# Implementatie van Mobility Mentoring

Dit implementatieplan is geschreven in het kader van de cursus Interventies vormgeven en implementeren. De cursus is ontwikkeld en uitgevoerd door het lectoraat Schulden en Incasso van de Hogeschool Utrecht en gefinancierd door Schouders Eronder.

Auteur: Rita Kuiper

Implementerende organisatie: Farent Sociaal Werk

Datum: April 2022

Interventie: Mobility Mentoring

## Probleem en doelgroep

Wat is het **probleem** dat de interventie gaat oplossen? Wat is bekend over de oorzaken? Op welke **doelgroep** is de interventie gericht?

Mobility Mentoring in Nederland is gericht op mensen met (problematische) schulden. (Tonnon, Jungmann, & Lako, 2019) Schulden en armoede gaan vaak gepaard met chronische stress, en stress heeft weer een negatief effect op executieve functies. (Babcock, Using brain science to design new pathways out of poverty, 2014) Daardoor zijn deelnemers minder goed in staat tot probleemoplossend gedrag, zoals vooruitkijken of volhouden. Mobility Mentoring is enerzijds gericht op het compenseren voor gebrekkige executieve functies door het bieden van ondersteuning bij taken die een beroep doen op probleemoplossend vermogen, en anderzijds op het versterken van probleemoplossend vermogen, door het aanleren en trainen van de daarbij behorende vaardigheden.

## De interventie

Wat is kort gezegd het **doel** van de interventie? Uit welke **onderdelen** bestaat de interventie?

De interventie is uitgebreid beschreven in de procesevaluatie Mobility Mentoring in Alphen aan den Rijn. (Tonnon, Jungmann, & Lako, 2019) Hier wordt een beknopte beschrijving gegeven.

Mobility Mentoring is ontwikkeld door de Amerikaanse organisatie Empath. (de Luzuriaga, 2015) Mobility Mentoring is gericht op het vergroten van de economische zelfredzaamheid van mensen. (de Luzuriaga, 2015; Tonnon, Jungmann, & Lako, 2019) De interventie bestaat uit verschillende componenten; een deel van die componenten is doorontwikkeld voor de Nederlandse context, namelijk het formuleren van persoonlijke doelen op basis van de Brug naar Zelfredzaamheid, het maken van stappenplannen met behulp van doel-actieplannen, het verdienen van beloningen, psycho-educatie over de effecten van stress op gedrag, en een vragenlijst die inzicht geeft in de executieve functies. (Tonnon, Jungmann, & Lako, 2019) In dit implementatieplan ligt de focus op de componenten ‘doel-actieplan’ en ‘beloningen’. De professionals fungeren bij deze interventie als mentor of coach, de inwoners worden ‘deelnemers’ genoemd (Jungmann & Wesdorp, 2017).

Doel-actieplannen zijn bedoeld om grote doelen te vertalen naar concrete doelen, en om die weer op te breken in kleine, haalbare stappen. Een coach begeleidt de deelnemers bij het invullen van de doel-actieplannen en bespreekt de voortgang aan de hand van de doel-actieplannen. Aan bepaalde stappen staat een beloningen tegenover. De doelen en bijbehorende stappen worden altijd eerst en altijd door de deelnemer zelf geformuleerd; daarna pas wordt verteld dat de deelnemer met bepaalde stappen een beloning kan verdienen. Op die manier zijn de beloningen niet sturend aan de doelen en stappen van deelnemers.

Farent heeft gedurende één jaar een pilot gedraaid met Mobility Mentoring. Echter is de interventie nooit volledig geïmplementeerd. Doel van dit stuk is om de implementatie van bepaalde componenten van Mobility Mentoring een duw te geven.

## Werkzame bestanddelen en verwachte effecten

Welke **activiteiten** gaan deelnemers ondernemen? Welke **instrumenten** of **methoden** worden daarbij toegepast? Wat is de **intensiteit**: hoe vaak vinden de activiteiten plaats en hoelang duren ze? Wat maakt dat de interventie zijn doel bereikt: wat zijn de **werkzame bestanddelen** van de interventie?

### Positieve, gewenste effecten

Mobility Mentoring is gericht op het vergroten van de economische zelfredzaamheid van mensen. (de Luzuriaga, 2015; Tonnon, Jungmann, & Lako, 2019) Met behulp van de Brug naar Zelfredzaamheid en de doelactieplannen werken deelnemers aan persoonlijke doelen op acht verschillende leefgebieden (wonen, gezinsstabiliteit, sociale steun, gezondheid, inkomen, schulden, sparen). Volgens de ‘goal setting theory’ van o.a. Locke leidt het formuleren van doelen tot motivatie om taken te voltooien. (Locke, 1981) Zelf gekozen doelen leiden tot hogere prestaties dan opgelegde doelen. Mogelijk komt dat, doordat zelf kiezen van een doel het gevoel van autonomie geeft; volgens Deci&Ryan is autonomie een van de menselijke basisbehoeften. (Ryan & Deci, 2000) Daarnaast is Mobility Mentoring een geïntegreerde aanpak, waarbij doelen op verschillende leefgebieden worden geformuleerd. Mensen met financiële problemen kampen vaak met problemen op meerdere leefgebieden. Deze zogenaamde multiproblematiek kenmerkt zich door een kluwe van problemen die elkaar versterken en in stand houden. (Verboon, 2023) Door meerdere problemen tegelijkertijd aan te pakken is de kans groter dat de dynamiek van multiproblematiek wordt doorbroken.

In de doel-actieplannen worden de persoonlijke doelen vertaald naar concrete doelen. Specifieke doelen zijn motiverender dan vage doelen. (Locke, 1981) Vervolgens worden de doelen opgedeeld in kleine, haalbare stappen. Doordat deelnemers de stappen als haalbaar ervaren, wordt hun geloof in eigen kunnen versterkt, en geloof in eigen kunnen is een belangrijke determinant om over te gaan van intentie naar gedrag. (Bandura, 1977) De coaching met behulp van Sturen op Zelfsturing (een gespreksvoeringstechniek gebaseerd op motiverende gespreksvoering) versterkt het gevoel van autonomie, competentie en verbondenheid en ondersteunt deelnemers daarmee bij het zetten van stappen. (Rollnick, 2010) Op de doel-actieplannen wordt bijgehouden welke stappen gezet zijn en geeft daarmee inzicht in de vooruitgang. Dat is een vorm van feedback dat motivatie kan versterken. (Locke, 1981)

De beloningen spelen in op de mogelijke kortetermijnfocus van deelnemers. Volgens de schaarste theorie leidt financiële schaarste tot een hyperfocus op geld. (Mullainathan & Shafir, 2013) Hierdoor hebben deelnemers relatief veel aandacht voor taken die op korte termijn geld opleveren, terwijl er minder aandacht beschikbaar is voor structurele, langetermijnoplossingen. Financiële beloningen zijn effectief gebleken in het bevorderen van gedrag, met name als het gaat om afgebakende handelingen, maar ook voor complexe soorten gedrag kunnen beloningen effectief zijn, mits de beloningen zijn ingebed in andere soorten ondersteuning. (Promberger & Marteau, 2013) Door financiële beloningen te koppelen aan bepaalde stappen zijn deelnemers naar verwachting eerder geneigd om daar hun tijd en energie in te stoppen, en werken ze gelijk aan een structurele oplossing voor hun problemen.

De mentor coacht de deelnemer door hem de stappen in de agenda te laten zetten, herinneringen in de telefoon te laten zetten, gespreksverslagen te schrijven, en door dingen voor te doen in plaats van ze over te nemen. (Babcock, 2014) Daarnaast fungeert de mentor als een stok achter de deur door telkens de doel-actieplannen te bespreken en na te gaan of de gestelde doelen gehaald zijn en of de geplande stappen gezet zijn. De mentor communiceert niet-oordelend en straalt vertrouwen uit in het kunnen van de deelnemer, viert successen, en richt de aandacht op wat wel gelukt is. (Babcock, Harnessing the power of high expectations: Using brain science to coach for breakthrough outcomes. , 2018) Door met de deelnemer doelen te formuleren en stappen te plannen wordt het vermogen tot plannen en organiseren getraind.

### Negatieve, onbedoelde effecten

De pilot in Alphen aan den Rijn liet zien dat beloningen ook negatieve effecten kunnen hebben. (Tonnon, Jungmann, & Lako, 2019) Allereerst riepen de beloningen veel scepsis en weerstand op bij de professionals; sommigen vreesden dat de beloningen de ervaren machtsafstand tussen mentor en deelnemer zou vergroten. Of dat beloningen het principe van gelijke behandeling zouden ondermijnen. Deelnemers voelden vaak in eerste instantie weerstand tegen de beloningen; sommigen interpreteerden de beloningen als signaal dat men onvoldoende vertrouwen had in hun motivatie om de taken uit eigen beweging te voltooien. Wanneer de bonnen daadwerkelijk werden overhandigd sloeg de weerstand meestal om in een positief gevoel; met name bij taken die de deelnemers een aanzienlijke inspanning hadden gekost, waarmee de beloning als een verdiende erkenning voelde. Ook in de literatuur komen negatieve effecten van beloningen naar voren. Het ‘crowding-out’-effect kan ervoor zorgen dat dingen die mensen normaalgesproken vanuit zichzelf zouden doen in eens een transactioneel karakter krijgen; de deelnemer die in eerste instantie intrinsiek gemotiveerd was om een actie uit te voeren raakt door de beloning extrinsiek gemotiveerd: De deelnemer voltooit de actie om de beloning te verdienen. (Promberger & Marteau, 2013) Als vervolgens de beloning wegvalt, dan valt ook de motivatie weg. Intrinsieke motivatie is niet afhankelijk van externe prikkels, en daarom duurzamer dan extrinsieke motivatie.

Een ander effect is dat deelnemers langer over het traject doen, omdat de geïntegreerde aanpak van persoonlijke doelen op meerdere leefgebieden meer tijd vereist dan de gebruikelijke dienstverlening. (Tonnon, Jungmann, & Lako, 2019)

## Randvoorwaarden

Wat is bekend over de randvoorwaarden voor een effectieve uitvoering van deze interventie? Welke implementatiestrategieën hebben de ontwikkelaars gebruikt?

In de pilot in Alphen aan den Rijn werden drie randvoorwaarden als bijzonder nuttig ervaren: een duidelijke werkinstructie op papier, een achtergrond hebben als hulpverlener (maatschappelijk werk of psychologie in plaats van een (sociaal-) juridische achtergrond) en het kunnen oefenen met de interventie. (Tonnon, Jungmann, & Lako, 2019) Gesprekken voeren in spreekkamers kan stress verlagend werken voor de deelnemer. (Tonnon, Mulders, & Jungmann, 2022)

## Stakeholders

Maak een lijst met alle groepen die betrokken zijn bij de implementatie. Bepaal voor elke groep of zij veel of weinig invloed hebben op het implementatieproces, en of zij veel of weinig belang hebben bij het slagen van het implementatieproces. Kies de groepen met de meeste invloed op het implementatieproces en werk voor hen de rest van het implementatieplan uit.

### Veel belang, veel invloed

Stakeholders met veel belang en veel invloed zijn sleutelfiguren; met hen dient nauw te worden samengewerkt tijdens de implementatie. Onder sleutelfiguren vallen de maatschappelijk werkers en managers van Farent en de cliënten met problematische schulden.

#### Maatschappelijk werkers van Farent

Door middel van het inzetten van het doelactieplan en de beloningen willen de maatschappelijk werkers de kwaliteit van hun werk verbeteren en een goede basis met de deelnemer opbouwen. Zij hebben dus veel belang bij de implementatie. De maatschappelijk werkers bepalen of ze de instrumenten gebruiken en op welk moment. Dus zij hebben veel invloed op de implementatie. Dit is een groep met wie nauw zal worden samengewerkt.

#### Managers maatschappelijk werkers Farent

De managers creëren de randvoorwaarden voor implementatie; zowel tijdens de pilot fase, als ook in de behoud fase. Ook hebben zij een groot belang bij een effectieve dienstverlening.

#### Cliënten van Farent met (problematische) schulden

De implementatie werkt pas wanneer de deelnemers ook aan de slag gaan met de ingezette interventie; hun invloed op de implementatie is dus groot. Wanneer de interventie naar behoren werkt, dan heeft de deelnemer er profijt van en dus veel belang bij succesvolle implementatie.

### Weinig belang, veel invloed

Stakeholders met veel invloed en weinig belang dienen te worden geconsulteerd op belangrijke momenten, zonder hen te overvragen met al te veel informatie. In die categorie vallen de bestuurder van Farent en de gemeente Den Bosch.

#### Bestuurder Farent

De bestuurder houdt Farent draaiende en is zeker bepalend in welke scholing er ingezet wordt. Echter worden zij minder betrokken bij de daadwerkelijke implementatie en zullen zij vooral de kernpunten van de opbrengsten mee krijgen.

#### Gemeente Den Bosch

Farent ontvangt subsidie van de gemeente; die subsidie wordt ook gebruikt voor de implementatie van Mobility Mentoring. Op die manier heeft de gemeente veel invloed op het implementatieproces. Alleen op de lange termijn heeft de gemeente ook belang bij een effectieve uitvoering van Mobility Mentoring.

### Weinig belang, weinig invloed

Stakeholders met weinig belang en weinig invloed worden alleen af en toe op de hoogte gehouden van het implementatieproces. In die categorie vallen de ketenpartners van Farent.

## Huidige en gewenste situatie

Welke groepen professionals moeten bij implementatie hun manier van werken aanpassen?
Beschrijf per groep de huidige manier van werken en de gewenste manier van werken bij succesvolle implementatie. Leg in die beschrijving de nadruk op wat professionals doen (gedrag) en wat ze moeten kunnen (vaardigheden).

#### Maatschappelijk werkers van Farent

Op het moment van schrijven gebruiken de maatschappelijk werkers de vragenlijsten voor het inzichtelijk maken van de executieve functies niet meer. Doel van het implementatieproces is dat zij de vragenlijsten weer bewust gaan inzetten.

#### Managers

De uitgangssituatie is dat de managers al geïnvesteerd hebben in scholing van een beperkt aantal medewerkers. Doel van het huidige implementatie proces is dat meer medewerkers worden geschoold.

#### Andere professionals binnen Farent die te maken hebben met de doelgroep/deelnemers

In de huidige situatie zijn andere professionals in beperkte mate op de hoogte van wat Mobility Mentoring inhoudt. Dan van het huidige implementatieproces is dat andere medewerkers in grote lijnen op de hoogte zijn van Mobility Mentoring.

## Implementatiedoelen

Formuleer per gebruikersgroep een implementatiedoel. Wanneer dat doel behaald is, dan is de gewenste manier van werken geïmplementeerd en is de implementatie voor deze groep geslaagd. Maak dat doel zo concreet mogelijk door het SMART te formuleren.

#### Maatschappelijk werkers van Farent

Binnen 6 maanden na de start van de implementatie is bij 60% van de hulpverleningstrajecten het volgende te zien:

* Maatschappelijk werkers pakken standaard het doel-actieplan erbij en bespreken deze met de cliënt.
* Maatschappelijk werkers vieren successen met deelnemers, al dan niet met een materiele beloning.

#### Managers

Binnen een jaar na de start van de implementatie is bij de manager te zien:

* De principes van Mobility Mentoring zijn verwerkt in de visie van de organisatie.
* De managers zorgen ervoor dat medewerkers voldoende tijd hebben voor training, intervisie en toepassing van de interventie.

#### Andere professionals binnen Farent die te maken hebben met de doelgroep/deelnemers

Binnen een jaar na de start van de implementatie zie je bij andere professionals:

* Kennen zij de principes van Mobility Mentoring.
* Delen zij deze kennis met ketenpartners.

## Belemmeringen en implementatie strategieën

Welke factoren helpen de implementatie vooruit of staan de implementatie in de weg?
Welke implementatie*strategieën* ga je inzetten om de belemmeringen weg te nemen?

Vanaf hier focust het implementatieplan zich op de belangrijkste stakeholder in het implementatieproces: de maatschappelijk werkers of mentoren. Bij Farent zijn interviews gevoerd met maatschappelijk werkers die reeds met Mobility Mentoring werkten. In die interviews is gevraagd waar professionals tegen aan liepen bij de implementatie van Mobility Mentoring in het algemeen, en de doel-actieplannen en beloningen in het bijzonder.

### Mobility Mentoring als geheel

#### Onvoldoende tijd - Sterk belemmerend

Voor implementatie van Mobility Mentoring is voldoende tijd nodig. De hoeveelheid beschikbare tijd verschilt met de functie die de mentor op dat moment vervult. Een Algemeen Maatschappelijk Werker (AMW) heeft minder tijd beschikbaar dan een gezinscoach. Een AMW-er zou dan alleen delen van Mobility Mentoring kunnen gebruiken, bijvoorbeeld óf het doelactieplan óf de beloningen.

Strategie: Met de manager afspraken maken over de caseload om meer tijd te creëren.

#### Weinig getrainde mentoren - Matig belemmerend

Professionals hebben behoefte aan steun van en uitwisseling met hun collega’s. Op dit moment worden maatschappelijk werkers die wel geschoold zijn in MM weinig gevoed door andere collega’s die niet geschoold zijn in Mobility Mentoring. Er wordt meer steun ervaren, naarmate een grotere groep professionals betrokken is bij de implementatie van Mobility Mentoring. Dat leidt tot meer herhaling en herkenning.

Strategie: Een oplossing is om alle medewerkers van Farent in Mobility Mentoring te scholen.

#### Onduidelijkheden over uitvoering - Matig belemmerend

Medewerkers lopen nog met een aantal vragen, zoals wat de juiste timing is van het doelactieplan. Daarnaast stellen collega’s vast dat het helpt bij de uitvoering, wanneer de interventie wordt gezien als een ‘gereedschapskist’ in plaats van een vast methodiek. Een goede manier om onduidelijkheden weg te nemen is sparren over de uitvoering. In intervisies houden professionals elkaar scherp. Bij Farent wordt deze strategie al gebruikt, maar wel in beperkte mate. Alternatief is een opfriscursus Mobility Mentoring.

Strategie: Intervisie of opfriscursus

### Beloningen

#### Beloningen vergroten machtsafstand - Sterk belemmerend

De beloningen worden bijna niet meer gebruikt; medewerkers denker er niet meer aan. Een collega gaf daarnaast aan dat in haar beleving de beloningen het gevoel van machtsafstand kunnen vergroten, en daarmee een negatieve invloed kunnen hebben op de gelijkwaardigheid tussen deelnemer en mentor. Dit werd ook gevonden in de pilot in Alphen aan den Rijn. (Tonnon, Jungmann, & Lako, 2019) Dit wordt gezien als niet veranderbaar.

Strategie: Materiele beloningen voornamelijk inzetten bij acute problemen/brandjes blussen t.b.v. nood of relatie opbouw.

#### Beloningen niet gefaciliteerd vanuit de organisatie - Sterk belemmerend

Strategie: Met de manager of andere afdeling van de organisatie nieuwe bonnen aanschaffen en afspraken maken over het budget.

#### Negatieve associatie met term ‘beloning’ - Matig belemmerend

Sommige professionals hadden een negatieve associatie bij de term ‘beloning’. In Alphen aan den Rijn hadden professionals ook moeite met de term; om die reden gebruikten professionals de term ‘waardering’. Bij Farent geeft men de voorkeur aan de term ‘successen vieren’, zoals het overhandigen van de beloning wordt omschreven in het doel-actieplan.

Strategie: Voortaan de term ‘succes vieren’ gebruiken.

### Doel-actieplan

#### Doel-actieplan is erg talig - Matig belemmerend

Op die moment pakken de maatschappelijk werkers (MWs) het doelactieplan alleen erbij wanneer de medewerker met de gebruikelijke werkwijze niet verder komt. Het doel-actieplan is dus nog geen standaard werkwijze. Het doel-actieplan wordt als erg talig ervaren. Een talig instrument kan deelnemers met chronische stress afschrikken.

Strategie: Een oplossing is om het doel-actieplan visueel te maken, het taalgebruik eenvoudiger

#### Doelactieplan voelt als veel werk - Matig belemmerend

Inkorten tot een deel van een doelactieplan zodat het beknopter wordt en voor de professional makkelijker hanteerbaar is. Het schrikt de cliënt daarmee ook minder af.

Strategie: Het plan opsplitsen in verschillende delen.

## Implementatiestrategieën op basis van implementatiefases

*Welke strategie zet je per gebruikersgroep in om bij de volgende implementatiefase te uit te komen?*

#### *Maatschappelijk werkers*

Voor succesvolle implementatie dienen de maatschappelijk werkers van Farent alle implementatiefases te doorlopen. Daarom wordt voor elke fase een implementatie strategie geformuleerd.

### Oriëntatie fase: Gebruikers weten dat de interventie geïmplementeerd gaat worden.

Strategie: Meenemen tijdens een team overleg.

### Inzicht fase: Gebruikers begrijpen wat de implementatie van ze vraagt.

Strategie: Training over de inhoud van Mobility Mentoring.

### Acceptatie fase: Gebruikers zijn gemotiveerd om te implementeren.

Strategie: Interventie beknopt houden en laagdrempelig. Zorgen dat er voldoende intervisies zijn om elkaar te stimuleren.

### Veranderingsfase: Gebruikers passen de interventie toe; knelpunten worden opgelost.

Strategie: Wanneer resultaten zichtbaar zijn door middel van evalueren bij de client een intervisie met collega’s. Eén aanspreekpunt die de knelpunten wegneemt en bijvoorbeeld intervisie leidt.

### Behoud: Werkwijze is op een structurele manier ingebed in de organisatie.

Strategie: Implementatie blijven evalueren en bijsturen. Zorgen dat het een soort verweving wordt met de visie van de organisatie. Aanspreekpunt zorgt voor inbedding.

#### Manager

Voor succesvolle implementatie dienen de managers van Farent alle implementatiefases te doorlopen. Daarom wordt voor elke fase een implementatie strategie geformuleerd.

### Oriëntatie fase: Gebruikers weten dat de interventie geïmplementeerd gaat worden.

Strategie: Mail en teamoverleg

### Inzicht fase: Gebruikers begrijpen wat de implementatie van ze vraagt.

Strategie: Workshop over de kernpunten van Mobility Mentoring

### Acceptatie fase: Gebruikers zijn gemotiveerd om te implementeren.

Strategie: Tijdsinvestering bespreken en overleg met bestuurder over visie

### Veranderingsfase: Gebruikers passen de interventie toe; knelpunten worden opgelost.

Strategie: Periodiek overleg met aanspreekpunt.

### Behoud: Werkwijze is op een structurele manier ingebed in de organisatie.

Strategie: Periodiek overleg met aanspreekpunt.

#### Andere professionals binnen Farent die te maken hebben met de doelgroep/deelnemers

De andere professionals dienen alleen de fases oriëntatie en inzicht te doorlopen.

### Oriëntatie fase: Gebruikers weten dat de interventie geïmplementeerd gaat worden.

Strategie: Aanspreekpunt vertelt aan deze professionals in bijeenkomst over de kernpunten

### Inzicht fase: Gebruikers begrijpen wat de implementatie van ze vraagt.

Strategie: Workshop over de kernpunten van Mobility Mentoring

## Implementatieteam

Wat betekenen de belemmerende factoren voor de expertise die je nodig hebt in je implementatieteam? Wie heb je allemaal nodig voor een effectief implementatieteam?

Projectleider: Binnen het implementatieteam moet iemand het centrale aanspreekpunt zijn; iemand die de regie voert over het implementatie proces.

Primaire stakeholders: De maatschappelijk werkers van Farent nemen een centrale rol in in het implementatieproces; zij moeten in ieder geval vertegenwoordigd zijn.

Experts: Geschoolde MM-trainers van Platform 31 met minimaal 2 jaar ervaring met MM kunnen dankzij hun expertise het implementatieproces helpen sturen. Zij kunnen bijvoorbeeld een keer per jaar aanschuiven ter inspiratie en motivatie, maar ook om updates te communiceren.

Manager en bestuurder zorgen voor aansluiting van de visie op de interventie en dragen de visie uit.

## Borging

*Bepaal in hoeverre de interventie is verankerd binnen de organisatie en welke aanvullende acties nodig zijn om te zorgen voor borging van de implementatie.*

### Gerealiseerde verankering

* De uitvoerende medewerkers kunnen de interventie ook bij hoge werkdruk uitvoeren.
* De materialen worden structureel onderhouden.
* De uitvoerende medewerkers krijgen ondersteuning.
* Nieuwe medewerkers krijgen informatie over en scholing in de nieuwe werkwijze.

### Nog niet gerealiseerd

* De kwaliteit van de uitvoering wordt routinematig in kaart gebracht.
Actie: Aanspreekpunt en manager bekijken hoe kwaliteit behouden kan worden
* De interventie wordt op gezette tijden doorontwikkeld.
Actie: Kwaliteitsbewaking door kwaliteitszorg
* Structurele, langlopende financiering is geregeld.
Actie: Manager en bestuurder afhankelijk van de gemeente
* De vernieuwing is opgenomen in het management sturingssysteem en de rapportages.
Actie: checken
* De opbrengsten van de interventie zijn onderdeel van de jaarlijkse rapportages.
Actie: Aanspreekpunt aanleveren.
* Er blijft iemand eigenaar van de vernieuwing.
Actie: Aanspreekpunt aanwijzen.

## Monitoring

Hoe ga je gedurende de eerste maanden na implementatie de vinger aan de pols houden en indien nodig het implementatieproces bijsturen?

### Wordt de interventie uitgevoerd?

Bedenk indicatoren die inzicht erin geven of de implementatie op koers ligt.

#### Implementatiedoel

Maatschappelijk werkers: Binnen 6 maanden na de start van de implementatie is bij 60% van de trajecten het volgende te zien:

* Maatschappelijk werkers pakken standaard het doel-actieplan erbij en bespreken deze met de cliënt.
* Maatschappelijk werkers vieren successen met deelnemers, al dan niet met een materiele beloning.

#### Hoe weet je wanneer de verandering is doorgevoerd?

Wanneer medewerkers tijdens de intervisie delen hoe zij de interventie hebben uitgevoerd.

#### Hoe kom je daarachter? Welke data ga je verzamelen?

De projectleider leidt de intervisies en checkt of de implementatiedoelen zijn bereikt.

#### Wanneer ga je dat achterhalen? Hoe vaak en op welke momenten ga je data verzamelen?

Om de 3 maanden.

#### Hoe ga je bijsturen? Hoe en wanneer geef je de resultaten terug?

Op basis van observaties worden knelpunten geïdentificeerd. Met input van een MM-trainer wordt een trainingssessie uitgewerkt.

# Bibliografie

Babcock, E. (2014). *Using brain science to design new pathways out of poverty.* Boston: Empath.

Babcock, E. (2018). *Harnessing the power of high expectations: Using brain science to coach for breakthrough outcomes. .* Boston: Empath.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*, pp. 191-215.

de Luzuriaga, N. (2015). *Coaching for economic mobility.* Boston: Economic Mobility Pathways (EMPath).

Locke, E. A. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin, 90(1)*, pp. 125–152.

Mullainathan, S., & Shafir, E. (2013, 04 15). *Scarcity: Why having too little means so much.* Macmillan. Opgehaald van https://sociaal.net/boek/schaarste/

Promberger, M., & Marteau, T. M. (2013). When do financial incentives reduce intrinsic motivation? Comparing behaviors studied in psychological and economic literatures. *Health Psychology 32(9)*, p. 950.

Rollnick, S. B. (2010). Motivational Interviewing. *BMJ 2010;340:c1900*, p. c1900.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, pp. 55:68–78.

Tonnon, S. C., Jungmann, N., & Lako, D. (2019). *Mobility Mentoring in Alphen aan den Rijn.* Den Haag: Platform 31.

Tonnon, S., Mulders, E., & Jungmann, N. (2022). *Stress-sensitief inrichten - Literatuurverkenning voor inrichting van ontmoetingsruimtes in het domein zorg en welzijn.* Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Verboon, E. M. (2023). Focus on client needs – A study on frontline legal aid in the Netherlands. *European Journal of Social Work, 26(1)*, pp. 134-147.

# Colofon

Dit implementatieplan is geschreven in het kader van de cursus Interventies vormgeven en implementeren. De cursus is ontwikkeld en uitgevoerd door het lectoraat Schulden en Incasso van de Hogeschool Utrecht en is gefinancierd door Schouders Eronder.

Schouders Eronder is een samenwerkingsverband tussen Divosa, Landelijke Cliëntenraad, NVVK, Sociaal Werk Nederland en de VNG.

© 2023 SchoudersEronder

Auteur: Rita Kuiper, Farent Sociaal Werk

Redactie: Susanne Tonnon, Lectoraat Schulden en incasso, Hogeschool Utrecht