



Dienst Justitiële Inrichtingen
Ministerie van Justitie en Veiligheid

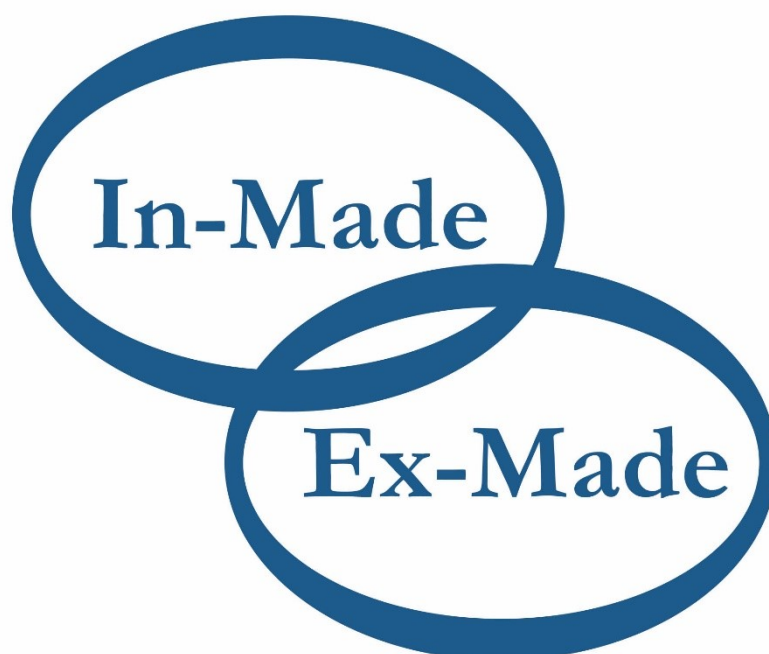
Ambitiedocument In-Made / Ex-Made

Missie, Visie, Strategie en Organisatie

Versie 1.0

Datum
Status

19 februari 2021
Vastgesteld door MT-GW/VB



Colofon

Afzendgegevens	Divisie Gevangeniswezen en Vreemdelingenbewaring Divisie
	Turfmarkt 147 2511 DP Den Haag Postbus 30132 2500 GC Den Haag www.dji.nl
Contactpersoon	Eric Bouwsma
Projectnaam	T (+31) 088 0725 000 In-Made / Ex-Made
Ons kenmerk	EB2020-27
Auteurs	Stafteam In-Made / Ex-Made

Inhoud

	Colofon - 3
	Inleiding - 7
1	MISSIE & VISIE IN-MADE - 10
2	MISSIE & VISIE EX-MADE - 15
3	ORGANISATIE - 18
3.1	DE FORMULE - 18
3.2	DE GOVERNANCE VAN IN-MADE EN EX-MADE - 19
3.3	ESCALATIEMODEL - 19
3.4	VAN RBBA NAAR SERVICEPUNT - 20
3.5	LANDELIJK STAFTEAM - 20
3.6	STUREN OP BETROUWBARE GEGEVENS - 21
3.7	CONTINU VERBETEREN - 22
3.8	VAKMANSCHAP - 22
4	PRODUCTIE EN OPLEIDING - 25
4.1	HELE DAGEN WERKEN - 25
4.2	HANDMATIGE PRODUCTIEARBEID - 25
4.3	MACHINALE PRODUCTIEARBEID - 26
4.4	FACILITAIRE DIENSTVERLENING - 26
4.5	DE IN-MADE PRAKTIJSCHOOL - 27
5	NAAR BUITEN! - 29
5.1	ARBEID EN DETENTIEFASERING - 29
5.2	TOELEIDEN NAAR EEN BAAN - 29
5.3	OVERDRACHT - 30
6	BRONNEN - 33
BIJLAGE 1	DE FORMULE: CENTRAAL EN LOKAAL - 35
BIJLAGE 2	OPBRENGSTEN VAN DE FORMULE VAN IN-MADE EN DE METHODE EX-MADE - 37

Inleiding

Wat is In-Made en Ex-Made

In-Made is naam van de formule waaronder de productie- en leerbedrijven van de 22 penitentiaire inrichtingen in Nederland samenwerken en met één gezicht naar buiten treden. Daarnaast is In-Made® ook de geregistreerde merknaam voor producten die we maken en diensten die we voor de overheid uitvoeren. Ook de verschillende websites en sociale mediakanalen dragen de namen In-Made en Ex-Made.

Ex-Made is de methode die het gevangeniswezen hanteert om gedetineerden werkfit te maken voor (en toe te leiden naar) extramurale arbeid in de laatste fase van detentie en waar mogelijk de toeleiding naar een baan na detentie. Ex-Made stoelt op nauwe samenwerking met de D&R (detentie en re-integratie) kolom binnen de inrichtingen, in het bijzonder het casemanagement. De Beperkt Beveiligde Afdelingen en de Penitentiaire Programma's waar de gedetineerden extramurale arbeid verrichten volgens de Ex-Made methode, zorgen voor borging van de bij In-Made opgedane kennis en vaardigheden, uitmondend in een baan na detentie.

Waarom dit ambitiedocument?

- **strategisch richtinggevend meerjarendocument:** Penitentiaire arbeid in samenhang met de voorbereiding op een baan na detentie vereist een aanpak die breed gedeeld wordt binnen de penitentiaire inrichtingen en een belangrijke plek heeft in het Detentie- en Re-integratieplan van de gedetineerden: arbeid en terugkeer/entree op de arbeidsmarkt moet vanaf het begin van de detentie terugkomen in het re-integratieperspectief en indien mogelijk en nodig ook tot concrete re-integratiedoelen (en -acties) leiden). Binnen het gevangeniswezen geeft het richting aan het meerjarenbeleid en externen kunnen kennis nemen van wat er beoogd wordt met onze aanpak.
- **dynamisch dus versie 2016 is aangepast:** Meerjarenbeleid heeft een tijdshorizon van 3 à 4 jaar. In een veranderende samenleving volgt ook het gevangeniswezen opvattingen en tendensen in de samenleving. Sinds de vorige versie is een nieuwe visie over gevangeniswezen (Recht Doen, Kansen Bieden) door het Kabinet Rutte 3 met de Tweede Kamer gedeeld, is de nieuwe Penitentiaire Beginselenwet (onderdeel van de Wet Straffen en Beschermen) aangenomen en heeft In-Made de ontwikkeling doorgemaakt van enkel productiebedrijf met beperkte opleidingsmogelijkheden naar productiebedrijven met een SBB erkenning die daarmee ook officieel als leerbedrijf te boek staan.
- **basis voor IM/EM Jaarplan op centraal en lokaal niveau:** Omdat dit ambitiedocument als een paraplu over alle inrichtingen hangt, kunnen de afzonderlijke jaarplannen zich beperken tot de beschrijving van lokale speerpunten en hoe de vastgestelde prestatie indicatoren bereikt worden.

Waar staan we nu

De penitentiaire arbeid kent een structuur met resultaatverantwoordelijke productiebedrijven binnen de vestigingen van het gevangeniswezen. De commerciële en administratieve processen zijn ondergebracht binnen regionale servicepunten en een landelijk stafteam dat zorg draagt voor coördinatie, ondersteuning en advisering op de gebieden bedrijfsvoering, sales/marketing, kwaliteit en innovatie, scholing en arbeidstoeleiding. Vier vestigingsdirecteuren zijn regionaal portefeuillehouder in de twee GW regio's en verantwoordelijk voor regie en communicatie naar directeuren en hoofden arbeid in hun regio. De landelijke aansturing is in handen van het lid van de divisiedirectie GW/VB met de portefeuille arbeid. De arbeidsbedrijven opereren onder de naam In-Made. In-Made kent drie vormen van arbeid: 1. machinale productie, 2. handmatige productie en 3. facilitaire dienstverlening. Penitentiaire arbeid is één van de belangrijkste re-integratiemiddelen en moet daarom integraal onderdeel uitmaken van het D&R-proces van de gedetineerde. Daarnaast vormt het een belangrijk onderdeel van het dagprogramma. Om de randvoorwaarden voor inzet van arbeid als re-integratiemiddel te creëren, is het van belang dat de productie- en servicebedrijven van In-Made opgezet zijn als échte bedrijven en ook praktijkonderwijs een grote rol heeft. Met als basis dat de werkmeesters zijn opgeleid tot praktijkopleider en de werkplekken door SBB zijn erkend als leerbedrijf voor het MBO.

Een ambitie voor de komende jaren is tweeledig:

1. Intra- en extramurale arbeid maakt een integraal onderdeel uit van het D&R-proces. Ook bij de arbeid geldt dat beslissingen rond de te verrichten werkzaamheden gebaseerd dienen te zijn op gedrag, risico's en slachtofferbelangen. Dat betekent dat we vanaf het begin van de detentie in de integrale intake en in het opstellen van re-integratiedoelen/acties en de begeleiding daarin, arbeid als re-integratiemiddel centraal stellen. Dit alles om de kans de uitgangspositie ten aanzien van werk en inkomen bij einde detentie zo optimaal mogelijk te maken. Een belangrijke kanttekening hierbij is uiteraard dat de mogelijkheden voor langergestraften (>6 maanden) hierin ruimer zullen zijn dan voor kortgestraften, die het overgrote deel van de populatie vormen¹;
2. Het versterken van de In-Made formule en het uniforme gezicht naar de klant door het verkleinen van de onderlinge verschillen tussen inrichtingen in prestaties, opvattingen en resultaten. Die lopen hiervoor nog te ver uit elkaar. Persoonlijke opvattingen spelen nog steeds een (te) grote rol. Om dit te bereiken dient geïnvesteerd te worden in een betere afstemming (en gevoeld eigenaarschap) tussen alle hierbij betrokken actoren in het veld en op het hoofdkantoor.

In de visie van het kabinet op het gevangeniswezen "Recht doen, kansen bieden" heeft penitentiaire arbeid en toeleiden naar werk een prominente plek gekregen. De Penitentiaire Beginzelenwet "Straffen en Beschermen" geeft per 1-5-2021 een stevige juridische basis om de penitentiaire arbeid verder te professionaliseren en de extramurale arbeid hierop te laten aansluiten. Immers, arbeid in detentie is per 1-5-2021 geen recht meer van gedetineerden en niet meer verplicht voor afgestraften. Hiermee wil de wetgever bevorderen dat de verhoudingen binnen de arbeid meer gaan lijken op wat in de buitenwereld normaal is.² Arbeid wordt aangeboden aan iedere gedetineerde die zich aan de voorwaarden wil en kan houden, rekening houdend met diens capaciteiten en beperkingen. Zonder een goede arbeidshouding gedurende een grote periode van de detentie wordt geen

¹ 50% van de gedetineerden verblijft korter dan een maand in detentie.

² Arbeidsplicht heeft in de praktijk vooral geleid tot weerstand en sabotage bij ongemotiveerden en het "recht op arbeid" is nooit eerder gekoppeld aan een plicht om je ook daadwerkelijk in te zetten.

promotie naar het plusprogramma geboden en dus ook geen extramurale arbeid toegekend.

In-Made en Ex-Made zijn daarbij in enkele jaren gegroeid van een ambitie van het gevangeniswezen naar regeringsbeleid en wetgeving.

In-Made heeft afdoende bewezen dat kostendekkendheid en resocialisatie binnen het productiebedrijf hand in hand kunnen (en moeten) gaan en dat dit binnen de beveiligde context van een PI mogelijk is. De Ex-Made aanpak laat zien dat gemotiveerde gedetineerden redelijk tot goed bemiddelbaar zijn naar werk.

1 Missie & Visie In-Made

Missie

De penitentiaire productiebedrijven bieden door te opereren als een normaal productiebedrijf een stimulerende leer- en werkomgeving voor gedetineerde arbeidskrachten en leveren een wezenlijke bijdrage aan het versterken van (werknemers) vaardigheden en waar mogelijk vakbekwaamheid bij gedetineerden. In-Made ondersteunt tevens actief de eerste stap in de re-integratie door te kunnen werken aan specifieke re-integratiedoelen op arbeid, werk en/of inkomen.

Toelichting:

Penitentiaire arbeid draagt (naar algemeen geldende inzichten) in hoge mate bij aan de resocialisatie van gedetineerden. Eind 2020 zal het WODC een onderzoek publiceren naar de effecten van interventies binnen de penitentiaire arbeid op het verkrijgen van werk en het voorkomen van recidive. Binnen de penitentiaire productiebedrijven worden al werkend vaardigheden geleerd en vereist, die overeenkomen met wat van werknemers in de vrije samenleving wordt gevraagd. De gehele PI realiseert de randvoorwaarden voor het productiebedrijf door de bij het inrichtingsbudget horende formatie in te zetten om de overeengekomen omvang van arbeidsbedrijf volledig te benutten: geen lege werkplekken en geen doorbreking van de arbeidsuren door andere disciplines!

Daarnaast realiseert de inrichting de bij het arbeidsbedrijf benodigde goederenlogistiek. Daarbij worden binnen kaders van veiligheid gedetineerden ingezet in facilitaire diensten. Vanwege verschillen in bestemming van inrichtingen kunnen hier lokale variaties zijn.

Bij dit alles is de inrichting gehouden aan het realiseren van een positief bedrijfsresultaat, waarvoor een norm is bepaald die samenhangt met de capaciteit en bestemming van de inrichting en landelijk oploopt tot 6,2 miljoen euro. Voor bijzondere doelgroepen (PPC en ISD) kan arbeid worden ingezet ten behoeve van het aanbrengen van dagstructuur. Hierbij is het realiseren van een positief bedrijfsresultaat geen doel, zolang de activiteiten binnen het beschikbare budget van de inrichting, dus budgetneutraal kunnen worden gefinancierd.

Resultaatgebieden

- 1 Terugdringen recidive
- 2 Kostenbeperking

Ad 1. TERUGDRINGEN RECIDIVE:

- Penitentiaire arbeid is in omvang en betekenis de meest concrete oefensituatie voor werk na detentie, waarin gedetineerden zich bekwamen in het verkrijgen van een geaccepteerde maatschappelijke positie. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat een baan in hoge mate bijdraagt aan het verminderen van de kans op recidive. Het leveren van maatwerk is hierbij essentieel: waar nodig en mogelijk heeft een gedetineerde specifieke re-integratiedoelen/acties op arbeid en vindt begeleiding plaats vanuit en door arbeid op deze doelen/acties.
- Arbeid is meer dan een activiteit; het is een essentiële behoefte van mensen om zelfstandig in hun bestaansbehoeften te kunnen voorzien en eigenwaarde te vergroten.
- Werkmeesters richten zich op de ontwikkeling van de gedetineerde tot vakbekwaam medewerker en zorgen voor een verantwoorde verdeling van

taken en rollen om de verantwoordelijkheid voor de productie zoveel mogelijk bij gedetineerden te beleggen.

- Gelet op de afstand die de meeste gedetineerden hebben tot de arbeidsmarkt is voor hen het opdoen van ervaring in een goedlopend en ambitieus productiebedrijf een absolute randvoorwaarde om een kans te maken op (behoud van) een eventuele baan na detentie.

Ad 2. KOSTENBEPERKING

- Alle kosten die verband houden met productie dienen terugverdiend te worden; arbeid mag idealiter niet meer kosten dan het verblijf op cel.
- Het maken van winst (in bedrijfseconomisch opzicht) dient vermeden te worden. Voordat we dat punt bereiken gaan we meer investeren in innovatie, scholing of vormen van beloning van gedetineerden³.
- In de vestigingen en in de sturingsrelatie met het hoofdkantoor wordt gestuurd op eigenaarschap van de bedrijfsresultaten en de geleverde prestaties.

Visie

Penitentiaire arbeid bestaat al zolang er gevangenen bestaan. Het heeft zich ontwikkeld van leed toevoegen middels zware lichamelijke arbeid, disciplinerende en economische activiteit tot re-integratiemiddel, waarmee gedetineerden een betere startpositie op de arbeidsmarkt kunnen verkrijgen.

De penitentiaire arbeid van In-Made combineert het vergroten van kansen van gedetineerden op een baan met een gezonde bedrijfsvoering. Arbeid moet daarom vanaf het begin van de detentie integraal onderdeel uitmaken van het D&R-proces en waar nodig terugkomen in re-integratiedoelen/acties in het D&R-plan.

Interne afstemming binnen de PI met andere disciplines is hiertoe randvoorwaardelijk. Deze combinatie is wereldwijd nog tamelijk nieuw. In veel ontwikkelde landen wordt penitentiaire arbeid aan een kleine groep gedetineerden aangeboden (25-40 procent), die door hun motivatie en inzet (of dwang) daar redelijk mee kunnen verdienen (België, USA, Frankrijk).

In andere ontwikkelde landen staat het leren van een vak centraal en heeft productie minder prioriteit (Scandinavische landen, Duitsland, Italië). Daarnaast zijn er natuurlijk ook landen waar geen arbeid wordt aangeboden, of waar arbeid de vorm kent van slavernij.

Nederland is daarnaast ook koploper wat betreft het aantal gedetineerden dat dagelijks werkt: 70% in de productie, 10% in de Facilitaire Dienstverlening en 10% in huishoudelijke arbeid. De laatste 10% is niet inzetbaar vanwege ziekte, straf, transport, onwil, etc. Last but not least wijkt Nederland qua korte gemiddelde verblijfsduur van gedetineerden af van de ons omringende landen; ook dit heeft invloed op de vorm van penitentiaire arbeid en met name de beperkte mogelijkheden bij een korte detentie.

Benutten van kansmarkten. Op basis van arbeidsmarktprognoses kiezen we voor het benaderen van branches waar perspectief op passend werk ná detentie is. Parallel daaraan proberen we zoveel mogelijk werk voor In-Made binnen te halen waarmee gedetineerden zich de juiste competenties voor deze kansmarkten eigen maken.

Social Return wordt door DJI ingezet als instrument om (ex)gedetineerden aan werk te helpen bij bedrijven die overheidsopdrachten (willen) verwerven. Inkopen met

³ De beloning van gedetineerden in ons land is met 0,90 euro per uur aanmerkelijk lager dan in de overige Europese landen.

Impact is de overeenkomstige visie van DJI bij het aangaan van contracten, naast de wettelijke kaders van Social Return. Hoe gaat u als leverancier bijdragen aan de missie van DJI. Social return leidt in veel gevallen dan ook voor werk voor In-Made of ondersteuning bij Ex-Made activiteiten.

Eén van de geformuleerde kansmarkten is “demontage” en is gericht op het groeiende maatschappelijke draagvlak voor hergebruik van gebruikte materialen. De hiervoor noodzakelijke en kostbare vergunningen zijn nog wel een struikelblok om hier grootschalig op in te zetten. Gelijktijdig zoekt In-Made voor productie, grondstoffen en producten (bijv. matrassen) zo veel mogelijk energiezuinige en milieuvriendelijke oplossingen en alternatieven met minimale rest- en afvalstromen. Een aantal kerstgeschenken voor DJI waren hierbij voorlopers. Daarnaast zijn er kansen die In-Made op basis van conjunctuurgevoeligheid (uitbesteding, reshoring, etc.) of specialisatie (ICT) kan pakken.

Qua organisatievorm is het ook tamelijk uniek dat het gevangeniswezen zich middels de In-Made formule als één bedrijf op de markt presenteert. Meestal zien we dat elke PI zijn eigen zaken regelt. Het model van In-Made heeft inmiddels navolging gevonden in België. In de Scandinavische landen, Baltische staten, Duitsland en Engeland heeft men wel een landelijke webshop waar men eigen producten aan particulieren verkoopt.

In-Made proof produceren: de gedetineerde als volwaardig medewerker!

In-Made proof produceren is de paraplu boven een aantal ontwikkelingen om binnen de productie de gedetineerde als volwaardig medewerker in te zetten en te bejegenen. In 2013 ingezet als voertuig om het bedrijfsresultaat te verbeteren en daarmee voor altijd de toen actuele discussie te smoren dat het afschaffen van arbeid voor bepaalde groepen tot een bezuiniging kan leiden. In-Made proof produceren heeft zich daarna verder ontwikkeld tot een streven om als In-Made een regulier productiebedrijf te zijn, waar (arbeids)marktconforme eisen aan werknemers gesteld worden. Met de inwerkingtreding van de wet “straffen en beschermen” per 1-5-21 ligt hier ook een voldoende juridische basis onder. Instrumenten die ingezet worden, zijn: toepassen van LEAN principes, gedetineerden inzetten als voorman op de werkzaal, in de kwaliteitscontrole en in de goederenlogistiek, werken met duidelijke targets, taakrotatie en andere directe invloed op het productieresultaat, werkmeester als coach en resultaatverantwoordelijke, werkoverleg met gedetineerde medewerkers, projectafspraken, arbeidscontracten en andere werknemersmiddelen, etc. Steeds meer wordt duidelijk dat arbeid door de aard en organisatie van het werk kan bijdragen aan het tegengaan van hospitalisering / afname van hersenfuncties door de arbeid uitdagend en fysiek in te richten en sociale interactie te bevorderen. Dit vereist allereerst een forse investering in het personeel (zie ook hoofdstuk 4G over vakmanschap).

In-Made binnen de penitentiaire inrichting

Om de ambities ten aanzien van productie en re-integratie te realiseren is steeds betere samenwerking en afstemming met andere disciplines nodig. Voor de productie is dat de beveiliging en Arbokolom, voor de stoelbezetting de leefafdeling, voor het detentie- en re-integratietraject de (senior)casemanager, voor het opleiden de docenten, voor de regie op de afstemming het hele middenkader en de directie. Voor het ongestoord laten doorgaan van de productie zijn alle overige disciplines nodig die hun contacten met gedetineerden buiten de arbeidstijden moeten plannen. Kortom: alle medewerkers in de PI hebben zo hun directe of indirecte invloed op de prestaties van het In-Made productiebedrijf en omgekeerd heeft het productiebedrijf invloed op een soepel verloop van het D&R traject. Interne PR, actief zoeken naar

verbinding en vertaling van arbeidsdoelen naar vestigingsdoelen is een belangrijke taak van de hoofden arbeid samen met hun portefeuillehouder binnen de directie.

2 Missie & Visie Ex-Made

Missie

Ex-Made is de door de PI's gehanteerde methode die zorgt voor de verbindende schakel tussen hetgeen gedetineerden bij de penitentiaire arbeid geleerd hebben en het bereikbaar maken van een baan na detentie. Daarmee draagt de methode Ex-Made bij aan actieve participatie in de samenleving van ex-gedetineerden. Ex-Made bouwt daarmee voort op het D&R-traject dat al aan het begin van de detentie is gestart in de vorm van re-integratiedoelen en acties ten aanzien van arbeid, werk en inkomen.

Toelichting:

Een strafblad maakt ex-gedetineerden tot een minder aantrekkelijke groep op de arbeidsmarkt. Compensatie hiervoor kan gevonden worden in (gecertificeerd) goed werknemersgedrag, werkervaring, vakbekwaamheid (t/m MBO diploma), aangevuld met een objectieve referentie vanuit de PI.⁴

Resultaatgebieden:

1. Extramurale arbeid
2. Samenwerking in de PI

Ad1.

Extramurale arbeid vanuit een Beperkt Beveiligde Afdeling (BBA) of Penitentiair Programma (PP) maakt het mogelijk om een gedetineerde op proef bij een werkgever te detacheren, waardoor er niet direct een arbeidsovereenkomst ontstaat. Hierdoor kan een gedetineerde zich als werknemer in de praktijk bewijzen. Bij voorkeur in een SBB erkend leerbedrijf, waar ook het leeraspect kan aansluiten op hetgeen in detentie gestart is.

Ad2.

In het bestuurlijk akkoord tussen DJI, de VNG en de reclassering van 1 juli 2019 is vastgesteld dat DJI gehouden is aan het voorbereiden van de re-integratie op zes basisvoorwaarden (huisvesting, schuldregeling, identiteitspapieren, zorg(verzekering), sociaal netwerk en werk en inkomen. Dit vraagt een actieve bijdrage van het arbeidsbedrijf aan een integrale D&R aanpak en een actieve rol van de werkmeester bij intake, voortgangsrapportage, praktijkleren en multidisciplinair overleg. Werkmeesters hebben geen rol bij het daadwerkelijk de gedetineerde helpen zoeken naar werk buiten de PI! Hier komt de keten in beeld (gemeente, UWV, reclassering), ondersteund door casemanagement en Re-integratiecentrum (RIC).

Naarmate de PI beter in staat is om vanuit een goede (risico)taxatie gedetineerden te bemiddelen en er weinig "mislukkingen" zijn, zal de waarde van Ex-Made voor werkgevers toenemen.

Visie

De visie van Ex-Made is afgeleid van de visie Recht doen, kansen bieden. We investeren in gedetineerden die ook in zichzelf willen investeren en in gedetineerden die hiertoe vanwege beperkingen in de persoon extra ondersteuning nodig hebben. Het toeleiden naar een baan is niet de enige voorwaarde voor succesvolle re-integratie, maar wel aantoonbaar de basisvoorwaarde die de beste bescherming tegen recidive biedt. Duurzaam werk heeft echter als voorwaarde dat ook de andere basisvoorwaarden op orde zijn. Daarom is samenwerking en afstemming tussen

⁴ De Beschrijving Getoond Gedrag wordt elders in dit document toegelicht

arbeid en D&R randvoorwaardelijk voor duurzaam succes. De (senior) casemanager is immers verantwoordelijk voor de regie op het traject van de gedetineerde⁵.

De visie waarop Ex-Made gebaseerd is, bestaat uit drie thema's:

1. Werknemersvaardigheden en vakbekwaamheid
2. Regie bij de gemeente
3. Regionaal netwerk

Ad 1. Werknemersvaardigheden en vakkennis

- Voor het opleiden van gedetineerden is de In-Made Praktijkschool sinds 2016 het leidend instrument binnen de productiebedrijven. Werkmeesters zijn (en worden bij indiensttreding) standaard opgeleid en gecertificeerd tot praktijkopleider voor bijzondere doelgroepen en de werkplekken bij In-Made zijn door SBB erkend als stagebedrijf voor het MBO. (zie verder hoofdstuk 4)
 - Het verblijf van de meeste gedetineerden in een PI is korter dan 6 maanden. Het verstrekken van een MBO praktijkverklaring is daarbinnen een passende ambitie, die optimaal benut dient te worden.
 - Gestraften met een straf van meer dan 6 maanden zijn de specifieke doelgroep van Ex-Made; zij kunnen vrijheden verdienen tijdens de detentie, gericht op buiten de PI werken en eventueel wonen.
 - Zij kunnen (afhankelijk van de duur van hun verblijf en hun leercapaciteiten) een volledige MBO 2 opleiding volgen via de zgn. derde leerweg (Onbekostigd onderwijs voor volwassenen).
 - Ook hebben ze de mogelijkheid om op basis van hun inzet en gedrag een Beschrijving Getoond Gedrag te verwerven ten behoeve van de werkgever of het verkrijgen van de VOG. (zie uitwerking bij hoofdstuk 5)
 - Naast de MBO routes biedt de PI op grote schaal kortdurende praktijkgerichte cursussen aan die direct de toegang tot de arbeidsmarkt bevorderen, zoals VCA, HACCP, heftruck, AOV, etc.
 - Beslissing tot deelname van gedetineerde aan een leertraject wordt genomen in het Multidisciplinair overleg van de PI. (Zie ook punt 2)

Bovenstaande betreft voorbeelden van zaken die aan de voorkant kunnen worden vastgelegd in re-integratiedoelen in het D&R-plan.

Ad 2. Regie bij de gemeenten (binnen beginnen)

De gemeente is verantwoordelijk voor arbeidstoeleiding van haar burgers. Ook het UWV speelt een belangrijke rol voor gedetineerden die recht hebben op een uitkering die na detentie door het UWV wordt verstrekt. Daarnaast heeft het UWV een belangrijke rol in de Werkgever Servicepunten (WSP) en een grote kennis van de arbeidsmarkt. In die hoedanigheid moet de gemeente of UWV bereid zijn om een ingezet traject vanuit de PI te ondersteunen en na ommekomst van de detentie over te nemen. De afstemming hierover is de verantwoordelijkheid van de (senior) casemanager van de PI. Zonder afstemming is er immers geen garantie op aansluiting na detentie. DJI heeft in 2019 een bestuurlijk akkoord met de VNG en de reclassering getekend over de re-integratie op de zes basisvoorwaarden. Daarnaast roept een kamerbreed aangenomen motie van het lid Peters uit 2019 DJI en gemeenten op om er voor te zorgen dat direct aansluitend op detentie een slaapplek en een werkplek beschikbaar is.

Ad 3. Regionaal netwerk

De detentiefasering maakt het na 1-5-2021 mogelijk vanuit een groot aantal PI's gedetineerden extramuraal te laten werken door ze te plaatsen op een Beperkt Beveiligde Afdeling (de BBA). Dit schept de kans voor de (senior)casemanagers van

⁵ In het beleid van het gevangeniswezen is de gedetineerde zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van zijn traject en het te behalen resultaat.

de PI's om een regionaal netwerk voor arbeidstoeleiding op te bouwen en te onderhouden, waarbinnen gedetineerden dicht bij hun woonplek geplaatst worden, teneinde kansen op betaald werk verder te vergroten. Regionale klanten van In-Made en leveranciers van DJI zijn een belangrijke, nog onvoldoende ontgonnen, vindplek voor onze "Ex-Made's"⁶. Het benutten van bestaande netwerken heeft vanzelfsprekend de voorkeur.

⁶ Naar analogie van de naam In-Made, die een verbastering is van het Engelse woord inmate (gevangene), gebruiken we de term Ex-Made's om de groep aan te duiden die tijdens de straf buiten de PI werkzaam is.

3 Organisatie

3.1 De Formule

In-Made is de verzamelnaam van de samenwerkende penitentiaire productiebedrijven, de regionale servicepunten en het stafteam op het hoofdkantoor. In-Made® is tevens de merknaam van de producten die we maken voor de interne markt. In-Made werkt sinds 2014 als een (franchise) formule, zodat de arbeidsbedrijven zich als sterk merk op de markt kunnen bewegen. Ex-Made® is de methode die de PI's gebruiken voor het voorbereiden en toeleiden van gedetineerden naar de arbeidsmarkt. Met Ex-Made zetten casemanagement, onderwijs en arbeid een effectieve aanpak weg waarmee gedetineerden toegeleid worden naar (betaald) werk, gebruikmakend van de infrastructuur van In-Made.

De missie en visie van In-Made en Ex-Made vereisen meer dan alleen samenwerken. De productiebedrijven en servicepunten dienen onder de vlag van In-Made / Ex-Made uniformiteit uit te stralen en betrouwbaar te zijn in kwaliteit en levertijd.

* Dat betekent dat het collectieve (In-Made / Ex-Made) belang groter kan zijn dan het belang van een individueel arbeidsbedrijf (zie 3.3 escalatiemodel).

* Dat betekent dat er een kwaliteitsstandaard is (nu nog de In-Made rating), waaraan penitentiaire productiebedrijven moeten voldoen of aantoonbaar naar moeten streven. Voor zowel de commerciële als de interne klanten van In-Made is een kwaliteitskeurmerk een indicatie voor de kwaliteit en leverbetrouwbaarheid die men mag verwachten.

* Hetgeen inhoudt dat In-Made niet alleen de merknaam is van onze producten, maar ook een kwaliteitsbegrip en een visie, waarbinnen alle PI's opereren.

De ontwikkeling van In-Made heeft de afgelopen jaren tot forse verbeteringen geleid; de orderportefeuille is doorgaans goed gevuld, er wordt goed samengewerkt in plaats van onderling geconcentreerd en het collectieve en individuele financieel resultaat is sterk verbeterd. De merknaam is bekend en heeft een positieve lading. Ook de medewerkers zijn trots op de positieve ontwikkeling die door In-Made in hun bedrijven heeft plaatsgevonden.

De kern van een franchiseformule is dat de deelnemer opereert binnen en profiteert van afgesproken kaders en dus enige autonomie inlevert ten gunste van het behalen van hogere opbrengsten. Specifiek zijn de financiering en de administratieve, commerciële, beleidsmatige en strategische taken gecentraliseerd. Productie- en verkooptaken blijven lokaal, maar worden centraal gecoördineerd⁷ om de uniformiteit naar de interne klant en externe opdrachtgever toe te garanderen.

De afgelopen jaren zijn diverse instrumenten en projecten naast elkaar ontwikkeld om de arbeidsbedrijven gelijkvormiger in te richten (denk aan de In-Made Rating, de Managementinformatie Arbeid (MIA) en de benchmark, het In-Made proof produceren, het vlekkenplan, de In-Made praktijkschool, etc.). Allemaal instrumenten die naast de reguliere A3-sturing informatie leveren over de prestaties van de arbeidsbedrijven. In gezamenlijkheid vormen ze een model, waarbinnen de In-Made organisatie van GW eisen stelt aan haar productiebedrijven ten behoeve

⁷ Laudon, K.C. & Laudon, J. P. (2006). Management Information Systems. Managing the digital firm, Pearson Education, New Jersey, p. 577.

van eenduidige bedrijfsvoering, klantbenadering, marketingstrategie, productontwikkeling en bedrijfsportfolio.

In dit Ambitiedocument worden alle componenten samengesmeed tot de In-Made formule, die bestaat uit een tabel met thema's die centraal dan wel decentraal belegd zijn, een tabel met verplichtingen en opbrengsten en een lijst met vastgestelde beleidsdocumenten. (Zie bijlagen)

3.2 De governance van In-Made en Ex-Made

In-Made / Ex-Made is één van de vijf sporen binnen de divisie Gevangeniswezen & Vreemdelingenbewaring, die ingericht zijn om de visie "Recht doen, kansen bieden" te realiseren. Samen met het spoor D&R zorgt dit voor het optimaliseren van het klimaat in de inrichting. Het spoor is gericht op ontwikkeling van beleid en wordt bemand door één van de landelijk directeurs en een viertal vestigingsdirecteurs en wordt ondersteund door een strategisch managementadviseur en het stafteam. Het spoor dient als voorportaal voor formele besluiten die de divisiedirecteur in het Managementteam van de divisie neemt.

Het bijzondere aan dit spoor is dat het overleg (het beleidsoverleg / Overleg Spoor Arbeid) fungeert als een franchisehouder en daarmee zeggenschap heeft op zaken die de formule raken.

In het organisatie- en formatierapport arbeid uit 2012 is dan ook bepaald dat de regionale portefeuillehouders namens de lijn een functioneel sturende rol hebben ten aanzien van hoofden arbeid en servicedesk.

Sinds 2020 ambiëren de portefeuillehouders een betere balans tussen de lijnsturing en de rol van beide staven (servicepunten en stafteam). Regie vanuit de lijn en dualiteit in de aansturing van RBBA en stafteam vormen daarbij de benoemde ambitie die in de komende jaren vorm moet krijgen. Eigenaarschap van het GW veld moet hiermee versterkt worden.

In elke vestiging is een lid van het MT (meestal een plv. VD) portefeuillehouder en geeft leiding aan het hoofd arbeid.

De regionale portefeuillehouder(s) overlegt(gen) periodiek met de hoofden arbeid, de leiding van de servicedesk en met de lokale portefeuillehouders. Er is een vaste structuur voor landelijke projecten en klankbordgroepen. Ieder projectteam of klankbordgroep functioneert onder verantwoordelijkheid van een regionale portefeuillehouder met specialistisch inhoudelijke ondersteuning van een lid van het landelijk stafteam en een representatieve vertegenwoordiging vanuit het veld.

3.3 Escalatiemodel

Bij meningsverschillen over uitvoering van de formule wordt collegiaal afgestemd en naar een bevredigende oplossing gezocht op het niveau van het hoofd arbeid of leiding van het servicepunt.

Het eerste escalatieniveau is de regionale portefeuillehouder en de lokale portefeuillehouder of de VD. Het stafteam kan hierin een signalerende, ondersteunende of adviserende rol spelen.

Het tweede escalatieniveau is de divisiedirecteur, die aan de VD een opdracht kan geven. Ook hierbij kan het stafteam c.q. de strategisch adviseur of portefeuillehouder een rol spelen.

Last but not least: groei laat zich maar beperkt sturen door beleid, formules, afspraken en controle. Laat staan door escalatie. Instrumenten werken alleen als er een positieve wil tot verbeteren aan ten grondslag ligt. Dit vereist een

inrichtingsklimaat en leiderschapscultuur, waarin de re-integratie van gedetineerden tot zelfredzame burgers hoog op de agenda staat en de persoonsgerichte benadering en motiverende bejegening jegens gedetineerden EN personeel zichtbaar is.

Kennis van de visie bij het voltallige personeel en de vaardigheid om hier uitvoering aan te geven is een vereiste om verandering te borgen.

3.4 Van RBBA naar servicepunt

De drie regionale bedrijfsbureaus arbeid vervullen een randvoorwaardelijke taak in het succes van de penitentiaire productiebedrijven en dus van de In-Made formule. Bij de vorming van de RBBA's is aangesloten bij het regionale besturingsmodel van het gevangeniswezen. Een keuze die het eigenaarschap en de verbinding binnen de regio sterk heeft bevorderd, maar daardoor nog niet direct geleid heeft tot landelijke uniformiteit. In het belang van de In-Made formule zijn hierin de laatste jaren belangrijke stappen gezet. Zo moet het voor dienstverlening naar de klant (kwaliteit, snelheid, prijs, inhoud) niet uitmaken met welk RBBA hij contact heeft. De ambitie is om het RBBA na een revitalisering (2021/2022) als één In-Made servicepunt aan te sturen en te laten werken, dat op drie plekken in Nederland een lokatie heeft; deels dicht bij de productiebedrijven en de klanten.

De generieke taken van het RBBA / servicepunt zijn gekoppeld aan de deelprocessen acquisitie, frontoffice / binnendienst, werkvoorbereiding, calculatie, offerte, inkoop grondstoffen, orderadministratie en managementinformatie. Daarmee is het RBBA een knooppunt tussen productiebedrijf, klant, SSC, leverancier, transporteur (DV&O), portefeuillehouders en stafteam.

Naast uniforme en effectieve communicatie met opdrachtgevers en interne klanten zullen in de toekomst kleinere of meer gespecialiseerde processen op basis van clustering van genoemde specialisaties (commercie, techniek, administratie) vanuit één van de kantoren belegd worden om kwaliteit en continuïteit te verbeteren.

Door uniformering, bewustwording van houdingsaspecten, bezinning op het huidige takenpakket (rationalisering), ruimte voor groei in nieuwe facetten en focus op specialisatie en verdieping hierin ontstaat er voor de medewerkers een stimulerende, op continue groei (van het bedrijf en medewerkers) en ontwikkeling gerichte werkomgeving en parallel daaraan voor opdrachtgevers/interne klanten een oplossingsgericht ondersteunend servicepunt binnen heldere kaders en verwachtingen.

Gezien deze ambitie is het uiteraard van belang dat zowel medewerkers als de klanten/opdrachtgevers (klantvraag) betrokken zijn bij de revitalisering die onder leiding staat van één van de regionale portefeuillehouders, die ook verantwoordelijk is voor de aansturing van het RBBA

3.5 Landelijk stafteam

De landelijke staf van In-Made en Ex-Made bestaat uit een strategisch managementadviseur t.b.v. de borging van In-Made / Ex-Made binnen het managementteam van het gevangeniswezen, een hoofd van het stafteam t.b.v. de coördinatie en aanspreekpunt van In-Made / Ex-Made in het veld en het netwerk en vijf specialistische senior-adviseurs⁸ en een allround medewerker. Soms kunnen hier op projectbasis tijdelijke medewerkers aan toegevoegd worden. Het stafteam adviseert de portefeuillehouders, leiding RBBA en hoofden arbeid, initieert beleid,

⁸ bedrijfsvoering, marketing & sales, kwaliteit en innovatie, opleidingen voor personeel en gedetineerden en extramurale arbeid

onderhoudt contacten met allerlei disciplines op het hoofdkantoor en kerndepartement en zorgt voor de communicatie tussen de diverse geledingen van In-Made. Na tien jaar als project op het hoofdkantoor gesitueerd te zijn geweest is het voornemen om in de komende periode ook dit onderdeel van In-Made een vaste plek binnen het gevangeniswezen te bieden onder verantwoordelijkheid van één van de regionale portefeuillehouders. De huidige programmamanager zal plaats gaan maken voor een hoofd stafteam en een strategisch managementadviseur (SMA).

ORGANISATIEONTWIKKELING IN SAMENHANG

De hierboven beschreven ontwikkelingen van het RBBA en het stafteam willen we in 2021 en 2022 hun beslag laten krijgen. Uitgangspunt hierbij is budgetneutraliteit in de totale overheadkosten van In-Made.

Daar waar bij de revitalisering van het RBBA zeer zeker grote efficiëncyslagen te maken zijn, zijn er evenzeer extra werkzaamheden te verwachten vanwege:

- Oplopende capaciteit van het gevangeniswezen;
- Invoering / uitbreiding 32 uur werken door gedetineerden;
- Meer gewenste ondersteuning op ARBO zaken t.b.v. de arbeidsbedrijven;
- Verbeteren gebruik Leonardo in de vestigingen t.b.v. betrouwbare cijfers en minder herstelacties.
- Loonverwerking en contractbeheer extramurale arbeid
- Administratie In-Made Praktijkschool

3.6 Sturen op betrouwbare gegevens

De arbeidsadministratie wordt gevoerd met het J&V brede financiële systeem Leonardo en levert betrouwbare, begrijpbare en direct toepasbare gegevens over de prestaties van de arbeidsbedrijven. Leonardo is de bron van waaruit klantbeheer gestuurd wordt, offertes en calculaties worden opgesteld, contracten worden beheerd, orders worden aangelegd, beloning van gedetineerden wordt geregeld, inkoopfacturen worden betaald, magazijnvoorraden worden beheerd, nacalculaties worden opgesteld en facturen voor klanten worden gegenereerd. Daarnaast biedt de managementinformatie een geïntegreerd beeld van productie- en financiële gegevens. Met de inbreng van onze wensen in dit systeem wordt planning en monitoring van de werkvoorraad makkelijker en kan beter stuur gezet worden op levertijden.

Orders van klanten worden aangenomen voor een stuksprijs, maar gerealiseerd en verantwoord in een uurtarief, omdat (behalve het materiaal) alle kosten van het arbeidsbedrijf tijdgebonden zijn.

Het uurtarief is daarmee de belangrijkste indicator om winst of verlies te berekenen en te kunnen aantonen dat het gevangeniswezen voldoet aan de richtlijnen van de Wet Markt en Overheid.

Het volledig, tijdig en correct administreren in Leonardo is daarmee niet alleen een randvoorwaarde voor een transparante bedrijfsvoering en benchmark, maar tevens een politieke noodzaak om aan te tonen dat In-Made de markt niet subsidieert met belastinggeld en als zodanig concurrenten benadeelt. Het stimuleren van "eigenaarschap" van de bedrijfsgegevens is dan ook een belangrijk aandachtspunt. Met het beleggen van de administratie van de extramurale arbeid in de Beperkt Beveiligde Afdelingen bij de servicedesk zal vanaf 2021 ook beter inzicht verkregen worden in Ex-Made indicatoren (branches, betaling, continuïteit, etc.).

3.7 Continu verbeteren

Een In-Made productiebedrijf wil leren, verbeteren, benchmarken, innoveren. Stilstand is achteruitgang en verbetermogelijkheden liggen nog steeds voor het oprapen. Er ligt een duidelijke politieke opdracht (verwoord in de motie v.d. Steur/Marcouch) om arbeid "winstgevend" te maken en gedetineerden meer / langer te laten werken. Kernbegrippen die bij verbeteren van onze bedrijven horen, zijn: hoge leverbetrouwbaarheid, lage foutmarge, hoge productiesnelheid, soepele interne logistiek, snelheid van offren, intensief relatiebeheer en correcte administratie. Op basis van deze begrippen is sinds 2014 een kwaliteitssysteem operationeel (vergelijkbaar met ISO 9001) waarmee de inrichtingen getoetst worden en een rating kunnen verwerven.

Door de introductie van LEAN management en het opleiden van de (plv.) hoofden arbeid tot yellow en green belt wordt het continue verbeteren en het betrekken van gedetineerden hierbij steeds meer toegepast.

Met de inwerkingtreding van de aanpassing van de PBW in 2021 op het punt van recht op en plicht tot het verrichten van arbeid in detentie, de daarbij horende aanpassing van de Loonregeling en Huisregels plus de inwerkingtreding van een per oktober 2020 aangescherpt beoordelingskader zijn er extra instrumenten beschikbaar om het gedrag en de inzet van gedetineerden te sturen (al hebben de voorlopers in het veld laten zien dat veel gedetineerden wel willen, als de omgeving duidelijk en stimulerend is). Deze drie aspecten (bestaande rating, LEAN en een volwassen relatie met gedetineerde medewerkers) zijn de basis voor een opvolger van het huidige kwaliteitssysteem waarbij de vèrgaande/afgeronde revitalisering van het RBBA een absolute voorwaarde is.

Ook de Ex-Made methode leent zich voor verdere ontwikkeling. De oude detentiefasering was (vaak noodgedwongen) vooral gericht op plaatsing op een makkelijk beschikbare plek, veelal onbetaalde arbeid. Door een betere regionale plaatsing in Beperkt Beveiligde Afdelingen (de BBA) kan kennis en netwerkvorming effectiever worden. De multidisciplinaire aanpak in de intramurale fase van de detentie dient meer dan nu gericht te zijn op de voorbereiding van de extramurale fase en de kansen na detentie. Lokale samenwerking vanuit arbeid met casemanagers in de PI en landelijke samenwerking (wellicht integratie) met het project Detentie & Re-integratie (D&R) zijn hiervoor essentieel. Werk en inkomen is immers één van de vijf basisvoorwaarden waarvoor het gevangeniswezen aan de lat staat als het gaat om het afleveren van gedetineerden aan de samenleving na ommekomst van de straf.

3.8 Vakmanschap

Van de werkmeester wordt gevraagd om als coachend leidinggevende met gedetineerden om te gaan, gedetineerden te leren zich als werknemer te gedragen, hierover feedback te geven en te rapporteren (eigenlijk dus een talentscout) en ook verantwoordelijkheid te dragen voor productiedoelstellingen. Dit impliceert dat de leidinggevenden van het arbeidsbedrijf hierop moeten sturen en hierin voorbeeldgedrag moeten vertonen en binnen de PI de belangrijke rol van de arbeid moeten uitdragen. Over de hele linie is klantgerichtheid daarbij nog een aandachtspunt. In de praktijk blijkt dat de zorg om tijdig een foutloos product te leveren en de klant hierin te ontzorgen, nog niet overal prioriteit is in het denken en handelen. Ook geven veel werkmeesters aan⁹ dat ze de meeste voldoening halen uit het betekenisvolle contact met de gedetineerde en het bieden van een luisterend oor. Zonder afbreuk te willen doen aan het belang van aandacht voor de gedetineerde medewerker op de werkvloer, mag er meer balans komen; Bij In-Made

⁹ Medewerkers Tevredenheidsonderzoeken 2016 en 2018

gaat het om werken en leren. De gedetineerde heeft buiten de arbeidsuren een scala aan functionarissen beschikbaar die hem of haar bij persoonlijke en sociale problemen kunnen begeleiden.

Op alle niveaus in de organisatie ontstaat steeds meer waardering voor de complexiteit van de functie van werkmeester. Hij/zij heeft een werkdag van doorgaans negen uur, waarvan in de regel 2x4 uur met een groep gedetineerden om zich heen en heeft daarbij veel verschillende, soms conflicterende, rollen. De ontwikkelingen van de penitentiaire arbeid vragen steeds meer om een volledige en juiste uitvoering van de functies die er zijn binnen het arbeidsbedrijf en de servicepunten. De functiebeschrijvingen zijn grotendeels up to date, maar in de uitvoering zijn er knelpunten waar in geïnvesteerd moet worden.

4 Productie en opleiding

4.1 Hele dagen werken

In 2019 is begonnen met een pilot in 5 PI's om afgestrafte gedetineerden 32 uur per week te laten werken in plaats van 20 uur. In het regeerakkoord van het kabinet Rutte 3 is dit afgesproken. Hele dagen werken is immers een maatschappelijke norm en nodig om zelf in het bestaan te kunnen voorzien. Tevens bereidt het gedetineerden beter voor op de extramurale arbeid in een bedrijf. De stap van 20 uur binnen werken naar 32 uur is een forse overgang, die veel gewenning behoeft. In 2021 wordt een businesscase opgeleverd waarin kosten en opbrengsten tegen elkaar afgezet worden. Daarnaast loopt een wetenschappelijk onderzoek naar de effecten.

Twaalf uur extra werken betekent evenzoveel uren uitbreiding van het dagprogramma. De overige (rechten) activiteiten moeten immers ook aangeboden kunnen worden. In de pilots worden diverse roostervarianten uitgetest. Uitdagingen in de pilot zijn onder andere de samenloop met de toename van meerpersoons celgebruik, toenemende druk op de logistiek en goederenopslag, flexibele beschikbaarheid van overige functiegroepen en last but not least een zo beperkt mogelijke toename van de kosten van detentie.

4.2 Handmatige productiearbeid

Ruim 80% van de werkzaamheden van de commerciële zaalarbeid van In-Made bestaat uit verpakken, assembleren en (de)monteren van producten ten behoeve van het bedrijfsleven. Verbeteren en excelleren in deze werksoort levert de hoogste opbrengst op voor de arbeid in detentie. Met het verhogen van kwaliteit en kwantiteit kunnen klanten binnengehaald worden die nu nog werkzaamheden in lage-loon landen laten uitvoeren en voor wie prijs minder belangrijk is dan foutloze en tijdige levering. De voor ons interessante klanten vragen vaak hoeveelheden die wij nu nog niet kunnen of durven accepteren. Binnen enkele PI's zijn we gestart met de toepassing van geautomatiseerde verpakkingsmachines (flowpackers), die gedetineerden als procesoperator bedienen en waarmee grotere hoeveelheden te verwerken zijn. De verwachting is dat door ontwikkelingen in de markt er bij handmatige arbeid waar gebouwelijk mogelijk meer gebruik gemaakt gaat worden van machinale hulpmiddelen en semiautomatische productielijnen met deels ingebouwde kwaliteitsmetingen, waarbij werkplekken in een lijn geschakeld zijn i.p.v. gegroepeerd rondom een tafel. Uitdaging is niet alleen "hoogwaardiger" werk (meer eindproducten) maar vooral hoogwaardiger werken.

Inrichtingen zullen niet alleen moeten verbeteren op het volledig benutten van de arbeidscapaciteit en productiesnelheid, maar ook op opslagcapaciteit (flex en vast, waar nodig ook buiten de muren), interne logistiek, waar mogelijk inzetten van gedetineerden voor aan- en afvoer van goederen, investeren in het kwaliteitssysteem, selectie en doorstroom van de juiste gedetineerden, handhaving van een geloofwaardig sanctiesysteem, etc.

Deze arbeidsvorm sluit goed aan bij de beperkte verblijfsduur van veel gedetineerden en behoeft weinig instructie en scholing. Door taken te differentiëren (voorman, kwaliteitscontroleur, logistiek medewerker) ontstaan binnen deze werkvorm interessante mogelijkheden om competenties te ontwikkelen en te certificeren met een MBO praktijkverklaring of diploma.

4.3 **Machinale productiearbeid**

In een flink aantal vestigingen is sprake van machinale productie. Vaak van oudsher aanwezig en niet altijd meer passend bij de actuele doelgroep en de vraag van de markt. Daarnaast beschikken metaal-, coating-, hout-, was- en textielbedrijven veelal over hetzelfde machinepark, zijn van oudsher kleinschalig georganiseerd en werken projectmatig aan relatief kleine orders, zonder flow /met veel omsteltijden, voor DJI en het bedrijfsleven.

Aan een aantal machinale productiebedrijven zijn ook technische vakopleidingen gekoppeld via de In-Made Praktijkschool en soms nog traditioneel via een ROC. Het is voor In-Made moeilijk om deze bedrijven op termijn nog renderend te laten werken. Aanlooptijden met betrekking tot inkoop, prijzen en Europese Aanbesteding van grondstoffen, hoge afschrijvingen, snelheid van technologische ontwikkelingen, schaarse expertise, opleidingstijd gedetineerden en arbeidsmarktkansen maken een heroriëntatie op deze arbeid wenselijk. Daarnaast kost machinale arbeid veel vierkante meters (factor 2-3 t.o.v. handmatige arbeid), waarop aanmerkelijk meer gedetineerden werkzaam zouden kunnen zijn in andere arbeidsvormen. In de komende jaren verwachten we een trend waarin machinale arbeid op minder plekken, maar met grotere omvang aangeboden zal worden. Dit mede in relatie tot de gemiddelde verblijfsduur, het toenemend gebruik van meerpersoonscellen en het kunnen aantrekken van personeel met de benodigde vakkennis.

In-Made ziet vooral een toekomst in machinale arbeid wanneer er door of samen met de klant productielijnen ingericht kunnen worden, waar op voorraad producten ten behoeve van het Rijk of onder regie / opdracht van externe bedrijven gemaakt kunnen worden en waar gedetineerden beschikbaar zijn met voldoende verblijfsduur om te investeren in kennis en opleiding.

Kortom, we zien handmatige productie machinaler worden en machinale productie minder kleinschalig en minder specialistisch/ambachtelijk; het groeit naar elkaar toe en vloeit in elkaar over.

Ten aanzien van machinale productie voor het bedrijfsleven is het streven van In-Made om vooral de (relatief goedkope) arbeidskracht te leveren, maar aanschaf van grondstoffen en machines en eventuele vakkennis en deskundigheidsbevordering van medewerkers en gedetineerden door de klant te laten verzorgen.

4.4 **Facilitaire dienstverlening**

Iedere PI heeft de opdracht om naast de centraal gefinancierde zaalarbeid ook (waar mogelijk 10% van de) gedetineerden te laten werken in de facilitaire dienstverlening. Door het onder begeleiding van (extra) personeel laten uitvoeren van schoonmaak, onderhoudswerk, schilderen en groenvoorziening werkt In-Made voor een aantrekkelijk tarief in opdracht van het landelijk Facilitair Bedrijf van DJI en kan gedetineerden relevante werk- en leerervaring laten opdoen. Hieraan ligt een overeenkomst ten grondslag op basis van een uitgewerkt bestek en uniforme normen tegen een marktconforme prijs. Op basis van evaluatie willen we de werkzaamheden in de nabije toekomst verder uitwerken, omdat veel PI's die beoogde 10% nu niet halen en de werkzaamheden nog te veel bureaucratie met zich meebrengen. Indien de te verrichten werkzaamheden op basis van veiligheid of door overmacht niet door gedetineerden kunnen worden uitgevoerd, wordt door het Facilitair Bedrijf een externe leverancier ingeschakeld. N.B.: Schoonmaak op de leefafdelingen is nog geen standaard taak van In-Made, maar wordt onder leiding van inrichtingswerkers uitgevoerd door gedetineerden. Voor het baantje van afdelingsreiniger worden gedetineerden doorgaans niet geselecteerd op hun schoonmaakambitie, maar op hun rol en invloed binnen de leefafdeling.

In sommige PI's verzorgt In-Made wel de schoonmaak op de leefafdelingen, waardoor de hygiëne aanzienlijk verbetert. Ook is er een trend dat afdelingsreinigers eerst een branchecertificaat of getuigschrift voor schoonmaker bij In-Made moeten behalen.

4.5 De In-Made Praktijkschool

Al diverse keren genoemd in dit document, maar hier nog een samenvattende beschrijving. Sinds 2019 zijn in alle PI's de werkmeesters opgeleid tot praktijkopleider voor bijzondere doelgroepen. Vanaf 2020 is deze module vast onderdeel in de scholing van nieuwe werkmeesters. De werkplekken zijn door SBB erkend als leer- en stagebedrijf. Met uitzondering van het zeer simpele werk onder het MBO-1 niveau. We onderscheiden bij In-Made inmiddels 24 werkvormen (profielen) die gekoppeld kunnen worden aan een opleidingstraject. Gedetineerden die worden toegelaten tot het opleidingstraject dienen een basis-set aan werknemersvaardigheden te beheersen. Daarna worden ze door de praktijkopleider periodiek gescoord op het al dan niet voldoende beheersen van de werkprocessen die bij een profiel horen. Indien een gedetineerde op alle werkprocessen een voldoende gescoord heeft, ontvangt hij/zij een In-Made getuigschrift en/of een praktijkverklaring uit het SBB loket. Bij voortijdig vertrek ontvangt hij een getuigschrift en praktijkverklaring voor de processen die hij beheerst. De praktijkopleiders krijgen (als onderdeel van de kwaliteitsmonitoring) een jaarlijkse terugkomdag, waarmee we de kwaliteit van de uitvoering monitoren en ontwikkelingen bespreken. Dit is een voorwaarde om de erkenning als praktijkopleider te behouden.

Per 1-11-2019 mogen praktijkverklaringen alleen door tussenkomst van een MBO instelling verstrekt worden. Omdat daar een inschrijving als student bij DUO bij hoort, is de praktijkverklaring alleen beschikbaar voor burgers met een BSN nummer. Een belangrijke bijvangst van deze ontwikkeling is dat de stap van een praktijkverklaring naar een MBO (niveau 2 of 3) diploma via de zogenaamde derde leerweg¹⁰ relatief makkelijk is geworden. Dit stimuleert ook de samenwerking met de docenten in de PI in hoge mate. Na een aantal succesvolle experimenten, waarbij deelnemers binnen enkele maanden hun MBO-2 diploma behaald hebben, zijn we sinds 2020 doende deze MBO routes in de PI's te implementeren, die daar behoefte aan hebben.

¹⁰ De derde leerweg is een vorm van onbekostigd onderwijs voor volwassenen, waarbij alleen exameneisen getoetst worden. Er is geen urennorm voor lessen, waardoor het traject geen twee jaar hoeft te duren, zoals bij een reguliere MBO-2 opleiding. Afhankelijk van het leervermogen en de inzet van de kandidaat is examinering al na enkele maanden mogelijk.

5 NAAR BUITEN!

5.1 Arbeid en detentiefasering

Vrijheden buiten de PI tijdens de straf zijn voorbehouden aan langgestrafte gedetineerden (>6 maanden) die een beperkt risico voor de samenleving en de belangen van slachtoffers vormen en die op basis van hun gedrag gepromoveerd zijn naar het plusprogramma, waarbij de inzet op de arbeid heel belangrijk is. GW ziet extramurale arbeid als een belangrijke kans om gedetineerden te re-integreren, gericht op het verkrijgen van (betaald) werk. De aanpak om gedetineerden vanuit detentie toe te leiden naar extramurale arbeid heet Ex-Made.

Ex-Made omvat alle handelingen die intramuraal en extramuraal in het gevangeniswezen nodig zijn om een gedetineerde naar een baan te begeleiden. Dat begint binnen met het vastleggen van doelen op arbeid en scholing in het Detentie & Re-integratieplan, het rapporteren van de voortgang binnen de arbeid en het voorbereiden op en adviseren over een extramurale werkplek. De uitvoering vindt plaats door plaatsing op de Beperkt Beveiligde Afdeling of in een Penitentiair Programma. Hiertoe is samenwerking tussen arbeid, onderwijs en casemanagement essentieel, waarbij in de extramurale fase de senior casemanager het estafettestokje overneemt. Het succesvol toeleiden naar werk kan niet zonder ook de andere basisvoorwaarden op orde te hebben (huisvesting, schulden, zorg, identiteitspapieren, sociaal netwerk). Ex-Made is maatwerk. Sommige gedetineerden starten buiten op een luwteplek alvorens door te stromen naar een bedrijf, anderen starten direct bij een bedrijf. Voor de gedetineerden met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt kan dagbesteding het hoogst haalbare zijn. Kern van het verhaal is dat de gekozen route door de senior casemanager wordt afgestemd met de gemeente van herkomst of het UWV, om continuïteit na detentie zeker te stellen.

Ex-Made activiteiten (scholing, training, coaching) worden vanuit hun aard mede gefinancierd met ESF subsidie. Bij het plaatsen van gedetineerden op een kansrijke werkplek wordt gebruik gemaakt van de zoekmogelijkheden die de gedetineerde heeft in het Re-integratiecentrum (RIC). Daarnaast kunnen we gebruik maken van het opgebouwde netwerk, bestaande uit de Werkgever Servicepunten, onze eigen In-Made klanten en leveranciers (het bedrijfsleven), gemeentelijke en particuliere re-integratiebedrijven en sportclubs (project Werk via Sport).

Evenals voor de productie zijn ook voor re-integratie een aantal prestatie-indicatoren opgesteld voor de PI's. Hiermee stellen we ook een benchmark op waarmee de PI's van elkaar kunnen leren wat betreft re-integratie op werk.

5.2 Toeleden naar een baan

Gesprekken met de relevante branches en gerealiseerde plaatsingen leren ons dat werkgevers primair op zoek zijn naar medewerkers die over de juiste werknemersvaardigheden beschikken. Een beroepsgericht getuigschrift of opleiding is ook belangrijk, maar pas onderscheidend indien dit ondersteund wordt door een goede beroepshouding. Wij hebben dit vertaald in een passend opleidingsaanbod binnen detentie, mede afgestemd op de (relatief korte) verblijfsduur van onze gedetineerden (de In-Made Praktijkschool). In een fors tempo¹¹ trekt de vraag naar werknemers aan in branches die van oudsher met laaggeschoold personeel werken. De inzet van (goedkope) medewerkers uit Oost Europa is voor deze branches een

¹¹ Anno 2020 zorgt de Covid19 pandemie voor een tijdelijke economische teruggang die zeker ook een dempende werking zal hebben op de werkgelegenheid, zeker in bepaalde branches.

tijdelijke oplossing. Men heeft uiteindelijk de voorkeur voor personeel dat Nederlands spreekt en zich voor langere tijd verbindt aan het bedrijf. De gedetineerde, al dan niet met de enkelband, kan in samenwerking met de gemeente en sociale werkvoorziening op proef geplaatst worden op zo'n plek, waarbij de werkgever na ommekomst van een proefperiode een dienstverband kan aanbieden. Ook de inzet van Social Return on Investment bij onze eigen inkoop en als dienstverlening voor het bedrijfsleven is een instrument dat inmiddels consequent toegepast wordt. In-Made wil bij aanbestedingen binnen DJI een aanbod doen om Social Return in te vullen met de inzet van (ex-)gedetineerden of deelproductie door In-Made. Dit is in het beleidsplan Inkoop van DJI verwoord in het motto: Inkopen met Impact. Leveranciers verwachten inmiddels niet anders dan dat ze dienen bij te dragen aan de impact op de samenleving. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is steeds meer de norm geworden. Ten aanzien van het (al dan niet) verkrijgen van de VOG is ten behoeve van de Ex-Made aanpak een instrument ontwikkeld, genaamd Beschrijving Getoond Gedrag, dat per medio 2015 in het veld gebruikt wordt als getuigschrift voor een toekomstige werkgever (deze persoon durven wij aan te bevelen als goed werknemer met een laag risico). De Beschrijving Getoond Gedrag wordt door de Dienst Justis erkend als ondersteuning in de formele VOG procedure. In het overgrote deel van de ons bekende VOG procedures leidt de BGG na een voorgenomen afwijzing op basis van het strafblad, na het indienen van bedenkingen alsnog tot afgifte van een VOG. Dit instrument is een sterk signaal naar gedetineerden en samenleving dat het hebben van een strafblad niet alle deuren dichtgooit en dat er met een positieve inzet nieuwe mogelijkheden ontstaan voor een maatschappelijk aanvaardbaar bestaan.

De ontwikkeling van de Ex-Made aanpak heeft gevolgen gehad voor de vormgeving van de penitentiaire arbeid en de keuze van het bijbehorende opleidingsbeleid (inclusief het toetsingskader voor de ESF subsidie). Vanaf 2016 is in alle locaties breed ingezet op praktijkleren¹² door de In-Made praktijkschool, in combinatie met vakgerichte scholing (MBO 2-3) voor langgestraften.

5.3 Overdracht

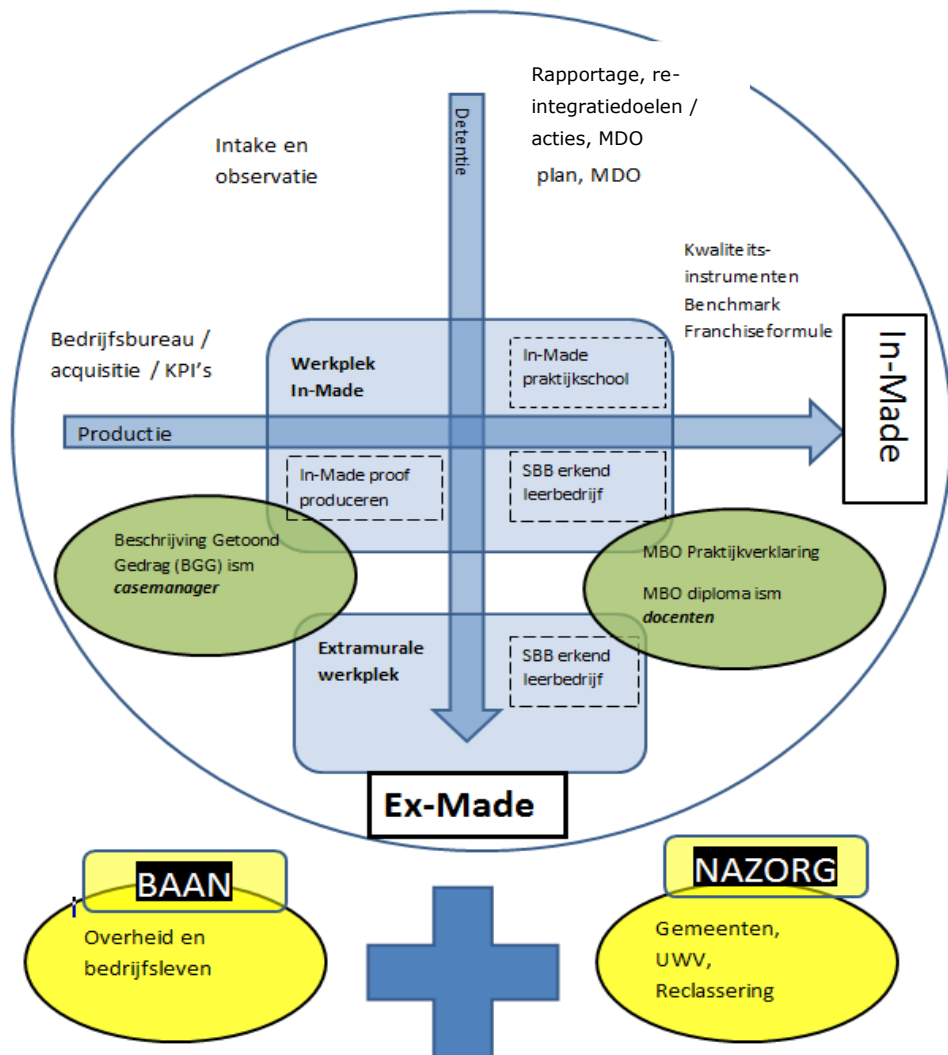
Wij kunnen tijdens de detentie flinke stappen zetten met gedetineerden, maar zodra de straf er op zit moeten ze weer op eigen benen staan. De zes maanden daarna bepalen grotendeels of de resultaten van onze aanpak duurzaam zijn gebleken. Sinds juli 2019 is er een Bestuurlijk Akkoord met de VNG en de reclassering over de verantwoordelijkheden na detentie, maar dat gaat vooral over de formele verantwoordelijkheden.

Alles kan goed geregeld zijn op papier, maar zelfs dan kunnen kleine tegenvallers in het leven een terugval veroorzaken. Een jobcoach, lifecoach (professioneel of vrijwillig) blijkt van grote meerwaarde in deze fase. Diverse pilots en projecten wijzen dat uit. Ook het UWV werkt er mee naar tevredenheid. Inmiddels zien we zelfs bedrijven die dit soort voorzieningen treffen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

¹² Via het beoordelen van werkprocessen en werknemersvaardigheden wordt een In-Made getuigschrift opgebouwd voor een beroepsprofiel op MBO niveau 1 of 2 en kan een MBO praktijkverklaring worden afgegeven aan gedetineerden die beschikken over een BurgerServiceNummer. De docenten van de PI kunnen daarnaast de gedetineerde voorbereiden op de verplichte examenvakken voor een MBO examen, inclusief proeve van Bekwaamheid dat door een externe partner wordt afgenomen.

Het is onze ambitie om de jobcoach te bepleiten en te promoten bij onze ketenpartners en waar mogelijk te pleiten voor financiering van deze voorziening.

HET HELE VERHAAL, SAMENGEVAT IN ÉÉN PLAATJE



6 Bronnen

- * Strategiedocumenten In-Made 2014-2017, en 2017-2020
- * Visiedocument Recht doen, kansen bieden
- * Penitentiare Beginselenwet "straffen en beschermen"
- * Uitvoeringsbesluit Straffen en Beschermen
- * Ministeriële Regelingen Straffen en Beschermen

RELEVANTE DOCUMENTEN

- * Jaarverslag In-Made / Ex-Made 2019
- * Jaarplan In-Made / Ex-Made 2020
- * Jaarplan In-Made / Ex-Made 2021
- * Vlekkenplan In-Made 2.2 (2018)
- * Handboek In-Made rating (2018)
- * Handboek In-Made proof produceren (2016)
- * Overall businesscase In-Made (2012)
- * Uitvoeringsconsequenties artikel 47 Beginselenwet (2020)
- * Handleiding kostprijsfinanciering penitentiare productiebedrijven (2019)
- * Welkom bij In-Made (voor gedetineerden) 2019
- * Handboek In-Made praktijkschool (2020)
- * Notitie Praktijkleren met de MBO praktijkverklaring (2019)
- * Trajectschema In-Made / Ex-Made (2020)
- * ESF beleid voor het gevangeniswezen (2016-2020)
- * Q&A's arbeid (2019)
- * De Beschrijving Getoond Gedrag (2018)
- * Projectplan 32 uur werken (2019)
- * Beleidskader Beperkt Beveiligde Afdeling (2020)
- * Informatiekaart klachtenprocedure (2015)
- * Leveringsvoorwaarden In-Made (2018)
- * Implementatieplan bedrijfsprocessen (2016)
- * Factsheet In-Made / Ex-Made (English)
- * Communicatieplan In-Made (2017)
- * TK Modernisering Penitentiare Arbeid (2012)
- * TK Penitentiare arbeid (2015)
- * Onderzoek "Productie in detentie" Maarten van Olffen 2018
- * Onderzoek Medewerkersbetrokkenheid binnen de Arbeid, Gijs Laurentzen 2019
- * Motieven van werkgevers, TIAS Tilburg 2018
- * Partnerschap DJI – Cedris (2020)
- * Projectplan Social Impact Bond (2015)
- * Nota Markt en Overheid (2013)
- * Swot analyse In-Made / Ex-Made 2020

Bijlage 1 De formules: Centraal en Lokaal

Centraal	Decentraal
1. Strategie & beleid	Uitvoeringsverantwoordelijkheid
2. Marketingbeleid, bedrijfsprofiel, huisstijl	Netwerkontwikkeling en -onderhoud
3. Salesbeleid, major accounts, vlekkenplan	Verkrijgen en behouden van opdrachten bij eigen klanten en netwerk (30% door acquisitie, 70% door behoud van het werk)
4. Sturing op onderlinge dienstverlening (wasserijen en winkels), prijsbeleid, interne markt	Garanderen leveringscontinuïteit
5. Personeelsbeleid en deskundigheidsbevordering	Beschikbaarheid 100% operationeel bedrijf, deelname aan aangeboden opleidingen
6. Benchmark, P&C cyclus, normen	Volledige en juiste registratie in systemen
7. DVO met facilitair bedrijf	Uitvoering facilitaire diensten
8. In-Made Praktijkschool; randvoorwaarden en contracten	Uitvoering leer-werk trajecten en beoordeling deelnemers
9. Kaders In-Made proof produceren	Verhoging bezetting en productiviteit
10. In-Made rating (ontwikkeling, toekenning)	Maken en uitvoeren van verbeterplannen, toepassen van voorgeschreven kwaliteitsinstrumenten
11. Organisatiemodel en escalatiemodel	In stand houden organisatiemodel en volgen van escalatiemodel
12. Wet- en regelgeving arbeid	

Bijlage 2 **Opbrengsten van de formule van In-Made en de methode Ex-Made**

Opbrengsten voor de In-Made vestigingen	Opbrengsten voor Ex-Made
Gebruik merknaam In-Made	Effectieve extramurale arbeid en Penitenciaire Programma's door beschikbaarheid van kansrijke werkplekken.
Dienstverlening door servicekantoren op het gebied van administratie, advies en acquisitie, incl.: - Goedgekeurde bedrijfsprocessen - Veiligheidskader bij opdrachten via RBBA	Positieve bijdrage aan het leefklimaat door duidelijk perspectief na detentie.
PR, website, brochures, factsheets, kennisbank, beursstand, studiedagen, etc.	Deskundigheid van medewerkers en gedetineerden ten aanzien van arbeidstoeleiding en opleidingen.
Verkoopacties	Beschrijving Getoond Gedrag beschikbaar
Catalogus Leonardo	Effectieve toepassing van en advies over ESF middelen
ESF ondersteuning	Verhoging maatschappelijke opbrengst detentie
Een aandeel hebben/bijdrage leveren in grote opdrachten	Instandhouding en ontwikkeling In-Made Praktijkschool.
Positief advies op investeringen	
Hoger financieel resultaat	