

# Werken aan Transitie

*voor medemens en organisatie*

## Strategisch Beleidsplan

2024-2026



# Inhoud

<b>Inhoud</b> .....	<b>0</b>
<b>Wat u moet weten</b> .....	<b>1</b>
Inleiding.....	1
<b>1. Geloof in herstel</b> .....	<b>2</b>
Missie, Visie, Kernwaarden en Strategisch Beleid.....	2
Missie.....	2
Visie.....	2
Ons waarden verhaal.....	2
Logo.....	2
Strategisch Vitaal.....	3
<b>2. Evaluatie beleidsperiode 2019-2023</b> .....	<b>4</b>
Evaluatie beleidsvoornemens.....	4
Speerpunt 1.....	4
Speerpunt 2.....	5
Speerpunt 3.....	6
Speerpunt 4.....	7
Speerpunt 5.....	8
Inzicht in financiële ontwikkelingen (2021 -2024).....	9
<b>3. Externe analyse</b> .....	<b>10</b>
3.1. SWOT analyse.....	10
<b>4. Beleidsvoornemens 2024-2026</b> .....	<b>11</b>
Transitie.....	11
Strategische beleidsvoornemens.....	11
Ad 1. Programma-aanbod.....	11
Ad 2. Verbreding inzet vrijwilligers.....	15
Ad 3. Duurzame financiering.....	17
Meerjarenbegroting.....	19
Capaciteit, strategie en samenwerking.....	20
TOT SLOT.....	21

# Wat u moet weten

## Inleiding

Staat u in de file, of *bent* u de file?

Deze vraag pakt de kern van **transitie**. Je hoort het steeds meer. Ons land en de wereld waarin we wonen is in beweging naar een nieuwe balans. Het gaat om fundamentele veranderingen. Meest in het oog springend zijn de manier van werken (thuis) en de energietransitie (van fossiel naar elektrisch).

Een transitie is complex. Het verloopt grillig en gaat gepaard met veel onzekerheid. Wij zullen ons daartoe moeten verhouden. Het vraagt om evolutionaire sturing, met zoeken, experimenteren en leren.

Welke transities die ons werk direct raken staan er voor de deur? Er is oorlog in Europa. Wat betekent dat voor onze (economische) stabiliteit? Gevangenezorg is voor meer dan 50% aangewezen op donaties uit kerk en samenleving.

En recent is het politieke landschap van Nederland volledig op z'n kop gegaan. Grote winnaar is de PVV. Als hun verkiezingsprogramma praktijk wordt, dan krijgen we een zeer verschaalde detentie. Straffen en soberheid worden dan een diepblauwe realiteit. Zal er nog plaats zijn voor **groen** en **aubergine**, onze kleuren van barmhartigheid en hoop en samenlevingsbetrokkenheid?

Hoe dan ook, wij geven niet zomaar op. We zullen altijd blijven zoeken naar wegen om gevangenen, tbs patiënten en hun familie de warme hand te bieden. Veerkracht en omzien zitten in ons DNA. We zijn erin getraind. Onze positie in het werkveld is er één van voortdurend aanpassen en meebewegen.

In de COVID 19 periode heeft Gevangenezorg Nederland geoefend met **ScenarioPlanning (SP)** zoals dat ooit door Shell is ontwikkeld. Eén van de vier werelden die we zagen was een Tweestromenland. In die wereld is er een grote tegenstelling tussen het strafklimaat en het samenlevingsklimaat. Repressie tegenover barmhartigheid. Wegkijken tegenover vooruit zien. We hopen en bidden dat we niet teruggaan in de tijd, maar dat er voldoende tegenkrachten van **lef** zullen zijn met juist **méer medemenselijkheid**.

Actuele ontwikkelingen is ons werkveld zijn de personele krapte bij DJI en een sterke focus op **veiligheid, regie en controle**. Dat baart enige zorg. Het beperkt de ruimte voor ons werk. **Het voelt als magere jaren**. In het jaarlijks gesprek met (demissionair) minister Weerwind – najaar 2023 – brachten we dit onder zijn aandacht met daarbij de hoop dat 'deze periode niet zeven jaren zal gaan duren'.

Een andere maatschappelijke tendens is enerzijds de afname van het geloof in God (ca. 30%) en tegelijk ook de **behoefte verbonden** te zijn met een groter geheel, o.a. in 'voor anderen zorgen' (SCP rapport Buiten Kerk en Moskee, 2022). De vraag naar inzet van vrijwilligers zal groot blijven.

In deze dynamische en uitdagende context gaan we met **drie focuslijnen** aan de slag. De eerste lijn die we willen uitrollen is meer gebruik maken van de mogelijkheden en **capaciteiten** van onze **vrijwillige medewerkers**. Een tweede lijn is om onze zorgprogramma's meer als **integraal pakket** aan te bieden. **Duurzame financiering** tenslotte is een bestendige focuslijn.

Even hebben we overwogen een doorkijkje naar 2030 te maken. Tegen de achtergrond van Scenario Planning had dat mogelijk gekund. Tegelijk zijn er daarna veranderingen in het management geweest. Onze gedachten voor de verdere toekomst resoneren wél mee in de focuslijnen. En jaarlijks zullen we ons meerjarenplan actualiseren. We zitten kortom boven op de toekomst.

In ons bezig zijn zullen we de rode draad van trouw aan onze identiteit volgen. In alle denkbare scenario's willen in daad en woord wervend getuigen van 'geloof in herstel'. We geloven dat dit aanstekelijk werkt naar kerk en achterban om mee te doen en steun te geven. Dit is geen optimisme maar **hoop**. De hoop die de basis vindt in liefde van God zoals Paulus dat leert in zijn brief aan de christenen in Rome. Daarom hopen we de komende jaren weer veel zaden van herstel te mogen zaaien in gevangnissen, tbs klinieken en bij de familie thuis. Daarbij hopen we dat God zegen van groei zal geven, persoonlijk en voor onze organisatie. Zo slaan we met vreugde de hand aan de ploeg van de **barmhartige gerechtigheid**.

Hans Barendrecht  
directeur bestuurder  
28 november 2023

# 1. Geloof in herstel

In 2023 bestond Gevangenezorg 30 jaar. In de loop der jaren zijn waarden en uitgangspunten geformuleerd. Ze zijn in gesprek met de tijd ontstaan en kostbaar voor ons. Hieronder kunt u ze lezen.

## Missie, Visie, Kernwaarden en Strategisch Beleid

Sinds 2014 werkt GNd met de A3 jaarplan methodiek. Missie en Visie zijn daar gedefinieerd zoals hieronder is weergegeven. De missie is meer statisch van aard, de visie dynamisch en sterk bepalend voor de formulering van de Succes Bepalende Factoren.

### Missie

geloof in herstel! d.w.z. we reiken (ex-)gevangenen, tbs-patiënten en hun familie de helpende hand om samen te werken aan herstel. Dat doen wij met een landelijk netwerk van betaalde en onbetaalde medewerkers en met steun van kerken, bedrijven, fondsen en particulieren. Onze kernwaarde 'barmhartige gerechtigheid' en persoonlijke aandacht en verantwoordelijkheid staan bij ons centraal. Wij zijn een stem uit de samenleving die vindt dat niet criminaliteit maar geloof in herstel het laatste woord mag hebben. Dáár zetten wij ons voor in, uit liefde tot God en de medemens.

### Visie

wij willen – in weerwil van veranderende maatschappelijke omstandigheden – met een geduldig hart, liefdevolle ogen, gespitste oren en milde handen, present zijn bij gevangenen, tbs-patiënten en hun familie en hen helpen naar een nieuwe toekomst zonder criminaliteit en detentie. Wij willen daarbij gebruik maken van de groeiende technologische mogelijkheden. Steun uit de samenleving en samenwerking met stakeholders is daarbij essentieel. Daarom willen we onze organisatie en ons werk sterker positioneren.

## Ons waarden verhaal

### Geloof in herstel

Ons leven is een kostbaar geschenk. Het verdient bescherming en respect. Criminaliteit heeft daar geen boodschap aan. Dat is zonde, want er zijn alleen maar verliezers. En zo worden mensen slachtoffer, voelt de samenleving zich onveilig en laat de dader zijn familie achter met verdriet, schaamte en grote zorgen.

### Barmhartige gerechtigheid

De rechter veroordeelt de dader wel, maar dat is niet genoeg! Gerechtigheid vraagt óók om barmhartigheid. Dat is wat God ons leert in de Bijbel en wat Jezus bracht en deed.

Daarom reiken we (ex-)gevangenen, tbs-patiënten en hun familie de helpende hand om samen te werken aan herstel. Dat doen wij met een landelijk netwerk van vrijwilligers en met steun van kerken, bedrijven, fondsen en particulieren. Want wie redt het om in z'n eentje zijn vastgelopen leven weer vlot te trekken?

### Persoonlijke aandacht en verantwoordelijkheid

Persoonlijke aandacht en verantwoordelijkheid staan bij ons centraal. We maken tijd om samen te ontdekken wat er fout ging en wat er nodig is om het leven om te buigen naar een nieuwe toekomst.

## “Ik was in de gevangenis en u bent bij Mij gekomen” (Mattheüs 25:36)

Ons werk is gebaseerd op een Bijbelse opdracht. In Mattheüs 25 legt Jezus uit dat wanneer gevangenen bezocht worden, je tot Hem zelf bent gekomen.

### We zijn er voor iedereen

We bezoeken (ex-)gevangenen, tbs-patiënten en hun families alleen wanneer zij dat zelf willen. Daarnaast helpen we iedereen, ongeacht zijn afkomst, levensovertuiging of etniciteit. Wederzijds respect vormt de basis van ons werk.

### Steun vanuit de samenleving

We zijn dankbaar dat onze organisatie een breed draagvlak kent. Meer dan 17.000 donateurs steunen ons werk. Daarnaast zijn er honderden kerken en bedrijven die financieel bijdragen aan onze organisatie. Zowel vanuit de samenleving als de politiek ervaren we betrokkenheid op ons werk. Lees meer over onze maatschappelijke raad.

### Logo

Wij geloven in herstel. Vanuit dit uitgangspunt is het logo en de GNd-huisstijl ontwikkeld. We maken in al onze uitingen gebruik van de kleur groen en aubergine in combinatie met donkere portretfoto's. Dit symboliseert het brengen van hoop in een donkere wereld.

## Strategisch Vitaal

Er is veel te doen in ons werkveld. Naast de formele zorg (zoals reclassering) zijn er ruim 30 organisaties die met vrijwilligers in gevangenen werken. Om een keuze te maken in de veelheid van project mogelijkheden, is in de Nota Vitalisering (2012) een rijtje van tien afwegingsfactoren opgesteld. Bij bespreking van voorstellen lopen we het 'rijtje van 10' af.

### Afwegingsfactoren

1. mate van presentie
2. bijdrage aan herstel
3. de rol van vrijwilligers
4. het belang van de programma's voor andere GNd programma's
5. herkenbaar terug te voeren op de missie en identiteit
6. de mate waarin andere organisaties iets soortgelijks aanbieden
7. de behoefte van stakeholders
8. de financieringsmogelijkheden
9. schaalgrootte
10. intern draagvlak

De Nota maakt niet alleen inzichtelijk wat wij belangrijk vinden en wat we waarom doen en onze positie in het veld van formele en informele zorgaanbieders, maar óók hoe we tegen financiering aankijken.

### Financiering

Ons werk is 'gratis' voor de hulpvrager. De organisatie en uitvoering van onze informele zorg kost echter wel geld. Wij willen dat de inkomsten in de samenstelling een gezonde mix van privaat en publiek geld laat zien. Dat laat zien dat de samenleving ons werk belangrijk vindt (draagvlak) en voorkomt eenzijdige afhankelijkheid. Dat noemen wij **vitale** of ook wel **duurzame financiering**. Bij de werving van inkomsten, hebben we ook een 'rijtje van 10':

1. bijdrage aan breedte samengestelde inkomstenbronnen
2. de mate van afhankelijkheid van enkele grote giftgevers/marktpartijen
3. de beschikbaarheid van de donatie (op korte of langere) termijn
4. repeterend geld versus incidenteel geld
5. bijdrage aan verhoging gemiddelde bijdrage per donateur (friendraising)
6. de bestedingsvrijheid (vrij of gelabeld? GNd kent hogere waarde toe aan vrije besteding)
7. invloed op evenwicht in financiering van bestaande en innovatieve programma's.
8. de invloed op kosten werkorganisatie (tijdelijk (fondsen)geld draagt op termijn bij aan hogere kosten)
9. economisch perspectief inkomstenbron (bv. risico bedrijven groter dan bij kerken)
10. mogelijkheden tot voorspelbaarheid en beïnvloeding (voorkeur voor geldstromen die wezenlijk voorspeld en beïnvloed kunnen worden)

### Strategisch

In de Nota Vitalisering zijn een vijftal criteria opgenomen die GNd strategisch vindt:

1. Wij willen het vrijwilligerswerk van 'presentie in detentie' zodanig blijven ontwikkelen, dat we gevangenen, tbs-patiënten en hun familie zo goed mogelijk kunnen helpen naar herstel.
2. Wij willen ons zorgaanbod zodanig ontwikkelen en inrichten dat ze voorzien in een behoefte en herkenbaar terug te voeren zijn op de christelijke identiteit van de organisatie. Wij willen dat doen in verbondenheid met onze natuurlijke partners (kerken, PFI) en mede ten behoeve van de samenleving.
3. Wij willen een organisatie zijn die duurzaam gefinancierd is. Een breed maatschappelijk draagvlak van private donaties is essentieel. Heldere communicatie-uitingen zijn daarbij van groot belang.
4. Met het oog op een goede zorg aan onze hulpvragers willen wij werken met bezielde en competente medewerkers – vrijwillig en betaald – die vanuit een verbondenheid met God en Christus zich inzetten voor goede zorg aan onze hulpvragers.
5. Wij willen ons werk aansturen vanuit een inspirerende werkomgeving en een 'lerende organisatie'. Van de staf wordt een professionele werkstijl gevraagd die een bijdrage levert aan de realisatie van de missie en visie. De besturing van de organisatie is betrokken, competent en constructief. Ze schept ruimte voor dialoog.

De Nota is naar haar kern nog uitermate actueel eh bruikbaar. Het helpt bij het hoeden van de vitaliteit van onze organisatie.

## 2. Evaluatie beleidsperiode 2019-2023

Per kwartaal rapporteert de directeur bestuurder aan de Raad van Toezicht over de resultaten en de voortgang van het jaarplan. Het laatste Strategisch Beleidsplan besloeg de periode 2019/2021. Door omstandigheden is het niet formeel geactualiseerd. De evaluatie bestrijkt wél de gehele periode. De meeste smileys zijn groen. De realiteit is echter nooit 100% groen of rood of geel. Toch geven de kleuren wél een ontwikkelrichting aan waar we dankbaar mee zijn.

Er zijn in die periode veel dingen op ons af gekomen. Denk bijvoorbeeld aan COVID 19, waardoor gevangenen ook voor ons dicht gingen of de verrassende besluitvorming van Justitie waardoor een prachtige en effectieve innovatie zich niet structureel verder kon ontplooiën (De Compagnie). Toch ontvingen we veerkracht om ons werk verder te ontwikkelen.

### Evaluatie beleidsvoornemens

Het strategisch beleid kende de volgende vijf strategische beleidsvoornemens:

- 1) Verbreding van ons herstellzorgaanbod in penitentiair dagprogramma
- 2) Nazorg
- 3) Breder toepassing van ICT in toerusting vrijwilligers en programma's voor onze hulpvragers
- 4) Verbetering van de positionering van het *GNd werk en merk*
- 5) Duurzame Financiering

### Speerpunt 1

#### Verbreding van ons herstellzorgaanbod in penitentiair dagprogramma

In de planperiode hebben we met overtuiging ingezet op versterking van ons werk *tijdens* het dagprogramma. Daaromheen investeerden we in betere nazorg (zie speerpunt 2). We kozen voor een integrale aanpak die binnen begint en buiten doorloopt.

#### Realisatie

😊 = Doelstelling met positief resultaat

😐 = Doelstelling net niet behaald / iets aangepast

☹️ = Doelstelling niet behaald








Programma	Doel (2019-2021)	Resultaat	Toelichting
<b>Totaal speerpunt 1</b>	Verbreding van ons herstellzorgaanbod in penitentiair dagprogramma	😊	Er zijn diverse activiteiten ontplooid in het kader van herstellzorgaanbod in het penitentiair dagprogramma. Denk daarbij aan De Compagnie, De Maatschap, Maatwerk, de doorontwikkeling van Meet Up en uitbreiding van de SOS-varianten.
<b>De Compagnie</b>	Doorontwikkeling DC	😐 😊	De Compagnie heeft succesvol gedraaid in PI Krimpen a/d IJssel tot 31-12-2021. Deze pilot diende als voorbeeld en voorbereiding op de transformatie van de ZBBI naar de BBA. Een Maatschappelijke Kosten-Batenanalyse concludeerde dat DC fors reendeert. In 2021 besloot DJI, in overleg met GNd, dat de succesvolle elementen in een nieuwe driejarige pilot in PI Alphen a/d Rijn doorontwikkeld moeten worden tot een overdraagbaar concept. Daaruit is Maatwerk ontstaan.
<b>SOS</b>	Nieuwe SOS Cursussen	😊	Er zijn nieuwe SOS Cursussen ontwikkeld, zoals SOS Cursus ForZo, SOS Individueel ForZo en de SOS Follow Up en SOS Na Zorg. SOS in ForZo bleek een succesvolle pilot, die echter wegens geldgebrek en personeelstekort in de instellingen niet voortgezet en uitgerold kon worden.
<b>Meet Up</b>	Positioneren en doorontwikkeling Meet Up	😊	De Meet Up is succesvol gepositioneerd in de PI's en een wezenlijk onderdeel geworden van ons aanbod. We komen zo laagdrempelig in contact met gevangenen, waaronder kortgestraften en jongvolwassenen. Onze aanwezigheid op de leefafdelingen draagt bij aan een humaan leefklimaat binnen detentie en geeft verbinding met de samenleving.

## Speerpunt 2

### Nazorg

We zochten naar mogelijkheden om zo goed mogelijk hulp te bieden aan gevangenen die vrij zijn gekomen, maar die worstelen om op diverse levensterreinen hun weg te vinden naar een duurzame zelfstandigheid. Niet alles verliep naar wens, maar de focuspunten stimuleren ons om de NaZorg ook in de komende beleidsperiode verder te ontwikkelen.

### Realisatie

☺ = Doelstelling met positief resultaat 😐 = Doelstelling net niet behaald / iets aangepast ☹ = Doelstelling niet behaald			
Programma	Doel (2019-2021)	Resultaat	Toelichting
<b>Totaal speerpunt 2</b>	Nazorg	  	<p>Na een inventarisatie hebben we verschillende initiatieven ontwikkeld rondom de Nazorg. We ontwierpen de Cursus Arbeidsoriëntatie (CAO - zie Arbeidsbemiddeling). We ontwikkelden ook Netwerkgesprekken (zie verder hieronder bij Netwerkgesprekken)</p> <p>We zijn gaan samenwerken in een pilot met de Reclassering (Zie hierna bij Reclassering)</p> <p>We gingen samenwerken met netwerkpartners als Stichting Ontmoeting en De Hoop (gericht op begeleid wonen). Zie Huisvesting</p>
<b>Nazorg Nu</b>	Kernactiviteiten inventariseren, ontwikkelen en implementeren		N.a.v. de inventarisatie hebben we onze Nazorgtraining vernieuwd en aangevuld met e-learning om onze vrijwilligers beter toe te rusten voor Nazorg. Tevens concludeerden we dat er veel vraag is naar praktische hulp en huisvesting. De praktische hulp bieden we in de trajecten op maat aan. Rond huisvesting moesten we vaststellen dat we voornamelijk moeten verwijzen naar partners (zie verder onder Huisvesting).
<b>Arbeidsbemiddeling</b>	Aandacht voor Arbeid		We zagen in De Compagnie dat onze werkwijze prima voorsorteerde op de ZBBI (later BBA). Vele gevangenen zijn aan het werk geholpen. We ontwikkelde de Cursus ArbeidsOriëntatie (CAO). Vanwege de coronamaatregelen konden Maatwerk en andere trajecten met Arbeid in eerste instantie slechts mondjesmaat doorgang vinden, daarna ging het beter lopen en kwamen er succesvolle bemiddelingen tot stand.
<b>Netwerkgesprekken</b>	Netwerkgesprekken aanbieden en impact meten		We ontwikkelden en boden de Netwerkgesprekken aan, maar door COVID-19 zijn er te weinig geweest om al iets te kunnen zeggen over de impact. De eerste ervaringen stimuleren wel om hier mee verder te gaan.
<b>Reclassering</b>	Samenwerking Reclassering		Op 23 maart 2021 is een samenwerkingsconvenant voor vrijwilligersinzet bij de reclassering ondertekend. De drie reclasseringsorganisaties Reclassering Nederland (RN), Stichting Verslavingsreclassering GGZ (SVG) en Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering (LJ&R) slaan de handen ineen met vrijwilligersorganisaties Gevangenezorg Nederland en Exodus. In de opstart bracht de Reclassering minder hulpvragers aan dan was toegezegd. Dit verbeterde daarna en werd de pilot succesvol. Helaas besloot Justitie geen gelden meer ter beschikking te stellen vanaf 2024.
<b>Huisvesting</b>	Samenwerking in huisvestingsprojecten		We onderzochten diverse mogelijkheden op het gebied van huisvesting, aansluitend bij onze werkwijze. Zelfstandige wegen liepen dood. In 2021 is een samenwerking voorbereid en aangegaan met Stichting Ontmoeting. De instroom blijft helaas achter op de prognose.

### Speerpunt 3

#### Bredere toepassing van ICT in toerusting van vrijwilliger en programma's voor hulpvragers

GNd is in een vroeg stadium al aangehaakt bij de pilot ZBJ (ZelfBediening Justitiabelen) van DJI, waarbij gevangenen een tablet op cel krijgen. GNd heeft in deze planperiode gezocht naar mogelijkheden om de hulpvragers digitaal passend te bedienen en vrijwilligers zo goed mogelijk toe te rusten d.m.v. de bredere toepassing van ICT. Vervolgens zijn er diverse vernieuwingen geïmplementeerd.

#### Realisatie

☺ = Doelstelling met positief resultaat ☹ = Doelstelling net niet behaald / iets aangepast ☹ = Doelstelling niet behaald			
Programma	Doel (2019-2021)	Resultaat	Toelichting
<b>Totaal speerpunt 3</b>	Bredere toepassing van ICT in toerusting vrijwilligers en programma's voor onze hulpvragers	☺	We hebben succesvol geïnvesteerd in de ontwikkeling van websites t.b.v. de DJI-pilot ZBJ, de volledige upgrade naar de cloud van onze ICT-infrastructuur en de nieuw ontwikkelde vrijwilligersportal en e-learning
<b>ZBJ</b>	Uitvoer pilot GNd-site t.b.v. ZBJ-pilot	☺	Er zijn diverse sites voor deze pilot gemaakt met info over GNd en de mogelijkheid om een Kinder-/Kerstcadeau aan te vragen. Deze zijn zowel op de tablets op cel als op de pc's in het RIC te raadplegen.  Vanwege financiële tekorten bij DJI is de pilot gestopt, maar zijn de websites nog wel te raadplegen op de pc's in het RIC.
<b>E-learning</b>	Ontwikkeling en implementatie e-learningmodules	☺	Alle trainingen van GNd werden omgebouwd naar een mix van e-learning en een live-training. Dit is succesvol gerealiseerd voor bijna alle trainingen. In 2024 volgt de implementatie van ForZo en Arbeid.  Hierdoor zijn deze cursussen relevant, uitdagend en innovatief. Ze zijn breed waar mogelijk, specialistisch waar nodig.
<b>Website</b>	Vernieuwing website	☺	De website is totaal vernieuwd qua huisstijl, opbouw en informatie, waarmee we o.a. het doel bereikten dat al onze stakeholders, dus ook hulpvragers, makkelijk de juiste informatie kunnen vinden.
<b>Vrijwilligersportal</b>	Vernieuwing vrijwilligersportaal tot communicatieplatform met en voor de vrijwilligers t.b.v. hun werkzaamheden	☺	Er is een nieuwe AVG-proof vrijwilligersportal gebouwd die als communicatieplatform onze vrijwilligers ondersteunt bij hun werk. Zij kunnen bijv. de gegevens van hun lopende trajecten terugvinden, hun rapportages en declaraties indienen, inschrijven voor cursussen en de carpool daarvoor zelf regelen.
<b>Chat</b>	Contacten met stakeholders die anoniem willen blijven	☺	Een luisterend oor en praktische adviezen konden we via de anonieme chat bieden aan mensen die te maken hebben met detentie en enkel op deze laagdrempelige wijze contact zoeken.










## Speerpunt 4

### Verbetering van de positionering van het GNd werk en merk

Aan de ene kant richten we ons op contact en communicatie met onze stakeholders over ons werk en de resultaten daarvan. Aan de andere kant zetten we in op het verwerven van inkomsten, met als hoger doel de **voortgang van ons werk te borgen**. Het leidde ertoe dat onze vragende en donerende stakeholders weten wie we zijn en wat ze aan ons hebben. En ook dat GNd hen gaf wat ze van ons mogen verwachten.

### Realisatie

Programma	Doel (2019-2021)	Resultaat	Toelichting
<b>Totaal speerpunt 4</b>	Verbetering van de positionering van het GNd werk en merk		Het GNd werk en merk is versterkt. We hebben de merkessentie per doelgroep nadrukkelijker benoemd met een differentiatie naar merkbeloofte en bewijs per doelgroep en programma. Merkverhalen speelden daarin een belangrijke rol. Het sorteerde effect naar het aantal hulpvragers en naar draagvlak voor het GNd-werk.
<b>Uitbouw merk</b>	Aanpassing huisstijl en website		In achterliggende planperiode is de huisstijl en website totaal herzien en succesvol gelanceerd.
<b>Marketing</b>	Benadering via vernieuwd relatiebeheer		We zagen een groei in de achterliggende jaren in alle geefsegmenten, mede door gericht relatiebeheer.
<b>Calls to action</b>	Aantal (conversie via website)		Er was een groei in het aantal calls to action.
<b>Donateurs</b>	Aantal nieuwe en actieve donateurs		D.m.v. onze vernieuwingen wisten we nieuwe en actieve donateurs aan GNd te binden. De inkomsten vanuit donateurs stegen meer dan verwacht.
<b>Social media</b>	Bereik via social media		GNd vergrootte sterk het bereik door meer gerichte inzet van social media.
<b>Kwaliteit</b>	Passie voor verantwoord		De processen van aanvraag t/m verantwoording zijn verbeterd volgens het ZorgEthisch kwaliteitsModel (ZEM). Dit is geen afgeronde exercitie maar een doorlopend punt van aandacht. Verantwoorden vraagt tijd en geeft inspiratie voor verbeteringen.

## Speerpunt 5

### Duurzame Financiering

Financiering is geen doel op zichzelf. Het dient de goede voortgang van onze zorg aan hen die dat nodig hebben, binnen en buiten de gevangenis. Wij ontvangen geen structurele subsidie en de subsidie is bovendien niet toereikend. Meer dan de helft van ons budget is afkomstig van donaties uit de achterban en van fondsen. Duurzame financiering is dan ook essentieel voor GNd en is een vast speerpunt in onze jaarplannen.

### Realisatie

<b>😊 = Doelstelling met positief resultaat</b>			
<b>😐 = Doelstelling net niet behaald / iets aangepast</b>			
<b>☹️ = Doelstelling niet behaald</b>			
Programma	Doel (2019-2021)	Resultaat	Toelichting
<b>Totaal speerpunt 5</b>	Duurzame Financiering	😊	Door inzet op substantiële dekking van de begroting en fondswervingscapaciteit is een verdere vergroting van de inkomsten vanuit particuliere donateurs, kerken en bedrijven gerealiseerd. Mede hierdoor zagen we een groei aan inkomsten, waardoor onderhouden van en groei in aanbod van programma's mogelijk was.
<b>Achterban</b>	Vinden en binden van nieuwe en bestaande donateurs	😊	Door inzet op substantiële dekking van de begroting en fondswervingscapaciteit is een verdere vergroting van de inkomsten vanuit particuliere donateurs, kerken en bedrijven gerealiseerd.
<b>Fondsen</b>		😊	Vele fondsen hebben de voorkeur voor innovaties, opschaling en methodiekverbetering. Het is voor GNd niet altijd mogelijk daarop in te spelen. Support voor jaarplannen (institutioneel) zijn schaars. Tegelijk weten we ons jaarlijks gezegend met mooie, soms onverwacht grote, bijdragen vanuit fondsen.
<b>Subsidies</b>		😐	Na een zeer lang proces zijn in het subsidiekader m.i.v. 2023 vernieuwingen doorgevoerd. De subsidie voor 2023 was hoger dan voorheen en voor 2024 lager dan in 2023 maar hoger dan voorheen. M.i.v. 2024 zullen nieuwe elementen worden ingevoerd. De waardering van een aanvraag is op basis van factoren die geen recht doen aan de zwaarte en inzet van het werk. Leidend is het aantal vrijwilligers. De vrijwilligersorganisaties zullen in 2024 worden betrokken in het proces naar een nieuw kader.

**Inzicht in financiële ontwikkelingen (2021 -2024)**

<b>Opbrengsten (x € 1.000)</b>	<b>J-2021</b>	<b>J-2022</b>	<b>B-2023</b>	<b>B-2024</b>
Particulieren	732	737	775	800
Scholen	3	4	75	85
Kerken en gemeenten	281	288	300	320
Bedrijven	182	162	150	210
Fondsen	339	350	250	250
Subsidies landelijk	1.196	1.128	1.492	1.237
Projectvergoeding TBS			73	80
Overige baten	319	32	60	15
Rentebaten				15
<b>TOTAAL</b>	<b>3.052</b>	<b>2.701</b>	<b>3.175</b>	<b>3.012</b>
<b>FTE</b>	<b>33,8</b>	<b>33,2</b>	<b>26,7</b>	<b>27,0</b>
<b>Kosten (x € 1.000)</b>	<b>J-2021</b>	<b>B-2022</b>	<b>B-2023</b>	<b>B-2024</b>
Personeelskosten	2.063	1.957	1.959	2.125
Overige personeelskosten	189	226	186	203
PFZW (incidenteel)	34	22	0	0
Vrijwilligerskosten	96	108	126	111
Programmakosten	62	24	39	34
Kantoorkosten (excl. afs)	63	38	43	41
Huisvestingskosten	95	73	107	113
Automatiseringskosten (excl.afs)	164	161	114	137
Communicatiekosten	167	199	251	243
Algemene kosten	70	76	59	66
Afschrijvingen	90	126	115	86
Innovatie, Verduurzaming & Organisatie			176	0
<b>TOTAAL</b>	<b>3.093</b>	<b>3.010</b>	<b>3.175</b>	<b>3.158</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-41</b>	<b>-309</b>	<b>0</b>	<b>-146</b>
<b>continuïteitsreserve</b>	<b>1.541</b>	<b>1.232</b>	<b>1.232</b>	<b>1.086</b>

## 3. Externe analyse

### 3.1. SWOT analyse

Er is voor deze beleidsperiode geen *nieuwe* sterkte/zwakte analyse gemaakt. Wel is de meest recente versie doorgelopen. Actuele ontwikkelingen hebben we daarin meegenomen. Het is verderop in deze paragraaf meegenomen. Wat ons ook verdieping bracht in de afgelopen beleidsperiode is Scenario Planning (SP). Deze methode is vooral bekend geworden door Shell. Ten tijde van de oliecrisis (1973) heeft Shell veel profijt gehad van SP. We zijn dankbaar voor de stimulerende input die de afdeling SP van Shell ons gegeven heeft hiermee aan de slag te gaan. Je verkent 'de mogelijke werelden' en denkt na welke positie je in die werkelijkheid zou kunnen hebben.

Dit plan is opgesteld ten tijde van de Tweede Kamer verkiezingen (22 november 2023). Als grote winnaar kwam de PVV uit de bus. Hun verkiezingsprogramma rondom veiligheid en detentie getuigt van hoge verwachtingen van (minimum)straffen, versobering van het detentieregime en repressie.

We hopen uiteraard dat dit geen realiteit zal worden. Intussen hebben we intern wel geoefend met een wereld van een *betrokken samenlevingsklimaat en een repressief strafklimaat*. We noemden dat een **tweestromenland**. Enerzijds is deze wereld doortrokken van saamhorigheid en verdraagzaamheid anderzijds leiden overtreding van de regels onverbiddeijk tot een forse straf, is gevangenisstraf eerder regel dan uitzondering en zijn er in en buiten de gevangenis schrale faciliteiten voor zorg, bezoek en experimenten.

De vaststelling van dit beleidsplan heeft plaatsgevonden op 6 december. Toen was er nog geen nieuw kabinet gevormd. Gevangenezorg is voorbereid op verandering van beleid. Dit is overigens een proces dat al gaande is. In SWOT termen zijn er twee significante **bedreigingen** namelijk de grotere aandacht voor veiligheid en regie in de gevangnissen en de personele krapte. Beide ontwikkelingen hebben (negatieve) impact op (de mogelijkheden voor) ons werk.

Onze plannen houden vooralsnog rekening met de **kansen** die er zijn vanwege een **justitiebeleid dat is gericht op zelfredzaamheid tijdens en na detentie**. Gevangenen worden aangesproken op het nemen van verantwoordelijkheid voor hun gedrag en re-integratie (voorbereiding). Ook slachtofferbewustzijn is relevant onder de huidige wet Straffen en Beschermen.

In deze context kunnen wij acteren op onze **sterktes** als expertise, imago en achterbaninkomsten. **Zwaktes** die we willen ombuigen zijn onder meer de regionale presentie (d.w.z. meer centraal dan decentraal) en een beperkt bereik naar hulpvragers. Verderop in dit plan kunt u onze voornemens lezen.

## 4. Beleidsvoornemens 2024-2026

### Transitie

Onze samenleving is in beweging. Of anders gezegd *in transitie*. Het gaat om fundamentele veranderingen. Meest in het oog springend zijn de manier van werken (thuis) en de energietransitie (van fossiel naar elektrisch). Een transitie is complex. Het verloopt grillig en gaat gepaard met veel onzekerheid. Wij zullen ons daartoe moeten verhouden. Dat vraagt om evolutionaire sturing, met een trits van zoeken, experimenteren en leren.

Het is niet 1-2-3 gemakkelijk om transitie te definiëren. Het vraagt omdenken. Een helpend voorbeeld is de file. We zijn gewend te zeggen: ik sta in de file. Vanuit transitie denken zeg je: ik *ben* de file.

### Strategische beleidsvoornemens

Voor de nieuwe beleidsperiode zijn drie strategische beleidsvoornemens benoemd. Duurzame financiering is een vast speerpunt. De andere twee zijn ingegeven door de wens om ons zorgaanbod sterker te positioneren en om ons werk efficiënter uit te voeren. Ten aanzien van dit laatste punt is in 2023 een intern onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden. Een belangrijke aanbeveling is de competenties en mogelijkheden van vrijwilligers meer te gebruiken.

De volgende drie speerpunten zijn benoemd:

1. **Een Integraal Programma-aanbod**
2. **Verbreding Inzet vrijwilligers**
3. **Duurzame financiering**

#### Ad 1. Programma-aanbod

Onze hulpvragers kunnen soms kernachtig onder woorden waar het om draait bij criminaliteit en herstel. Het gaat allemaal om verantwoordelijkheid. Criminaliteit is een keuze. Herstel ook.

*“Ik heb miljoenen gemaakt met cocaïne. Ik ken de wereld van het snelle geld verdienen. Jongeren moeten een spiegel voor zich krijgen. Ze moeten wakker gemaakt worden. Maak je moeder trots. Ga studeren. Ik heb m'n moeder om vergeving gevraagd. Ik had ook voor een andere weg kunnen kiezen. Had m'n best moeten doen op school, ik had voor een goede baan kunnen kiezen, maar koos voor de criminaliteit. Dan beland je in de gevangenis of in de kist... Ik wil hierna bij een logistiek bedrijf gaan werken. Daar heb ik de diploma's voor.”* Dylan, hulpvrager Gevangenzorg Nederland

In de ruim 30-jarige geschiedenis van GNd zijn we al heel wat hulpvragers tegengekomen, waarop bovenstaand citaat ook van toepassing zou kunnen zijn. We hebben ze verder mogen helpen door het aanbod van onze zorgprogramma's. In de loop van de jaren zijn er steeds meer programmaonderdelen bijgekomen. In de praktijk worden deze vaak los naast elkaar aangeboden. Geïnspireerd door het project **Maatwerk** willen gevangenis en gevangenen meer met een totaalaanbod bedienen.

#### Integraal aanbod

In de PI Alphen a/d Rijn zijn we in 2022 gestart met het programma **Maatwerk**. De vraag van de Minister van Justitie was om te bekijken of we de succesfactoren van het programma **De Compagnie** konden toepassen in een individueel aanbod. Door al in de beginfase van het contact met een gevangene duidelijk te maken wat wij in de aanbieding hebben voor hem, kun je slagen op maat maken. Het bezoekwerk wordt verrijkt door bijvoorbeeld een één-op-één SOS cursus om daarna door te gaan met een CAO-cursus. Daarbij verkennen gevangene en vrijwilliger in een vijf of zes gesprekken wat de gevangene wil en kan en wat de arbeidsmarkt aan mogelijkheden heeft. En zo zijn er meer mogelijkheden om (al vroegtijdig) en op maat te werken aan de integratie. Zie daarvoor onze projectenwaaier hieronder.

Een **Integraal Aanbod** is sterker gericht op **herstel**. Het versterkt het basiswerk waarbij onze vrijwilligers s op bezoek gaan om **present** te zijn bij de hulpvragers. Via de persoonlijke aandacht wordt tijd gemaakt om samen te ontdekken wat nodig is om het leven om te buigen naar een mooie toekomst.

We denken er ook verstandig aan te doen om de **kostprijs** van ieder programma(onderdeel) afzonderlijk en als pakket in kaart te brengen. We zien namelijk een verschuiving optreden in het werkveld naar gedecentraliseerde verantwoordelijkheid voor inkoop van programma(onderdelen) door PI's. Daarnaast willen we onderzoeken op welke wijze we deze aan kunnen bieden aan bijvoorbeeld gemeenten, netwerkpartners of concullega's.

Zoals hiervoor al aangegeven is **Maatwerk** het voorbeeld, waarop we de integrale aanpak baseren en waarvan we de elementen nog sterker neer willen zetten. De beschrijving van de elementen volgt hierna.

## Maatwerk

In eerste instantie was **Maatwerk** - net als De Compagnie - voornamelijk gericht op arbeidsintegratie. Al snel werd duidelijk dat een individueel aanbod significant anders is dan een individueel aanbod. De instroom werd verbreed en we ontdekten tegelijk het positieve effect om bij het begin min of meer alle programma's aan te bieden.

**Maatwerk** kent in 2024 het laatste pilotjaar. In 2024 moet een MBA (Maatwerk Beschrijvende Aanpak) gereedkomen, zodat we Maatwerk in 2025-2026 uit kunnen rollen naar meerdere gevangenen, hetzij zelfstandig, hetzij in samenwerking met andere partijen. GNd wil zelf **Maatwerk** uitrollen naar de gevangenen die (op de nominatie staan om) Focus-PI zijn. Dat zijn PI's waar we nu al een aantal van onze programma's draaien. Daarnaast willen we een spreiding over de PI's waar veel vrijwilligers van GNd zijn (te werven) en er (veel) lokale betrokkenheid vanuit kerken en bedrijven is of ontwikkeld kan worden.

Bij een **Integraal Aanbod** denken we aan de volgende programma's en activiteiten. Daarnaast kunnen ze ook gewoon los aangeboden worden.

## Bezoekprogramma Gevangenezorg

In ons **bezoekprogramma** komen graag vroegtijdig in contact, bij voorkeur al bij de start van detentie. Meer tijd vergroot de kans om met elkaar aan herstel te werken. Cruciaal is het contact en de klik tussen de hulpvrager en de GNd-vrijwilligers. Hun persoonlijke en warme **presentie** leidt niet zelden dat gevangenen ontspannen, het 'masker' afdraait en er een vruchtbare vrijplaats om ongedwongen na te denken over hun toekomst en re-integratie. Onze herstellingsleefgebieden zijn breder en sluiten daarom ook de thema's van het D&R-plan in (Detentie en Re-integratie).

## Meet Up

Er zijn echter ook hulpvragers die (in eerste instantie) slechts behoefte hebben aan kortdurend contact. GNd biedt hen een **Meet Up**, waarbij vrijwilligers present zijn op de leefafdelingen van PI's. We bereiken daarmee gevangenen, die we normaliter niet zouden bereiken. In de **Meet Up** willen we ons totale aanbod aan programma's gaan promoten. We willen in de beleidsperiode werken aan groei. Als we groeien van 4 PI's, met 9 afdelingen naar 10 PI's op 20 afdelingen dan zouden we daarmee zo'n 40% van de totale gevangenispopulatie in Nederland bereiken.

## SOS (Spreek over Slachtoffers, Schuld en Samenleving)

Een belangrijke vraag voor de langere termijn is de koers van DJI t.a.v. SOS. In 2024 loopt ons arrangement met DJI af t.a.v. de jaarlijkse bijdrage van € 67.200 aan SOS. Uit lobbygesprekken mag de conclusie worden getrokken dat het advies aan de DJI-directie zal zijn om in iedere PI een herstelconsulent aan te stellen. Vanuit een speciaal potje zou de mogelijkheid ontstaan tot inkoop van herstel(recht)programma's. We moeten zien of een nieuwe kabinet hier inderdaad middelen voor ter beschikking stelt.

Hoe dan ook, we zullen stevig aan de bak moeten. En we gaan ervoor. Ons **SOS-aanbod** is kwalitatief hoogstaand en de praktijk heeft bewezen dat het gevangenen verder helpt. In de context van wat Justitie zelf aanbiedt via haar programma Puinruimen, heeft GNd en pré dat we na de cursus doorgaan met bezoek en een vervolgaanbod hebben. En verder is het een sterk punt dat **SOS cursus** gevarieerd aangeboden kan worden. Er is een **SOS Groeps cursus** er zijn **Meetings** (voor kort gestraften) en SOS wordt ook **Individueel** gegeven aan gevangenen die bijvoorbeeld niet groepsgericht zijn. Het kan ook zijn dat het delict daarom vraagt. Tenslotte, we merken dat gevangenen soms de behoefte kunnen hebben om over de SOS thematiek door te praten. Hiervoor hebben we de **SOS Nazorggesprekken** en **SOS Follow Up**. Ons SOS programma is ooit gestart met **SOS Gespreksgroepen** in de PI Lelystad. Mocht er interesse zijn in PI's, dan kunnen we dat ook aanbieden.

In de Wet Straffen & Beschermen is de nodige aandacht voor **Herstelgerichte detentie**. Ons zorgaanbod sluit daarop perfect aan. We zetten in op **meerjarige afspraken** met DJI en PI's.

## Kindercadeau

Herstel met het **netwerk** is van belang voor gevangenen. Via het **Kindercadeau project** kunnen gevangenen een verjaardags-/Kerstcadeautje voor hun kind (t/ 17 jaar) aanvragen. Het lijkt maar een klein gebaar, maar heeft grote impact omdat het de band tussen ouder-kind onderhoud en versterkt. In de komende jaren willen we dit programma onderdeel graag in ons pakket houden en bezien hoe we dit zoveel mogelijk door onze vrijwilligers kunnen laten verzorgen.

## NaZorg

In de beleidsperiode willen we onze nazorg versterken. Hoe precies weten we nog niet. Dat gaan we uitzoeken. De speerpunten **Integraal programma aanbod** en **verbreding inzet van vrijwilligers** geven en moeie inbedding daarvoor. Eén van de mogelijkheden is bijvoorbeeld te gaan werken met specifieke **nazorgvrijwilligers** voor praktische hulp als kleding, klussen en vervoer. Met een landelijk netwerk van zo'n 650 vrijwilligers hebben we een mooie infrastructuur voor een **GNd-marktplaats**.

Om *binnen* alvast na te denken over **re-integratie en werk** hebben we de werkvorm **Back tot the Future (BTF)** en de **Cursus ArbeidsOriëntatie (CAO)** in onze programma's. Heel gericht denken gevangenen zo na over re-integratie en terugkeer in hun gezin, familie, samenleving én toekomstig werk.

Een goed concept van **Nazorg** vraagt samenwerking in netwerken. Het gaat om sociale netwerken van de hulpvrager, maar ook om instellingen, instanties en maatschappelijke partners. Die zou je kunnen verdelen in formele en informele partijen. DJI en Gemeenten zijn bijvoorbeeld formele partijen. Ze zijn in de lead en hebben een wettelijke verantwoordelijkheid en worden publiek gefinancierd. Recent onderzoek<sup>1</sup> van het Instituut voor Publieke Waarden en het Oranje Fonds, laat zien dat als **formele en informele partijen samen werken, er veel betere resultaten ontstaan**. Het vraagt tijd en vertrouwen.

Het sociaal netwerk wordt door Justitie en gemeenten inmiddels ook aangemerkt als belangrijke basisvoorwaarde voor de re-integratie van ex-gevangenen. GNd wil hier graag een rol in spelen en is daar door haar kennis, contacten en ervaringen met zowel gevangenen als achterblijvers uitstekend voor toegerust.

GNd beweegt zich in diverse netwerken. Naast de 3VO contacten met Exodus, Humanitas, zijn er goede contacten met organisaties als **Stichting Ontmoeting** en **De Hoop**. Daarnaast begeleiden we nog de trajecten in de afrondende fase uit de pilot met de **Reclassering**. In 2024 zal onderzocht worden of de Reclassering en GNd een (afgeroomde) doorstart van dit project kunnen realiseren.

In ons onderzoek in 2024 nemen we ook mee of we focus moeten aanbrengen op de groeiende groep van **Ouderen** in detentie. Binnen het PFI-netwerk is daarover kennis beschikbaar (**Olive Tree Project**).

Tot slot, **Nazorg** geeft kansen om iemand goed te laten landen na detentie. De weg van binnen naar buiten kent vele hobbels. 'de straf achtervolgt me nog steeds' zeggen ex-gevangenen. Dat merken ze bijvoorbeeld als ze een autoverzekering willen afsluiten. En dan komt het aan op volhouden. Daar dragen wij graag ons steentje aan bij.

### Achterblijvers

Een andere belangrijke doelgroep waarvoor we heel graag onze zorg willen verbeteren is de familie van gevangenen en tbs patiënten. Veel **Achterblijvers** weten zich door de veroordeling van hun geliefde in een isolement.

We hebben in de loop der jaren een mooi aanbod ontwikkeld van **bezoektrajecten**, adviesgesprekken in **bel- en mailconsults** en ons **chataanbod**. Ook faciliteren we **lotgenotencontact**, waarbij we onze samenwerking met de Reclassering Bureau Buitenland continueren rondom de thuisfrontdagen en zelf ontmoetingsdagen voor achterblijvers organiseren.

Voor de verbetering van het programma **Aandacht voor Achterblijvers** (AvA) gaan we aan de slag met een tweetal speerpunten. Het eerste zijn gesprekken tussen achterblijvers en gevangenen over thema's van detentie en integratie. Men weet soms niet zo goed hoe ze dat aan moeten pakken. We hebben beperkte maar goede ervaring met **Netwerkgesprekken**. Met een vrijwilliger gaan ze dan in gesprek met het familielid over (de tijd na) detentie.

Een tweede speerpunt is een **Ontmoetingsplek** in de PI Dordrecht. De gevangene ziet uit naar het bezoek. Voor de familie ligt dat vaak anders. Hun leven van alledag gaat gewoon verder, althans, aan de buitenkant. Want detentie geeft zorgen bij de achterblijvers, grote zorgen. GNd kan de ontvangst in detentie een wat meer menselijk gezicht geven met welkomst vrijwilligers. Die zijn uiteraard ook beschikbaar voor een gesprekje en voor vragen. En als men door wil praten, dan kan GNd daar ook in voorzien. Op verzoek van de PI Dordrecht gaan we ook kinderen begeleiden tijdens de **Ouder-Kind Dagen** in de PI. waar vrijwilligers op een laagdrempelige manier in gesprek kunnen met kinderen van gevangenen. Zo hopen we 'onze familieleden' een luchtplaats te geven voor hun sores.

### ForZo/tbs

Ons zorgprogramma voor forensische patiënten is inmiddels stevig verankerd in de sector. Met diverse FPC's heeft GNd een **uitvoeringsovereenkomst**. In de beleidsperiode willen we meer overeenkomsten aangaan. Het vergroot een duurzaam kwalitatieve samenwerking. Naast **Forensische Psychiatrische Centra (FPC)** gaat het om **Forensisch Psychiatrische Klinieken (FPK's)** en **Forensisch Psychiatrische Afdelingen (FPA's)**. Het doet ons goed dat men de meerwaarde ziet van ons werk en ons met open armen ontvangt.

Onze vrijwilligers overbruggen voor de patiënten een kloof die zij ervaren met de samenleving. Hun sociaal netwerk valt vaak weg. De gemiddelde behandelduur is ruim acht jaren. Onze vrijwilligers zijn een alternatief sociaal netwerk. Hun trouw in bezoeken en luisteren zijn pareltjes van aandacht.

In voorgaande jaren is de pilot **SOS ForZo** positief geëvalueerd door FPC dr. S. van Mesdag. Door gebrek aan personeel en financiële middelen bij de kliniek kwam structurele invoering helaas stil te liggen. We staan zeker open voor een herstart en een uitrol naar meerdere klinieken. De kans hierop lijkt voorsnog gering.

---

<sup>1</sup> <https://www.oranjefonds.nl/vrijwillige-zorg-het-gezin>

### **Digitalisering ICT-innovatie**

De **technologische ontwikkelingen** nemen een grote vlucht. Wij blijven hierop investeren door optimalisering van de huidige systemen en hulpmiddelen. Intern willen we digi-coaches aanstellen, die collega's in hun digitale werkzaamheden kunnen ondersteunen en trainen.

Binnen de Inrichtingen blijft een (voor ons relevante) toepassing van de ICT mogelijkheden vooralsnog beperkt. We zijn aangehaakt bij de (trage en vaak op veiligheid gerichte) ontwikkelingen in ons werkveld en willen daarop als frontrunner acteren. Denk daarbij bijvoorbeeld aan digitaal bezoek en ontwikkeling van een app.

### **Lobby**

Ons werkveld vraagt om een pro actieve houding waarin **lobby** noodzakelijk is, zowel op uitvoerend als leiding gevend en strategisch niveau. Daar moeten we tijd voor blijven vrijmaken.



## Ad 2. Verbreding inzet vrijwilligers

### Inzicht en inzet

Een **onderzoeksrapport**<sup>2</sup> heeft meer inzicht gegeven in ons **vrijwilligersmanagement**. De aanleiding voor het onderzoek was de vraag of GNd haar werk efficiënter zou kunnen uitvoeren. Het rapport geeft een aantal aanbevelingen waar we in de beleidsperiode mee aan de slag willen. We willen bezien of we door een andere indeling in regio's, meer warme contacten in de PI's door medewerkers en/of vrijwilligers en onze communicatie-uitingen in de PI's kunnen groeien in het aantal trajecten en contactmomenten.

### Regionale 'herstelcellen'

Met name zullen we ons richten op een meer en **breder inzet** van de vrijwilligers. Parallel daaraan zoeken we naar mogelijkheden tot een meer **regionale aanpak**. Vooral nog denken we aan een nieuwe indeling in regio's rondom een PI of een kliniek. De werktitel is het creëren van regionale **herstelcellen**.

We zien een belangrijke plaats weggelegd voor vrijwilligers. Ook zien we graag dat ondernemers en kerken aanhaken. Een en ander wordt verder doordacht en uitgewerkt. We zien de nodige voordelen:

1. **Lokale inbedding:** Een regionale aanpak zorgt voor verbondenheid met de gemeenschap waarin onze vrijwilligers wonen en werken. Het kan de betrokkenheid van de lokale gemeenschap vergroten. Een en ander vergroot het draagvlak voor ons werk en kans op meer steun uit de gemeenschap.
2. **Netwerkvorming:** Een regionale aanpak kan het opbouwen van lokale netwerken vergemakkelijken. Dit is waardevol voor het creëren van samenwerkingsverbanden met andere organisaties, overheidsinstanties en gemeenschapsbronnen die kunnen bijdragen aan de ondersteuning van gevangenen.
3. **Efficiënt gebruik van middelen:** Door te focussen op specifieke regio's kan GNd middelen effectiever inzetten. Dit kan het mogelijk maken om gericht te werken aan de behoeften van gevangenen in die specifieke gebieden en de impact van de programma's te vergroten.

Die regio's zullen dusdanig ingedeeld moeten worden dat er aan een aantal **criteria** wordt voldaan. Vooral nog denken we daarbij aan:

- Aanwezigheid van (potentiële) focus-PI's (PI's die een integraal GNd-aanbod afnemen)
- Aanwezigheid van voldoende (potentiële) vrijwilligers;
- Aanwezigheid van voldoende achterban (particulieren, kerken, bedrijven, scholen);
- Aanwezigheid van cruciale netwerkpartners (voor NaZorg).

De bouw van **herstelcellen** is een grootse en meerjarige onderneming. Het zal ook het nodige vragen van onze staf. We staan een organische ontwikkeling voor. De factor tijd zal heel belangrijk zijn. Aan de basis moet een geloof liggen dat dit een goede afslag is naar een beter model. We vinden dat we eraan toe zijn gezien de levensloop van GNd. Onze tijd vraagt er ook om. De wereld is een dorp geworden. Het is al eerder aangehaald vanuit uit SCP rapport; mensen zoeken verbondenheid, vooral 'dicht bij huis', in de eigen regio. Wij denken dat er een groep vrijwilligers is die dat zien zitten én er de schouders onder willen zetten. Ons corps kent een mooie mix aan kwaliteiten waarmee nog zoveel mooie dingen mogelijk zijn.

Het rapport doet, ingegeven door gesprekken met onze maatschappelijk werkers, ook de suggestie om kundige vrijwilligers taken te geven in het reageren op bezoekrapportages.

De verbreding van de inzet van vrijwilligers moet dan ook zo breed mogelijk gezien worden. Het zal niet alleen maar beperkt blijven tot bezoek of nazorg. Ons beleid is dat iedere vrijwilliger jaarlijks wordt ingezet in activiteiten en bezoekttrajecten.

### Presentie

De **Presentie** van onze competente **vrijwilligers** kunnen een groot verschil maken in het leven van hulpvragers. Vrijwilligers zijn voor hulpvragers super belangrijk. Ze hebben tijd en aandacht. En omdat zij zich aan de vrijwilliger kunnen spiegelen, optrekken, en zich gehoord en gesteund weten, krijgen ze moed. Zonder hen zou ons werk niet mogelijk zijn. Het belang van hun inzet zal met de strategische voornemens alleen maar toenemen.

Kijkend naar de ontwikkelingen in de samenleving (o.a. individualisme, digitaliseren, vergrijzing) verwachten we dat de vraag naar onze vrijwilligers groter wordt de komende jaren. Een belangrijke vraag daarbij is ook de ontwikkeling van de mantelzorgdruk. Een en ander raakt ons werk.

### Werving vrijwilligers

We zijn dankbaar voor de trouw van onze vrijwilligers. Gemiddeld blijven ze ruim zeven jaar bij ons. De gemiddelde leeftijd is 57 jaar. De vraag die ons bezig houdt is of wij moeten sturen op verjonging. Van jongere hulpvragers in langdurige bezoekcontacten horen we dat men toch wel graag een leeftijdsgenoot op bezoek te krijgen. Dit aspect zullen we in ieder geval wel alvast meenemen in bij de instroom van nieuwe vrijwilligers. In de beleidsperiode willen we insteken op een groei naar 700 vrijwilligers. Momenteel

---

<sup>2</sup> Innoveren en Verduurzamen Organisatie, Onderzoeksverslag Zorg, R&R Case Management, november 2023.

is het aantal vrijwilligers relevant voor de subsidietoekenning. Helaas wordt daarin niet meegenomen de aard en zwaarte van de werkzaamheden. Het is niet uitgesloten dat ook het aantal contactmomenten met hulpvragers in het nieuw te ontwerpen subsidiekader een belangrijke rol zal gaan spelen. Het vergroot de administratieve druk in het totale proces van aanvraag en verantwoording.

### **Trainingen en Toerusting**

Zorg voor kwaliteit staat bij GNd hoog in het vaandel. Al onze vrijwilligers worden degelijk getraind en daarna op maat begeleid. Dit beleid zullen we de komende jaren onverminderd voort zetten. Naarmate we onze nieuwe plannen implementeren, zal dit verder toenemen. Hieronder zijn de trainingen opgenomen. Grotendeels zijn dit trainingen die zowel een gedeelte e-learning als live-training bevatten:

- **Basistraining**  
Iedere nieuwe vrijwilliger van Gevangenzorg Nederland doorloopt onze basistraining, bestaande uit een e-learning en een trainingsdag.
- **SOS Basistraining en SOS Cursusleiderstraining**  
Na de SOS Basistraining kunnen vrijwilligers zelfstandig een SOS Individueel geven of als gespreksleider bij de SOS Cursus aanwezig zijn. Na de opleiding tot Cursusleider kunnen ze zelfstandig leiding geven aan een SOS Cursus.
- **Nazorgtraining**  
Om meer toegerust te zijn op thema's die spelen voor NaZorg kunnen vrijwilligers de Nazorgtraining volgen.
- **Training Cursus Arbeids Oriëntatie (CAO)**  
Gevangenzorg heeft een Cursus Arbeids Oriëntatie (CAO) ontwikkeld waarmee we gevangenen helpen om zich te oriënteren op de arbeidsmarkt en hun mogelijkheden. In de cursus gaat hij met een werkboek aan de slag. Onze vrijwilliger begeleidt hem daarbij. Vrijwilligers kunnen een training volgen, zodat zij daarna zelfstandig de CAO aan hulpvragers aan kunnen bieden. Deze bestaat uit een e-learning en een live-training
- **Training Familierelaties**  
Vrijwilligers doorlopen eerst een e-learning, gevolgd door een trainingsdag, waarna ze ingezet kunnen worden voor AvA.
- **Toerusting chat vrijwilligers**  
De training en aansturing van de chatvrijwilligers wordt ook intern gedaan.
- **Toerusting vrijwilligers Forensische Zorg**  
Na het doorlopen van de e-learning.ForZo kunnen vrijwilligers ingezet worden voor ForZo.
- **Intervisie**  
Vrijwilligers vinden het helpend als ze met elkaar (lastige) casussituaties kunnen bespreken. Intervisie voor en door vrijwilligers voorziet daarin.
- **Regionale Ontmoetingsavonden**  
Jaarlijks in het voorjaar organiseert GNd zo'n 20 regionale avonden. Jaarlijks is er een ander thema.
- **Toerustingsbijeenkomsten Ontvangstplek en Meet Up**  
De vrijwilligers die (gaan) deelnemen aan een Ontvangstplek voor achterblijvers of Meet Up voor gevangenen krijgen jaarlijks een toerustingsbijeenkomst om met elkaar en de maatschappelijk werkers verdiepend in gesprek te gaan over thema's die belangrijk zijn binnen dit groepswerk.
- **Vrijwilligersdag**  
De jaarlijks terugkerende Vrijwilligersdag staat standaard de 1<sup>e</sup> zaterdag van oktober op de planning. Ieder jaar wordt een nieuw thema gekozen.

### Ad 3. Duurzame financiering

Duurzame financiering gaat over het borgen van een goede voortgang van onze zorg. Dat doen we door een brede en evenwichtige verwerving van middelen (publiek en privaat) en door een efficiënte besteding daarvan. Van onze begroting is meer dan 50% afkomstig uit de samenleving. We voeren een actief beleid op een brede inkomstenstroom. Dat voorkomt het risico van eenzijdige afhankelijkheid..

Duurzame financiering is essentieel voor onze organisatie. Het maakt ons werk mogelijk. Het zorgt er ook voor dat we niet op zwart zaad komen te zitten. Wij werken met geldstromen die heel divers van karakter zijn. De omvang van een donatie door een fonds is fors groter dan de gemiddelde donatie van een particulier. Tegelijk zijn ze allebei even belangrijk voor ons. Beide geefsegmenten vragen echter een eigensoortige benadering. Hieronder gaan we daar verder op in.

Een groot verschil met de commerciële markt, is dat de ontvanger van onze zorg zelf niet betaalt. Dat betekent dat al onze inkomsten afkomstig zijn van derden die het om wat voor reden dan ook belangrijk vinden dat gevangenen, tbs patiënten en hun familie geholpen worden. Aan ons de mooie uitdaging om nieuwe en bestaande gevers overtuigend te arresteren voor steun aan ons werk.

Dit is kort gezegd de kernopdracht van onze afdeling Communicatie en Fondswerving.

#### Inkomsten Achterban

We zullen in de beleidsperiode inzetten op toename van de achterbaninkomsten. Dat geldt met name voor inkomsten uit bedrijven en opbrengsten uit acties van scholen.

In de fondswerving naar **particuliere donateurs** willen we scherper in beeld hebben waarom men geeft. Als we dat weten, kunnen we een goede relatie onderhouden. Het RFM-relatie en beheerplan en data-analyse moeten ons daarbij gaan helpen.

**Online marketing** is niet meer weg te denken en wordt belangrijker. Belangrijk daarbij is het genereren van online leads om potentiële donateurs welkom te heten binnen GNd.

Ook in de andere private geefsegmenten willen we groei realiseren. In de meerjarenprognose is er jaarlijks een stijging van de donaties van **bedrijven, kerken, particulieren** en **scholen**.

Sinds eind 2023 hebben we weer een fondswerver bedrijven. Dat stemt dankbaar en geeft verwachting. Ook (digitale) acties op scholen, in kerken en onder **jongeren** zullen een belangrijke groeimarkt moeten worden de komende jaren. Concreet hierbij is de **actie Nacht in de bak** een nieuw evenement. Ons actie platform zal in toenemende mate een belangrijke bijdrage hierin moeten leveren.

Fondswerving en Voorlichting gaan hand in hand in onze nieuwe **preventie** activiteit. Begin 2024 zullen onze lespakketten gereed zijn en toepasbaar zijn op vooral middelbare scholen. Naast bewustwording is het een middel om inkomsten te werven via schoolacties, fondsen en mogelijk gemeentelijke subsidies.

#### Inkomsten Fondsen

Onze hoop is dat fondsen toegroeien naar institutionele fondsenwerving. De kans daarop blijft vooralsnog klein, ondanks onderzoeken en discussie. De grootste kans van slagen heeft innovatieve projecten met kop en staart.

Tegelijk zien we dat verschillende vermogensfondsen sterk betrokken blijven op ons werk. Een actief en betrokken relatiebeheer is daarbij van groot belang. Mogelijk biedt preventie de komende jaren weer mogelijkheden voor een nieuwe ingang bij fondsen

#### Inkomsten Subsidies

De grootste inkomstenbron binnen de subsidies, zijn de gelden uit het reguliere budget. Dit wordt jaarlijks toegekend op een aanvraag die voor 1 juli ingediend moet zijn. Daarnaast ontvangt GNd in 2024 nog middelen vanuit een tweetal arrangementen. Dit betreffen SOS (€ 67.200) en Maatwerk (€ 175.000). Met ingang van 2025 komen deze te vervallen, tenzij een nieuw arrangement mogelijk is.

Het reguliere budget zit in een vernieuwingsproces dat in 2025 van kracht moet worden. De bevindingen van een uren registratie in 2024 zullen meegewogen worden. Het is echter nog onbekend wat de toekomst zal brengen. We volgen het proces nauwgezet en met enige bezorgdheid.

#### Inzet communicatie(kanalen)

De communicatie-activiteiten staan de komende beleidsperiode in het teken van branding, bekendheid verwerven voor onze acties/projecten en relatiebeheer. We willen onze (potentiële) achterban inzicht geven in wie we zijn en wat we doen. Branding gebeurt zowel online via onze social media, als offline via artikelen en advertenties in de media, en via presentaties en gastlessen in het land. We geven het **merk Gevangenezorg** inhoud door middel van storytelling in woord, op schrift en in beeld. We laten zien wat we in opdracht van Mattheus 25 doen voor (ex-)gevangenen, tbs-patiënten en hun achterblijvende familieleden.

In alle verhalen komt ons **geloof in herstel** tot uitdrukking.

## Meerjarenbegroting

### MEERJARENBEGROTING 2024 - 2026

inflatie 2025	inflatie 2026
2,50%	2,00%

Opbrengsten (x € 1.000)	J-2021	J-2022	B-2023	B-2024	B-2025	B-2026
Particulieren	732	737	775	800	830	860
Scholen	3	4	75	85	100	125
Kerken en gemeenten	281	288	300	320	335	350
Bedrijven	182	162	150	250	300	350
Fondsen	339	350	250	320	425	450
Subsidies landelijk	1.196	1.128	1.492	1.237	975	975
Projectvergoeding TBS			73	80	82	85
Legaten	20					
Overige baten	299	32	60	15	25	25
Rentebaten				15	20	20
<b>TOTAAL</b>	<b>3.052</b>	<b>2.701</b>	<b>3.175</b>	<b>3.122</b>	<b>3.092</b>	<b>3.240</b>
<b>FTE</b>	<b>33,8</b>	<b>33,2</b>	<b>26,7</b>	<b>25,0</b>		
Kosten (x € 1.000)	J-2021	B-2022	B-2023	B-2024	B-2025	B-2026
Personeelskosten	2.063	1.957	1.959	2.125	2.178	2.222
Overige personeelskosten	189	226	186	203	208	212
PFZW (incidenteel)	34	22	0	0	0	0
Vrijwilligerskosten	96	108	126	111	114	116
Programmakosten	62	24	39	34	35	36
Kantoorkosten (excl. afs)	63	38	43	43	44	45
Huisvestingskosten	95	73	107	113	116	118
Automatiseringskosten (excl. afs)	164	161	114	93	95	97
Communicatiekosten	167	199	251	249	255	260
Algemene kosten	70	76	59	66	68	69
Afschrijvingen	90	126	115	86	53	37
Innovatie, Verduurzaming & Organisatie			176	0		
<b>TOTAAL</b>	<b>3.093</b>	<b>3.010</b>	<b>3.175</b>	<b>3.122</b>	<b>3.165</b>	<b>3.211</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-41</b>	<b>-309</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-73</b>	<b>29</b>
<b>continuïteitsreserve</b>	<b>1.538</b>	<b>1.229</b>	<b>1.229</b>	<b>1.229</b>	<b>1.156</b>	<b>1.185</b>

## Capaciteit, strategie en samenwerking

In de **Nota Vitalisering** (2013) is een hoofdstuk opgenomen over capaciteitsopbouw. Centraal staat het verbeteren van het functioneren van de organisatie en het scheppen van mogelijkheden voor groei.

Openheid, eerlijkheid, inspraak en een zekere mate van informaliteit kenmerken de **cultuur** van de organisatie. Dit zal in de beleidsperiode worden voortgezet. Dat betekent onder meer een blijvende participatie in de voorbereiding van plannen alsmede het uitleggen van eventuele ingrijpende wijzigingen (bijvoorbeeld ten gevolge van de financieringsrealiteit). In dit kader zullen er met een zekere regelmaat kantoor brede **overlegmomenten** zijn.

'Barmhartige gerechtigheid' is een gemeenschappelijke essentiële kernwaarde, die zich onder meer vertaalt in het dagelijkse moment van **Hoger Beroep**. Dat blijft verankerd in ons DNA. In de beleidsperiode zullen jaarlijks 1 of 2 momenten van **gezamenlijke toerusting** worden georganiseerd.

De **cao** Sociaal Werk wordt integraal gevolgd.

In 2024 (Q1) zal het periodieke medewerkerstevredenheidsonderzoek (**MTO**) worden uitgevoerd.

Belangrijk is verder de **Competentieontwikkeling**. Dit gaat over het verbeteren en op peil houden van de kwaliteit van de personele middelen van de organisatie. Hoe ontwikkelen en wenden mensen kennis, vaardigheden, attitudes en motivatie aan in de (dagelijkse) praktijk. In de beleidsperiode kunnen medewerkers gebruik maken van hun Loopbaanbudget. Tevens wordt in de begroting jaarlijks een bedrag voor organisatiebrede ontwikkeltrajecten opgenomen.

Van nature heeft GNd een goede praktijk in een **Strategisch gebruik van relaties**. Dit vinden we essentieel voor zowel de uitvoering als financiering. Ook in de beleidsperiode blijft dit belangrijk.

Belangrijk blijft de participatie in het netwerk van **Prison Fellowship International** (PFI). GNd wordt gezien als een strategische partner in kennisoverdracht en ontwikkeling. PFI is vernieuwd en zet in op vergroting van de onderlinge contacten en het delen van best practices. Sinds 2023 is onze db benoemd als bestuurslid van PFI.

In de komende beleidsperiode kijken we verder naar de wenselijkheid en mogelijkheden van **samenwerkingsverbanden**. Er zijn in dit kader van tijd tot tijd besprekingen met de 3VO (GNd, Exodus en Humanitas), DJI, de Reclassering (3RO), Stichting Ontmoeting en De Hoop.

## TOT SLOT

Bij transitiedenken hoort ook het open staan voor nieuwe kansen. Ze kunnen voorbij komen maar ze kunnen ook van binnenuit ontstaan. Hoewel er een grote kern van waarheid in schuilt, is het té gemakkelijk om te zeggen dat onze financiële mogelijkheden te beperkt zijn voor een R&D afdeling. Op de één of andere manier moeten we wegen vinden voor een innovatieve cultuur. Dat gaat nog iets verder dan 'hoe kunnen we ons werk beter doen'. We nemen deze vragen mee in 2024.

In het verleden hebben we laten zien dat we in staat zou tot innovatie (o.a. De Compagnie en Forzo) dus waarom niet in de toekomst? Het is één van de taken van de private sector.