoedebestrijding zich moeten richten op de rol die executieve functies die spelen bij de aanpak van armoede en schulden.

Diverse evaluaties wijzen uit dat de inzet van 'brain science informed coaching' leidt tot goede resultaten. Voor het lectoraat Schulden & Incasso van de Hogeschool Utrecht, Platform31 en Impuls was dit aanleiding voor een subsidieaanvraag bij ZonMw in het kader van het kennisprogramma Vakkundig aan het werk. De toekenning van de subsidie maakte mogelijk dat we de aanpak Mobility Mentoring® konden verkennen, beschrijven en dat we konden starten met de vertaling van de aanpak naar de context van de Nederlandse schuldhulpverlening. Een adviescommissie met vertegenwoordigers van een gemeente,

een regionale sociale dienst, een kredietbank en twee cliëntenorganisaties, leverde hier een bijdrage aan.

Mobility Mentoring® wordt toegepast in allerlei programma's. De aanpak kan dan ook het beste worden omschreven als een platform dat organisaties helpt bij de vormgeving van diverse programma's. Meerjarige programma's voor de huisvesting van dak- en thuislozen, maar ook korter durende programma's voor werklozen en mensen die kampen met schulden. De dienstverlening bestaande uit een enkel gesprek wordt, in het licht van Mobility Mentoring®, anders ingericht.

Ook bij mensen met een ernstig psychiatrische aandoening is Mobility Mentoring® toepasbaar. EMPath zet de aanpak op dezelfde manier in als bij mensen zonder psychiatrische aandoening. De organisatie stelt dat mensen met een ernstige psychiatrische aandoening dankzij de inzet van Mobility Mentoring® meer interesse krijgen in behandeling, onder meer omdat ze de samenhang tussen hun beperking en andere levensdomeinen beter gaan doorzien. Er is hier nog geen onderzoek naar gedaan.

Op steeds meer plaatsen in Amerika vindt Mobility Mentoring® inmiddels navolging. Een groot aantal organisaties past de aanpak of elementen daaruit toe. De Wereldbank beschouwt het als een veelbelovende aanpak<sup>2</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

2 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>.

voorschrijven<sup>3</sup>. Ook steden in Canada en Australië verweven de aanpak in de lokale dienstverlening die gericht is op de aanpak van sociale problematiek. Nederland is het eerste land in Europa dat aan de slag gaat met Mobility Mentoring®.

## 1.1 De impact van chronische stress vormt de onderlegger van Mobility Mentoring®

Mobility Mentoring® creëert een context die is afgestemd op de gevolgen van schaarste die mensen ervaren of, als er sprake is van chronische stress, op de 'verstoorde' bedrading in hun hersenen als gevolg van stress. Empath baseert zich bij elk programma op dit wetenschappelijk fundament en vertaalt dit naar de instrumenten en de wijze waarop deze worden ingezet, de begeleiding (mentoring) en de stress-reducerende dienstverleningsprincipes. Mobility Mentoring® voorziet in verschillende instrumenten. De belangrijkste zijn de *Bridge to Self-Sufficiency*®, de doel-actieplannen met beloningen en de *Economic Independence Index*. De instrumenten zijn hulpmiddelen om deelnemers die van dag tot dag leven te prikkelen langetermijndoelen te stellen en hen te ondersteunen in het bereiken van deze doelen. Elk programma vraagt maatwerk en een zorgvuldig samengesteld pakket instrumenten.

Kenmerkend voor mentoring is dat de professional nadrukkelijk een positie naast de deelnemer kiest. Dit geldt ook als de mentor een programma uitvoert waarin de deelnemer aan bepaalde eisen of voorwaarden moet voldoen. Vanuit deze gelijkwaardige positie zal de mentor improductief gedrag in principe

duiden als een gevolg van (chronische) stress en niet als onwil. Mentoring is er in alle gevallen op gericht om mensen na te laten denken welke doelen zij op lange termijn willen bereiken en welke stappen zij daarvoor moeten zetten.

De dienstverleningsprincipes bieden handvatten om de dienstverlening zo te organiseren dat de deelnemer zo min mogelijk stress ervaart. Een stressreducerende omgeving, waarin de deelnemer zich welkom voelt en makkelijk contact kan leggen met de professional, werkt bijvoorbeeld minder stress verhogend dan een omgeving met hoge balies en tl-verlichting. Omdat mensen 's ochtends beter in staat zijn lastige verbanden te doorzien, levert het plannen van moeilijke gesprekken in de ochtend goede resultaten op.

## 1.2 De toepassing van Mobility Mentoring® in Nederland vraagt nadrukkelijk om een vertaling

In Nederland kan Mobility Mentoring® een bijdrage leveren aan de doorontwikkeling van de generalistische dienstverlening door wijkteams en de brede integrale intakes bij gemeenten. Ook de specialistische hulpverlening in de maatschappelijke opvang, schuldhulpverlening, re-integratie, jeugdzorg en ondersteuning door vrijwilligers kan een ontwikkeling doormaken dankzij Mobility Mentoring®. De onderliggende literatuur biedt een verklaring voor gedragspatronen waarmee professionals dagelijks worstelen en die zij, in het licht van de nieuwe hersenwetenschappelijke inzichten, misschien te vaak als ongemotiveerd bestempelen. De wetenschap verklaart waarom deelnemers afspraken vergeten of om andere redenen niet nakomen, waarom ze soms snel opgeven, weinig flexibel zijn en vaak boos worden. Mobility Mentoring® biedt professionals nieuwe perspectieven

3 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.

waarmee ze het gedrag van hun cliënten met meer compassie kunnen beschouwen en ze de dienstverlening zo kunnen herijken dat deze effectiever en efficiënter wordt. Mobility Mentoring® daagt ook uit tot een herijking van beleidstermen als zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid. Wat betekenen deze termen in een context waarin MRI-scans bewijzen dat een substantieel deel van de doelgroep als gevolg van een door chronische stress anders ontwikkelde hersenstructuur, waarschijnlijk niet de mogelijkheden heeft om het gevraagde gedrag te vertonen?

Het is van groot belang het verschil tussen Nederland en Amerika te onderkennen. Nederland staat voor andere economische vraagstukken. De arbeidsmarkt werkt anders, het sociaal domein is anders ingericht en het onderwijssysteem functioneert op een andere manier. De instrumenten, de mentoring en de dienstverleningsprincipes zullen dan ook nog verder moeten worden getoetst op hun relevantie en aangepast aan de Nederlandse context. Mobility Mentoring® is een middel om lokale doelen te bereiken en vraagt daarom om maatwerk. De inrichting van het lokale sociale domein en de lokale beleidsvisies zijn daarbij van invloed. Dit besef is de reden dat EMPath Mobility Mentoring® niet omschrijft als interventie maar als platform waarop verschillende programma's en instrumenten draaien.

Het lectoraat Schulden & Incasso van de Hogeschool Utrecht, Platform31 en Impuls hopen met deze handreiking in Nederland een beweging op gang te brengen die bijdraagt aan de transformatie van het hele sociaal domein. Door de inzichten uit de hersenwetenschap over de invloed van chronische stress op tal van plekken te laten landen en op deze manier bij te dragen aan een andere waardering van

het improductieve gedrag van cliënten. Het sturen van reminders, maken van to-do-lijstjes en andere structurerende ondersteuning stellen mensen juist in staat om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen. Mobility Mentoring® helpt professionals inzichtelijk te maken wie wel gemotiveerd is, maar niet kan voldoen aan datgene wat we vragen. De aanpak biedt ook mogelijkheden om te verkennen hoe (financiële) beloningen kunnen bijdragen aan de realisatie van de individuele doelen van deelnemers en beleidsdoelen die de begeleidende organisaties stellen. Daarbij is het belangrijk om te meten welke baten financiële prikkels kunnen opleveren. Tot slot levert deze handreiking een bijdrage aan het bewustwording en maakt deze invloed die stress kan hebben op het gedrag van deelnemers bespreekbaar. Deelnemers leren op deze manier hun eigen gedrag beter begrijpen. Daardoor ontstaat de ambitie om stress te beperken en (weer) succesvol te worden.

Mobility Mentoring® en de *Bridge to Self-Sufficiency*® zijn in de Verenigde Staten van Amerika geregistreerde handelsmerken die eigendom zijn van EMPath. EMPath geeft organisaties het recht deze namen te gebruiken als zij lid zijn van haar *Economic Mobility Exchange*. Op deze wijze wil EMPath de kwaliteit van haar platform en instrumenten borgen en voorkomen dat een effectiviteitsonderzoek naar een slecht geïmplementeerde variant leidt tot een afwaardering van het origineel. Zoals ook vermeld in de inleiding staat EMPath organisaties toe eigen varianten van de instrumenten te ontwikkelen, maar hecht dan een aan aangepaste naam (met de toevoeging dat deze geïnspireerd is door, of is afgeleid van het origineel<sup>4</sup>). In het licht van het bovenstaande

4 Zo gebruikt het State Department of Early Learning van de staat Washington de naam "Bridge to Child and Family Self-Reliance" met de verwijzing 'adapted from the EMPath - Economic Mobility Pathways Bridge to Self-Sufficiency® as of July 2016'.

zal de Nederlandse variant straks mogelijk een eigen naam krijgen.

De Hogeschool Utrecht en Platform31 werken met een kleine groep organisaties uit hoe de theoretische inzichten en instrumenten, mentoring en dienstverleningsprincipes in Nederland kunnen worden ingezet in zowel (langdurige) generalistische aanpakken als in korter durende begeleiding op terreinen van schuldhulpverlening en re-integratie. Net als in Amerika zal er in elk geval een uitwisselingsnetwerk gevormd worden met diverse organisaties die de vertaalde aanpak in hun programma's en trajecten verwerken. Deze organisaties werken nauw samen en meten de effecten. De cyclus van ontwikkelen en meten brengt deze organisaties verder in hun zoektocht naar effectiviteit en rendement. Rond deze kleine groep van organisaties wordt de grotere beweging vormgegeven. Elke organisatie die aan de slag wil met de inzichten is van harte welkom om zich vrijblijvend aan te sluiten bij het netwerk.

11

### **1.3 Opbouw van de handreiking**

De basis van Mobility Mentoring® is het besef dat (chronische) stress ons gedrag beïnvloedt. Hoofdstuk twee licht toe hoe dat (fysiologisch) werkt. De hoofdstukken drie, vier en vijf omvatten de belangrijkste instrumenten, de kenmerken van mentoring en de dienstverleningsprincipes die worden gehanteerd. Na deze praktische beschrijving komt in hoofdstuk zes aan bod welke effecten er in de uitgevoerde evaluaties zijn gevonden. Na de beschrijvingen van Mobility Mentoring® maakt hoofdstuk zeven de stap naar Nederland. Dit hoofdstuk biedt handvatten voor het beantwoorden van vragen die helpen Mobility Mentoring® te vertalen naar zowel generalistische als specialistische dienstverlening.

# Stress verandert de bedrading van het brein

12

# 2 Mobility Mentoring®: De hersen- wetenschappelijke basis

## 2.1 De impact van stress op gedrag

In de zoektocht naar effectieve aanpakken in het sociaal domein bieden recente ontdekkingen binnen de hersenwetenschap perspectief. Dankzij geavanceerde medische technologie wordt steeds duidelijker hoe hersenen zich ontwikkelen. De manier van ontwikkelen blijkt niet alleen een kwestie van genetische aanleg, ook de omgeving is daarop sterk van invloed.

De inzichten leiden tot een voorzichtige opmars van de hersenwetenschap binnen het sociaal domein. En maken dat sociale problematiek anders en beter kan worden begrepen. Ook bieden ze perspectief om cliënten te bereiken die met bestaande aanpakken onvoldoende worden geholpen. Hersenonderzoek laat zien dat schulden en armoede de werking en ontwikkeling van de hersenen beïnvloeden. Aan schulden en

armoede gerelateerde risicofactoren versterken dit effect, zoals slechtere voeding, slechtere huisvesting, instabiele relaties, huiselijk geweld, verwaarlozing en ziekte. Dergelijke omstandigheden leveren veel stress op, die van directe invloed is op de werking van de hersenen. Aanhoudende stress leidt zelfs tot een andere ontwikkeling en architectuur van de hersenen.

De menselijke capaciteit om na te denken is beperkt. Zaken als aandacht, zelfregulatie en geheugen zijn niet onbeperkt beschikbaar. Iedereen beschikt over een bepaalde mentale bandbreedte die wordt ingezet om informatie te verwerken en beslissingen te nemen<sup>5</sup>. Schaarste leidt ertoe dat alle mentale capaciteit wordt aangewend om met de (acute bedreiging van) schaarste om te gaan. Met andere woorden: schaarste gijzelt de mentale

---

5 Mullainathan, S., & Shafir, E., *Schaarste: hoe gebrek aan tijd en geld ons gedrag bepalen*, Amsterdam: Maven, 2013.

vermogens. Mensen worden in beslag genomen door hun zorgen. Het effect: met de focus op het directe gebrek (eten op tafel, huur betalen, kleding voor de kinderen), gaan ze bij de dag leven. Andere zaken worden als bijzaak naar de periferie van hun aandacht gedrukt en daarmee verwaarloosd. Het beslag op de mentale vermogens beperkt deze mensen in hun mogelijkheden de eigen situatie te verbeteren. Dit is de verklaring voor de zienswijze dat 'arme mensen domme dingen doen'<sup>6</sup>, en voor het gegeven dat schulden vaak zo'n belemmering vormen om oplossingen binnen andere levensdomeinen te bereiken. Aanhoudende stress - ook wel chronische of toxische stress - leidt tot een andere ontwikkeling van de hersenen, zeker als deze stress optreedt gedurende de periode van adolescentie<sup>7</sup>. In die periode worden belangrijke denk- en gedragsregulatiefuncties in de prefrontale cortex aangelegd.

Functies als impulsbeheersing, werkgeheugen en mentale flexibiliteit zijn cruciaal om succesvol te kunnen zijn in de huidige maatschappij. Mensen die opgroeien en leven onder condities van chronische stress, ontwikkelen een andere breinarchitectuur. Een die het hen moeilijk maakt om probleemoplossend te handelen en de eigen verantwoordelijkheid te nemen. In de ondersteuning van mensen die te maken hebben met de effecten van schaarste en chronische stress, is het belangrijk rekening te houden met de beperkte beschikbare of ontwikkelde mentale vermogens om problemen aan te pakken. Het is belangrijk hen in een dienstver-

leningscontext te brengen waarin zij de eigen verantwoordelijkheid naar vermogen kunnen invullen en ontwikkelen.

## 2.2 De ontwikkeling van ons brein

Bij de geboorte bestaat ons brein uit neuronen die onderling beperkt verbonden zijn. De neurologische verbindingen – synapsen – die wel aanwezig zijn, reguleren in eerste instantie vooral op primaire lichamelijke functies, zoals ademhaling, lichaamstemperatuur, bloeddruk en hartritme. Direct na de geboorte vermenigvuldigen deze verbindingen zich razendsnel en worden andere gebieden in de hersenen ontwikkeld met eigen functies als waarneming, beweging, associatie, taal en cognitie.

Met de ontwikkeling of rijping van de hersenen raken veelgebruikte verbindingen beter geïsoleerd voor snelle geleiding van signalen (myelinisering) en worden minder gebruikte verbindingen gesnoeid om het brein zo efficiënt mogelijk te houden (pruning)<sup>8</sup>. Ook raken de hersenregio's onderling steeds meer verbonden. Het rijpingsproces gaat door tot ruim na het twintigste levensjaar en verloopt niet voor alle hersenregio's simultaan. Met name de prefrontale cortex rijpt laat. Dit inzicht is relatief nieuw omdat lange tijd werd gedacht dat de belangrijkste ontwikkeling van de hersenen tot ongeveer het vijfde levensjaar plaatsvond.

De prefrontale 'cortex' (zie ook figuur 1) is het gebied in de hersenen waarin belangrijke frontale of executieve functies gelegen zijn (zie kader 2). Functies die ons denken besturen en ons gedrag reguleren. Functies als plannen,

6 <https://decorrespondent.nl/511/waarom-arme-mensen-domme-dingen-doen/19645395-f6c9a0bd>

7 In de Verenigde Staten van Amerika spreekt met van Adverse Childhood Experiences, waarvoor ook meetinstrumenten zijn ontwikkeld. De gevolgen van gestapelde negatieve ervaringen in de jeugd zonder beschermende factoren zijn zichtbaar in de anatomie van de hersenen.

8 Jolles, J., Het tienerbrein; over de adolescent tussen biologie en omgeving. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2016.

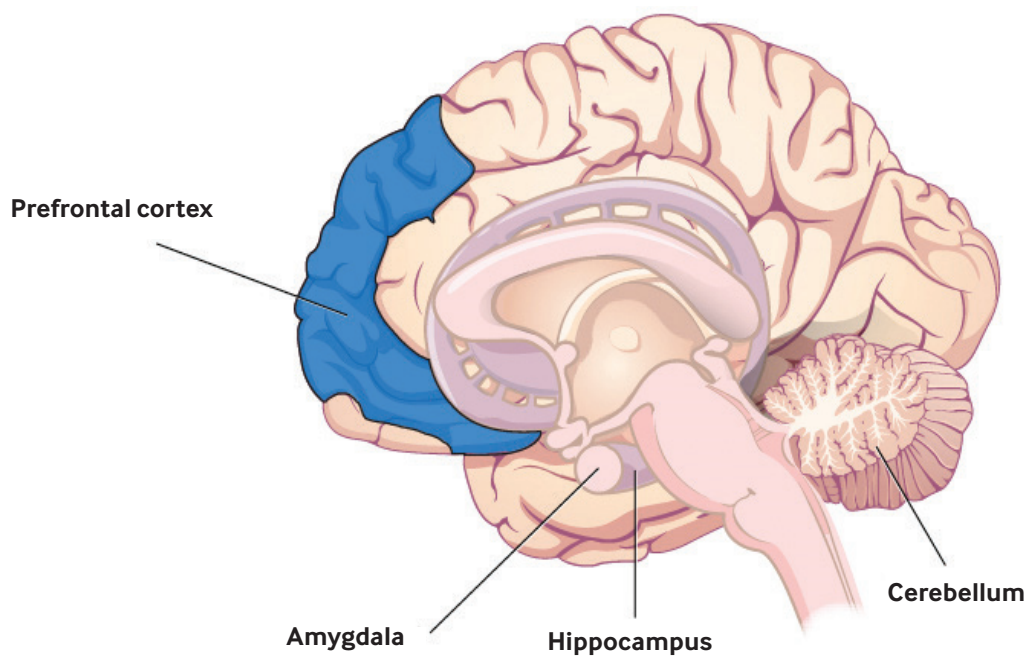
focussen, zelfcontrole en flexibiliteit helpen ons op het juiste moment emoties, impulsen en gedrag te reguleren en flexibel af te stemmen op verschillende contexten en de vereisten van het moment. Dankzij deze functies wordt doelgericht probleemoplossend gedrag mogelijk: op het werk, op school, in de opvoeding van kinderen, ten aanzien van onze gezondheid en rond onze financiën bijvoorbeeld.

#### Kader 2: De drie belangrijkste executieve functies<sup>9</sup>

- **Werkgeheugen.** De capaciteit om gedurende korte tijd informatie vast te houden en te bewerken, aan meerdere dingen tegelijkertijd te denken, tijdelijk op een onderwerp te focussen zonder het andere onderwerp te vergeten, ingewikkelde instructies te onthouden en te volgen, even met iets te stoppen om er daarna weer mee door te kunnen gaan. Het werkgeheugen maakt het mogelijk een telefoonnummer lang genoeg te onthouden om het te kunnen bellen, om ons te herinneren dat we het zout al bij de aardappelen hebben gedaan voordat we werden afgeleid door een telefoontje, een wiskundig probleem op te lossen of een spelletje schaak te spelen. Het helpt ons ook om te schakelen tussen taken op verschillende levensdomeinen: koken terwijl we de kinderen helpen met huiswerk en onder tussen op onze telefoon de werkmail checken.
- **Impulsbeheersing.** Dit is de vaardigheid waarmee we onze gedachten en impulsen controleren zodat we in staat zijn om verleidingen, afleidingen en gewoontes te weerstaan, waardoor we focus kunnen houden, nadenken over onze acties voordat we handelen en vasthoudend kunnen zijn. Het weerhoudt ons om compleet impulsieve wezens te zijn die doen wat in ons hoofd opkomt. Het is de vaardigheid waarmee we dagdromen wegduwen om ons aan het werk te zetten, de vaardigheid waarmee we onze 'tong afbijten' en toch iets aardigs zeggen en onze emoties beheersen terwijl we ons boos of gefrustreerd voelen.
- **Cognitieve of mentale flexibiliteit.** Dit is de capaciteit om te schakelen, ons aan te passen aan veranderende vragen, omstandigheden, prioriteiten of perspectieven. Het maakt het mogelijk om te multitasken, prioriteiten en strategieën bij te stellen, verschillende regels en sociale vaardigheden of conventies toe te passen binnen verschillende contexten. Het stelt ons in staat fouten te herkennen en ze te herstellen, een plan te herzien in het licht van nieuwe informatie, iets te bezien vanuit een nieuw perspectief en buiten de gebaande paden te denken.

9 Er zijn verschillende indelingen van executieve functies. Zie o.a. Diamond, A., Executive Functions, in: Annual Review of Psychology, 64, pp. 135-168, 2013. Dawson, P., & Guare, R., Executieve functies bij kinderen en adolescenten, een praktische gids voor diagnostiek en interventie, Hogrefe, 2010. Sitskoorn, M., Ik2, je volledige potentieel, ontwikkel je hersenen en bereik je doelen met het EFFECT-programma, Vakmedianet 2016.





Figuur 1: Hersengebieden

Hoe essentieel deze executieve functies ook zijn, we worden er niet mee geboren. Tot in onze jongvolwassenheid blijven deze functies zich ontwikkelen. Dit verklaart waarom het puberbrein anders functioneert dan het brein van volwassenen. Het is nog niet volledig ontwikkeld. Juist omdat dit gedeelte van het brein zich zo langzaam ontwikkelt, is het vatbaar voor positieve en negatieve omgevingsinvloeden. Executieve functies zijn vaardigheden die zich ontwikkelen naar de mate waarin zij geoefend worden. Hoe vaker ze geoefend worden, hoe sterker de verbindingen en hoe beter we ze kunnen inzetten als ze nodig zijn. Omdat het gaat om belangrijke regelfuncties wordt de prefrontale cortex ook weleens de luchtverkeersleider, de dirigent of de algemene directeur van het brein genoemd<sup>10</sup>.

## 2.3 Het effect van stress op de werking en ontwikkeling van het brein

### 2.3.1 Soorten stress

Er bestaan verschillende vormen van stress, waarbij onderscheid wordt gemaakt in de intensiteit en de duur van de stress.<sup>11</sup>

#### *Normale of positieve stress*

Dit is de stress die hoort bij nieuwe of spannende ervaringen, zoals een sollicitatiegesprek, tandartsbezoek, tentamens of spreken in het openbaar. De hartslag gaat omhoog en er is sprake van een lichte

stijging van het niveau van de stresshormonen. Als de situatie voorbij is, verlaagt het niveau van de stresshormonen snel.

#### *Tolereerbare stress*

Dit is de stress die hoort bij stressvolle situaties die langer duren. De stressreactie wordt sterker geactiveerd. Het gaat bijvoorbeeld om (traumatische) situaties als het verliezen van een geliefde, het meemaken van een natuurramp, het oplopen van een forse verwonding. Als de activering van het stresssysteem in de tijd beperkt is en wordt opgevangen door ondersteunende sociale relaties zijn de effecten van stress op het lichaam niet blijvend.

#### *Toxische of chronische stress*

Dit is de stress die hoort bij aanhoudende traumatische ervaringen die niet opgevangen worden door ondersteunende sociale relaties. Het gaat bijvoorbeeld om chronische verwaarlozing, emotioneel of psychisch misbruik, blootstelling aan huiselijk geweld en voortdurende armoede. Het stresssysteem wordt langdurig geactiveerd en het voortdurende hoge niveau van stresshormonen beschadigt het brein en andere organen.

### 2.3.2 Stress als normaal verschijnsel

Stress hoort bij het leven. Leren omgaan met stress is een belangrijk onderdeel van onze ontwikkeling naar volwassenheid. Stressvolle ervaringen die uitdagend zijn, maar niet overweldigend, maken kinderen later juist weerbaarder. Het kunnen omgaan met verontrustende veranderingen in onze omgeving, met nieuwe, potentieel dreigende situaties of noodsituaties is vanuit onze evolutie immers essentieel voor overleving. Confrontatie met nieuwe of bedreigende situaties veroorzaakt een fysiologische reactie in

<sup>10</sup> Center on the Developing Child, Building the brain's "air traffic control" system: How early experiences shape the development of executive function, Working Paper 11, Harvard University, 2011. Center on the Developing Child, Building core capabilities for life; the science behind the skills adults need to succeed in parenting and in the workplace, Harvard University, 2016.

<sup>11</sup> Bron figuren: [https://kaboom.org/play\\_matters/toxic\\_stress\\_and\\_caring\\_adults](https://kaboom.org/play_matters/toxic_stress_and_caring_adults).

het lichaam en maakt stresshormonen aan. Deze hormonen verhogen de hartslag, bloeddruk, bloedsuikerspiegel, zetten de stofwisseling een tandje bij, verhogen de pijngrens, de spierspanning en alertheid en activeren ons immuunsysteem. Daardoor komt er meer energie vrij om met stressvolle situaties om te gaan en is ons lichaam voorbereid op mogelijke verwondingen of infecties. Daarnaast heeft stress ook een aantal cognitieve effecten. Stress verandert de communicatie tussen delen van ons brein. Het schakelt veel van de reflexieve, analytische delen van de prefrontale cortex die een reactie zouden kunnen vertragen uit. Dit zorgt ervoor dat we in levensbedreigende situaties direct kunnen handelen en overleven.

Typische acute stressreacties zijn vechten of vluchten.<sup>12</sup> Herhaalde stresservaringen programmeren onze primaire stressreactie in het brein en kunnen ook getriggerd worden door delen van de stresservaring, zoals geur of geluid. Dit systeem is ontwikkeld voor fysieke noodsituaties en wordt geactiveerd bij bedreigingen die psychisch van aard zijn, zoals schulden, baanverlies of andere persoonlijke of sociale problematiek. Vaak zijn dit situaties waarin de typische stressreactie niet gepast of productief is.

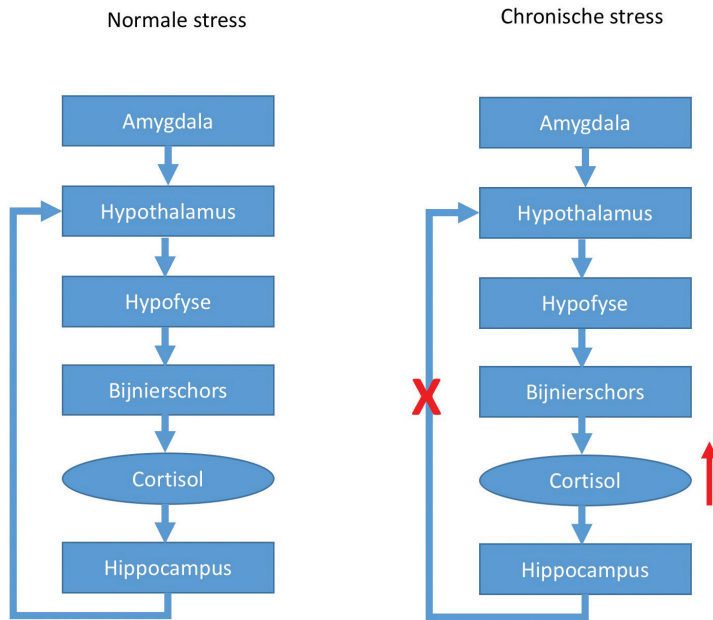
### 2.3.3 Stress als fysiologisch proces

Als iemand gevaar waarneemt sturen de zintuigen een signaal naar de amygdala (zie ook figuur 1). De amygdala is altijd alert, taxeert de signalen en bij mogelijk gevaar

stuurt de amygdala direct een signaal naar de hypothalamus. Zowel de amygdala als de hypothalamus zijn onderdeel van het limbische systeem van het brein dat het centrum vormt van onze emoties. De hypothalamus communiceert met het lichaam via het autonome zenuwstelsel. Dit heeft twee delen: het sympatische en het parasympatische deel. Het sympatische deel fungeert als gaspedaal en zet de acute stressrespons in gang (vechten of vluchten). Het parasympatische deel fungeert als rem die wordt bediend als het gevaar geweken is. De hypothalamus stuurt na een signaal van de amygdala direct een signaal naar de bijnierschors die onmiddellijk adrenaline aanmaakt en in het bloed pompt. Daardoor treden de eerdergenoemde reacties op die ons lichaam in een verhoogde staat van paraatheid brengen. Dit proces gaat razendsnel, nog voordat we de signalen van onze zintuigen volledig verwerkt hebben. Het maakt dat we wegduiken als er plotseling iets op ons afkomt.

Als het brein een situatie nog steeds als bedreigend ervaart, activeert een tweede, langzamere, component van ons stresssysteem. Deze component zorgt ervoor dat het 'gaspedaal' als het ware ingedrukt blijft. De Hypothalamus-Hypofyse-Bijnierschors-as is hier van belang. De hypothalamus stuurt een hormoon naar de hypofyse die weer een hormoon naar de bijnieren stuurt waardoor het hormoon cortisol in het bloed wordt gepompt. Cortisol zorgt ervoor dat de verhoogde staat van paraatheid gehandhaafd blijft. Zodra het gevaar is geweken, wordt het parasympatische zenuwstelsel ingezet dat de stressreactie afremt. De hippocampus vervult een belangrijke rol bij het terugdringen en normaliseren van het cortisolniveau.

12 Wat recenter onderzoek wijst erop dat vrouwen soms een andere strategie hanteren: tend-and-befriend. Vanuit de gedachte dat vrouwen mogelijk de kracht missen om te vechten of te vluchten gaan ze zorgen of vriendelijk in gesprek om te zien of de bedreiging op die manier af te wenden is. Deze stressrespons verschilt per individu. Taylor, S.E. e.a., Biobehavioral responses to stress in females: tend-and-befriend, not fight-or-flight, in: Psychological Review, volume 107, pp. 411-429, 2000.



**Figuur 2: Biologie van de stressreactie**

### 2.3.4 De effecten van chronische stress op het brein

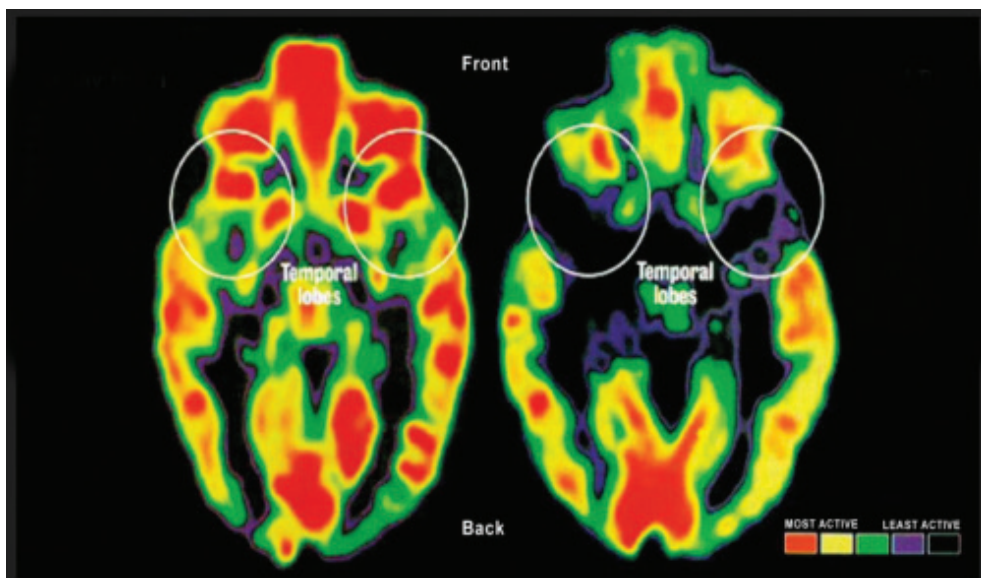
Chronische stress heeft een groot aantal nadelige gevolgen. Hoe langer de stressreactie wordt geactiveerd, hoe harder ons immuunsysteem achteruitgaat. De energie die nodig is voor de stressreactie moet ergens vandaan komen en het lichaam vindt die energie door te beknibbelen op het onderhoud van het immuunsysteem. Daardoor worden we op den duur kwetsbaarder voor ziektes. Daarnaast kunnen een chronisch verhoogde hartslag en bloeddruk schadelijk zijn voor hart en bloedvaten.

Chronische stress laat ook zijn sporen na in het brein. De hippocampus raakt door de grote hoeveelheid cortisol beschadigd en fungeert minder goed als rem op de stressrespons. Daardoor blijft het cortisolniveau hoog, waardoor de hippocampus nog meer beschadigt – een vicieuze cirkel (figuur 2). De hippocampus vervult een belangrijke rol in het opslaan van

herinneringen over feiten en lijsten in het geheugen. Chronische stress kan daarom ook tot geheugenproblemen leiden.

Naast de hippocampus beïnvloedt chronische stress ook de amygdala. Chronische stress leidt ertoe dat de amygdala overgevoelig wordt, waardoor we in veel meer dingen een bedreiging zien en dus steeds weer een stressreactie en een verhoogd cortisolniveau veroorzaken. Het leidt tot een hypersensitiviteit voor gevaar. Dit manifesteert zich in reacties die, gezien de omstandigheden, overdreven en niet gerechtvaardigd zijn. Chronische stress leidt tot een slechte ontwikkeling van de prefrontale cortex en de verbindingen met de andere hersenregio's<sup>13</sup>. Terwijl het nu juist de prefrontale cortex met de daarin gelegen executieve functies is, die als een soort supervisor de amygdala

<sup>13</sup> Mackey, A.P., e.a., Environmental influences on prefrontal development, in: Stuss, D.T., & Knight, R.T. (ed), Principles of Frontal Lobe Function, Oxford University Press, 2013.



**Figuur 3: Hersenactiviteit in het brein van een persoon zonder stress (links) en in het brein van een persoon met chronische stress (rechts).<sup>14</sup>**

20 in bedwang kan houden. De prefrontale cortex remt de stressreactie af door de gedachten en de aandacht te sturen, reacties te overwegen en te kiezen, de hoofd- van bijzaken te scheiden en waarnemingen te beoordelen. Met een prefrontale cortex die minder goed is ontwikkeld, zijn we minder goed in staat bepaalde stressresponses te reguleren en krijgen meer primaire, instinctieve reacties de overhand. Dit is ook zichtbaar in de activiteit van de hersenen. Het rechter gedeelte van de bovenstaande foto (figuur 3) laat het brein zien dat is blootgesteld aan chronische stress. De rode delen wijzen op hersenactiviteit. Zichtbaar is het gebrek aan activiteit in de prefrontale cortex.

Het brein van jonge kinderen is nog volop in ontwikkeling. Hoe jonger ze zijn, des te meer hun hersenen nog in ontwikkeling zijn. Maar ook des te schadelijker chronische stress is en de effecten daarvan op de ontwikkeling van het brein. De executieve functies in de prefrontale cortex en de verbindingen daartussen

ontwikkelen zich minder goed door chronische stress, voortvloeiend uit een chaotische, onvoorspelbare, bedreigende omgeving, die zich vertaalt in de architectuur van het brein. Dat leidt ertoe dat mensen minder goed in staat zijn om zichzelf te reguleren en simpele tot zeer complexe handelingen te verrichten op basis van een actieplan. Mensen zijn niet bij machte om doelgericht te handelen en hun verantwoordelijkheden te nemen<sup>15</sup>.

Blootstelling aan chronische stress beïnvloedt ook het zelfbeeld: wie iemand is, waar iemand hoort in de wereld, wat de mogelijkheden zijn en wat iemand drijft om doelen te bereiken. Kinderen die opgroeien in armoede kunnen als volwassene het idee hebben dat een normaal

<sup>14</sup> Bron: Chugani, H.T. Behan, M.E., Muzik, O., Juhasz, C., Nagy, F., & Chugani, D.C. (2002). Local brain functional activity following early deprivation: A study of postinstitutionalized Romanian orphans. *Neuroimage*, 14, 1290-130.

<sup>15</sup> Murray, D.W. e.a., Self-regulation and toxic stress: foundations for understanding self-regulation from an applied developmental perspective, OPRE, 2015.

leven niet voor hen is weggelegd. Zij denken dat ze slachtoffer van omstandigheden zijn en geen invloed hebben op hun toekomst. Het gebrek aan zelfregulatie kan gevoelens van machteloosheid en hulpeloosheid opwekken. Deze gevoelens kunnen van invloed zijn op de motivatie om nog iets van het leven te maken. De gevoelens van uitzichtloosheid worden in verband gebracht met zaken als drugsgebruik, criminaliteit en bepaalde psychische ziektebeelden<sup>16</sup>. De permanente ontregeling van het stressregulatiesysteem leidt tot een verhoogde gevoeligheid voor stressgerelateerde ziekten, zoals depressie, angststoornissen, chronisch vermoeidheidssyndroom en inflammatoire darmziekten.

## 2.4 Schulden en armoede als bron van (chronische) stress

In het boek *'Scarcity, why having too little means so much'* tonen onderzoekers Sendhil Mullainathan en Eldar Shafir aan hoe schaarste een stressreactie kan veroorzaken en het zelfregulerend vermogen kan gijzelen. De stress die gepaard gaat met schaarste beheerst het denk- en handelingsvermogen. Door de tunnelvisie en het korte termijnperspectief nemen mensen uiteindelijk domme(re) beslissingen. Ook zij die in aanleg intelligent zijn.

Het gebrek aan geld neemt veel van de mentale bandbreedte in beslag en kaapt de belangrijkste executieve functies. Het onderzoek laat zien dat schaarste kan leiden tot een (tijdelijke) daling van het IQ van zo'n dertien punten. Ter vergelijking: dat is evenveel als het verschil in IQ tussen alcoholisten en niet-alcoholisten. Daardoor ontstaan allerlei problemen: op het werk omdat mensen hun aandacht niet

vast kunnen houden en fouten gaan maken. Mensen verliezen relaties omdat ze er geen aandacht aan besteden, terwijl juist van een sociaal netwerk veel steun kan uitgaan. De stress van schulden leidt tot allerlei fysieke en psychische gezondheidsklachten die situaties verergeren. Ook hebben mensen met schulden minder aandacht en geld voor hun gezondheid: zij maken behandelingen en therapieën minder vaak af en besteden minder aandacht en geld aan gezond eten en sporten. Mensen met schulden besteden ook minder aandacht aan de opvoeding van hun kinderen, waardoor er vaker problemen ontstaan met de opvoeding en op school. Schulden leiden dus tot stress in allerlei levensdomeinen.

Een leven in armoede gaat gepaard met veel psychische problemen. Het gebrek aan geld veroorzaakt een noodzaak om de eindjes aan elkaar te knopen. Dit leidt tot het besef dat er in financieel opzicht geen ruimte is om fouten te maken. Naast de financiële stress gaat armoede vaak samen met andere risico-factoren die (chronische) stress veroorzaken, zoals een slechte woonomgeving, werkloosheid, instabiele gezinnen, slechtere gezondheid, huiselijk geweld en verhuizingen. Ook stressfactoren die leiden tot negatieve emoties (vijandigheid, angst, gebrek aan zelfvertrouwen, schaamte, verdriet, neerslachtigheid) kunnen ontstaan door financiële stress. Dit zijn factoren die al dan niet cumuleren.

Chronische stress is dus een veelvoorkomend gevolg van armoede. Kinderen die opgroeien in armoede ontwikkelen daardoor vaak een andere breinarchitectuur dan kinderen die opgroeien in een meer welvarende en stabiele omgeving<sup>17</sup>. De breinarchitectuur van kinderen

16 Mah, L., Szabuniewicz, C., Fiocco, A.J., Can anxiety damage the brain? In: *Current Opinion in Psychiatry*, vol. 29, pp. 56-63, 2016.

17 Brito, N.H. & Noble, K.G., Socioeconomic status and structural brain development, in: *Frontiers in Neuroscience*, volume 8, pp. 112, 2014. Noble, K.G. e.a., Family income, parental education and brain structure in children and adolescents, in: *Nature Neuroscience*, 2015.

die opgroeien in armoede houdt hen in zekere zin ook gevangen<sup>18</sup>. Daarnaast leven deze kinderen in een consumptiemaatschappij waarin de commercie genadeloos inspeelt op de verlangens van ons primitieve brein.

## 2.5 Omgaan met (de effecten van) stress

Professionals kunnen mensen die te maken hebben met de effecten van stress op een aantal manieren ondersteunen.

### 2.5.1 Rekening houden met de oorzaken en effecten van stress

Stress beïnvloedt het probleemoplossend vermogen van mensen negatief. Door de dienstverlening zo in te richten dat de stress niet verhoogd wordt, kunnen professionals in elk geval voorkomen dat problemen opstapelen. Omdat stress ertoe leidt dat mensen zaken sneller als een bedreiging zien, kan het belangrijk zijn hier expliciet aandacht aan te besteden. Dan helpt het bijvoorbeeld om de dienstverleningslocatie niet stigmatiserend maar juist vriendelijk in te richten. Organisaties die traumasensitief of traumageïnformeerd werken houden hier bij uitstek rekening mee<sup>19</sup>. Daarnaast is het van belang dat de dienstverlening de negatieve effecten van stress erkent. De ondersteuning dient een beperkt beroep te doen op executieve functies, omdat die juist minder goed zijn ontwikkeld. Dienstverlening moet dan niet cognitief ingewikkeld, maar juist toegankelijk zijn. Bijvoorbeeld door complexe

taken op te delen in kleine stappen en informatie eenvoudig aan te bieden. Een andere strategie is het zo veel mogelijk wegnemen van de oorzaken – de stressors – van stress. Dit kan bijvoorbeeld door een aantal basale zaken te garanderen (bed, bad, brood, veiligheid). Mensen krijgen dan mentaal de ruimte om ook andere problemen in ogenschouw te nemen. Dit is vooral een oplossing in geval van schaarste.

### 2.5.2 Versterken van het vermogen om te gaan met stress

Mensen die hun probleemoplossend vermogen en doelgericht handelen kunnen versterken, zijn beter in staat om te gaan met stressvolle situaties en kunnen deze mogelijk zelfs voorkomen.

### Gebruik maken van neuroplasticiteit

Gedurende de levensduur ontwikkelt en past het brein zich continu aan. Dit noemen we neuroplasticiteit. Waar voor het jonge brein geldt dat het nog veel moet leren, geldt voor het volwassen brein dat het zich al volop heeft ontwikkeld. Om die reden hoeft het niet opnieuw allerlei aanpassingen te doen.

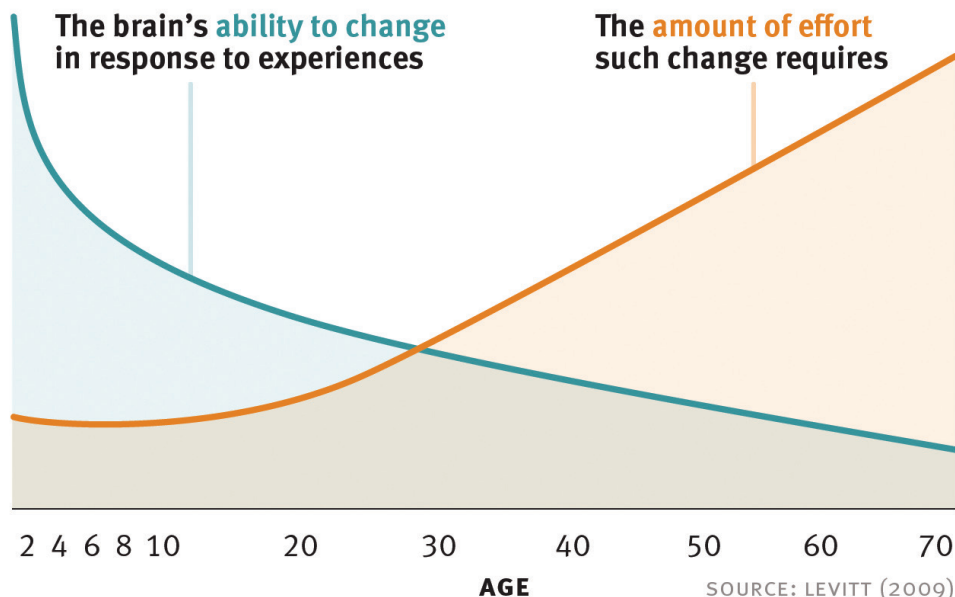
Het brein maakt vooral gebruik van de vaardigheden die al bekend zijn. Bij volwassenen staat de breinplasticiteit vaak op een laag pitje. Toch kan de capaciteit van het brein om zich aan te passen tot op hoge leeftijd worden geactiveerd. Hierdoor kunnen mensen de neutrale netwerken ook op latere leeftijd ontwikkelen en versterken (zie ook figuur 4), ook al gaat dit in een langzamer tempo dan bij jongeren.

De capaciteit om problemen op te lossen en doelen te bereiken kan dus nog worden verbeterd. De laatste wetenschappelijke inzichten wijzen op een aantal belangrijke mechanismen die breinplasticiteit bij volwassenen stimu-

18 Mackey, A.P. e.a., Neuroanatomical Correlates of the Income-Achievement Gap, in: Psychological Science 2015. Noble, K.G., e.a., Family income, parental education and brain structure in children and adolescents, in: National Neuroscience, vol. 18, pp. 773–778, 2015. Hackman, D.A., e.a. Socioeconomic status and executive function: developmental trajectories and mediation, in: Developmental Science, vol. 18 pp. 686–702, 2015.

19 LaCava, L.A. e.a., Employment for youth with trauma histories: Lessons from research and experience, Brandeis University, 2015.





Center on the Developing Child  HARVARD UNIVERSITY

[www.developingchild.harvard.edu](http://www.developingchild.harvard.edu)

**Figuur 4: Aanpassingsvermogen van de hersenen.**

**Bron: Center on the Developing Child<sup>21</sup>**

23

leren<sup>20</sup>. Als mensen bewust, gefocust en doelgericht leren kunnen ze zich blijven ontwikkelen. Mensen kunnen beter worden in iets dat belangrijk voor ze is. Voorwaarde is dat de aan te leren vaardigheid of taak belangrijk, betekenisvol of interessant genoeg is om onze aandacht vast te houden. Het bewustzijn is nodig om doelen te stellen en keuzes te maken om aandacht te besteden aan iets dat geleerd moet worden. Zodra mensen zich bewust focussen of concentreren op een taak, doel of

vaardigheid, krijgt het brein de informatie dat dit belangrijk is. Dat maakt het zinvol om aanpassingen aan te brengen in het brein. Zonder aandacht of bij veel afleiding is er sprake van bewust leren, noch van duurzame verandering van de hersenen. Hoe meer er bewust wordt geoefend, des te sterker de ontwikkeling is. Door vooruitgang inzichtelijk te maken leert het brein als het ware dat het verstandig is zich aan te passen en de ervaring op te slaan om te kunnen herhalen. De ontwikkeling van executieve functies kan mensen een beter zelfbeeld geven en vergroot daarmee het gevoel van controle over stressvolle situaties. Een belangrijke voorwaarde voor structurele verandering en verbetering is dat iemand ook

<sup>20</sup> Merzenich, M., Soft-wired, how the new science of brain plasticity can change your life, Parnassus, 2013. Doidge, N., The Brain That Changes Itself: Stories of Personal Triumph from the Frontiers of Brain Science, James H. Silberman Books, 2008. Doidge, N., The brain's way of healing, stories of Remarkable Recoveries and Discoveries, Penguin Books 2016. Sitskoorn, M., Ik2, je volledige potentieel, ontwikkel je hersenen en bereik je doelen met het EFFECT-programma, Vakmedianet 2016. Center on the Developing Child, Enhancing and Practicing Executive Function Skills with Children from Infancy to Adolescence, Harvard University, 2013.

<sup>21</sup> Center on the Developing Child, From Best Practices to Breakthrough Impacts; A science-based approach to building a more promising future for young children and families, Harvard University, 2016 pp.



de overtuiging heeft dat verbetering mogelijk is. Ook deze overtuiging is te beïnvloeden<sup>22</sup>.

### **Aanleren van copingstrategieën**

*Copingstrategieën* zijn manieren waarop mensen omgaan met stress. Het zijn manieren om de veerkracht en weerbaarheid van de mens te vergroten. Veel mensen maken uit zichzelf al gebruik van een van deze strategieën. Anderen moeten copingstrategieën aanleren. De literatuur onderscheidt drie copingstrategieën die een beroep doen op de executieve functies<sup>23</sup>.

#### **1. Inschatting gerichte coping**

Deze vorm van coping richt zich op de manier waarop we situaties inschatten. Mensen met stress hebben de neiging situaties eerder als bedreigend te ervaren. Deze vorm van coping helpt hen de manier waarop ze een situatie inschatten te veranderen, voordat ze een acute stressreactie vertonen. Er wordt een meer realistische inschatting gemaakt van iets wat aanvankelijk wordt gezien als een negatieve situatie. Zo kunnen mensen een ontslag herwaarderden als de mogelijkheid zich aandient om een baan dichterbij huis te zoeken in een plezieriger werkomgeving.

#### **2. Probleemgerichte actieve coping**

Deze vorm van coping houdt in dat iemand direct een praktische oplossing voor het probleem zoekt door verandering aan te brengen in de situatie die stress veroorzaakt. De situatie wordt actief te lijf gegaan. Mensen die problemen zeer actief te lijf gaan, vertonen nauwelijks een stressre-

actie, zowel in hun sympathisch zenuwstelsel als in de productie van cortisol.

Actieve coping is in het algemeen de beste copingstrategie, maar werkt niet goed in situaties waarvoor geen praktische oplossing voorhanden is.

#### **3. Emotiegerichte passieve coping.**

Deze vorm van coping richt zich op de regulatie van emoties tijdens stressvolle situaties. Het gaat om het vermijden, aanvaarden, ontkennen of onderdrukken van emoties. Deze vorm van coping is vooral bruikbaar als het probleem niet op te lossen is. Deze copingstrategie gaat gepaard met lage cortisolspiegels, maar hoge adrenalineniveaus en daardoor een hoge hartslag en bloeddruk.

Naast een actieve strategie is het raadzaam om, als onderdeel van een *copingstrategie*, steun te zoeken bij vrienden, familie, lotgenoten of collega's. Dit leidt vaak tot praktische hulp bij probleemoplossing (actieve coping) en emotionele steun als het probleem niet kan worden opgelost (passieve coping).

22 Dweck, C.S., *Mindset, de weg naar een succesvol leven: ouderschap, bedrijfsleven, sport, school, relaties*, SWP, 2011.

23 Dijkstra M.T.M., & Homan, A.C., *Engaging in Rather than Disengaging from Stress: Effective Coping and Perceived Control*, in: *Frontiers in Psychology*, Vol. 7, 2016. Carver, C.S., & Connor-Smith, J., *Personality and coping*, in: *Annual Review of Psychology*, Vo. 61, pp. 679–704, 2010.



De grootste  
waarde van de  
brug is misschien  
wel de structuur  
die het biedt

# 3 Mobility Mentoring®: Instrumenten

Mobility Mentoring® is de professionele praktijk om samen te werken met deelnemers, zodat zij na verloop van tijd de middelen en vaardigheden verwerven en de gedragsveranderingen realiseren die noodzakelijk zijn om economisch zelfredzaam te worden en te blijven. Ter ondersteuning van deze professionele praktijk worden verschillende instrumenten in samenhang ingezet. Deze instrumenten zijn gebaseerd op de inzichten uit de hersenwetenschappen over de effecten van (chronische stress). Ze fungeren nadrukkelijk als tijdelijk hulpmiddel – een zogenoemde ‘scaffold’ – die deelnemers cognitief ondersteunen en executieve functies ontwikkelen. Niet alle instrumenten worden in elk programma ingezet. Er is sprake van ‘tailored Mobility Mentoring®’: maatwerk. De meest gebruikte instrumenten zijn in dit hoofdstuk uitgewerkt.

## 3.1 The Bridge to Self-Sufficiency®

Centraal in Mobility Mentoring® staat het stellen van doelen en het werken aan doelbereiking. Om doelen te kunnen stellen dienen mensen te beschikken over executieve functies die echter niet voldoende ontwikkeld of beschikbaar zijn. Een belangrijk hulpmiddel om mensen te ondersteunen bij het stellen van geïntegreerde toekomstgerichte doelen is de *Bridge to Self-Sufficiency®* (de brug). De brug compenseert allereerst de beperkingen in het probleemoplossend vermogen van deelnemers. Later fungeert de brug als een belangrijk coachinginstrument en als instrument dat vooruitgang inzichtelijk maakt.

Op basis van onderzoek stelde EMPath vast dat de deelnemer op vijf levensdomeinen in samenhang stappen moet zetten voor het realiseren van economische zelfredzaamheid:

1. Familiestabiliteit (in het bijzonder huisvesting en zorg voor kinderen);
2. Welzijn (in het bijzonder psychische en fysieke gezondheid en sociale steunnetwerken);
3. Onderwijs en training;
4. Financieel management (in het bijzonder schulden en spaargeld);
5. Werk en carrièremanagement (in het bijzonder salarisniveau).

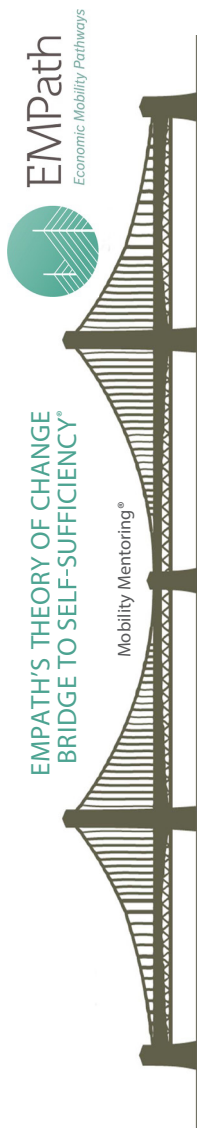
Deze levensdomeinen vormen de pijlers onder de metaforische brug. Zij vormen het fundament waarmee ze de brug tussen armoede en economische zelfredzaamheid kunnen oversteken. De levensdomeinen kunnen elkaar ondersteunen en versterken, maar elkaar ook verzwakken en ondermijnen. Om die reden is de samenhang tussen de pijlers belangrijk. Binnen de pijlers bestaan verschillende niveaus. Om economische zelfredzaamheid te bereiken en armoede te ontgroeien, moet een deelnemer zijn of haar prestaties in alle vijf de pijlers optimaliseren. Alleen het oplossen van schulden, iemand aan werk helpen of tips geven voor een stabiele opvoedingsomgeving is onvoldoende. De brug maakt inzichtelijk welke posities een deelnemer inneemt, hoe de posities met de pijlers samenhangen (zie figuur 5) en op welke pijlers verbetering nodig is. Dit inzicht helpt de deelnemer concrete doelen te stellen, ook op levensdomeinen die hij of zij niet als eerste aanmerkt als probleemgebied. De aanpak meet progressie in zowel de vooruitgang die wordt geboekt op de afzonderlijke pijlers als op de vooruitgang van de optelsom van de pijlers. Soms moet een deelnemer een stap terug op de ene pijler om twee stappen vooruit te komen op een andere pijler.

De deelnemers bepalen in overleg met de mentor de positie in elke pijler. Daarnaast worden ook de doelen in onderling overleg gesteld, waarbij de samenhang tussen pijlers nadrukkelijk wordt besproken en eventuele obstakels binnen pijlers worden geïdentificeerd.

Er worden doelen voor de lange en korte termijn gesteld op alle levensdomeinen. De kortetermijndoelen zijn vooral gericht op het oplossen van obstakels en het creëren van de voorwaarden voor het bereiken van de langetermijndoelen.

Door bij het bespreken van de doelen langs het raamwerk van de brug steeds te oefenen met probleemoplossende vaardigheden en deze zo aan te leren, maakt de mentor zich uiteindelijk overbodig. De deelnemer leert de samenhang in tijd en context steeds beter doorzien. De deelnemer en de mentor bespreken de brug bij nagenoeg elk overleg. Het is een centraal instrument, waarmee ook de voortgang inzichtelijk kan worden gemaakt. De deelnemers hangen de brug vaak op een zichtbare plaats in huis. Bovendien genereert de brug managementinformatie. Van alle deelnemers worden de posities bijgehouden binnen de pijlers van de brug en de veranderingen daarin. Dit maakt het mogelijk om groepen deelnemers die werken aan dezelfde doelen bij elkaar te brengen.

De pijler **employment and careermanagement** focust op het bereiken van een inkomen waarmee de deelnemer zichzelf of het gezin kan onderhouden. De onderste trede is werkloosheid en de bovenste trede is de situatie waarin hij of zij meer geld verdient dan minimaal nodig is om zonder geldstress te leven. De tussenliggende treden zijn posities waarin mensen wel werk hebben, maar niet genoeg of



| FAMILY STABILITY                                             |                                                                                       | WELL-BEING                                                                                                |                                                                                                       | EDUCATION AND TRAINING                                                                                                                          |                                                                                  | FINANCIAL MANAGEMENT                                                                                |                                                                                                                                  | EMPLOYMENT AND CAREER MANAGEMENT |  |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--|
| Housing                                                      | Dependents                                                                            | Health and Behavioral Health                                                                              | Social Networks                                                                                       | Educational Attainment                                                                                                                          | Savings                                                                          | Debts                                                                                               | Earnings Levels                                                                                                                  |                                  |  |
| No subsidy, housing costs exceed 1/3 household take-home pay | Dependent needs met; serving as obstacle to parent/guardian school or work            | Fully engaged in work, school, and/or family / health / behavioral health issues serving as no obstacle   | Advocate/ Networker: Uses own resources and other connections to advance the mobility goals of others | Completed bachelor's degree or higher                                                                                                           | Savings of three months' expenses or more                                        | Current on all balances and no outstanding debt other than mortgage or educational and/or car loans | Job with earnings $\geq$ Mass. Index wage (If not calculated for specific family, use income $\approx$ \$65,880)                 |                                  |  |
| No subsidy, housing costs exceed 1/3 household take-home pay | Dependent needs serving as significant obstacle to parent/guardian school or work     | Minimal disruption to work, school, and/or family due to health / behavioral health issues                | Developed Network: Consistent source of both support and leveraging connections                       | Completed associate's degree or postsecondary job training or certificate program                                                               | Savings of more than three months' expenses but less than three months' expenses | Current in payments and paying more than minimum payments                                           | Job with earnings of 66-99% of Mass. Index wage (If not calculated for specific family, use income range of \$43,481 - \$65,879) |                                  |  |
| Partial subsidy (shallow): Paying \$200 or more towards rent | Dependent needs serving as intermittent obstacle to parent/guardian school or work    | Intermittent disruptions to work, school, and/or family due to health / behavioral health issues          | Emerging Network: Consistent source of support and occasional leveraging connections                  | Attending college or postsecondary job training program                                                                                         | Savings of at least one month's and up to two months' expenses                   | Structured payment plans in place and meeting minimum payments                                      | Job with earnings of 33%-65% Mass. Index wage (If not calculated for specific family, use income range of \$21,741-\$43,480)     |                                  |  |
| Full subsidy, Paying \$200 or less towards rent              | Dependent needs serving as significant obstacle to parent/guardian school or work     | Regular and recurring disruptions to work, school, and/or family due to health / behavioral health issues | Limited network: Occasional source of support                                                         | Completed postsecondary remedial education classes, college preparatory program, or prerequisites for job training/readiness program            | Savings of less than one month's expenses                                        | Debts in excess of ability to pay, behind in payments                                               | Job with earnings less than 33% Mass. Index wage                                                                                 |                                  |  |
| A. Homeless / co-housed with family or friends               | Recently emergent or not yet addressed dependent needs requiring additional attention | Severely limited engagement in work, school and/or family / health / behavioral health issues             | Isolated or draining network                                                                          | Attending postsecondary remedial education classes, college preparatory program, or fulfilling prerequisites for job training/readiness program | No savings                                                                       | Defaults or nonpayment on all or most loans and accounts                                            | Unemployed                                                                                                                       |                                  |  |
| B. Homeless / transitional housing                           |                                                                                       |                                                                                                           |                                                                                                       | High school diploma or General Educational Development certificate GED obtained                                                                 |                                                                                  |                                                                                                     |                                                                                                                                  |                                  |  |
| Homeless / emergency shelter                                 |                                                                                       |                                                                                                           |                                                                                                       | No high school diploma or GED                                                                                                                   |                                                                                  |                                                                                                     |                                                                                                                                  |                                  |  |

FUTURE ORIENTED DECISION MAKING

CONTEXTUALIZED DECISION MAKING

Figuur 5: Bridge to Self-Sufficiency®

net genoeg geld verdienen om geen geld-stress te hebben.

Het vinden van betaald werk is in Mobility Mentoring® wel een doel maar geen eindpunt. Het eindpunt is werk dat voldoende geld oplevert voor een minimaal maar normaal bestaan. Ook in Amerika bestaat de armoedeval (*cliff-effect*)<sup>24</sup>. Bij het bespreken van werkopties daagt de Mobility Mentor de deelnemer uit om na te denken hoe de specifieke voorliggende baankans past in een groter plan om op termijn een inkomen te genereren waarmee geldstress niet meer nodig is. Dergelijke gesprekken dragen eraan bij dat deelnemers soms kiezen voor een baankans die op de korte termijn minder oplevert maar op een iets langere termijn meer. Het inzicht dat nog een jaar kiezen voor een lager inkomen de kansen op een hoger inkomen daarna aanzienlijk vergroot, kan daarin cruciaal zijn. Zeker als dat toekomstperspectief gekoppeld is aan ander pijlers. Bijvoorbeeld het besef dat het oudste kind over twee jaar naar high-school gaat en dat een hoger inkomen dan nodig is om niet nog verder in de financiële problemen te komen.

De pijler **financial management** betreft de mate waarin een deelnemer de economische tegenwind die nou eenmaal bij het leven hoort kan opvangen. Deze pijler bestaat uit de subpijlars *debts* (schulden) en *savings* (spaargeld). De deelnemer plaatst zichzelf op beide pijlers. De mentor bespreekt nadrukkelijk ook de samenhang. Zo leert de deelnemer dat het treffen van betalingsregelingen die precies in het budget passen eigenlijk alleen verantwoord zijn als er een beperkte buffer is. Een financiële tegenvaller kan altijd optreden (verkeersboete, onverwachte zorgkosten, dierenartsrekening). Een beperkte buffer die

deze onvoorziene tegenvallers kan oplossen, werkt nadrukkelijk stressverlagend. Voor mentoren is het daarom een belangrijk gespreksonderwerp bij mensen met financiële problemen.

Een beschouwing van de eigen situatie op de pijler *financial management* leidt tot besef dat een beter huis (onderdeel van de pijler *family stability*) alleen binnen bereik komt als de eigen *creditscore* verbetert. In Amerika heeft iedereen een eigen *creditscore* (kredietwaardigheid). De hoogte daarvan wordt onder andere door verhuurders gebruikt in de beslissing of iemand een bepaald huis mag huren. Het treffen van afbetalingsregelingen en het nakomen van die regelingen, dragen bij aan een hogere *creditscore*, wat de eerste stap kan zijn naar betere huisvesting. Dit kan relevant zijn voor een andere pijler, zoals carrière management (bijvoorbeeld omdat iemand in een buurt woont waar 's nachts veel lawaai is en goede nachtrust kan helpen om beter op het werk te functioneren).

De pijler **education and training** focust op de papieren die nodig zijn om werk te kunnen vinden dat voldoende oplevert. De redenering van deze pijler is dat het ook bij de lagere inkomens mogelijk moet zijn om in een bepaald beroep aan de slag te gaan dat in het verlengde ligt van de gevolgde opleidingen en trainingen. In deze pijler positioneert de deelnemer zichzelf in termen van arbeidsmarktkansen op zijn of haar opleidingsniveau. Voor deelnemers bij EMPATH leidt de positionering op de *Bridge to Self-Sufficiency*® er vaak toe dat er (enige) interesse ontstaat om in elk geval een middelbare school diploma (GED) of een mbo 2-diploma (*associate degree*) te halen.

De pijler **well-being** bestaat uit de subpijlars *health* en *behavioral health* (fysieke en

24 Prenovost, M.A. & Youngblood, D.C., *The "Cliff Effect" Experience*, EMPATH, 2016.

psychische gezondheid) en *social networks* (het sociale netwerk) van de deelnemer en diens gezin. Medische condities, zoals depressie, astma of andere aandoeningen kunnen ertoe leiden dat de deelnemer minder goed functioneert op zijn werk of opleiding. Een lage gezondheidsbeleving kan deelnemers ervan weerhouden om werk te zoeken of werk vast te houden. Om die reden is het belangrijk doelen te stellen die bijvoorbeeld betrekking hebben op het verkrijgen van zorg, het vinden van een therapeut of het beginnen van stressreducerende activiteiten.

De pijler **family stability** is opgedeeld in de subpijlars *housing* (huisvesting) en *dependents* (gezinleden of andere nabije personen die afhankelijk van je zijn). Slechte huisvesting of mensen die de hulp hard nodig hebben, kunnen ontregelend werken op het bereiken van economische zelfredzaamheid. Het ontbreken van adequate kinderopvang kan een belemmering zijn om in ploegendienst een passend inkomen te genereren. Door te

verkennen in welke mate er sprake is van familiestabiliteit kan de deelnemer bepalen in hoeverre er op deze pijler een opgave ligt die ondersteunend is aan het hogere doel, namelijk het duurzaam realiseren van voldoende inkomen om te kunnen leven zonder geldstress.

### **De Bridge to Self-Sufficiency® vormt voor de deelnemer het kader voor doelen stellen**

De grootste waarde van de brug is misschien wel dat die structuur biedt en deelnemers in staat stelt om hun probleemoplossend vermogen te vergroten. De brug ordent en helpt de deelnemers bij het prioriteren van hun doelen op de verschillende levensdomeinen (zie ook kader 3). De brug plaatst de deelnemer centraal in het beslissingsproces: waaraan wordt gewerkt en in welke volgorde?

**Kader 3: De Bridge to Self-Sufficiency® leert de deelnemer de samenhang in het eigen leven te zien**

31

**Chronische stress leidt ertoe dat mensen de samenhang tussen levensdomeinen minder goed overzien. Leven bij de dag en het hebben van een tunnelvisie zijn dan heel normaal. De brug verschaft samenhangende context aan beslissingen en biedt een lange termijnperspectief.**

Bij de toepassing van de brug volgt de mentor nadrukkelijk het verhaal van de klant. In het kort kan dit er bijvoorbeeld als volgt uit zien:

**Mentor:** Wat is je aanleiding om mij op te zoeken?

**Deelnemer:** Ik heb grote schulden. Loop achter op tal van verplichtingen.

**Mentor:** Dat is een hele zorg en dat zou je graag aanpakken. Dus als je jezelf moet positioneren op de Bridge dan zet je een kruisje in de onderste trede van de pijler financial management bij schulden?

**Deelnemer:** Ja inderdaad.



**Mentor:** Hoe komt het dat je in de schulden terecht bent gekomen?

**Deelnemer:** Ik ben mijn baan kwijtgeraakt. Ik had een tijdelijk contract maar dat werd niet verlengd.

**Mentor:** Dat is een hele tegenslag. Voor de pijler work en career management positioneer je om die reden ook onderaan de pijler?

**Deelnemer:** Ja inderdaad.

**Mentor:** Mag ik je vragen wat de aanleiding was dat je contract niet werd verlengd?

**Deelnemer:** Ja natuurlijk. Mijn werkgever kon niet goed op me rekenen. Mijn dochter heeft zwaar astma en ik moest een aantal keer opeens van het werk weg, omdat ze weer een aanval had. Daar werden ze natuurlijk niet blij van.

**Mentor:** Er werd aan twee kanten op je gerekend en in die situatie koos je voor je dochter. Je zat eigenlijk in een situatie waarin je helemaal klem zat.

**Deelnemer:** Ja inderdaad.

**Mentor:** Dus op de pijler family stability, positioneer je jezelf op de subpijler dependents op de een na onderste trede door de situatie van je dochter. En eigenlijk zou je kunnen zeggen dat haar situatie de aanleiding is waardoor je hier nu vraagt om hulp bij je financiële problemen.

**Deelnemer:** Dat is inderdaad wel ongeveer hoe het zit ja. Denk ik....

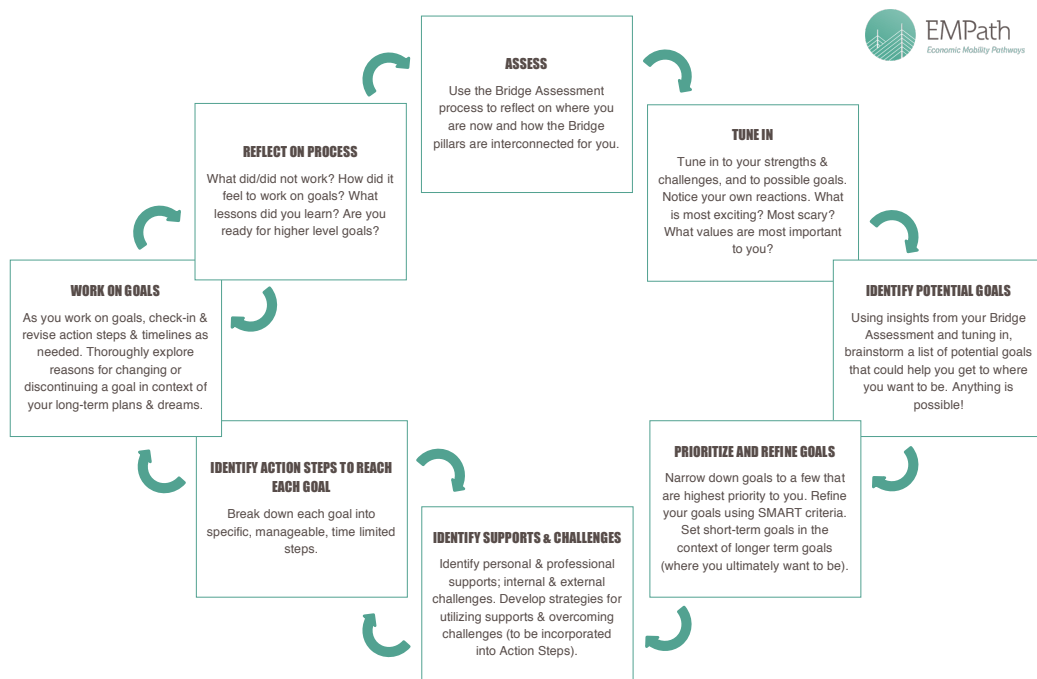
**Mentor:** Dus zolang de astma van je dochter opspeelt en jou belemmert om te werken, kan een werkgever niet voldoende op je rekenen en kom jij in de problemen met het nakomen van je betalingsverplichtingen....

**Deelnemer:** Ja, zo had ik er nog niet tegenaan gekeken.

**Mentor:** Wat zou je ervan vinden als we ook eens verkennen welke relaties er nog liggen tussen de andere pijlers? Aan het eind van dit gesprek kun je in elk geval nadenken wat je zou kunnen doen om de astma van je dochter beter onder controle te krijgen.

**Deelnemer:** Dat zou inderdaad wel interessant zijn.

## Goal Setting Process Chart



Copyright ©2016 Economic Mobility Pathways. All rights reserved.

**Figuur 6: Weergave van het proces waarin een doel-actie-plan wordt opgesteld. Bron: EMPath.**

## 3.2 Doel-actieplannen

Naar aanleiding van het gesprek over de brug vertaalt de mentor de kortetermijndoelen in doel-actieplannen. Ook deze ondersteunen het probleemoplossend vermogen van de deelnemer, omdat daarin is uitgewerkt welke stappen de hij moet zetten om een kortetermijndoel te realiseren. De doel-actieplannen zijn een hulpmiddel, omdat een deelnemer wordt ondersteund in het bedenken en prioriteren van de stappen, het bedenken waar ondersteuning eventueel vandaan kan komen en het bedenken van alternatieve strategieën als de eerste strategie niet werkt. Voor deelnemers die kampen met de gevolgen van stress is dit vaak lastig.

Een doel-actieplan maakt inzichtelijk welke (kleine) stappen er gezet moeten worden in het behalen van (grotere) doelen. Naast de te bereiken (sub)doelen maakt het doel-actieplan ook een verantwoordelijkheidsverdeling en de deadlines inzichtelijk. Het concreet uitwerken van de verantwoordelijkheidsverdeling draagt bij aan een werkrelatie tussen de deelnemer en de mentor die gebaseerd is op heldere wederzijdse verwachtingen. De doelstellingen worden zoveel mogelijk SMART-geformuleerd<sup>25</sup>.

De onvoorspelbaarheid van een leven in armoede maakt het soms lastig om het idee te geven dat het zin heeft om plannen te maken. De mentoren gaan hier motiverend en bemoedigend mee om. Aanvankelijk stellen deelnemers vooral makkelijk haalbare doelen, maar na verloop van tijd groeit het geloof in eigen kunnen en worden doelen en acties ambitieuzer en ingewikkelder. De plannen worden gekopieerd en meegegeven aan de deelnemer als geheugensteun. Doordat de deelnemer gemakkelijk terug kan vinden welke stappen nodig zijn, wordt het geloof in ei-

gen kunnen versterkt ('ik kan dit, want hier staat precies wat ik moet doen').

Figuur 6 bevat een uitwerking van het proces waarin de deelnemer zijn of haar eigen doelen stelt.

## 3.3 Beloningen

Binnen Mobility Mentoring® heeft belonen een vaste plek gekregen. Het stimuleert de deelnemers om hun doelen te realiseren. Er is een methodisch en consistent systeem van positieve beloningen uitgewerkt dat is gekoppeld aan de doel-actieplannen. Bij het vaststellen van een doel, wordt direct vastgesteld wat dat in termen van beloning gaat opleveren. Wie uit de armoede wil komen moet in het heden stappen zetten die op de lange termijn iets opleveren. Door te voorzien in een beloning die op de korte termijn wordt uitgedeeld, vindt er synchronisatie plaats van focus (korte termijn) en beloning (korte termijn). Beloningen vergroten daarmee het commitment naar het doel en stimuleren de daarvoor benodigde acties. Voor het alternatief – het straffen van cliënten door het opleggen van sancties – wordt nadrukkelijk niet gekozen. Niet alleen is dat niet altijd mogelijk, maar nog belangrijker is dat het (dreigen met het) opleggen van sancties voor de cliënt stressverhogend en daarmee juist contraproductief werkt. Immers, door de stress te verhogen, gaat de deelnemer juist slechter functioneren en meer bij de dag leven.

35

<sup>25</sup> SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Aantrekkelijk, Realistisch, Tijdgebonden.

Naast het synchroniseren van de kortetermijn-focus liggen nog meer overwegingen onder het beloningssysteem. De belangrijkste zijn<sup>26</sup>:

1. Beloningen compenseren de kosten die deelnemers maken zodat ze kunnen deelnemen aan het programma en hun doelen kunnen bereiken, zoals de kosten die zijn gemoeid met oppas, reizen, verhuizen, studiematerialen, gemeentelijke leges.
2. Beloningen kunnen tegemoet komen aan die situaties waarin eventuele toekomstige baten erg onzeker zijn.
3. Beloningen markeren, erkennen en waarderen de prestaties die deelnemers 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 Mobility Mentoring® zijn er verschillende beloningsvormen:

1. Geldelijke beloningen in de vorm van cash of cadeaukaarten;

2. Goederen of diensten (in natura);
3. Toegang tot bepaalde privileges en kansen, zoals cursussen en netwerkbijeenkomsten;
4. Diploma's en andere tastbare uitingen van progressie;
5. Speciale bijeenkomsten voor publieke erkenning (ceremonies).

Andere vormen van beloning zijn de complimenten en bemoedigingen die professionals geven. Beloningen zijn soms toegesneden op de behoeften en wensen van de doelgroep. Zo stellen deelnemers aan afkickprogramma's een cadeaukaart van Starbucks erg op prijs. Zij kunnen daardoor voldoen aan de 'norm' 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. Vooral voor geldelijke beloningen is een consistent, transparant en objectief overzicht ontwikkeld. Beloningen worden dus niet *toegekend* door de professionals, maar *verdiend* door de deelnemer. Iemand is als deelnemer dus niet afhankelijk van de 'goede bui' van de Mobility Mentor. De samenwerkingsrelatie tussen de Mobility Mentor en deelnemer wordt dankzij het transparante overzicht niet met subjectieve en perverse prikkels belast. Per levensdomein zijn bedragen gekoppeld aan het behalen van verschillende relevante subdoelen. 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. Wie bijvoorbeeld zijn kind onder-

26 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.

brengt bij de naschoolse opvang krijgt \$100 bij aanmelding en \$50 voor elk volgend jaar. Met de beloningen moedigen de mentoren hun deelnemers aan om in hun eigen toekomst te investeren en stimuleren zo het denken op de lange termijn.

### 3.4 Economic Independence Index

Om te bepalen wat een deelnemer minimaal moet verdienen om economisch zelfredzaam te zijn heeft EMPath de Massachusetts *Economic Independence Index* ontwikkeld. Deze index combineert gegevens over de kosten van levensonderhoud vanuit verschillende bronnen voor Boston en de omliggende regio. Het gaat om gegevens over de prijzen van huurwoningen en nutsvoorzieningen, voedsel, vervoer (openbaar vervoer en autobezit), kinderopvang, huishoudelijke benodigdheden, gezondheidszorg en belastingen. Met deze gegevens wordt voor verschillende huishoudtypen het inkomen berekend dat nodig is om in het basale levensonderhoud te kunnen voorzien: het *family sustaining income*.

Met het concept van het *family sustaining income* biedt de mentor een heel ander vertrekpunt bij deelnemers zonder werk. In plaats van de vraag welk werk iemand graag zou willen doen, stelt de mentor de vraag: hoeveel geld is minimaal nodig om zonder geldstress voor jezelf (en je gezin) te kunnen zorgen? Veel deelnemers weten eigenlijk helemaal niet welk bedrag ze minimaal nodig hebben. De ervaring van EMPath leert dat werkloze deelnemers vaak banen noemen die niet genoeg opleveren en die ze kennen uit hun omgeving (pakketjes bezorgen, in een winkel werken, kapster). Door te vragen naar het minimaal noodzakelijke inkomen, ontstaat er een opening naar een gesprek over de kennis die de deelnemer heeft over het inkomen dat de verschillende banen opleveren

en het belang om te kiezen voor leuk werk of werk dat voldoende oplevert voor een stabiel leven.

Een gesprek over het minimaal noodzakelijke inkomen biedt ook aanknopingspunten om de verwevenheid van geldstress met problemen op andere levensdomeinen te verkennen. De vraag hoe het geldtekort doorwerkt op de andere pijlers wekt bij veel deelnemers de interesse om na te denken over hun mogelijkheden. Het brengt perspectieven in beeld die ze niet (meer) voor zich zagen. Het besef dat geldstress doorgaans doorwerkt in meerdere pijlers, draagt eraan bij dat deelnemers zich beter gaan realiseren dat vraagstukken rondom gezondheid, sociale netwerk of opvoeding vaak direct gerelateerd zijn aan het ontbreken van economische zelfredzaamheid.

#### De EIX voorziet in berekeningen voor vier gezinstypen

In de *Economic Independence Index* worden vier gezinstypen onderscheiden:

1. een alleenstaande volwassene;
2. een volwassene met een peuter;
3. een volwassene met een peuter en een schoolgaand kind;
4. twee volwassenen met een peuter en een schoolgaand kind.

Het index-inkomen voorziet niet in het aanleggen van een spaarbuffer waarmee onverwachte tegenvallers, zoals medische kosten, baanverlies of autoreparatie kunnen worden opgevangen. De kosten van roodstand op de creditcard (gemiddeld 16 procent) wordt eveneens niet meegenomen. Ook de kosten van vakanties, vrije tijd, cadeaus, restaurantbezoek en elektronica vallen buiten het index-inkomen. Huishoudens die op vakantie willen, een schuld willen afbetalen en/of willen sparen voor de opleiding van kinderen, voor hun

pensioen of voor onvoorziene uitgaven, moeten dus feitelijk meer verdienen. Bij het bespreken van het benodigde *family sustaining income* rekent de Mobility Mentor samen met een deelnemer uit wat aanvullende wensen aan extra inkomen vraagt. Zo krijgt elke deelnemer een vrij scherp berekende norm die dient als een belangrijk gegeven in gesprekken over de pijler werk en carrièremanagement in de *Bridge to Self-Sufficiency*<sup>®</sup>.

Tabel 1 geeft een overzicht van de vier gezinstypen en het minimale inkomen dat deelnemers daarvoor in de omgeving van Boston moeten zien te verdienen.

De kostbaarste onderdelen in het budget zijn kinderopvang, gevolgd door huur en belastingen. Voor gezinnen met oudere kinderen die geen kinderopvang nodig hebben zakken de kosten en verandert de proportionele verdeling van het inkomen over de verschillende lasten. Bij deelnemers die buiten de vier uitgewerkte gezinstypen vallen, wordt met enige slag om de arm een berekening op maat gemaakt.

Het kennen van de eigen *family sustaining income* is de eerste stap naar economische zelfredzaamheid en zekerheid. Voor beleidsmakers schetst het direct de uitdaging die veel werkende gezinnen hebben om een index-inkomen te verdienen. Werkenden die

**Tabel 1: Index inkomen voor vier gezinstypen in de omgeving van Boston**

| Maandelijkse lasten                         | 1 volwassene | 1 volwassene<br>1 peuter | 1 volwassene<br>1 peuter<br>1 schoolgaand kind | 2 volwassenen<br>1 peuter<br>1 schoolgaand kind |
|---------------------------------------------|--------------|--------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Huisvesting                                 | \$ 819       | \$ 982                   | \$ 982                                         | \$ 982                                          |
| Nutsvoorzieningen                           | \$ 158       | \$ 190                   | \$ 190                                         | \$ 190                                          |
| Kinderopvang                                | \$ 0         | \$ 1.045                 | \$ 1.691                                       | \$ 1.691                                        |
| Voedsel                                     | \$ 285       | \$ 417                   | \$ 618                                         | \$ 826                                          |
| Vervoer                                     | \$ 211       | \$ 264                   | \$ 264                                         | \$ 472                                          |
| Persoonlijke & huishoudelijke benodigdheden | \$ 286       | \$ 360                   | \$ 406                                         | \$ 453                                          |
| Gezondheidszorg                             | \$ 192       | \$ 334                   | \$ 500                                         | \$ 569                                          |
| Belastingen                                 | \$ 424       | \$ 824                   | \$ 1.106                                       | \$ 1.232                                        |
| Belastingvoordelen*                         | \$ 0         | -\$ 134                  | -\$ 267                                        | -\$ 267                                         |
| MIW Uurloon                                 | \$ 13,65     | \$ 24,61                 | \$ 31,55                                       | \$ 17,67**                                      |
| MIW maandloon                               | \$ 2.375     | \$ 4.282                 | \$ 5.490                                       | \$ 3.074**                                      |
| MIW jaarloon***                             | \$ 28.500    | \$ 51.384                | \$ 65.880                                      | \$ 73.776                                       |

\* Earned Income Tax Credit, Child Tax Credit, Additional Child Tax Credit, Child and Dependent Care Credit, en State tax Credits

\*\* Per volwassene

\*\*\* Uitgaande van voltijds werk, 174 uur per maand, en 2088 uur per jaar

geen index-inkomen verdienen, moeten op zoek naar banen die daar wel aan voldoen. Ze moeten bijvoorbeeld weten welke kwalificaties nodig zijn voor die banen. De EIX reduceert de tevredenheid met betaald werk. Het einddoel is betaald werk dat voldoende oplevert.

### 3.5 Hot Jobs en Smart Start Jobs

Gekoppeld aan de *Massachusetts Economic Independence Index*, stelt EMPath ongeveer elke drie jaar een overzicht op van de banen die een index-inkomen kunnen opleveren en die bereikbaar zijn voor mensen met een bescheiden opleidingsniveau. Het realiseren van het *family sustaining income* is tegenwoordig immers een aanmerkelijk complexere opgave dan vroeger. Voorheen was een voltijd-baan in de productie, in een winkel of bijvoorbeeld als chauffeur voor een gemiddelde volwassene voldoende om een gezin te kunnen onderhouden. In de huidige kennis-economie is voor het verwerven van een index-inkomen vaak een opleiding op het Amerikaanse equivalent van ons mbo-niveau nodig. Vroeger bleven veel mensen bij dezelfde werkgever of maakten ze in een bepaalde sector carrière en klommen ze op naar hogere salarisniveaus. In de huidige, op competenties gebaseerde economie, is het volgen van specifieke cursussen en frequent wisselen van werkgevers de aangewezen manier om vooruit te komen. Deze meer genuanceerde en complexe manier van carrière maken is niet eenvoudig, zeker niet voor mensen die lager geschoold zijn.

In het overzicht van EMPath worden ongeveer vijftien zogeheten *Hot Jobs* en vijftig *Smart Start Jobs* onderscheiden. *Hot Jobs* zijn banen die twee jaar of minder onderwijs op mbo-niveau vergen, die veel gevraagd zijn en die een index-inkomen met gunstige secundaire arbeidsvoorwaarden opleveren. *Smart Start*

*Jobs* zijn banen die minder betalen, maar die veel mogelijkheden bieden voor doorstroom naar *Hot Jobs* vanwege de ontwikkeling van overdraagbare competenties. Het zijn banen voor mensen die aan het begin staan van hun carrière, die zich gunstige willen positioneren ten opzichte van *Hot Jobs*.

De lijst met *Hot Jobs* en *Smart Start Jobs* is opgesteld met een door EMPath ontwikkelde transparante methode om arbeidsmarktinformatie te analyseren. De arbeidsmarktinformatie is gefilterd langs een aantal criteria. Tabel 2 bevat een overzicht van die criteria.



Tabel 2: De criteria die EMPath gebruikt voor het samenstellen van de lijst van Smart Start Jobs en Hot Jobs

|                               | Smart Start Jobs                                                                                                                                                                       | Hot Jobs                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Salaris                       | Salaris van tenminste 65 procent van het index-inkomen voor een volwassene met een peuter en een schoolgaand kind                                                                      | Salaris van 100 procent van het index-inkomen voor een volwassene met een peuter en een schoolgaand kind                                                                               |
| Vraag                         | Tenminste 150 vacatures over een periode van 5 jaar                                                                                                                                    | Tenminste 150 vacatures over een periode van 5 jaar                                                                                                                                    |
| Opleiding                     | Twee jaar of minder opleiding na voortgezet onderwijs EN tenminste 70 procent van de mensen die een dergelijke baan heeft, heeft twee jaar of minder opleiding na voortgezet onderwijs | Twee jaar of minder opleiding na voortgezet onderwijs EN tenminste 50 procent van de mensen die een dergelijke baan heeft, heeft twee jaar of minder opleiding na voortgezet onderwijs |
| Secundaire arbeidsvoorwaarden | 70 procent van de banen ligt in sectoren met goede secundaire arbeidsvoorwaarden                                                                                                       | 70 procent van de banen ligt in sectoren met goede secundaire arbeidsvoorwaarden                                                                                                       |
| Connectie met Hot Jobs        | 70 procent of meer van de banen ligt in sectoren met een concentratie aan Hot Jobs. Smart Start Jobs leveren overdraagbare vaardigheden voor Hot Jobs                                  | N.v.t.                                                                                                                                                                                 |
| Voorbeelden                   | Installateurs<br>Secretaresses<br>Postbezorgers<br>Lassers<br>Machinisten<br>Draaibank operators                                                                                       | Mondhygiënist<br>Eerstelijns managers in productie<br>Supervisors en managers van administratief personeel<br>Tandtechnici<br>Bouwinspecteurs<br>Telecominstallateurs                  |

Voor gezinnen die er niet in slagen om een index-salaris te verdienen zijn inkomensvoorzieningen een belangrijk element in hun traject naar zelfredzaamheid. Met deze ondersteuning kunnen gezinnen bouwen aan de vaardigheden en kwalificaties die nodig zijn om op een later moment een *family sustaining job* te verwerven. Voor velen zonder een *associate degree*<sup>27</sup> (vergelijkbaar

met een Nederlands mbo-diploma) is het volgen van een opleiding aan een community college (vergelijkbaar met een mbo) een belangrijke stap om deze kwalificaties en vaardigheden te verwerven. Hieraan zijn echter kosten verbonden die vaak een drempel vormen. Tabel 3 bevat een overzicht van de kosten om in de VS een diploma op mbo-niveau te realiseren. De Mobility Mentors gebruiken deze tabel in hun gesprekken met deelnemers. Allereerst om te verkennen hoe zij aankijken tegen het volgen van aanvullend onderwijs, daarnaast om de kans op het verwerven van een *family sustaining income* zo groot mogelijk te maken.

27 Een Amerikaans college leidt op tot een bachelor degree (HBO) of associate degree (mbo). Dit is het undergraduate niveau. Een associate degree wordt typisch gegeven op een community college (openbare school) in een programma van 2 jaar.

Tabel 3: Gemiddelde extra kosten om een opleiding te volgen aan het aan het Amerikaanse equivalent van het mbo per gezinstype

| Gemiddelde extra kosten van deeltijdstudie aan het Amerikaanse equivalent van het mbo per gezinstype |              |                                    |                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|------------------------------------------------|
|                                                                                                      | 1 volwassene | 1 Volwassene<br>1 schoolgaand kind | 1 Volwassene<br>1 schoolgaand kind<br>1 peuter |
| Lesgeld                                                                                              | \$ 3172      | \$ 3172                            | \$ 3172                                        |
| Minus beurzen                                                                                        | \$ 950       | \$ 950                             | \$ 950                                         |
| Vervoer en kinderopvang                                                                              | \$ 250       | \$ 1576                            | \$ 3018                                        |
| Totale kosten per jaar                                                                               | \$ 2472      | \$ 3798                            | \$ 5240                                        |
| Totale kosten voor 4 jaar                                                                            | \$ 9889      | \$ 15194                           | \$ 20959                                       |

Om het pad naar *familij sustained employment* te effenen voorziet EMPath zelf in concrete (inkomensondersteunende) voorzieningen. Ook realiseert ze serieuze onderwijskansen bij de doelgroep die door EMPath wordt begeleid in de gemeente Boston. Voorbeelden van zowel de concrete voorzieningen als de geboekte resultaten bij gemeente en onderwijsinstellingen zijn:

- De financiering van beurzen voor part time studenten voor banen waarnaar veel vraag is;
- Het creëren van noodfondsen die studenten in staat stellen te blijven studeren bij acute financiële noden;
- Het realiseren van financiering van leerwerkprogramma's;
- Het plaatsen van *counselors* bij *community colleges* om niet traditionele studenten (zoals mensen die bijstand of voedselbonnen krijgen) te ondersteunen in het overwinnen van barrières die de slaagkans verkleinen;
- Het verruimen van de studiemogelijkheden voor werkenden door met

onderwijsinstellingen overeen te komen dat zij avond- en weekendlessen bieden alsmede kortere semesters en flexibele startmomenten;

- Financiële beloningen voor colleges en universiteiten die erin slagen om studenten met lage inkomens succesvol op te leiden;
- Wetgeving die zogenoemde *Workforce Investment Boards* (enigszins vergelijkbaar met onze regionale arbeidsmarkt platforms) verplicht om jaarlijks actuele gegevens aan te leveren zodat het onderwijs aansluit op de behoefte op de arbeidsmarkt;
- Het bundelen van publieke middelen tot een 'holistische financiering' die gezinnen met een laag inkomen ondersteunt om een indexsalaris te verdienen.

De lijst met *Smart Start Jobs* en *Hot Jobs* is voor de Mobility Mentor samen met de *Economic Independence Index* een onmisbaar 'gereedschap' in de gesprekken met deelnemers. Een *Smart Start Job* gaat nog steeds gepaard met geldstress maar draagt een belofte in zich. Een *Hot Job* (in combinatie met een beperkte schuldenlast) betekent het einde van de geldstress en biedt ruimte voor het werken aan een duurzame weg uit armoede.

### 3.6 Successen van deelnemers inzichtelijk maken

Armoede en schulden ondermijnen het geloof in eigen kunnen. Vaak hebben deelnemers al diverse pogingen ondernomen om de problemen aan te pakken als zij in contact komen met EMPath. Naast het verminderde executieve functioneren houden ook de teleurstellingen over eerdere pogingen de deelnemers op hun plaats. EMPath laat deelnemers vanaf het eerste moment zien wat anderen - die in vergelijkbare situaties om hulp vroegen - hebben gerealiseerd. Daarmee maken ze inzichtelijk dat zij hun dromen waar kunnen maken. Dat een koophuis, een beter betaalde baan, stabiliteit voor kinderen doelen zijn die deelnemers - als ze er hard voor werken - ook kunnen realiseren. Oud-deelnemers sluiten aan bij groepsessies, reiken diploma's uit en staan op foto's die in de gebouwen hangen. Bij die foto's hangen korte toelichtingen wat zij bereikt hebben. Een toelichting bij een foto zal nooit een verslag zijn van wat de dienstverlening van EMPath voor een deelnemer opleverde, maar is altijd een beschrijving van de doelen die de deelnemer zichzelf stelde en hoe hij of zij die met de ondersteuning van een Mobility Mentor wist te bereiken.

Het geloof dat een leven zonder geldstress op termijn voor iedereen is weggelegd, is een voorwaarde om aandachtig na te denken over de samenhang in het eigen leven (*Bridge to Self-Sufficiency*®) en daarvan afgeleid doelen te stellen (ondersteund door doel-actie-plannen). De verhalen van anderen die in een vergelijkbare positie zaten, zijn krachtiger dan bemoedigende woorden van een Mobility Mentor. De verhalen van anderen vergroten het geloof bij de deelnemers dat een evenwichtiger leven binnen bereik ligt.

### 3.7 Assessment van executieve functies

Om vast te stellen over welke executieve functies de deelnemer beschikt en waar nog mogelijkheden voor verbetering zijn, wordt gebruik gemaakt van een kort assessment van executieve functies: de *Adult Executive Skills Profile 4.0*. Deze lijst, die de deelnemer in aanwezigheid van de mentor invult, biedt in 36 stellingen inzicht in 12 executieve functies. De stellingen worden gescoord op een 6-puntschaal. De lijst mondt uit in een top drie van sterkere functies en een top drie van zwakkere functies.

Bij het afnemen van het assessment worden de sterkere en zwakkere executieve functies genormeerd om te zorgen dat deelnemers eerlijk antwoorden. Indien nodig kan de mentor de deelnemer met voorbeelden of eigen observaties helpen bij het invullen van het assessment. De uitkomsten worden direct met de deelnemer besproken, waarbij op sterktes en zwaktes wordt gefocust. De uitkomsten geven zowel de deelnemer als de mentor inzicht en zijn vooral bedoeld om de acties van mentor en deelnemer in te richten, te plannen en te prioriteren. Op basis van het profiel kan bijvoorbeeld gericht worden gezocht naar passend werk, een passende opleiding of passende ondersteuning. Indien er sprake is van een mismatch tussen de wensen van de deelnemer en de daarvoor benodigde executieve functies wordt een gesprek gevoerd over alternatieven die beter bij het profiel van de deelnemer passen. Zo stelt de functie van klantenservicemedewerker andere eisen aan de executieve functies van een deelnemer dan de functie van laborant. In het vervolg van de dienstverlening kan enerzijds worden gewerkt aan het versterken van zwakkere functies, anderzijds kunnen zwakkere functies worden gecompenseerd door sterkere

functies. Ook in het opstellen van de doel-actieplannen houdt de mentor rekening met het profiel van de deelnemer en licht hij uit met behulp van welke sterktes de deelnemer zijn doel gaat bereiken.

Het assessment is nadrukkelijk niet bedoeld als een klinisch diagnose-instrument of als een onderzoeksinstrument om een verandering in de tijd te meten. De uitkomsten bieden de mentor en de deelnemer handvatten om de doel-actie plannen zo in te richten dat het de kans op succes vergroot. Het hebben van een plan waarin de deelnemer zelf gelooft, is op zich al waardevol.

### 3.8 Voortgangsinformatie

Voor deelnemers, mentoren en het management van EMPath is data over de vooruitgang de ruggengraat van de aanpak. Bij de *Bridge to Self-Sufficiency*<sup>®</sup> is een scoremodel ontwikkeld met een puntentelling die voor de deelnemer inzichtelijk maakt hoeveel vooruitgang hij of zij al heeft geboekt. De vooruitgang wordt individueel met elke deelnemer besproken en inzichtelijk gemaakt. De mentor maakt visueel inzichtelijk welke stappen al gezet zijn. Dit draagt eraan bij dat deelnemers volhouden. De deelnemer ervaart dagelijks dat stress het leven beheerst maar ziet in de gesprekken met de mentor ook wat de inspanningen opleveren en hoe het doel van zelfredzaamheid stap voor stap dichterbij komt. Figuur 8 bevat een weergave van de wijze waarop deelnemers de eigen vooruitgang inzichtelijk krijgen.

EMPath heeft haar registratiesystemen zo ingericht dat ze per doelgroep, per cohort of per wijk inzichtelijk kunnen maken welke posities deelnemers hadden op het moment dat zij zich meldden en welke vooruitgang er in een bepaalde periode werd gerealiseerd. Dit stelt

hen in staat om aan de partijen die EMPath financieren te laten zien welke effecten er worden gerealiseerd.

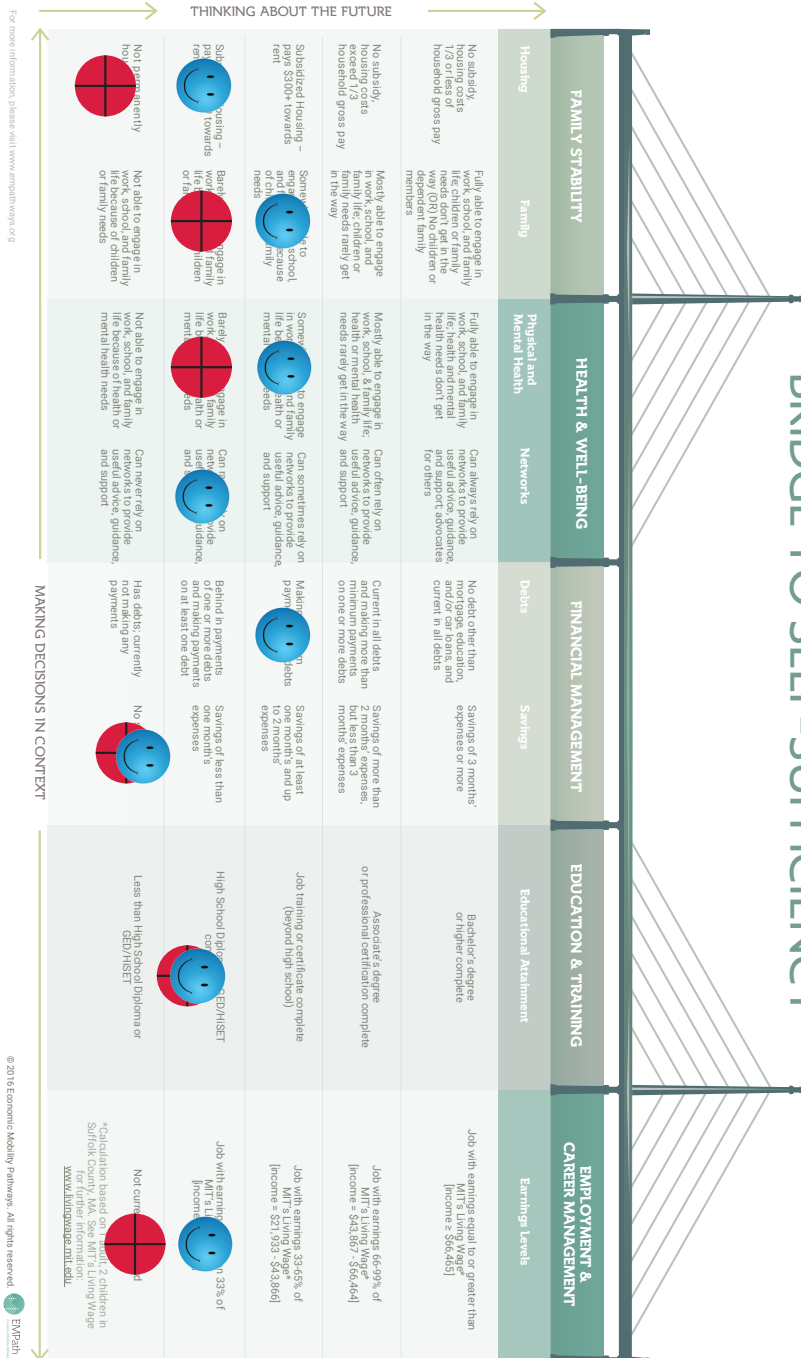
Daarnaast worden alle doel-actieplannen ook vastgelegd en bewaakt EMPath welke doelen er worden gesteld en in welke mate de afgesproken deadlines worden behaald. Dit levert informatie op over de effectiviteit van de doel-actieplannen en de begeleiding. Hierdoor wordt het mogelijk groepen samen te stellen die aan dezelfde doelen werken.

### 3.9 Werken met groepen deelnemers

Mensen in armoede hebben vaak kleinere netwerken die over weinig middelen beschikken. Deze netwerken ondersteunen de opwaartse economische mobiliteit vaak niet of werken zelfs ontmoedigend. Dat geldt zeker voor de nieuwkomers in de samenleving. Om die reden wordt er binnen Mobility Mentoring<sup>®</sup> sterk gehecht aan het ontwikkelen van sterke sociale verbindingen tussen deelnemers en tussen deelnemers en professionele netwerken. In veel gevallen worden er groepen van zo'n 20 tot 25 deelnemers geformeerd. Deze hebben de volgende functies:

1. Het bieden van ondersteuning van mededeelnemers bij het bereiken van individuele en gedeelde doelen;
2. Het bieden van mogelijkheden om leiderschaps-, probleemoplossings- en sociale vaardigheden te ontwikkelen;
3. Het bieden van een efficiënte manier om samen te leren en activiteiten te ondernemen;
4. Het vieren en versterken van de successen van deelnemers;

# BRIDGE TO SELF-SUFFICIENCY®



Figuur 7: Weergave van de wijze waarop de vooruitgang voor de deelnemer inzichtelijk wordt gemaakt. Bron: EMPATH.

5. Het bieden van een netwerk dat kan voortbestaan als het programma is afgerond.

professionele netwerken rond bijvoorbeeld het vinden van bepaald werk of het doen van een opleiding.

Binnen en tussen deze groepen kunnen ook kleinere 'affiniteitsgroepen' ontstaan van zo'n vier tot acht deelnemers. Deze groepen delen een bepaalde problematiek (zoals het opvoeden van een kind met een beperking, het werken aan de fysieke gezondheid, het willen starten van een eigen bedrijf).

De specifieke doelen van deze affiniteitsgroepen zijn:

1. Het leren omgaan met specifieke belemmeringen op de weg naar economische zelfredzaamheid;
2. Het vergroten van het probleemoplossend vermogen;
3. Het versterken van het vermogen om samen te werken en gedeelde doelen te bereiken;
4. Het ontwikkelen en aanscherpen van waardevolle interpersoonlijke vaardigheden.

45

EMPath stimuleert het werken met groepen ook door haar beloningenbeleid. Als deelnemers individuele doelen bereiken wordt in sommige gevallen ook geld gestort in een groepsrekening die de deelnemers alleen mogen uitgeven als zij een voorstel indienen voor een groepsproject of -doel. Door ook de groep te belonen voor individuele resultaten wordt de betrokkenheid van de groep op het individu gestimuleerd. Zo heeft een affiniteitsgroep rond kinderen met een beperking besloten een expert in te huren die hen van opvoedadviezen kon voorzien. Tot slot introduceren de mentoren de deelnemers in meer

# Doorbreek de dynamiek van alledag

46

# 4 Mobility Mentoring®: Mentoring

De wijze van begeleiden in Mobility Mentoring® wordt mentoring genoemd<sup>28</sup>. Op het eerste gezicht lijkt het enigszins op verwante vormen van begeleiding, zoals (financiële) coaching of casemanagement. Maar in de uitwerking verschilt het daarvan op een aantal punten. Mentoring is gebaseerd op vijf belangrijke grondbeginselen. In de begeleiding wordt doorgaans invulling gegeven aan tien elementen. De vijf grondbeginselen en de tien daaruit afgeleide elementen worden in dit hoofdstuk beschreven. Aan het eind van dit hoofdstuk staat een opsomming van de voordelen van mentoring voor de deelnemers.

## 4.1 Vijf belangrijke grondbeginselen van mentoring

De vijf belangrijkste grondbeginselen van mentoring zijn:

1. Een tekort aan geloof in eigen kunnen, motivatie en zelfregulatie, wordt niet gezien als de oorzaak maar als het gevolg van armoede;
2. Het vertrekpunt van mentoring is de aandacht van de deelnemer te richten op het realiseren van (lange termijn) doelen;
3. In de mentoring is verbetering van de beschikbaarheid van de executieve functies of het zo stevig mogelijk inzetten van de best beschikbare executieve functies even belangrijk als het realiseren van de concrete (langetermijn) doelen, zoals het oplossen van schulden of het vinden van beter betaald werk;
4. Deelnemers verdienen onvoorwaardelijke positieve waardering;
5. De professional en de deelnemer zijn elkaars gelijken.

47

---

28 De Luzuriaga, N.R., Coaching for economic mobility, EMPATH, 2015. Babcock, E.D., Mobility Mentoring®, EMPATH, 2012.



## 1 Een tekort aan doelgericht handelen is niet de oorzaak maar het gevolg van armoede

In de reguliere armoedebestrijding worden beperkte zelfregulatie, een laag geloof in eigen kunnen en geringe motivatie vaak aangewezen als (mede-)oorzaken van armoede. Naast eventuele levensgebeurtenissen, zoals een scheiding of werkloosheid waardoor mensen minder geld te besteden hebben, bieden ze een verklaring voor het verschijnsel dat mensen met financiële problemen vaak niet (voldoende) in beweging komen. In Mobility Mentoring® worden deze cruciale zaken niet als oorzaken maar als gevolgen van armoede beschouwd. De redenering luidt dat armoede bijdraagt aan een typische manier van functioneren. Denk in dat kader onder meer aan de korte termijnfocus, moeite met doelen stellen en flexibel handelen of doorzetten. Het idee is dat de typische manier van handelen in armoede geleidelijk en in interactie ontstaat met stress en geldtekort. Voor de mentoren is dat de aanleiding om veel aandacht te besteden aan de impact die chronische stress heeft op gedrag. Het niet op een afspraak verschijnen, het er niet toe kunnen zetten om papieren te verzamelen of het te vaak overslaan van het poetsen van de tanden van de kinderen wordt primair geduid als een typisch gevolg van stress. Niet als de oorzaak van de problemen waarin mensen zitten. Door deelnemers uit te leggen dat stress ertoe leidt dat ze steeds minder doelgericht handelen, gaan zij het eigen gedrag beter begrijpen en creëren de mentoren bij de deelnemers (voorzichtige) interesse om juist wel doelgericht te gaan handelen.

## 2 Aandacht voor (langetermijn) doelen is het vetrekpunt van mentoring

Het leven in armoede staat doorgaans in het teken van het managen van crisis na crisis. Hoe

zet ik deze week warm eten op tafel en koop ik ook een cadeautje voor mijn nichtje dat gaat trouwen? Hoe zorg ik er voor dat ik genoeg geld heb om met de bus bij mijn moeder op bezoek te gaan maar betaal ik ook dat schoolreisje van mijn dochter? Wie in armoede leeft is alleen bezig met dit soort crisisvraagstukken. Deze mensen leven bij de waan van de dag. De continue aandacht voor de crises maakt dat ze niet nadenken over de vraag welk gedrag hen verder helpt. Mobility Mentors proberen hun deelnemers in te laten zien dat de dynamiek van alledag doelgericht handelen in de weg staat. Het idee dat daar aan ten grondslag ligt: dat deelnemers zich gaan realiseren in welke dynamiek zij functioneren en er interesse ontstaat in het doorbreken van die dynamiek. De *Bridge to Self-Sufficiency*® helpt deelnemers en mentor te focussen op de langere termijn (zie hoofdstuk 3).

In de gesprekken geven de mentoren bewust maar beperkt ruimte voor de omgang met de dagelijkse crises. Ze geven de deelnemer erkenning dat die zaken belangrijk zijn, maar sturen in het gesprek nadrukkelijk op zoveel mogelijk gesprekstijd over doelbereiking. In het begin is de tijd die aan crisismanagement wordt besteed nog groot, maar in de loop van het mentoringtraject neemt dat af. Als hulpmiddel en tegenwicht tegen de dynamiek waarin de ander zit, gebruiken de mentoren een model dat ze het *Framework for sustained behaviour* noemen (zie ook figuur 8). Een mentor 'beoordeelt' zijn of haar eigen gesprekken met deelnemers aan de hand van de mate waarin het gelukt is om het gesprek te voeren over 'green triangle' van het *Framework for sustained behaviour*.

Het wegleiden van gesprekken van de dagelijkse crises moet overigens niet opgevat worden als 'desinteresse' of het bagatelliseren

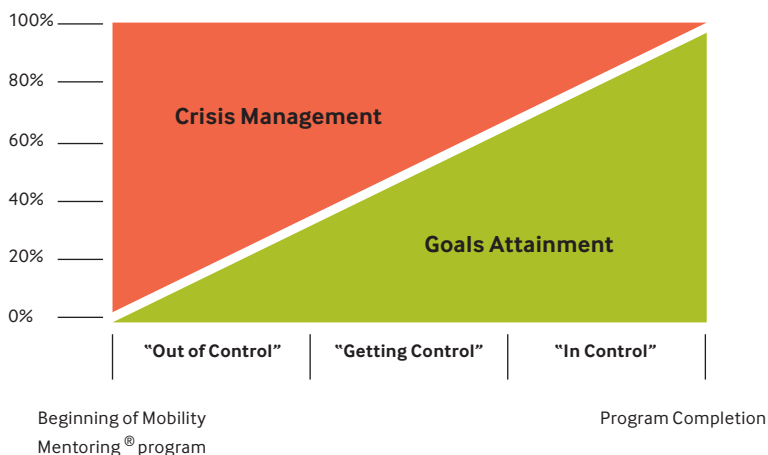
# Change

% of client time spent on:

**Crisis Management**  
(Externally generated priorities)

Versus

**Goals Attainment**  
(Internally set priorities)



**Figuur 8: Framework for sustained behaviour change**

van de urgentie van de problemen van deelnemers. Mobility Mentors ondersteunen deelnemers nadrukkelijk ook om de directe crisis zoveel mogelijk op te lossen. Het aanschrijven van fondsen, begeleiden naar een voedselbank of andere kortetermijnoplossingen maken nadrukkelijk deel uit van het handelingsrepertoire van de Mobility Mentor. De 'green triangle' helpt hen vooral om voor zichzelf het doel van elk gesprek voor ogen te houden: het realiseren van doelen op de langere termijn die ertoe leiden dat de deelnemer de geldstress van armoede en schulden ontgroeit.

In het licht van het voorgaande zal een mentor die in gesprek gaat met een deelnemer wiens kind net van school is gestuurd bijvoorbeeld het volgende zeggen: *'Je bent enorm geschrokken dat [...] van school is gestuurd. Wat vind je ervan als we eerst je langetermijndoelen bespreken en nadenken wat er nodig is om die te bereiken? En aan het eind van dit gesprek bedenken wat je gezien je langetermijndoelen nu het beste kan gaan doen om met deze situatie om te gaan?'* Het handelen

op korte termijn wordt consequent in het licht van de langetermijndoelen geplaatst.

## 3 Verbeteren inzet executieve functies is even belangrijk als het realiseren van concrete doelen, zoals het vinden van werk of oplossen van schulden

Lange tijd werd in de hersenwetenschap aangenomen dat we na ons 25<sup>e</sup> jaar alle belangrijke verbindingen wel hadden aangelegd. In de afgelopen jaren werd echter duidelijk dat dit een grote misvatting is. Het tempo waarmee we verbindingen aanleggen neemt na de leeftijd van 25 weliswaar enorm af maar we blijven verbindingen aanleggen. Dit is een baanbrekend inzicht, omdat het perspectief op verbetering brengt. Het oefenen van onze executieve functies (zoals doelen stellen, plannen bedenken om die doelen te bereiken, monitoren en eventueel of bijstellen) onderscheidt mentoring van andere vormen van begeleiding zoals we die in Nederland kennen in het sociaal domein. De reguliere dienstverlening zet over het algemeen in op het vinden

van werk, het oplossen van schulden of het evenwichtiger opvoeden van de kinderen. In mentoring is het realiseren van deze doelen even belangrijk als het verbeteren van de (beschikbaarheid van de) executieve functies. Daar is het doel dus tweeledig. Concreet vertaald werken mensen aan het tweede doel door te leren om hun emoties beter te sturen, door te zetten als het moeilijk wordt of een plan-B te bedenken als niet gebeurt waar ze op rekenden.

Met de inzichten rond de plasticiteit van de hersenen in het achterhoofd (zie hoofdstuk 2), kijken Mobility Mentors naar hun deelnemers als mensen die in staat zijn om te groeien en niet gedetermineerd zijn om te blijven wie ze zijn. Dit geloof in de mogelijkheid tot ontwikkelen is belangrijk om op de deelnemer over te brengen. Het laat hem of haar beseffen dat probleemoplossing en doelbereiking ontwikkeld kunnen worden.

#### **4 Deelnemers verdienen onvoorwaardelijke positieve waardering**

Mobility Mentors bieden oordeelvrije opbouwende begeleiding. Iedere deelnemer heeft een eigen historie en eigen dromen. Ook als een deelnemer iets doet wat tegen de eigen doelen in lijkt te gaan, wordt ervan uit gegaan dat de deelnemer hier eigen goede redenen voor heeft. De mentor veroordeelt de deelnemer of diens gedrag niet. Het voorgaande betekent overigens niet dat improductief gedrag of het overtreden van de regels niet besproken wordt of zonder consequenties is. Hoe dit werkt wordt hieronder uitgelegd aan de hand van een kort voorbeeld.

Stel dat een deelnemer een betalingsregeling heeft getroffen met een deurwaarder en die niet nakomt, omdat hij een mooi cadeau heeft gekocht voor de verjaardag van zijn vijfjarige zoon. De consequentie kan dan zijn dat de

deurwaarder de auto van de deelnemer verkoopt en dat de deelnemer daardoor niet meer naar zijn werk kan daardoor zijn nieuwe baan verliest. De mentor zal als deze situatie zich voordoet nooit de vraag stellen: *'Waarom heb je die betaling niet verricht? We hebben toch besproken dat verkoop van je auto dan de consequentie zou zijn?'* Hoewel de vraag vanuit de verwondering van de mentor wellicht voor de hand ligt (*Ik heb dit toch als risico met je besproken? Hoe moet dat nou verder? Zonder werk, geen inkomen en zonder inkomen geen betaling van de huur!*), zal de mentor het nalaten van de afspraak op geen enkele voelbare manier veroordelen.

De mentor stelt wel de vraag wat het missen van de betaling betekent voor de doelen die de deelnemer zichzelf had gesteld. Wat de ideeën van de deelnemer zijn over de beste stap die nu gezet kan worden om toch weer dichtbij zijn doel te komen. Ook legt de mentor uit dat het niet nakomen van een afspraak, die echt in het eigen belang is, een typisch effect is van (chronische) stress. In het licht van die bespreking gaat de mentor het gesprek aan met de deelnemer over strategieën die bij een volgende gelegenheid minder vanuit emotie (*Ik gun mijn kind een mooie verjaardag!!*) te handelen en meer vanuit doelbereiking (*Hoe geef ik mijn kind een zo mooi mogelijke verjaardag zonder dat het bereiken van de doelen in het gedrang komt?*).

In de Nederlandse context hebben professionals (bijvoorbeeld in de re-integratie of schuldhulpverlening) vaak een dubbele rol. Ze coachen een cliënt en moeten handhaven op zijn of haar gedrag als dat niet conform de voorschriften is. Het vraagt van de professionals in kwestie een omslag in denken en voldoende beheersing van adequate gesprekstechnieken. Het is goed mogelijk om een boete, maatregel of opschorting van dienstver-

lening in te zetten en tegelijkertijd de cliënt niet te veroordelen om diens gedrag. En het gesprek te voeren over de volgende stap die nodig is om zijn eigen doelen te bereiken.

## **5 De professional en deelnemers zijn elkaars gelijken**

Een fundamenteel uitgangspunt van Mobility Mentoring® is dat de deelnemer en de Mobility Mentor elkaars gelijken zijn. Zij brengen beide essentiële componenten in voor het bereiken van langetermijndoelen. De deelnemer is de expert van het eigen leven, kent de eigen wensen, verlangens, angsten en onmacht. De deelnemer heeft de kracht en de mogelijkheden om de levensomstandigheden te veranderen. De Mobility Mentor heeft verstand van de impact van chronische of toxische stress op gedrag. Hij nodigt de deelnemer uit om na te denken over de opbrengsten van doelgericht handelen, biedt een context waarin de deelnemer ondanks de verminderd ontwikkelde of beschikbare executieve functies (sub)doelen kan bereiken en heeft kennis van voorzieningen die de deelnemer kunnen ondersteunen op de hobbelige weg naar de langetermijndoelen (voedselbank, subsidie voor het betalen van de huur of energie). De Mobility Mentor heeft daarmee een gelijkwaardig, maar ook verwachtingsvol en hoopvol perspectief op de ander.

## **6 Mentoring is het samenspel van de vijf grondbeginselen**

De mentoring wordt vormgegeven op basis van de vijf grondbeginselen. De Mobility Mentor en de deelnemer vormen samen een team waarbij de professional het tempo en de inzet van de deelnemer volgt. Als een deelnemer zich niet inspant om doelen te bereiken gaat de professional niet duwen of trekken maar investeert in het gesprek over motivatie of geloof in eigen kunnen. De professional is ondersteunend zonder over te nemen en

probeert die ondersteuning geleidelijk af te bouwen naar de mate waarin de deelnemer het zelf kan. Er wordt gewerkt binnen heldere kaders die de verantwoordelijkheid van de professionals afbakenen. Regels en consequenties van het juist wel of niet verrichten van bepaalde handelingen worden helder besproken. De Mobility Mentor is niet de therapeut of de vriend van de deelnemer maar ook niet iemand die veroordeelt.

## **4.2 De mentoring omvat doorgaans tien elementen**

Tijdens de mentoring wordt invulling gegeven aan verschillende elementen. In deze paragraaf worden de tien belangrijkste en meest ingezette elementen beschreven. De elementen worden overigens niet altijd ingezet. Er is wel een logische en vaak gevolgde, maar geen vastgelegde volgorde. De elementen die de mentor doorgaans inbrengt zijn:

### **1 Het bespreken van de impact van chronische stress**

De Mobility Mentor licht deelnemers actief voor over de impact van chronische stress op het denken en handelen. Het gedrag van de deelnemer wordt consequent in het licht van deze inzichten geduid.

### **2 De zelfbeoordeling door de deelnemers**

Om realistische doelen te stellen is het belangrijk dat deelnemers een beeld hebben van waar zij staan. Deelnemers geven zelf aan waaraan zij willen werken. Dit vergroot de motivatie en bouwt het geloof in eigen kunnen. Ook stellen deelnemers vast wat de sterktes en zwaktes zijn in hun executieve functies. De in hoofdstuk drie beschreven *Bridge to Self-Sufficiency*® en het assesment zijn de twee instrumenten die de Mobility Mentor in dit kader inzet.

### 3 De capaciteit om te ambiëren ontwikkelen

Veel deelnemers hebben geen idee wat mogelijk is. Zij komen doorgaans uit omgevingen waarin de meeste mensen een huis huren in plaats van kopen, onvoldoende diploma's hebben voor goed betaald werk en deurwaarders haast een vaste gezel van het leven lijken te zijn. Door te wijzen op successen van andere deelnemers en de positieve verwachtingen van de Mobility Mentor te verwoorden kunnen deelnemers leren hun ambities opwaarts bij te stellen en een positief beeld van zichzelf te vormen.

### 4 Het stellen van (sub)doelen

De (sub)doelstellingen komen van de deelnemer zelf en niet van de Mobility Mentor. De mentor en de deelnemer bespreken de gestelde doelen waarbij de mentor kritische vragen zal stellen als er geen logische redenering ligt onder de (sub)doelen die de deelnemer stelt. Daarbij zal de Mobility Mentor bij het stellen van doelen ook altijd met de deelnemer in gesprek gaan hoe een doel op het ene levensterrein van invloed is op de doelen op de andere levensdomeinen. De Mobility Mentor is dus altijd bezig om de deelnemer 'uit te dagen' om het eigen gedrag en de gestelde doelen te plaatsen in het licht van de geambieerde toekomst alsmede in de impact op andere levensdomeinen.

### 5 Het ontdekken van sturende waarden

De weg uit armoede is lang en vol obstakels. Het volhouden van de ambitie en het daarvoor benodigde gedrag vertonen vraagt grote motivatie, die bij elke tegenslag weer onder druk komt te staan. Om deelnemers zo gemotiveerd mogelijk te houden, maken Mobility Mentors nadrukkelijk gebruik van *evidence based* gesprekstechnieken, zoals motiverende gespreksvoering en oplossingsgericht coachen. Zo helpen ze deelnemers om belang-

rijke waarden van zichzelf te ontdekken en doelen te stellen die deze waarden dienen. Doelen die gerelateerd zijn aan het streven naar economische zelfredzaamheid. Door de wens, de redenen en de urgentie te onderzoeken en daarnaast de mogelijkheden en het geloof in eigen kunnen te stimuleren, kan de professional een beeld krijgen waar de coaching zich met name op moet richten.

### 6 Het uitwerken van strategieën

De Mobility Mentor maakt samen met de deelnemer verschillende opties en alternatieven inzichtelijk. Er wordt gezocht naar eerdere successen en er wordt geleerd rekening te houden met mogelijke tegenslagen. Anders dan probleem oplossen – het bieden van oplossingen – gaat het hier vooral om het stellen van vragen, zodat de deelnemer zijn of haar executieve functies oefent. Het ontwikkelen van probleemoplossende vaardigheden sterkt het geloof in eigen kunnen.

### 7 Het bieden van expertise

De Mobility Mentors informeren de deelnemers over routes die zij kunnen nemen om hun doelen te bereiken. Zij kunnen de deelnemer informeren over het inschrijven voor een sociale huurwoning, het aanvragen van subsidie om de huur te kunnen betalen, het aanmelden voor een opleiding, het regelen van kinderopvang, het beheren van een budget en het solliciteren voor een baan. De informatie wordt eenvoudig aangeboden in onder meer stappenplannen, checklists en tips.

### 8 In beweging brengen

Om deelnemers in beweging te zetten moedigen de Mobility Mentors hen aan kleine stappen te zetten. Zij houden geen *peptalk* maar normaliseren dat iets lastig kan zijn en gebruiken het goede voorbeeld van andere deelnemers. Omdat deelnemers overmand - cognitief overbelast gegeven de beperkt

beschikbare bandbreedte - kunnen zijn door de eisen die er ineens aan hen gesteld worden, bieden de Mobility Mentors in het begin wat directere ondersteuning (zoals hulp bij het maken van afspraken of het invullen van formulieren). Het doel is deze directe ondersteuning af te bouwen. Naarmate deelnemers vaker doelen stellen en leren problemen op te lossen, wordt de ondersteuning van de professional minder belangrijk. Daar waar er successen zijn worden deze gevierd en eventueel beloond.

## 9 Het creëren en vasthouden van focus

Veel deelnemers krijgen te maken met de *'crisis du jour'* en hebben soms de neiging de crisis te lijf te gaan en het perspectief op de langeretermijndoelen te verliezen. De rol van de professional is de deelnemer te helpen 'bandbreedte' vrij te maken en te blijven focussen op doelen. Dit kan door de emoties van de deelnemer te erkennen, door zelfkalmeringstechnieken aan te leren en door hen te leren omgaan met situaties die veel vergen: 'stop en denk na' en mindfulnesstechnieken gebruiken om primaire reacties af te remmen, prioriteren, uitstellen van taken met de minste prioriteit, het leren dat ze reacties kunnen kiezen, het werken vanuit waarden, het herkennen van demotiverende taken. De Mobility Mentor lost het probleem niet op, maar helpt de deelnemer het probleem aan te pakken.

## 10 Doelbereiking inzichtelijk maken en vasthouden

Regelmatige en voorspelbare follow-up biedt de mogelijkheid vooruitgang en doelbereiking te bewaken en inzichtelijk te maken. Dit is een belangrijke pijler onder het gemotiveerd houden van de deelnemer. Hierbij kan de executieve functie metacognitie worden geëfend door te deconstrueren wat heeft gewerkt en wat niet en waarom, zodat de deelnemer deze lessen voor toekomstige uitdagingen kan

inzetten. Het leren van fouten is een belangrijke vaardigheid waar de Mobility Mentor nadrukkelijk bij stilstaat.

## 4.3 De resultaten van mentoring voor deelnemers

Mentoring leidt er niet allen toe dat deelnemers concrete doelen realiseren. Het levert hen vooral op dat ze hun executieve functies beter inzetten of zelfs ontwikkelen. Het levert hen op dat ze zichzelf kunnen mentoren, dat ze hun eigen probleem kunnen analyseren, dat ze hun eigen gedrag kunnen reguleren, dat ze zelf doelen op de korte en lange termijn kunnen stellen, dat ze vaardigheden ontwikkelen en dat ze dat kunnen doorgeven aan hun eigen kinderen.

Dankzij Mentoring leren ze onder meer:

- Hoe stress hun gedrag beïnvloedt;
- Wat ze echt belangrijk vinden in het leven;
- Hoe ze een routekaart naar een doel maken;
- Hoe ze tot verschillende strategieën komen;
- Hoe ze kunnen leren van hun fouten;
- Hoe ze verbanden in de tijd en tussen levensdomeinen kunnen zien;
- Hoe ze impulsen en automatische reacties kunnen beheersen (trigger, stop & denk);
- Wat de waarde van handelingen is (*reappraisal*);
- Hoe ze zaken van een afstand kunnen bekijken;
- Hoe ze kunnen prioriteren bij een concurrerend beroep op aandacht;
- Hoe ze kunnen inschatten hoe lang iets duurt en hoe ze naar een deadline kunnen werken;
- Hoe ze plannen kunnen herzien op basis van obstakels;
- Hoe ze effectief omgaan met emoties (*reframen* van situaties).

Mensen die als gevolg van de stress van schulden en armoede te maken hebben met problemen rond executieve functies als werkgeheugen, impulsbeheersing en mentale flexibiliteit moeten in een context gebracht worden waarin zij weer succesvol kunnen zijn. In Mobility Mentoring® wordt daar op verschillende manieren rekening mee gehouden. Een aantal instrumenten, zoals de brug, de doel-actie-plannen en de beloningen, ondersteunen het executief functioneren. Ze maken zaken die moeilijk zijn makkelijker en helpen om de executieve functies te ontwikkelen. Datzelfde geldt voor de manier waarop mentoring wordt ingevuld.

Ook in de dienstverleningsprincipes wordt rekening gehouden met beperkt beschikbare executieve functies en de effecten van stress. Ze zijn nauw verweven met de instrumenten en de mentoring. Toch werken we hier twee principes uit.





# Voordoen, niet overnemen

# 5 Mobility Mentoring®: Dienstverlenende principes

## 5.1 Vermijd nog meer stress

De dienstverlening is *trauma informed*. In alle aspecten van de dienstverlening zijn professionals zich bewust van de mogelijke effecten van trauma (stressvolle ervaringen). Er wordt een situatie gecreëerd die zowel fysiek als emotioneel veilig is en waarop de deelnemer invloed kan uitoefenen. Dit creëert een cultuur van geweldloosheid, leren en samenwerken. Het betekent niet per definitie dat traumatische ervaringen besproken moeten worden, maar professionals zijn zich bewust van de effecten van trauma's en van de *copingmechanismen* die mensen daarvoor hanteren. In principe vindt de dienstverlening plaats in een rustige omgeving met veel privacy voor de deelnemer. Deze omgeving is uitnodigend en vriendelijk. Dit bijvoorbeeld in tegenstelling tot een omgeving die stigmatiserend is (hoge balies, camera's, veel beveiliging) of doorzemd zijn met handhavend wantrouwen. In alle communicatie worden vriendelijke beelden

gebruikt. Alle professionals laten vooroordelen zoveel mogelijk achterwege en treden de deelnemers in principe hoop- en verwachtingsvol tegemoet. Er is geen sprake van een autoritaire *one-size-fits-all*-benadering, maar een benadering waarin respect is voor waarden, tradities en (geloofs)overtuigingen. De dienstverlening is kosteloos en deelnemers mogen uitvallen en weer terugkomen zonder al te grote negatieve consequenties. De dienstverlening is goed bereikbaar en de locaties zijn toegankelijk. Daarnaast worden zaken snel in gang gezet als dat nodig is, zodat de stress van wachten zoveel mogelijk beperkt wordt. Bij voorkeur kent de dienstverlening zelf geen sancties. Er zijn alleen (negatieve) consequenties van de keuzen die deelnemers maken. Om die reden wordt in Mobility Mentoring® ook bij voorkeur gekozen voor het belonen van goed gedrag in plaats van het afstraffen van ongewenst gedrag.

## 5.2 Vermijd grote cognitieve belasting

De toegang tot dienstverlening is laagdrempelig. Er worden vooraf geen ingewikkelde zaken gevraagd. Aanvraagprocedures zijn gestroomlijnd en integraal. Er is geen sprake meer van meerdere loketten met uiteenlopende procedures. Informatie wordt op een eenvoudige manier en langs meerdere kanalen aangeboden. Er wordt geen groot beroep gedaan op het geheugen om veel informatie te onthouden. Alle formulieren zijn eenvoudig. Er is voldoende ruimte voor contact en overleg met de mentoren. Daarnaast worden verschillende maatregelen genomen om mensen te helpen met het waarmaken van hun afspraken en doelen.

Als deelnemers kinderen hebben wordt zo nodig kinderopvang geregeld als de gesprekken met de mentor of andere professionals plaatsvinden. Dit voorkomt dat de aandacht verdeeld moet worden tussen het kind en het gesprek. Cognitief belastende gesprekken vinden bij voorkeur in de ochtenden plaats, als de zorgen van de dag het denken nog niet overheersen.

Chronische stress trekt bijvoorbeeld een wissel op het werkgeheugen. Mensen vergeten vaak van alles. Door te voorzien in een constructie van ordening en reminders compenseren de mentoren voor de geringe beschikbaarheid van het werkgeheugen. Als gevolg van de chronische stress, ontstaat de neiging om vooral te focussen op datgene wat het meest urgent voelt. De ondersteuning helpt om ook die dingen te doen die wellicht niet als meest urgent worden beleefd.

Concreet voorzien de mentoren bijvoorbeeld in:

1. *Planners of agenda's*: zodat deelnemers hun activiteiten uit de doel-actieplannen kunnen inplannen naast alle andere zaken

die de deelnemer ook nog moet doen. Hoewel deelnemers vaak goede voornemens hebben, leert de ervaring dat deze voornemens nogal eens sneuvelen in de waan van de dag. Deelnemers vinden het nuttig om de activiteiten van dag tot dag in te plannen, zodat het werk aan de doelen ook daadwerkelijk plaatsvindt. Deelnemers met een elektronische agenda kunnen bovendien herinneringen instellen.

2. *Tijdige herinneringen*: voor acties die deelnemers moeten inzetten. Dit verhoogt de kans dat acties worden ondernomen, dat afspraken worden nagekomen en dat ze zich belangrijke data herinneren. Als er bijvoorbeeld een afspraak is gepland herinneren de mentoren de deelnemer daaraan met een telefoontje, een SMS-je, app-je of e-mail. De herinneringen worden kritisch getimed: vroeg genoeg om het benodigde werk alsnog te verrichten maar ook dicht genoeg op de deadline om motiverend te blijven.
3. *Samenvattingen*: van gesprekken die de deelnemers kunnen helpen zich te herinneren welke belangrijke onderwerpen zijn besproken en aan welke acties zij zich hebben gecommitteerd. Deze worden normaal gesproken de volgende dag verstuurd. Soms vragen de mentoren aan het eind van het gesprek om in eigen woorden te vertellen wat er is besproken en dit op te schrijven. Deelnemers maken dan zelf de samenvatting. Dit stelt de Mobility Mentor in staat om te checken of de deelnemer de relevante zaken in op een rij heeft. De deelnemer wordt nadrukkelijk gevraagd om niet alleen op papier te zetten wat hij gaat doen (doelen) en hoe hij dat gaat doen (acties), maar ook waarom de deelnemer de bewuste doelen

stelt (overwegingen) en wat maakt dat het van belang is om het doel te realiseren (risicoanalyse).

4. *Overzichten met handige tips:* veel doelen die deelnemers stellen zijn gecompliceerd. Tegelijkertijd komen ze ook vaak overeen met doelen van andere deelnemers. Door op een rij te zetten hoe iemand daarbij kan helpen, voelen de deelnemers zich nadrukkelijk gesteund.

### 5.3 Versterk executieve functies en copingstrategieën

Het werken met inzichten vanuit de hersenwetenschap rond de invloed van stress biedt ook allerlei mogelijkheden. De wetenschap laat zien dat de delen van het brein die het sterkst worden beïnvloed door stress en die belangrijk zijn om succesvol te kunnen functioneren in de moderne maatschappij, ook in zekere zin maakbaar zijn en ontwikkeld kunnen worden. Door in eerste instantie te focussen op de krachten van de deelnemer en uit te leggen wat de effecten van stress zijn, ontstaat er hoop en perspectief op verandering. De deelnemer ziet zijn situatie daarmee niet langer als zijn definitieve lot, maar als een tijdelijke veranderbare situatie.

Gedurende de begeleiding wordt continu gewerkt aan het versterken van de executieve functies van de deelnemer. Zelfregulatie, probleemoplossing, doelbereiking, veerkracht en volhardendheid kunnen beïnvloed worden door daar in de dienstverlening aandacht aan te besteden. De mentoren doen continu voor wat het betekent om planmatig om te gaan met het leven, doelen te bepalen voor de lange termijn en daar gericht naar toe te werken met verschillende strategieën. Zij nemen niet over, maar fungeren allereerst als de executieve functies van de deelnemer. Deelnemers

krijgen de ruimte om te oefenen (en fouten te maken). Daarbij wordt gebruik gemaakt van het concept van de zone van naaste ontwikkeling van Vygotski<sup>29</sup>. De mentor stelt vast tot op welk niveau de vaardigheden van de deelnemer zijn ontwikkeld en helpt hem een stap verder te komen; om de volgende zone van naaste ontwikkeling te bereiken. Het gesprek is daarbij cruciaal om het denken verder te ontwikkelen. De deelnemers worden gestimuleerd hardop te denken. Ook de *copingstrategieën* worden voorgedaan en versterkt. Voor actieve *copingsstrategieën* zijn executieve functies nodig. Daarnaast worden de deelnemers ondersteund in het aanleggen en onderhouden van ondersteunende netwerken.

---

29 Vygotski, L.S., *Mind in society: The development of higher psychological processes*, Cambridge, 1978.

Aantoonbaar  
effectiever dan  
een andere goed  
beschreven  
interventie

60

# 6 Mobility Mentoring®: Resultaten

In dit hoofdstuk staan de uitkomsten van een aantal belangrijke evaluatieonderzoeken. Naast een groot onderzoek naar de effectiviteit en een kostenbatenanalyse wordt hier ook ingegaan op onderzoek naar het effect van beloningen en op de eigen rapportages die EMPath van de effecten opstelt. De rode draad is dat Mobility Mentoring® als platform effectief is in het bereiken van doelen van deelnemers en het realiseren van economische zelfredzaamheid van moeilijke doelgroepen.

## 6.1 Mobility Mentoring® is aantoonbaar effectiever dan een andere goed beschreven interventie

In 2016 heeft de staat Washington een grote evaluatie van Mobility Mentoring® uitgevoerd<sup>30</sup>. Het *Early Childhood Education and Assistance Program (ECEAP)* van deze staat heeft tot doel de schoolprestaties van kinderen uit achterstandsmilieus te verbeteren. Vanuit de wetenschappelijk aangetoonde relatie tussen onderwijsprestaties en

gezinsstabiliteit, gezinsinkomen, opleidingsniveau van ouders en het belang van zorgzame relaties in situaties van chronische stress, heeft het programma een pilot opgezet. Een evaluatieonderzoek bracht de effectiviteit in kaart van twee concurrerende en goed onderbouwde krachtgerichte aanpakken voor gezinsondersteuning: Mobility Mentoring® en de *Family Development Matrix*<sup>31</sup>.

Het onderzoek betrof twee groepen van ongeveer 1.500 gezinnen. Bij aanvang had bijna 80 procent van de deelnemende gezinnen een inkomen onder het nationale armoedeniveau. Hoewel het doel was beide aanpakken over twee jaar te vergelijken is na een jaar al besloten geheel over te gaan op Mobility Mentoring®. De belangrijkste overwegingen hiervoor waren de veel betere uitkomsten en de voorkeur van professionals. De gezinnen zijn op 21 indicatoren in een voor-, tussen- en nameting vergeleken. Dit gebeurde op indicatoren als volwasseneducatie, financieel management, inkomensstabiliteit, woonstabiliteit, vertrouwen in ouderschapsvaardigheden, emotioneel welzijn, gezonde leefstijl,

61

30 Washington State Department of Early Learning, Year One Report, ECEAP Family Support Pilot, June 2015 – June 2016, Olympia, 2016.

31 <http://matrixoutcomesmodel.com>.

conflictmanagementvaardigheden en doelen stellen. De gezinnen die begeleid werden met behulp van Mobility Mentoring® boekten statistisch significante vooruitgang op alle 21 indicatoren. De gezinnen begeleid met de Family Development Matrix lieten statistisch minder significante verschillen en kleinere effecten zien op slechts een deel van de indicatoren. De grootste vooruitgang van de gezinnen begeleid met Mobility Mentoring® werden geboekt op ouderbetrokkenheid, kennis van voorzieningen, het stellen van doelen, budgetteren en het opleidingsniveau van de ouders.

## 6.2 Inzet Mobility Mentoring® levert in een periode van vijf jaar besparingen op

In 2016 is door Brandeis University een kosten-batenstudie naar de toepassing van Mobility Mentoring® binnen het vijfjarige *Career Family Opportunity (CFO)*-programma van EMPath uitgevoerd<sup>32</sup>. Het CFO was erop gericht om deelnemers binnen vijf jaar vanuit tijdelijke huisvesting (shelter), via *public housing* richting eigen huisvesting en daarmee economische zelfredzaamheid te begeleiden. Centraal stond de vraag in hoeverre het geld dat gedurende vijf jaar in het eerste cohort deelnemers is geïnvesteerd wordt gecompenseerd met opbrengsten, zoals lagere uitkeringen en toegenomen belastingopbrengsten. Dit is een jaar na uitstroom van dat eerste cohort deelnemers een ambitieuze vraag, omdat investeringen in mensen vaak een lange terugverdientijd hebben. In de studie werden alleen de monetaire effecten meegenomen. Daarnaast is gekeken naar de uitkomsten ten aanzien van de deelname en afronding van

opleidingen, omdat dit een positief effect heeft op economische zelfredzaamheid op de lange termijn.

Gemiddeld bedroeg een jaar na afronding van het vijfjarige programma de collectieve besparing 8.000 dollar per volwassen deelnemer. Dit was het gevolg van een lager beroep op inkomensvoorzieningen en toegenomen belastingopbrengsten. Een deel van deze besparingen werd al tijdens het vijfjarige traject gerealiseerd. Gemiddeld duurde het drie jaar voordat de deelnemers succesvol konden uitstromen. Niet-tastbare maatschappelijke rendementen, zoals ouderbetrokkenheid bij schoolgaande kinderen, betere conflicthantering in het gezin en betere planningsvaardigheden werden buiten beschouwing gelaten.

## 6.3 Meer uitstroom naar betaald werk en een gemiddeld hoger inkomen dankzij beloningen

Een van de tools in Mobility Mentoring® is het geven van (financiële) beloningen aan de deelnemer. In 2015 is door het gerenommeerde onderzoeksbureau MDRC ([www.mdrc.org](http://www.mdrc.org)) een tussenevaluatie uitgevoerd naar de effecten van financiële beloningen op de uitstroom naar betaald werk van deelnemers uit de maatschappelijke opvang in New York<sup>33</sup>. In een *randomised controlled trial* zijn drie groepen van bijna 700 deelnemers onderling en met controlegroepen vergeleken. Twee groepen ontvingen ondersteuning in het bereiken van financiële zelfvoorzienendheid, maar slechts een van de twee groepen werd ondersteund met financiële beloningen die gekoppeld waren aan het bereiken van werkgerelateerde doelstellingen. Doelstellingen waaronder het

32 Protas J. & Doupé Gaiser M., CFO Return on Investment, evaluation of Crittenton Women's Union's Career Family Opportunity (CFO) Program, Brandeis University, January 2016.

33 Nuñez S., Verma N. & Yang E., Building Self-Sufficiency for housing voucher recipients, interim findings from the Work Rewards Demonstration in New York City, MDRC, June 2015.

aanvaarden en vasthouden van deel- of voltijd werk en het starten, deelnemen en afronden van een relevante opleiding. Een derde groep kreeg alleen beloningen en geen ondersteuning.

Het onderzoek wees uit dat belonen zonder begeleiding nauwelijks effect had. Voor de groepen die begeleid werden, waren de beloningen met name effectief voor deelnemers die bij aanvang van het programma werkloos waren. Van de werkloze deelnemers zonder beloning bezocht 42 procent de aangeboden oriëntatiebijeenkomst, van de werkloze deelnemers met beloning was dit 71 procent. In de groep die beloningen kreeg lag de arbeidsdeelname na vier jaar bijna 8 procentpunten hoger (31,7 procent in plaats van 23,9 procent). De 'beloonde' groep aanvankelijk werkloze deelnemers verdiende gemiddeld na vier jaar 47 procent meer dan de groep zonder beloning. Het belonen had dus niet alleen een positief effect op de deelname aan het programma, maar ook op het vinden van werk en het genereren van een hoger inkomen.

Het systeem van belonen is in de huidige vorm van Mobility Mentoring® uitgewerkt in een meer gelaagd systeem van kleinere beloningen. Daarnaast zijn de beloningen in het kader van Mobility Mentoring® niet alleen gekoppeld aan werkgerelateerde doelen, maar ook aan doelen binnen de andere pijlers van de brug naar zelfredzaamheid die uiteindelijk wel gekoppeld zijn aan het doel van economische zelfredzaamheid<sup>34</sup>. Daarbij is goed gekeken naar de condities waaronder beloningen effectief zijn<sup>35</sup>. Deelnemers in armoede – in een

staat van schaarste en chronische stress – nemen in hun afwegingen juist de kosten op de korte termijn mee. Beloningen kunnen in dat licht gezien worden als tegemoetkoming in de onmiddellijke kosten van bijvoorbeeld vervoersbewijzen, studieboeken of kinderopvang. Bovendien komen onmiddellijke beloningen tegemoet aan het gegeven dat deelnemers die bij de dag leven zich vooral op de korte termijn oriënteren<sup>36</sup>.

## 6.4 Meer dakloze werkloze alleenstaande moeders krijgen hun leven weer op de rit

EMPath rapporteert ook zelf over de bereikte resultaten<sup>37</sup>. Bovendien heeft EMPath het aanleveren van data over de effecten als belangrijke voorwaarde opgenomen in de deelname aan haar leer- en uitwisselingsnetwerk de *Economic Mobility Exchange*<sup>38</sup>. Daartoe zijn rapportageformats ontwikkeld die bijvoorbeeld inzichtelijk maken in welke mate de deelnemers hun doelen bereiken (op basis van de doel-actieplannen) en in hoeverre zij vooruitgang boeken binnen de pijlers van de brug naar zelfredzaamheid. Met deze informatie streeft EMPath ernaar de aanpak en de resultaten daarvan verder te verbeteren.

In 2009 werd het Mobility Mentoring® platform voor het eerst geïntroduceerd in Zuid Boston in het *Career Family Opportunity*-programma. Deelnemers waren alleenstaande moeders met gemiddeld twee kinderen in de maatschappelijke opvang. In de staat Massachusetts

34 Riccio J. & Wiseman M., The "FSS-X" demonstration: Combining an executive skills coaching model with financial incentives to improve economic mobility for families with housing subsidies, MDRC, November 2015.

35 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.

36 Pavetti, L. & Stanley, M., Using incentives to increase engagement and persistence in two-generation programs: A review of the literature with key insights, Center on Budget and Policy Priorities, 2016.

37 CWU, Annual Report 2013, breaking through, 2014; CWU, Annual Report 2014, building momentum, 2015; CWU, Annual Report 2015, disrupting poverty, 2016.

38 <https://www.empathways.org/learning-network>.



heeft deze groep gedurende vijf jaar maximaal 24 maanden recht op inkomensondersteuning<sup>39</sup>. Het is om die reden belangrijk dat deze alleenstaande moeders deze periode benutten om werk te vinden dat voldoende oplevert om hun gezin te kunnen onderhouden. In het CFO-programma werden zij daarin ondersteund. In juni 2015 had het eerste cohort deelnemers het CFO-programma geheel doorlopen. Tabel 4 bevat een samenvatting van de progressie die de deelnemers in het CFO-programma boekten op een aantal belangrijke variabelen.

Deze resultaten traden niet pas na vijf jaar op. Al in de eerste jaren na de start van de interventie waren de resultaten aanzienlijk (zie ook de evaluatie in de staat Washington). De resultaten worden door EMPath afgezet tegen de gemiddelde scores van de doelgroep in de staat Massachusetts of de stad Boston. Zo hadden de deelnemers na 2,5 jaar in het programma hun spaartegoed van 0 dollar naar gemiddeld 1.345 dollar per huishouden verhoogd, terwijl het staatsgemiddelde voor gezinnen met zeer lage inkomens 482 dollar is. Het aantal huiseigenaren onder de deelnemers was na 2,5 jaar verhoogd van 0 naar 10 procent, tegen een staatsgemiddelde voor deze doelgroep van 5 procent.

64

**Tabel 4: Overzicht van de progressie die deelnemers aan Mobility Mentoring® boekten**

| Indicatoren                                    | 2009 | 2015 |
|------------------------------------------------|------|------|
| Ingeschreven bij een opleiding                 | 1%   | 45%  |
| Werkend                                        | 59%  | 70%  |
| Veranderd van baan in het jaar                 | 3%   | 23%  |
| Werkend in carrière die index inkomen oplevert | 3%   | 43%  |
| Levend binnen een huishoudbudget               | 20%  | 70%  |
| Buffer voor onvoorziene uitgaven               | 1%   | 57%  |

39 Transitional Aid to Families with Dependent Children (TAFDC) is een onderdeel van het Temporary Assistance for Needy Families (TANF)-programma.



De uitdaging:  
zelfredzaamheid  
en eigen verant-  
woordelijkheid  
herdefiniëren

# 7 Mobility Mentoring®: Nederlandse context

## 7.1 Nadrukkelijk een manier van beschouwen en benaderen

Mobility Mentoring® is een 'platform' dat bestaande Nederlandse aanpakken kan inspireren, herijken en verrijken met inzichten uit de hersenwetenschap. Het is een manier van kijken naar de werkelijkheid, het opzetten van de bril waarmee de hersenwetenschap naar sociale problematiek kijkt. Een bril die nieuwe inzichten oplevert, die leidt tot andere probleemanalyses en andere oplossingsrichtingen. En een die verklaart waarom klanten afspraken vaak vergeten of om andere redenen niet nakomen, waarom ze soms snel opgeven, weinig flexibel zijn en vaak snel boos worden. Een bril die een verklaring biedt voor al die gedragspatronen waar professionals dagelijks mee worstelen en die zij, in het licht van de nieuwe inzichten, misschien te vaak als ongemotiveerd bestempelen. Mobility Mentoring® biedt professionals nieuwe perspectieven om het gedrag van hun cliënten met meer compassie te beschouwen en tegelijkertijd de dienstverlening zo te herijken dat deze effectiever en efficiënter wordt. De literatuur die onder Mobility Mentoring® ligt, daagt uit tot

een herijking van beleidstermen als zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid. Wat betekenen die termen in een context waarin MRI-scans laten zien dat een substantieel deel van een groep die als gevolg van een door chronische stress anders ontwikkelde hersenstructuur, waarschijnlijk niet de mogelijkheden heeft om het gevraagde gedrag te vertonen? Het is een bril die een ander perspectief geeft op de vraag hoe de relatie tussen professional en deelnemer moet worden ingevuld, hoe instrumenten worden ingezet en welke doelen worden nagestreefd. Ondanks de aparte beschrijvingen in voorliggende hoofdstukken zijn de instrumenten, mentoring en dienstverleningsprincipes in Mobility Mentoring® onlosmakelijk met elkaar verbonden door het perspectief van de hersenwetenschap.

## 7.2 Aansluiting bij de Nederlandse praktijk van ondersteuning

In het sociaal domein in Nederland is de laatste jaren een beweging in gang gezet naar generalistisch werkende professionals in de eerste lijn en gespecialiseerde professionals in de tweede

lijn. De precieze invulling verschilt per gemeente. Vaak vervullen sociale (wijk)teams een rol in de eerste lijn<sup>40</sup>.

Mobility Mentoring® is bij uitstek een platform dat in het kader van een generalistische aanpak kan worden ingezet. Het holistische perspectief op de situatie van de cliënt door middel van de Bridge to Self-Sufficiency® leent zich voor een breed gesprek dat verschillende levensdomeinen beslaat en dat gericht is op participatie. De ondersteuningsvraag van de cliënt vloeit dan voort uit de doelen die de cliënt wil bereiken vanuit diens startsituatie. De aanpak met doel-actieplannen is geschikt om generalisten de regie te laten voeren. Specialistische ondersteuning (bijvoorbeeld rond schuldhulpverlening, re-integratie, gezondheidszorg, jeugdhulpverlening) kan profiteren van de dienstverleningsprincipes, de hersenwetenschap geïnformeerde mentoring en – afhankelijk van het doel van het specialisme – een aantal instrumenten. Er zijn mijn andere woorden lichte en zwaardere invullingen mogelijk. Alleen al het werken met een aantal uitgangspunten rond stress en executieve functies kan de uitvoering versterken. Als de inzet van het specialisme plaatsvindt onder regie van een generalist – wat vaker het geval zal zijn bij multiprobleem-situaties die regie en afstemming vergen – zal eerder het brede instrumentarium via de generalist kunnen worden ingezet. Een reden voor een specialist om te werken met de brug – en dus meerdere levensdomeinen in de analyse te betrekken – kan gelegen zijn in het gegeven dat de samenhang belangrijk is om het specialistische doel te bereiken, maar ook

om de cliënt het specialistische doel te laten koppelen aan een meer omvattend plan wat mogelijk ook meer betekenis geeft.

## 7.3 Een eerste vertaalslag

Het is belangrijk te realiseren dat Nederland voor andere economische vraagstukken staat dan de VS. De arbeidsmarkt werkt anders, evenals het sociaal domein en het onderwijs-systeem. Deze handreiking is daarom geen een-op-een-kopie van de Amerikaanse manier van werken. In het licht van de onderliggende literatuur moeten de instrumenten, de mentoring en de dienstverleningsprincipes worden beschouwd op hun relevantie en worden aangepast aan de Nederlandse context. Mobility Mentoring® is een middel om lokale doelen te realiseren en vraagt altijd om een vertaling. De inrichting van het lokale sociale domein en de lokale beleidsvisies zijn daarbij van invloed. Een aantal instrumenten die in het kader van Mobility Mentoring® worden ingezet kennen we ook al in de Nederlandse context. Maar de toepassing vanuit de bril van de hersenwetenschap kan maken dat ze anders worden ingezet, meer toegesneden op de effecten van stress en de ontwikkeling van executieve functies.

### 7.3.1 De instrumenten

#### ***De Bridge to Self-Sufficiency®***

*De Bridge to Self-Sufficiency®* biedt een perspectief op de verschillende levensdomeinen van de cliënt. Dit lijkt tot op zekere hoogte op instrumenten die al in de Nederlandse context bestaan om de zelfredzaamheid op meerdere levensdomeinen in kaart te

40 De opdracht van het wijkteam, alsmede de samenstelling van het team en bijvoorbeeld de vraag of er binnen het team ook specialisten of T-shaped professionals (professionals die zowel generalistisch werken als specialist zijn in een bepaald domein) aanwezig zijn, bepaalt waar de grens met de tweede lijn wordt getrokken.

brenge<sup>41</sup>. Het bekendste voorbeeld daarvan is de zelfredzaamheidsmatrix. Met de zelfredzaamheidsmatrix kunnen professionals de mate van zelfredzaamheid op elf verschillende levensdomeinen beoordelen en een daarop afgestemd plan van aanpak maken, de voortgang bewaken en de effecten meten. Er zijn wel enkele verschillen met de *Bridge to Self-Sufficiency*<sup>®</sup>. De brug is nadrukkelijk bedoeld als hulpmiddel voor de cliënt om geïntegreerde toekomstgerichte beslissingen te nemen. De cliënt kan zichzelf op de pijlers van de brug positioneren en het pad uitstippelen naar economische mobiliteit en onafhankelijkheid. Deelnemers omschrijven de *Bridge to Self-Sufficiency*<sup>®</sup> als hun 'dashboard voor het leven'. Het stelt hen in staat om zelf de regie te nemen en is een hulpmiddel waarmee het beroep op de executieve functies wordt beperkt, omdat het de besluitvorming ondersteunt.

Toepassing van de *Bridge to Self-Sufficiency*<sup>®</sup> in Nederland vergt een vertaling van de pijlers naar de Nederlandse context waarbij onder andere rekening wordt gehouden met de lokale huisvestingssituatie, het systeem van schuldhulpverlening en de normen rond huishoudinkomens. Ook is denkbaar dat alternatieve bruggen worden ontwikkeld voor doelgroepen die geen perspectief op werk hebben, zoals ouderen of chronisch zieken.

### **De doel-actieplannen**

Ook in de Nederlandse context worden in het sociaal domein veel plannen van aanpak opgesteld. Dit gebeurt vaak aan de hand van een integrale intake of een keukentafelgesprek met een nadrukkelijke betrokkenheid van de cliënt, diens huishouden en omgeving. De

cliënt is dan ook steeds vaker de eigenaar van het (integrale) plan van aanpak.

Een plan van aanpak is vaak meeromvattend dan een doel-actieplan, omdat een doel-actieplan is gericht op het bereiken van een concrete doelstelling op relatief korte termijn<sup>42</sup>. Het doel-actieplan stippelt het pad naar het bereiken van dit doel uit. Ervan uitgaande dat de cognitieve belasting van de cliënt moet worden beperkt, is het doel-actieplan bedoeld als ondersteunend instrument. De cliënt neemt het mee als zijn routekaart of stappenplan. Zodra het doel is bereikt, wordt een nieuw doel-actieplan opgesteld op basis van de stappen van de *Bridge to Self-Sufficiency*<sup>®</sup>.

Een vernieuwend element in de doel-actieplannen is de verbinding met het geven van beloningen. Aan de uitvoering van sommige acties zijn beloningen gekoppeld vanuit het idee dat de actie kosten met zich meebrengt voor de cliënt of vanuit het idee dat de cliënt op korte termijn geen baten ervaart van de actie.

Gebruik van de doel-actieplannen naar de Nederlandse context is gekoppeld aan de vertaling van de *Bridge to Self-Sufficiency*<sup>®</sup> en de koppeling met de Nederlandse voorzieningen in en rond het sociaal domein. Met andere woorden: het palet aan mogelijke acties wordt bepaald door de doelen die de deelnemer in de Nederlandse context kan stellen, de ondersteuning waarvan hij gebruik kan maken om die doelen te bereiken en de stappen die hij daarvoor moet zetten.

Toepassing van de doel-actieplannen in de Nederlandse context, gekoppeld aan de Nederlandse *Bridge to Self-Sufficiency*<sup>®</sup>, vergt een analyse van de stappen die in Nederland gezet moeten worden om bepaalde doelen te bereiken, zoals het regelen van kinderopvang,

41 Mast J., Wijenberg E. & Minkman M., *Zo zelfredzaam, een overzicht van instrumenten voor het meten van zelfredzaamheid*, Vilans, 2014.

42 Het opstellen van doelactieplannen is binnen de erkende methodiek Krachtwerk ook een belangrijk instrument.

het volgen van een opleiding of het aanvragen van schuldhulpverlening. Met eventueel daaraan gekoppeld een systeem van beloningen.

### **Beloningen**

De gemeente Tilburg geeft jongeren een bioscoopbon voor twee als zij achtereenvolgend de afspraken nakomen met de jongeren-schuldhulpverlening. Dit blijkt effectief. De gemeente Almelo en een aantal andere Overijsselse gemeenten werken met een geluksbudget van ongeveer 500 euro om maatschappelijk kansarme burgers in beweging te krijgen. Dit blijkt effectief. De gemeente Amersfoort stelde een tijd lang 1.250 euro in het vooruitzicht aan mensen die erin slaagden om de driejarige schuldregeling te doorlopen. Deze beloning leverde niet het beoogde effect op van meer met succes afgeronde regelingen. Dit kan mogelijk worden verklaard uit het gegeven dat onmiddellijke beloningen beter werken dan uitgestelde beloningen om gedrag te reguleren. Vooralsnog is het in Nederland geen gemeengoed om deelnemers met beloningen te motiveren, al zijn de experimenten in het kader van de Participatiewet een teken dat andere strategieën dan handhaven nu ook op hun merites worden beoordeeld. De experimenteerstatus maakt direct duidelijk dat in Nederland rekening moet worden gehouden met een wettelijk kader waarin inkomsten vaak verrekend of opgegeven moeten worden. Met andere woorden: toepassing van beloningen vergt afstemming met het wettelijk kader. In het licht van de vertaalde *Bridge to Self-Sufficiency*<sup>®</sup> en de doel-actieplannen moet er een Nederlands 'menu' voor beloningen komen waarin is uitgewerkt welke acties gevoelig zijn voor beloningen en hoe hoog de beloningen zijn.

### **Economic Independence Index**

In Nederland worden deelnemers begeleid naar passende arbeid. Soms is dat arbeid op niveau, soms algemeen geaccepteerde arbeid. De vraag of dit werk is dat (op termijn) een inkomen oplevert dat de economische zelfredzaamheid van het huishouden garandeert, is in de begeleiding niet aan de orde. Het oogmerk in de Nederlandse context is vooral het beperken van de schadelast.

Het berekenen van een index inkomen en dit als uitgangspunt nemen voor re-integratie is dan ook vernieuwend. Het NIBUD waarschuwt al enige tijd dat steeds meer huishoudinkomens te laag zijn om volwaardig te kunnen participeren in de maatschappij. Zij kunnen niet rondkomen zonder voortdurend moeilijke keuzen rond de huishoudfinanciën te maken (geldstress). Dit pleit ervoor om het gesprek aan te gaan over wat voor huishouden een zelfvoorzienend inkomen is en hoe dit (op termijn) kan worden bereikt.

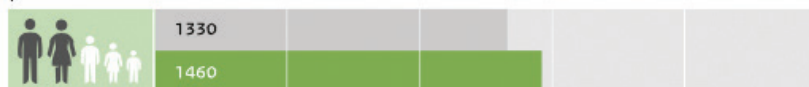
Het Sociaal Cultureel Planbureau heeft recentelijk op basis van gegevens van het Nibud twee referentiebudgetten ontwikkeld om armoede vast te stellen (figuur 9)<sup>43</sup>. Deze geven aan hoeveel geld een huishouden nodig heeft voor onvermijdelijke of zeer wenselijke uitgaven. Het basisbehoeftebudget omvat de minimale uitgaven van een zelfstandig huishouden aan onvermijdbare, basale zaken, zoals voedsel, kleding en wonen. Ook de uitgaven aan enkele andere moeilijk te vermijden posten, waaronder verzekeringen, niet-vergoede ziektekosten en persoonlijke verzorging, zijn meegeteld. Het tweede referentiebudget, het niet-veel-maar-toereikende budget is iets ruimer. Dat houdt ook rekening met de minimale kosten van ontspanning en sociale participatie, bijvoorbeeld een korte vakantie of lidmaatschap van een sport-

43 Sociaal Cultureel Planbureau, Armoede in kaart 2016.  
[Http://digitaal.scp.nl/armoedeinkaart2016/](http://digitaal.scp.nl/armoedeinkaart2016/).

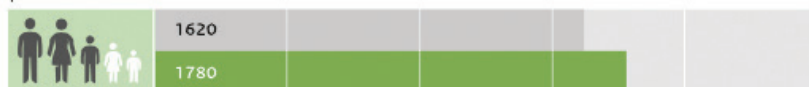
#### alleenstaande



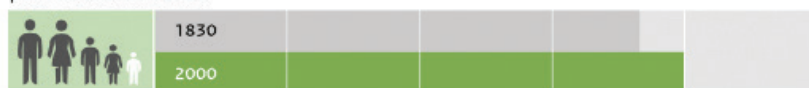
#### paar zonder kinderen



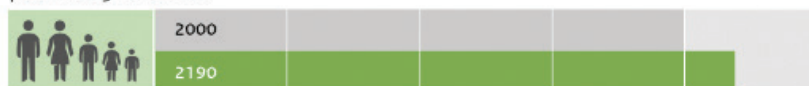
#### paar met 1 kind



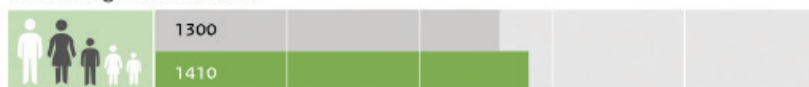
#### paar met 2 kinderen



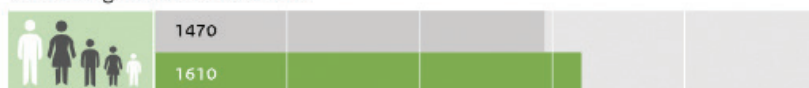
#### paar met 3 kinderen



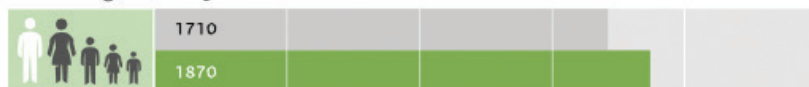
#### eenoudergezin met 1 kind



#### eenoudergezin met 2 kinderen



#### eenoudergezin met 3 kinderen



Figuur 9: Referentiebudgetten van het Sociaal Cultureel Planbureau<sup>44</sup>

44 Bron: [http://digitaal.scp.nl/armoedein kaart2016/waar\\_ligt\\_de\\_armoedegrens/](http://digitaal.scp.nl/armoedein kaart2016/waar_ligt_de_armoedegrens/).



of hobbyclub. Deze zaken zijn niet strikt noodzakelijk, maar veel mensen beschouwen ze wel als zeer wenselijk. Het niet-veel-maar-toereikende budget is nog steeds bescheiden: luxe-goederen, zoals een auto, ontbreken. In figuur 9 staan referentiebudgetten voor acht verschillende huishoudtypen. Hierbij is overigens geen rekening gehouden met lokale verschillen.

De hoogte van het *family sustaining income* is mede afhankelijk van de plek waar iemand woont. Woont iemand in een dure gemeente, in een dure wijk of in een duur huis, dan dient daarmee in de berekening van het benodigde inkomen rekening te worden gehouden. Ook kan de betrokkene overwegen te verhuizen als het *family sustaining income* niet bereikt kan worden. Mobility Mentors blijven zo mogelijk langszij tot iemand economisch zelfredzaam is of het maximaal haalbare inkomen is gerealiseerd. Bemiddeling vindt plaats naar banen die tenminste perspectief bieden op het verdienen van dit inkomen. Toepassing van dit instrument in de Nederlandse context vergt dan ook een ander vertrekpunt van re-integratie, een ander gesprek met de cliënt over het belang van werk en de mogelijkheid om als mentor langszij te blijven als iemand de economische zelfredzaamheid nog niet heeft bereikt.

Hot Jobs en Smart Start Jobs

Ook in Nederland wordt gebruik gemaakt van arbeidsmarktinformatie om de bemiddeling naar werk te ondersteunen. En zijn scholing en functiegerichte trainingen voor bepaalde groepen werkzoekenden mogelijk. De koppeling aan het *family sustaining income* en een vertaling naar Hot Jobs en Smart Start Jobs zou voor Nederland vernieuwend zijn. Door klantmanagers re-integratie te voorzien van (regionale) lijsten Hot Jobs en Smart Start Jobs met daaraan gekoppelde opleidingspaden die al dan niet naast het werk gevolgd kunnen

worden, kunnen zij veel gerichtere gesprekken voeren met mensen die werk zoeken of werk hebben dat financieel te weinig oplevert.

Het overzicht (tabel 5) maakt duidelijk dat er al op mbo-niveau grote verschillen kunnen zijn in startsalaris en eindsalaris.

Tabel 5: Startsalaris en maximaal salaris voor een aantal beroepen. Bron: infonu<sup>45</sup>

| Beroep                     | Startsalaris | Max. Salaris |
|----------------------------|--------------|--------------|
| Administratief medewerker  | 1.600        | 2.150        |
| Postbode                   | 1.300        | 1.700        |
| Chefkok                    | 1.450        | 1.950        |
| Secretaresse               | 1.250        | 1.600        |
| Timmerman                  | 1.550        | 1.700        |
| Kraanmachinist             | 2.100        | 2.200        |
| Apothekersassistent        | 1.200        | 2.050        |
| Schoonheidsspecialist      | 1.450        | 1.600        |
| Verpleegkundige            | 1.300        | 2.200        |
| Onderwijsassistent         | 1.250        | 1.800        |
| Sociaal Pedagogisch Werker | 1.650        | 2.200        |
| Kapper                     | 1.550        | 1.650        |
| Schoonheidsspecialist      | 1.450        | 1.600        |

Toepassing van dit instrument in de Nederlandse context vergt het samenstellen van Nederlandse lijsten Hot Jobs en Smart Start Jobs met inzicht in de opleidingspaden. Het zichtbaar maken van de successen van deelnemers voor derden kan, met inachtneming van de regels rond privacy (toestemmingsverklaring e.d.), ook in de Nederlandse context.

45    Ontleend aan <http://financieel.infonu.nl/geld/59486-startsalaris-mbo.html>.

## 7.3.2 Mentoring

Mentoring is iets anders dan casemanagement of coaching. Bij casemanagement gaat het vaak om het bereiken van de doelen van de organisatie, het monitoren van de deelnemer en het eventueel wegnemen van belemmeringen. Coaching is vaak gekoppeld aan een specifiek doel van de deelnemer voor een specifieke periode, waarbij de coach expert is in het veranderingsproces. Mentoring betekent vaak begeleiding vanuit een breed perspectief gedurende langere tijd, waarbij de mentor iemand is die de te ontwikkelen vaardigheden door kennis en ervaring al heeft verworven. Ook kan de mentor netwerken ontsluiten naar mogelijkheden die anders onbereikbaar zijn. Het doel van de mentor is niet zozeer om de cliënt te helpen de doelen te bereiken, maar de cliënt te leren om zelf de doelen te bereiken en dit uiteindelijk zonder de mentor te kunnen. In het geval van Mobility Mentoring® gaat het bijvoorbeeld om het aanleren van probleemoplossings- en doelbepalingsvaardigheden (executieve functies) die nodig zijn om succesvol te kunnen functioneren.

In Nederland zoeken professionals in het sociaal domein naar hun rol. Sommigen 'zitten op hun handen', anderen nemen het graag van de cliënt over. Sommigen volgen alleen de hulpvraag van de cliënt, anderen sturen meer vanuit een dwingend kader of maatschappelijk belang. Urgentie vraagt vaak om overnemen, duurzaamheid vraagt om investeren in zelfredzaamheid. Mentoren zijn niet zozeer gericht op het oplossen van een probleem, maar veel meer op het aanleren van probleemoplossende vaardigheden. Zij blijven langer langszij, zien terugval als stap in een normaal leerproces. Mentoren die bijvoorbeeld herhaaldelijk demonstreren hoe problemen aangepakt kunnen worden, hoe doelstellingen geprioriteerd kunnen worden, hoe perspectieven van

andere meegewogen kunnen worden, maken zichzelf uiteindelijk overbodig. Mentoren dienen kennis te hebben van de effecten van stress en van *copingstrategieën*. Zodat ze zodanig met stressvolle situaties kunnen omgaan dat niet de primaire stressreactie centraal staat, maar kiezen voor langere termijn gericht gedrag. Ook dienen zij kennis te hebben van de voorzieningen die mensen ondersteunen op hun weg naar economische zelfredzaamheid. Het grootste risico voor de mentor ligt in diens betrokkenheid bij de deelnemer en het risico te vervallen in niet-productieve sympathie door de kaders te verzachten of zaken over te nemen. Toepassing van mentoring in de Nederlandse context vergt het ontwikkelen van een opleidingsaanbod waarin ondermeer aandacht wordt besteed aan kennis over de effecten van stress en het oefenen van executieve functies. De dienstverleningsprincipes vinden hun vertaling naar de Nederlandse context via de instrumenten en de invulling van mentoring.

Wij hopen dat  
deelnemers hun  
eigen gedrag  
gaan begrijpen  
en weer succes-  
vol worden

# Nawoord

Wij hopen met deze handreiking in Nederland een beweging op gang te brengen die bijdraagt aan de transformatie waar het hele sociaal domein voor staat. Dat de inzichten uit de hersenwetenschap over de invloed van chronische stress op tal van plekken landen en gaan bijdragen aan een andere waardering van het improductieve gedrag van cliënten. Dat het sturen van reminders, maken van to-do-lijstjes en andere structurerende ondersteuning gezien gaan worden als manieren om mensen juist in staat te stellen om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen. Dat het voorzien in dit soort structurering ons gaat helpen om beter in beeld te krijgen wie wel gemotiveerd is maar niet kan voldoen aan wat we vragen. En dat we in dat licht ook beter gaan zien wie om welke reden dan ook wel nonchalant en weinig gemotiveerd is. We hopen ook dat we in Nederland durven te verkennen hoe (financiële) beloningen kunnen bijdragen aan het realiseren van de individuele doelen van cliënten en beleidsdoelen van de begeleidende organisaties. Waarbij we ook gaan meten welke baten financiële prikkels kunnen opleveren. Tot slot hopen we dat het gemeengoed wordt om in het sociaal domein met cliënten te bespreken dat hun gedrag wordt beïnvloed door stress. En dat zij net als de deelnemers in de VS hun

eigen gedrag beter gaan begrijpen en het daardoor gaan ambiëren om de stress te beperken en (weer) succesvol te worden. De Hogeschool Utrecht en Platform31 werken met een kleine groep organisaties uit hoe in Nederland de theoretische inzichten en instrumenten, mentoring en dienstverleningsprincipes ingezet kunnen worden in zowel (langdurige) generalistische aanpakken als in korter durende begeleiding in de schuldhulpverlening en re-integratie. Er komt een platform waar organisaties zich bij kunnen aansluiten die interventietrouw de vertaalde aanpak in hun programma's en trajecten verwerken. Deze organisaties ontwikkelen in samenwerking en meten de effecten. De cyclus van ontwikkelen en meten gaat deze organisaties verder brengen in hun zoektocht naar effectiviteit en rendement. Rond deze kleine groep van organisaties wordt de grotere beweging vormgegeven. Elke organisatie die aan de slag wil met de inzichten die aan Mobility Mentoring® ten grondslag liggen is van harte welkom om zich ook op een meer vrijblijvende manier aan te sluiten bij het netwerk. Nadere informatie en een actuele stand van zaken kan gevonden worden op de website van Platform31: [www.platform31.nl](http://www.platform31.nl)

## Over de auteurs

**Dr. Nadja Jungmann** is lector Schulden en incasso aan de Hogeschool Utrecht en adviseur bij het Gilde Vakmanschap. Ze is gepromoveerd op het onderwerp schuldhulpverlening en voerde in de afgelopen jaren opdrachten uit voor diverse ministeries, gemeenten, rekenkamers en uitvoerende organisaties zoals Volkskredietbanken.

Zij is in Nederland een autoriteit op het gebied van schuldhulpverlening, zo blijkt uit de vele projecten die zij op dit terrein heeft uitgevoerd, de vele congressen waar ze spreekt en de ruim 50 publicaties die zij over dit onderwerp heeft geschreven. Nadja voerde onder meer het onderzoek uit dat leidde tot het wetsvoorstel gemeentelijke schuldhulpverlening en het kabinetsbesluit om een landelijk beslagregister in te richten. Voor haar onderzoek naar de kwaliteit van de schuldhulpverlening won Nadja de ROA-impactprijs. In de afgelopen periode heeft zij diverse wijkteams ondersteund om mensen met financiële problemen op een effectievere wijze te begeleiden.

**Drs. Peter Wesdorp** is verbonden aan het Lectoraat Schulden en Incasso van de Hogeschool Utrecht, medeoprichter van het Gilde Vakmanschap en eigenaar van WhatWorks BV. Hij heeft ruim 20 jaar ervaring als onderzoeker en adviseur in het sociaal domein. De vraag “wat werkt, voor wie, om welke redenen?” is een leidend thema in zijn werk.

- 76 Zo was hij onder meer landelijk projectleider van de website [www.interventiesnaarwerk.nl](http://www.interventiesnaarwerk.nl). Op basis van evidence based inzichten ontwikkelde hij de methode Sturen op Zelfsturing (RWI). Ook schreef hij handreikingen over groepsgewijs werken (Divosa) en coachen en begeleiden (SBCM). Peter geeft veel trainingen aan professionals in het sociaal domein, recentelijk ook aan sociale wijkteams bij diverse gemeenten. Ook traint hij professionals die zich bezighouden met incasso/bijzonder beheer. Peter publiceert veelvuldig en spreekt regelmatig op congressen.

## Projectconsortium

Het projectconsortium bestaat uit:

Platform31

\_\_PLATFORM31\_\_

Hogeschool Utrecht



Regionale Cliëntenraad Kromme Rijn Heuvelrug en  
Regionale Sociale Dienst Kromme Rijn Heuvelrug



Gemeente Rotterdam (Dienst Maatschappelijke  
Ontwikkeling en Kredietbank Rotterdam)



Erasmus MC (Psychiatrie)



Cliëntenraad Bavo Europoort



Radboud UMC (Impuls Onderzoekscentrum  
Maatschappelijke Zorg)

Radboud Universiteit





## Colofon

# PLATFORM31

### Platform31

De gezamenlijke ruimte waar mensen wonen, werken en samenleven is het domein van Platform31. We zitten bovenop maatschappelijke ontwikkelingen, zien waar het gaat schuren en onderzoeken wat nodig is om problemen op te lossen. We verbinden beleid, praktijk en wetenschap om tot een aanpak te komen waarmee bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders direct aan de slag kunnen.

### Uitgave

Postbus 30833  
2500 GV Den Haag  
070 - 302 84 84  
info@platform31.nl  
www.platform31.nl

### Auteurs

Dr. Nadja Jungmann  
(Hogeschool Utrecht)  
Drs. Peter Wesdorp  
(Gilde Vakmanschap)

### Adviescommissie

Marlous van Boxel  
(Gemeente Zeist)  
Gordon Brouwer  
(Cliëntenraad Bavo Europoort)  
Marja van Buren  
(Regionale Sociale Dienst Kromme  
Rijn en Heuvelrug)  
Jahaina Engelhard  
(Gemeente Rotterdam)  
Alex Goossens  
(Regionale Cliëntenraad Kromme  
Rijn en Heuvelrug)

Astrid Helly  
(Gemeente Rotterdam)  
Albert van der Neut  
(Gemeente Rotterdam)  
Lydia Sterrenberg  
(Platform 31)  
Fred de Zoete  
(Cliëntenraad Bavo Europoort)

### Eindredactie

Platform31

### Coverfoto

Hollandse Hoogte, Jan de Groen

### Opmaak en productiebegeleiding

Griffel & Bok, Den Haag

### Druk

Platform P, Rotterdam  
Oplage 850  
Januari 2017, © Platform31  
ISBN 978-94-91711-38-1

Alle rechten voorbehouden.

Ondanks de zorgvuldigheid die aan deze uitgave is besteed, kan de uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden bij eventuele onjuistheden. Aan de inhoud van deze publicatie kunnen dus geen rechten worden ontleend.



