



MEERJARENBELEIDSPLAN

De Rode Antraciet vzw

2017-2021

De Rode Antraciet vzw, Geldenaaksebaan 277, 3001 Heverlee.

www.derodeantraciet.be

info@derodeantraciet.be

tel: 016 20 85 10

INHOUDSTAFEL

Voorwoord.....	3
Missie De Rode Antraciet vzw	4
Visie De Rode Antraciet vzw	5
De Rode Antraciet vzw in 2016.....	9
Mensen en Middelen	12
Team en Bestuursorganen	12
Het traject naar het meerjarenbeleidsplan 2017/2021	14
Omgevingsanalyse en uitdagingen voor de komende jaren.....	15
Van analyse naar doelstellingen: reguliere werking en nieuwe focus	17
Krachtlijnen van het meerjarenbeleidsplan: 5 Strategische Doelstellingen	19
Strategische doelstelling 1:	19
Strategische doelstelling 2:	21
Strategische doelstelling 3:	23
Strategische doelstelling 4:	25
Strategische doelstelling 5:	27
Meerjarenbegroting	30



Voorwoord

Met enige trots stellen we vast dat De Rode Antraciet vzw zich tijdens het voorbije decennium ontwikkelde tot een organisatie die in het Vlaamse cultuur- en sportlandschap wordt beschouwd als een bekende en gewaardeerde partner. Met veel ambitie dienen we dan ook opnieuw een aanvraag in voor ondersteuning van onze werking bij de Vlaamse Overheid. Het voorliggende meerjarenbeleidsplan en de daarbij horende meerjarenbegroting proberen deze ambitie in kaart te brengen voor de komende beleidsperiode.

De Rode Antraciet vzw heeft de voorbije jaren stevig ingezet op een herformulering van haar missie en visie én op een heroriëntering van haar werking. Het is niet zo dat daarmee de finaliteit van de organisatie – namelijk cultuur- en sportactiviteiten voor gedetineerden organiseren en faciliteren – een andere richting uitgaat, maar wel dat de weg die we daartoe willen bewandelen grondig gewijzigd is. De connectie tussen het leven ‘binnen de muren’ en ‘buiten de muren’ systematisch tot stand brengen, is de kern van onze strategie geworden. Onze sport- en cultuurfunctionarissen spelen hierin cruciale rollen: ambassadeur zijn van de organisatie, bemiddelaar zijn tussen alle betrokken stakeholders om kwaliteitsvolle activiteiten en evenementen mogelijk te maken, promotor zijn van activiteiten, maar ook deskundig zijn om deze activiteiten op een optimale manier binnen de muren mogelijk te maken. De bakens van deze marsrichting zijn de voorbije jaren steeds duidelijker geworden en voor De Rode Antraciet vzw dient de volgende beleidsperiode in de eerste plaats om deze strategie te consolideren en te verdiepen.

Als organisatie die over heel Vlaanderen actief is en met zeer verschillende partners moet samenwerken – Vlaamse hulp- en dienstverleners, penitentiair personeel en verantwoordelijken, Vlaamse sport- en cultuurorganisaties – moeten we erover waken dat we ook intern de ‘boel’ bij elkaar houden en onze performantie als organisatie maximaliseren. Inzetten op een goed personeelsbeleid, een efficiënt middelenbeheer en sterke interne en externe communicatie vraagt een sterk leidinggevend en ondersteunend kader.

Als organisatie willen we ook zichtbaar worden en blijven in de samenleving. Enerzijds omdat onze natuurlijke partners voor de realisatie van onze missie zich daar bevinden, maar ook omdat in die samenleving, de perceptie en de legitimering van wat we voor gedetineerden doen, tot stand komt. Functionerend binnen het kader van het participatiedecreet (ook in de komende beleidsperiode?) willen we de komende jaren inzetten op de ‘participatie van gedetineerden’. Het deelhebben en deelnemen van hen die tijdelijk of langdurig uit de burgersamenleving zijn verwijderd, is een strategische doelstelling uit het STRAP (strategisch plan hulp- en dienstverlening aan gedetineerden) die we met De Rode Antraciet vzw ter harte willen nemen. Dat is niet enkel een kwestie die ‘binnen’ zijn beslag moet krijgen maar ook ‘buiten’ een voedingsbodemp moet vinden. We beseffen dat grote delen van de civiele samenleving momenteel een heel andere richting uitkijken.

Als voorzitter ben ik er van overtuigd dat De Rode Antraciet vzw klaar is om deze doelstellingen tot een goed einde te brengen of minstens een heel eind op te schieten in de komende vijf jaar bij de realisatie ervan. Een professioneel en dynamisch team en een gemotiveerde bestuursploeg willen alle krachten bundelen om deze ambitie waar te maken. Daarom stellen we met veel vertrouwen dit beleidsplan voor de periode 2017- 2021 voor.

Gunter Gehre,

voorzitter De Rode Antraciet vzw

Missie De Rode Antraciet vzw

*Elke mens maakt deel uit van de samenleving.
In een gevangenis is dat niet vanzelfsprekend.
De Rode Antraciet vzw werkt aan een maximale interactie
tussen gevangenen en buitenwereld.*

*Vanuit die drijfveer brengt De Rode Antraciet vzw
een groepsaanbod van sport en cultuur
in de gevangenissen van Vlaanderen en Brussel.
Gevangenen krijgen hierdoor als mens de ruimte voor
engagement, zelfontplooiing en sociale verbinding.*

*De Rode Antraciet vzw realiseert dit aanbod
voor en met gevangenen.
Met een netwerk van partners brengt De Rode Antraciet vzw
zuurstof van buiten de gevangenis naar binnen.
En realisaties en verhalen uit de gevangenis naar buiten.*

Visie De Rode Antraciet vzw

***Elke mens maakt deel uit van de samenleving.
In een gevangenis is dat niet vanzelfsprekend.***

Met de eerste zin van haar missie maakt De Rode Antraciet vzw een sterk statement. Dit is geen recht dat moet worden opgeëist, maar dit is voor De Rode Antraciet vzw een vaststaand feit.

Tegelijk erkent De Rode Antraciet vzw de realiteit. Samenleven betekent relaties en affectieve verbindingen aangaan met anderen. In dat opzicht is elke gevangenis een samenleving in het klein. Gevangenen hebben er contact, interactie en ontmoetingen met medegevangenen, personeel, hulpverleners, enzovoort. Ze vormen een microsamenleving.

Toch maken gevangenen ook deel uit van de bredere samenleving, buiten de muren. Door de vrijheidsberoving en het traditionele gevangenismodel zijn de natuurlijke mogelijkheden tot interactie hier echter beperkter.

De Rode Antraciet vzw is gespecialiseerd in het werken binnen de gevangeniscontext. De organisatie helpt mogelijk maken wat niet vanzelfsprekend is: een noodzakelijke interactie tussen gevangenen en samenleving.

De Rode Antraciet vzw werkt aan een maximale interactie tussen gevangenen en buitenwereld.

De Rode Antraciet vzw zet zich in voor een maximaal tweerichtingsverkeer tussen gevangenen en de samenleving. Door haar permanente ondersteuning vormt De Rode Antraciet vzw een brug tussen mensen in gevangenschap en vrijheid. Beide partijen zijn daar bij gebaat.

Zolang er uitwisseling is met de buitenwereld blijven gevangenen als volwaardige mensen deel uitmaken van de samenleving. Het contact voorkomt isolement en vervreemding tijdens de periode van detentie en creëert kansen om later (opnieuw) aansluiting te vinden bij de samenleving.

Een menswaardige behandeling van gevangenen impliceert dat er gelegenheid is tot wisselwerking met de samenleving.

Vanuit die drijfveer brengt De Rode Antraciet vzw een groepsaanbod van sport en cultuur in de gevangenissen van Vlaanderen en Brussel.

Via een groepsaanbod van sport en cultuur brengt De Rode Antraciet vzw de buitenwereld binnen in de gevangenis. Dit is de kernactiviteit van de organisatie.

De Rode Antraciet vzw zet enerzijds in op **sport**. Sport is een universele taal. Als fysieke activiteit gaat sport gemakkelijk om met culturele en talige verschillen. Deelname aan georganiseerde sportactiviteiten doorbreekt de dagelijkse sleur en speelt in op de grote behoefte aan beweging in gevangenissen. Sport zorgt - als fysieke uitlaatklep - voor ontspanning, heeft een positieve invloed op de gezondheid en lichamelijke fitheid en draagt bij tot het welzijn van gevangenen en hun omgeving. Bovendien is sport een hefboom van sociale inclusie. Sport brengt mensen samen en geeft gevangenen de kans om deel uit te maken van een team of club. Het creëert een samenhorigheidsgevoel en helpt gevangenen om hun sociale en sportieve vaardigheden te oefenen.

Het aanbod sportieve groepsactiviteiten is breed en weerspiegelt trends in de samenleving. Het omvat binnen- en buitensporten zoals fitness, fitbal, crossfit, volleybal, voetbal en jongleren, alsook een initiatorcursus fitness (van



de Vlaamse Trainersschool), start to run en (proef)projecten rond boksen, gezondheid en voeding of bewegen op voorschrift.

Anderzijds zet De Rode Antraciet vzw in op **cultuur**, via een bewuste keuze voor de sociaal-culturele methodiek met aandacht voor mens en samenleving. Door ontmoeting en informeel leren worden sociale, culturele en communicatieve competenties ontwikkeld. De activiteiten zijn zowel aanbodgestuurd als vraaggericht en op maat ontwikkeld. De Rode Antraciet vzw zorgt dat organisaties die in de buitenwereld projecten en vormingen aanbieden de weg vinden naar het gevangenispubliek. Zo wordt wat buiten leeft toegankelijk gemaakt voor mensen in een gevangeniscontext. Daarnaast zet de Rode Antraciet vzw ook zelf culturele activiteiten in de steigers.

Het eigentijdse aanbod van culturele groepsactiviteiten weerspiegelt wat er op artistiek en creatief vlak leeft in de samenleving. Het omvat lezingen, concerten, theaterstukken, film- en kookavonden, een goed uitgeruste en georganiseerde gevangenisbibliotheek, eigen gevangenismedia zoals Jail-TV, en Kaffee Détinee waarbij gevangenen in gesprek gaan met vrije burgers. De sociaal-culturele vormingen focussen op herstelgericht werken, zelfreflectie en zingeving, agressiebeheersing, verbondenheid en relaties met vrienden en familie.

De Rode Antraciet vzw streeft consequent naar een groepsaanbod dat voor verbinding en *empowerment* van mensen zorgt. Bij fit@cel of in de bibliotheek kunnen gevangenen individueel aan de slag, maar dit is steeds een opstap om aan te sluiten bij het groepsaanbod.

Het gevarieerde groepsaanbod van De Rode Antraciet vzw richt zich in de eerste plaats tot gevangenen. In de praktijk wordt soms ook de directe sociale omgeving betrokken, zoals familie en gezin, slachtoffers, medegevangenen en gevangenispersoneel.

De Rode Antraciet vzw heeft de ambitie om voor sport en cultuur het gezicht en aanspreekpunt te zijn in elke gevangenis in Vlaanderen en Brussel. De organisatie neemt de rol van **domeinverantwoordelijke** op en ijvert onophoudelijk voor een basisaanbod van sport en cultuur in de gevangenis. Als domeinverantwoordelijke heeft De Rode Antraciet vzw (1) expertise over het werken in een gevangeniscontext, (2) een dynamische en flexibele laboratoriumfunctie, (3) een netwerk binnen en buiten de gevangenis en (4) een gezamenlijke visie en missie.

Voor haar **expertise** put De Rode Antraciet vzw zowel uit eigen terreinwerk als uit betrokkenheid bij bestaande projecten. De organisatie kent het huidige aanbod, heeft voeling met gevangenen en hun context en leert ook van binnen- en buitenlandse praktijkvoorbeelden.

De Rode Antraciet vzw zorgt voor een dynamische en flexibele dienstverlening. Het aanbod sportieve en culturele groepsactiviteiten is zo gevarieerd dat de organisatie ermee kan experimenteren. De organisatie vervult een **laboratoriumfunctie**: voor elke gevangenis én voor de zeer uiteenlopende contexten zoekt en implementeert ze een aangepaste dienstverlening. Ze deelt de opgedane kennis over haar hele werkgebied zodat de inzichten op meerdere plaatsen kunnen worden ingezet ten voordele van gevangenen en samenleving.

Om een duurzame werking te garanderen, bouwt De Rode Antraciet vzw aan een geëngageerd **netwerk** van partners. De relatie met directie, personeelsleden, gevangenen en het brede werkveld krijgt veel aandacht. Het streefdoel is een lokale verankering met minimale fysieke aanwezigheid.

De Rode Antraciet vzw werkt overkoepelend en staat in Vlaanderen en Brussel garant voor een **eenduidige visie, missie en aanpak**, zowel inhoudelijk als op praktisch vlak.

Gevangenen krijgen hierdoor als mens de ruimte voor engagement, zelfontplooiing en sociale verbinding.

Door sport en cultuur in de gevangenis binnen te brengen, creëert De Rode Antraciet vzw een vrijplaats waar gevangenen niet op feiten en fouten worden aangesproken. Gevangenen zijn immers veel meer dan hun strafblad. Tijdens de sportieve en culturele groepsactiviteiten kunnen ze zich ontspannen in een gemoedelijke sfeer en zich fysiek en creatief uiten zonder barrières van onmacht of frustratie. De Rode Antraciet vzw schept binnen de gevangeniscontext een humane vrijplaats, waar de talenten en kwaliteiten van mensen centraal staan en gevangenen zich erkend voelen als mens.

In die veilige en ontspannen omgeving vinden gevangenen de mentale zuurstof om opnieuw vertrouwen te stellen in zichzelf en in anderen. Ze kunnen er werken aan een positief zelfbeeld en een volwaardige identiteitsbeleving, bijvoorbeeld door hun talenten te ontplooiën of hun relaties met anderen te verstevigen. De Rode Antraciet vzw voorziet met haar activiteiten een kader waarbinnen gevangenen kansen grijpen om een engagement aan te gaan of initiatief te nemen. Zij gaan immers vrijwillig in op het groepsaanbod van sportieve en culturele activiteiten, maar hun deelname is niet vrijblijvend. Het aanbod is een uitnodiging om competenties te ontwikkelen, relaties te herstellen en verantwoordelijkheid op te nemen voor het eigen leven en dat van anderen. De Rode Antraciet vzw werkt vanuit de overtuiging dat elke mens, waar dan ook, kan werken aan een beter leven.

De werking van De Rode Antraciet vzw is gericht op herstel en sociale integratie. Via sport en cultuur nodigt de organisatie gevangenen uit om te sleutelen aan hun omgangsvormen en communicatieve vaardigheden. Ze stimuleert zelfreflectie bij gevangenen over de gevolgen van hun daden voor de slachtoffers, hun familie, de samenleving en zichzelf. Door het opnemen van hun verantwoordelijkheid bereiden gevangenen zich voor op een nieuwe start in de samenleving.

De Rode Antraciet vzw heeft een dynamische visie op herstel en begeleidt gevangenen in hun evolutie naar 'desistance'. Hierbij roepen gevangenen zelf een halt toe aan hun criminele gedrag, vanuit een volwaardige identiteitsbeleving en een evenwichtig zelfbeeld. Alle sportieve en culturele projecten van de organisatie ademen deze visie. Het project 'Slachtoffer in Beeld – in detentie' neemt een bijzondere plaats in. Dit is een diepgaand, herstelgericht vormingsaanbod dat focust op 3 doelstellingen: verhogen van inzicht in de gevolgen van feiten voor (eigen) slachtoffers, versterken van inleving met (eigen) slachtoffers en het stimuleren van het opnemen van verantwoordelijkheid

De Rode Antraciet vzw realiseert dit aanbod voor en met gevangenen.

Een groeiend aantal initiatieven van De Rode Antraciet vzw nodigt gevangenen uit om te participeren aan de ontwikkeling en organisatie van het sportieve en culturele aanbod. Die participatie kan verschillende vormen aannemen: informeren, adviseren, coproduceren of mee beslissen. De Rode Antraciet vzw zet zich in om de betrokkenheid en inbreng van de gevangenen bij haar aanbod te vergroten. De organisatie onderstreept de meerwaarde die een sterke betrokkenheid biedt aan gevangenen. Door participatie werken ze aan zelfontplooiing en krijgen ze de kans om hun talenten en mogelijkheden als mensen in te zetten.

De Rode Antraciet vzw onderschrijft het "Strategisch Plan Hulp- en Dienstverlening aan Gedetineerden 2015-2020". Op bovenlokaal niveau zet de organisatie in op de domeinspecifieke optie "*tegen 2020 participeren gedetineerden actief aan de organisatie, uitbouw en bekendmaking van het hulp- en dienstverleningsaanbod in de gevangenis.*"

Met een netwerk van partners brengt De Rode Antraciet vzw zuurstof van buiten de gevangenis naar binnen. En realisaties en verhalen uit de gevangenis naar buiten.

Organisaties die sportieve en culturele activiteiten aanbieden in de samenleving vervullen een opdracht naar alle (kansen)groepen, ook naar leden van de samenleving die (tijdelijk) in de gevangenis verblijven. Veelal ontbreekt het zulke organisaties niet aan goede wil, maar wel aan ervaring of contact met de doelgroep. Hier neemt De Rode Antraciet vzw een brugfunctie op. Als expert op het kruispunt tussen sport en cultuur enerzijds en de gevangeniscontext anderzijds, zorgt zij als een soort van ‘wegwijzer’ dat organisaties die een aanbod verzorgen in de buitenwereld ook de weg vinden naar het gevangenispubliek.

Het is belangrijk dat sport en cultuur, bibliotheekwerking, sociaal-cultureel werk, aandacht voor gezondheid en gemeenschapsvorming worden doorgetrokken van buiten de gevangenis naar binnen. Het is de unieke werkwijze van De Rode Antraciet vzw dat zij externe partners in een projectmatige maar structurele samenwerking binnen de gevangenis brengt. Op die manier vergroot het maatschappelijk draagvlak en krijgt het aanbod van deze partners naar gevangenen een duurzaam karakter. Tegelijk heeft De Rode Antraciet vzw de ambitie om nog meer te investeren in tweerichtingscommunicatie en meer realisaties en verhalen uit de gevangenis naar buiten te brengen.

Voor haar aanbod kiest De Rode Antraciet vzw ook bewust om haar werking met vrijwilligers te continueren en uit te breiden. Het is een onderdeel van de responsabilisering van de samenleving en het versterkt het contact tussen gevangenen en de buitenwereld.

Tenslotte zet De Rode Antraciet vzw haar expertise en ervaring in om bij te dragen aan het maatschappelijk debat over de samenleving en mensen in gevangenschap. Via kennisdeling, sensibilisering en netwerking met diverse overheden en partnerverenigingen ijvert de organisatie voor een verdere humanisering van de gevangeniscontext.

De Rode Antraciet vzw onderschrijft het “Strategisch Plan Hulp- en Dienstverlening aan gedetineerden 2015-2020” en zet op bovenlokaal niveau in op de domeinspecifieke optie “*tegen 2020 responsabiliseren we professionele actoren die een groot verschil kunnen maken bij de realisatie van de doelstellingen uit het decreet.*”



De Rode Antraciet vzw in 2016

Korte historiek van De Rode Antraciet vzw

De Rode Antraciet vzw werd opgericht op 6 november 2003 in de gevangenis van Leuven-Centraal en ging officieel van start op 1 januari 2004.

Voor Dialoog, SHD en Vormingscentrum Samen was het bij de hertekening van het sociaal cultureel landschap in Vlaanderen in de jaren 2002 en 2003 onzeker wat hun plaats zou zijn. Een mogelijke fusie met VFFW (Vlaamse Federatie Forensisch Welzijnswerk) om een vormingsinstelling voor de penitentiaire sector te vormen, bood een interessant perspectief: de doelgroep van gedetineerden was niet vreemd. Bovendien stond in 2000 een 'Vlaams strategisch plan voor hulp- en dienstverlening aan gedetineerden' in de steigers.

Samen, Dialoog, SHD en VFFW besloten om samen één organisatie voor vormingswerk binnen de penitentiaire sector op te richten. Deze vier organisaties hadden elkaar al ontmoet op de werkvloer in gevangenissen:

- in het kader van het Cocoon-project in de gevangenis van Antwerpen organiseerde Vormingscentrum Samen de cursus 'emoties bij kinderen'. Ook in Gent en Oudenaarde werd deze cursus gegeven;
- Dialoog organiseerde in 1995, op vraag van de gevangenis van Leuven Hulp, de cursus 'omgaan met lastige situaties';
- op vraag van Justitie organiseerde Dialoog cursussen voor penitentiaire beambten rond het thema 'conflicthantering' en 'communicatie';
- de VFFW was drager van de projecten "Sociaal-cultureel Werk in Vlaamse gevangenissen" (1994) en "Sportpromotie in Vlaamse gevangenissen" (2002).

Het kabinet en de administratie Cultuur stonden niet afwijzend tegenover het voorstel om de middelen van de vier organisaties aan een nieuwe vormingsinstelling voor de penitentiaire sector toe te wijzen. In plaats van 'vers geld' te moeten vinden voor de doelgroep gedetineerden, konden de budgetten van de vier organisaties samengevoegd worden. Ook de vier organisaties vonden elkaar om een nieuwe organisatie in het leven te roepen. Het fusieproces verliep voorspoedig, op eigen kracht en met ondersteuning van ingehuurd procesbegeleiders.

Na een lange brainstorm, waarbij honderden mogelijke namen de revue passeerden, bleef de naam "De Rode Antraciet" hangen. Het is een beeld van een gloeiend stukje kool: licht in een duistere omgeving, warmte in een koude omgeving.

Tijdens de eerste jaren van De Rode Antraciet vzw waren de meeste medewerkers "cursusbegeleiders" of "sociaal-culturele werkers". Cursusbegeleiders trokken van gevangenis tot gevangenis met een welbepaalde cursus. Sociaal-culturele werkers werkten in één of meer gevangenissen en zetten met partners van Justitie en Vlaamse gemeenschap socio-culturele initiatieven, sociaal-artistieke projecten, schrijfprojecten, theaterworkshops, ... in de steigers.

Er waren ook twee "sportpromotoren" (1,5 VTE), voor de regio Antwerpen – Noorderkempen.

Dit verandert in 2008, wanneer De Rode Antraciet vzw niet meer betoelaagd wordt vanuit het decreet op het "Sociaal cultureel vormingswerk voor volwassenen", maar vanuit het "Participatiedecreet". Er komt een flinke uitbreiding van het aantal sportfunctionarissen, zodat die werking ook naar meer regio's en gevangenissen kan uitbreiden.

Een tweede uitloper van het Participatiedecreet is de werking rond het gevangenisbibliotheekwerk. Het decreet stimuleert het afsluiten van convenanten tussen de lokale overheden waar zich een gevangenis bevindt, de FOD justitie – in hoofde van de lokale gevangenisdirectie – en de Vlaamse overheid, om ondersteuning te voorzien voor de gevangenisbibliotheek. Zo kan worden gewerkt aan de professionalisering en de modernisering van de gevangenisbibliotheeken. Medewerkers voor de gevangenisbibliotheeken, betaald door de lokale bibliotheek, doen hun intrede. Voor de sociaal-culturele werkers van De Rode Antraciet vzw zijn het partners om



leesbevorderende activiteiten te organiseren.

Vanaf april 2008 wordt de cursus “Slachtoffer in Beeld – in detentie” (SIB) overgedragen aan De Rode Antraciet vzw. Het departement Welzijn betoelaagt deze cursussen. Het opzet is om daders meer inzicht bij te brengen in de consequenties van hun daden voor slachtoffers en om te leren meer verantwoordelijkheid op te nemen.

In de daarop volgende jaren sleutelden we aan de regionale inzet van onze medewerkers (sportwerking in West Vlaanderen, cultuur en sport in de Brusselse gevangenissen, ...). Anno 2016 realiseert De Rode Antraciet vzw daardoor een sport- en cultuuraanbod in alle Vlaamse en Brusselse gevangenissen.

In de aanloop naar ‘10 jaar De Rode Antraciet’ zetten we de bakens uit voor de komende 10 jaar. We experimenteerden met het profiel van cultuurfunctionaris en we zetten belangrijke stappen naar een modern personeelsbeleid.

2014 was een reflectiejaar waarin we onze missie en visie actualiseerden en startten met de opmaak van een algemeen cultuur- en sportplan (en de lokale vertaling daarvan in elke gevangenis). Het resultaat van ons herbronningswerk stelden we op 11 maart 2015 voor in de Kazerne Dossin, voor een publiek van vertrouwde en nieuwe partners.

Sinds 2015 schrijven we ons in het nieuw algemeen strategisch plan voor hulp- en dienstverlening aan gedetineerden (2015/2020) in en dragen we bij tot de realisatie ervan door te focussen op de speerpunten die het dichtst bij onze eigen missie liggen: de participatie van gedetineerden en de responsabilisering van de samenleving.

Na een overgangperiode zijn, ten laatste begin 2017, alle medewerkers tewerkgesteld als sport- en/of cultuurfunctionaris in één of meerdere gevangenissen.

Door de jaren heen organiseerde De Rode Antraciet vzw ook een aantal belangrijke symposia:

- in 2005 was er het symposium “Fitness tussen muren”, n.a.v. de uitgave van het boek met de gelijknamige titel, dat geschreven werd voor gedetineerden, om ook in de cel te blijven *bevegen*;
- in 2006 was er een symposium over het *gevangenisbibliotheekwerk*, in een poging om de verschillende actoren op één lijn te krijgen, ter ondersteuning van het gevangenisbibliotheekwerk;
- in 2007 was er ‘De wow-factor’ – over *sociaal-artistieke projecten* in gevangenissen;
- in 2008 organiseerde De Rode Antraciet vzw ‘Van je familie moet je het hebben’ – over *kinderen en familie* van gedetineerden;
- in 2009 organiseerden we ‘De gevangenis van de 21ste eeuw’. N.a.v. de aankondiging van de bouw van nieuwe gevangenissen werd nagedacht over hoe de *gevangenissen van de 21ste eeuw* eruit zouden moeten zien. Naar aanleiding van de viering van 5 jaar De Rode Antraciet vzw, in 2010, werden ook de gedetineerden bevroegd over dit thema.
- in 2013 organiseerden we het colloquium ‘*Sport en detentie*’ met de resultaten van het Europese project ‘Prisoners on the move’;
- in 2015, n.a.v. de *nieuwe missie*, organiseerden we ‘ons straf verhaal’, met de lancering van onze voorstellingsfilm en de voorstelling van enkele duurzame samenwerkingspartners;
- in 2016 organiseerden we een studiedag rond ‘(samen) *lezen* in de gevangenis’, waar het werk van de gevangenisbibliotheek centraal stond.

Inbedding van de werking van De Rode Antraciet vzw in het Decreet op de Hulp- en Dienstverlening aan gedetineerden en het Strategisch Plan voor de Hulp- en Dienstverlening aan gedetineerden (2015/2020)

Met het **decreet betreffende de organisatie van de hulp- en dienstverlening aan gedetineerden** (goedgekeurd op 8 maart 2013) verankerde de Vlaamse Regering de organisatie van hulp- en dienstverlening aan gedetineerden structureel binnen haar beleidsvoering.

Dit decreet beoogt (binnen de beschikbare budgetten) het recht van alle gedetineerden en hun directe sociale omgeving, op een integrale en kwaliteitsvolle hulp- en dienstverlening die gericht is op de realisatie van deze **doelstellingen**, zodat ze zich kunnen ontplooien in de samenleving:

1. de zelfontplooiing van de gedetineerde stimuleren;
2. het sociale, relationele en psychische evenwicht van de gedetineerde herstellen;
3. de negatieve gevolgen voor de gedetineerde en zijn/haar directe sociale omgeving, veroorzaakt door en tijdens detentie, beperken;
4. de integratie en participatie in de samenleving na de detentieperiode bevorderen;
5. een proces van herstel tussen dader, slachtoffer en samenleving stimuleren;
6. de kans op hervat beperken.

Daarnaast wou de Vlaamse Regering de samenwerking tussen de verschillende betrokken beleidsdomeinen nog versterken en komen tot een meer integrale beleidsplanning, -uitvoering en -evaluatie. Het decreet voorziet daarom o.a. in de opmaak van een strategisch plan (per legislatuur) waarin de Vlaamse Regering de organisatie van de hulp- en dienstverlening binnen de verschillende betrokken beleidsdomeinen vorm geeft.

Het eerste volwaardige **strategisch plan inzake hulp- en dienstverlening aan gedetineerden** loopt van 2015 tot 2020 en bepaalt een aantal prioritaire doelstellingen en acties. Deze situeren zich op Vlaams niveau en bieden richting en inspiratie voor de lokale gevangenissen (die in 2015 een nieuw lokaal actieplan opmaakten) en voor de organisaties actief in de Hulp- en Dienstverlening, zoals De Rode Antraciet vzw. Bij het tot stand komen van dit plan werd rekening gehouden met de realiteiten en met de signalen van de diverse gevangenissen.

De opmaak van dit strategisch plan werd in 2014 voorbereid binnen **de Gemengde Commissie** (conform artikel 9 van het decreet van 8 maart 2013). De Gemengde Commissie bestaat uit vertegenwoordigers van departementen of agentschappen van de betrokken beleidsdomeinen, met name: sport, cultuur, onderwijs, tewerkstelling, welzijn en gezondheid. Alsook uit vertegenwoordigers van organisaties van hulp- en dienstverleners uit die beleidsdomeinen (waaronder De Rode Antraciet vzw).

De hulp- en dienstverlening aan gedetineerden zal zich (in de periode 2015-2020) richten op:

- de verdere uitbouw van het aanbod, rekening houdend met een humane detentie én re-integratie;
- de vertaling van het aanbod op maat van elke gedetineerde, in een geïntegreerd hulp- en dienstverleningsplan;
- het inspelen op de noden en behoeften van de gedetineerden en hun directe sociale omgeving, met bijzondere aandacht voor de noden en behoeften van de zwakste doelgroepen;
- het verhogen van de deelname van gedetineerden aan de hulp- en dienstverlening binnen en buiten de gevangenis, door de bekendmaking ervan te optimaliseren;
- het versterken van sociale netwerken rond de gedetineerden binnen en buiten de muren;
- het verhogen van de re-integratiekansen van gedetineerden, door – samen met Justitie – de verslavingsproblematiek binnen de gevangenissen grondiger aan te pakken;
- de actieve participatie van gedetineerden aan de organisatie, uitbouw en bekendmaking van het aanbod binnen de gevangenis;

- het responsabiliseren van professionele actoren die een groot verschil kunnen maken bij de realisatie van de doelstellingen uit het decreet;
- de verbreding van het draagvlak voor de hulp- en dienstverlening aan gedetineerden;
- de ontwikkeling, waar zinvol en mogelijk, van een gezamenlijk vormings- en ondersteuningsbeleid voor medewerkers van de Vlaamse Gemeenschap en Justitie.

De hulp- en dienstverlening aan gedetineerden ent zich in de periode 2015-2020 op twee belangrijke principes: het **aansluiten bij de noden en behoeften van alle deelgroepen** binnen de gevangenispopulatie en de **voorbereiding van gedetineerden op hun re-integratie**.

Mensen en Middelen

Bij De Rode Antraciet vzw werkten (behalve voor het project Slachtoffer in beeld- in detentie) op 1 januari 2016 22 medewerkers (12 vrouwen en 10 mannen), voor een totaal van 16,4 VTE.

Ze zijn als volgt ingezet:

- 19 Medewerkers werkzaam in de gevangenissen, waaronder de twee coördinatoren (13, 3 VTE);
- 1 inhoudelijk directeur (0,8 VTE);
- 1 zakelijk directeur (0,8 VTE);
- 1 stafmedewerker (0,5 VTE);
- 1 secretariaatsmedewerker (1 VTE).

Enkele cijfers voor het werkjaar 2015

Uitgaven		Inkomsten	
1.158.904,94	Personeelskosten (82%)	1.430.251,31	Overheid structurele middelen (95,3%)
125.781,22	Werkingskosten (8,9%)	38.790,41	Overheid projectmiddelen (2,6%)
123.334,17	Activiteiten gevangenissen (8,8%)	32.008,56	Diversen (2,1%)
1.408.020,33	TOTAAL	1.501.050,28	TOTAAL

Team en Bestuursorganen

Het team

De werking van De Rode Antraciet vzw wordt aangestuurd vanuit het **secretariaat** (de maatschappelijke zetel) in Heverlee, waar de inhoudelijk directeur, de zakelijk directeur en een administratief medewerker gehuisvest zijn. Sport- en cultuurfunctionarissen werken in de gevangenissen waar zij aan toegewezen zijn.

In 2012 startten we de **Horizon groep** met het oog op het opzetten van een aantal horizontale projecten die de hele werking van De Rode Antraciet vzw aanbelangen (bijvoorbeeld vrijwilligerswerk of participatie) en zich richten op een grotere responsabilisering van alle personeelsleden. In deze Horizon groep zetelen het directeurs duo, de twee coördinatoren en 3 vaste leden van het personeel. De Horizon groep vertrekt vanuit het meerjarenbeleidsplan en focust op visieontwikkeling (inhoudelijk-strategisch, organisatieontwikkeling en professionalisering). De samenstelling gebeurt per beleidsperiode. Via ad hoc werkgroepen (met deelname van alle personeelsleden) worden de projecten van deze Horizon groep verder geconcretiseerd. In 2014 werd de Horizon groep uitgebreid met extra vertegenwoordigers van sport. Deze Horizon+ boog zich over missie en visie, de vrijwilligerswerking en het thema participatie.

De decentrale werking van de meeste medewerkers maakt dat het hele team niet zo vaak ‘samen’ zit. Om de teamgeest te versterken organiseert De Rode Antraciet vzw daarom jaarlijks één **team tweedaagse**. Daarnaast organiseren we 4 **teamdagen** met als doel visieontwikkeling en uitdiepen van gemeenschappelijk thema’s. De regioteams (collega’s die in gevangnissen van een zelfde regio werken) bepalen de thema’s die hier ter sprake komen.

Bestuursorganen

De vzw heeft een **Algemene Vergadering**, interdisciplinair samengesteld, die één à twee maal per jaar vergadert, de strategische keuzes bepaalt, de jaarverslagen en jaarplannen goedkeurt, afrekening en begroting bespreekt, kwijting aan de bestuurders geeft en andere handelingen verricht die wettelijk bij haar taak passen.

Er is een **Raad van Bestuur**, interdisciplinair samengesteld, die ongeveer zes-wekelijks vergadert (niet in juli en augustus) en die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de werking, zoals beslist door de Algemene Vergadering.

De Algemene vergadering bestaat uit 9 vrouwen en 11 mannen. De Raad van Bestuur bestaat uit 5 vrouwen en 2 mannen. In beide organen zetelen mensen vanuit de volgende invalshoeken: sport, sociaal-cultureel werk, cultuur, welzijn, justitie, criminologie, organisatie- en personeelsmanagement, communicatie.

Samenstelling bestuursorganen (1 januari 2016)

Johan Deklerck
Luc Delanghe
Bart Dils
Gunter Gehre, voorzitter
Ria Goris
Wendy Mercelis, ondervoorzitter
Ivo Moyersoen
Liesbeth Naessens
Lieven Nollet
Neil Paterson
Kris Vanderhoydonck, bestuurslid
Leen Van der Perre, bestuurslid
Lore Vandevivere
Leo Van Garsse
Lieve Van Hoofstadt, secretaris
An-Sofie Van Houche
Tine Vanthuyne, bestuurslid
Johan Vercruysse
Jikkemien Vertonghen, bestuurslid
Jan Vos

Het traject naar het meerjarenbeleidsplan 2017/2021

Deze aanvraag voor een nieuwe beheersovereenkomst met de Vlaamse overheid kende een gedegen, tijdige en goede voorbereiding. De verschillende stappen in dit traject:

- Uitgebreid traject rond de **nieuwe missie en visie** (najaar 2013) met ondersteuning van een externe deskundige en met bevraging van alle relevante actoren. Goedkeuring van de nieuwe missie en visie door de Algemene Vergadering van De Rode Antraciet vzw in december 2014;
- **Stakeholdersbevraging**: provinciale rondetafels in 2014, met vertegenwoordigers uit de Vlaamse Gemeenschap, Justitie, sport, cultuur, steden en provincies, wetenschap, partners van binnen en buiten de muren, ...
Aanpak: SWOT-analyse van de werking van De Rode Antraciet vzw, verdiepen van de lijnen van de voorgestelde nieuwe missie en visie, ideeën ten aanzien van de uitdagingen, verwachtingen inzake samenwerking, suggesties voor interne en externe communicatie van De Rode Antraciet vzw, uitwisselen van goede praktijken, ...;
- **Bevraging van gedetineerden** via o.a. de bestaande evaluaties en bevragingen.
Daarnaast deelname vanuit de gevangenis van Beveren en Gent aan het **burgerkabinet** cultuur van Minister Gatz;
- **Twee rondes van de gevangenis**: zomer 2012 en najaar 2015. Uitgebreid gesprek met vertegenwoordigers van Justitie en de Vlaamse Gemeenschap van elke Vlaamse en Brusselse gevangenis. Inhoud: SWOT, bespreking nieuwe missie en visie, bespreking scenario's inzet personeel, evaluatie voorbije werking van De Rode Antraciet vzw en suggesties voor de toekomst en de opmaak van dit nieuwe meerjarenbeleidsplan;
- Bespreking van de nieuwe missie en werking op de **Bovenlokale Werkgroep** (overleg Justitie en Vlaamse Gemeenschap), het overleg van de beleidsgroep (alle **beleidscoördinatoren** van alle gevangenis) en overleg met de **JWW coördinatoren**;
- Overleg en bespreking met alle **medewerkers van De Rode Antraciet vzw**: tijdens meerdere vergaderingen van het team (teamdagen) en op de werkgroepen cultuur en sport;
- Overleg en bespreking met de **Raad van Bestuur** van De Rode Antraciet vzw;
- Opmaak (zoals afgesproken in de lopende beheersovereenkomst) van een algemeen **sport- en cultuurplan**, met maximale vertaling naar de lokale context. Focus op drie actiedomeinen: realiseren van een groepsaanbod sport en cultuur, verruimen van het draagvlak in de gevangenis en responsabilisering van de samenleving (geconcretiseerd in Strategische Doelstellingen 1, 2 en 3 van dit nieuwe meerjarenbeleidsplan). De concretisering is kwalitatief en kwantitatief (zie ook doelstelling 5.4.);
- Invulling van het nieuwe meerjarenbeleidsplan binnen de krijtlijnen van het **decreet** op de Hulp- en Dienstverlening aan gedetineerden (8 maart 2013) en het **Strategisch Plan** voor de Hulp- en Dienstverlening aan gedetineerden (2015/2020);
- Keuze, in samspraak met de administraties cultuur en sport en conform de nieuwe missie, van de domeinspecifieke doelstellingen binnen het Strategisch Plan inzake **Participatie en Responsabilisering** (zie Strategische Doelstelling 4);
- Uittekenen van transparante en gelijke **scenario's voor het inzetten van de medewerkers**. Keuze, in afstemming met stakeholders en overheid, voor het profiel van **functionaris** voor de werking van cultuur. Inzet van **20 %** sport en **20 %** cultuur in elke gevangenis van Vlaanderen en Brussel met **verankering** in die lokale gevangenis;
- Vast leggen, binnen de Raad van Bestuur en in overleg met het personeel, van de uitdagingen voor de verdere **organisatieontwikkeling** (zie Strategische Doelstelling 5);
- Opvolging van het **beleidstraject van minister Gatz** (decreet sociaal-cultureel werk en het Participatiedecreet);
- Jaarlijkse bespreking met de administraties van de **Voortgangsrapporten**.

Omgevingsanalyse en uitdagingen voor de komende jaren

De context waarbinnen De Rode Antraciet vzw haar werking ontplooit is zeer specifiek en bepalend. Enkele kansen en uitdagingen waarbinnen we ons - ook in de komende beleidsperiode (2017/2021) - bewegen:

Het decretaal en politiek kader

- De **decretale inbedding** van de Hulp- en Dienstverlening en het Strategisch Plan 2015/2020;
- De werking van de **Gemengde Commissie** (en voorbereidende werkgroep);
- De mogelijkheden van het nieuwe **decreet sociaal-cultureel werk**, waar **gedetineerden expliciet als kansengroep** worden genoemd. Dit biedt ons kansen en tegelijk de uitdaging om nieuwe organisaties toe te leiden naar de gevangnissen. De manier waarop andere sociaal-culturele organisaties hun werking naar gedetineerden kunnen ontplooiën en de honorering daarvan is heden (mei 2016) nog niet duidelijk;
- De toekomst van het **Participatiedecreet**, zowel voor De Rode Antraciet vzw als voor de werking van de gevangenisbibliotheken. De Rode Antraciet vzw is overtuigd van haar plaats in dit flankerend en stimulerend decreet;
- De interne staatsvorming: onduidelijkheid over de toekomst van de **provincies** en de gevolgen voor De Rode Antraciet vzw van het overhevelen van de provinciale projectmiddelen;
- De onzekerheid over de middelen van **steden en gemeenten**.

De gevangeniscontext

- De grote gevolgen van de vele **syndicale acties**: specifieke protocollen, vakbondsakkoorden en veelvuldige en langdurige stakingen die ons aanbod onmogelijk maken, een hypotheek leggen op samenwerking met (bestaande en toekomstige) partners en financiële gevolgen hebben;
- **De overbevolking**: een aantal gevangnissen kampen met een structurele overbevolking. (Jaarrapport DG EPI 2015: gemiddeld 10 % overbevolking). In de gevangnissen waar wij werkzaam zijn geldt dat vooral in Vorst, Mechelen en Antwerpen;
- **De besparingen** binnen justitie en de invloed daarvan op het regime. Invoering van een dagregime (waarbij alle aanbod op een beperkter aantal uren wordt geconcentreerd, waardoor aanbod ‘concurrert’ en er minder mogelijk zal zijn);
- **De infrastructuur** is niet afgestemd op het organiseren van hulp- en dienstverlening. In veel gevangnissen is er een tekort aan leslokalen, ruimtes voor cultureel aanbod, sportfaciliteiten, groeps gesprekken en cursussen, creatief aanbod, beroepsopleidingen, computerruimtes, ...;
- Ook **regimematig** zijn de meeste inrichtingen onvoldoende aangepast om een gedifferentieerd aanbod uit te bouwen. Trajecten worden bijvoorbeeld regelmatig onderbroken omwille van transfers;
- De **ver/nieuwbouw van gevangnissen**, de renovatie van oude inrichtingen en eventuele initiatieven op vlak van regime-differentiatie en/of detentieplanning. (Het Masterplan van FOD Justitie 2008 - 2012 - 2016. Gerealiseerd: Beveren, uitbreidingen Noorderkempen (Turnhout en Wortel), FPC Gent voor geïnterneerden. Nog te realiseren: Haren (i.p.v. Vorst), Antwerpen (nog geen locatie), Dendermonde (uitgesteld), FPC Antwerpen (open 2016?), Merksplas, ...). Kleinschalige en gedifferentieerde detentie wint aan interesse maar resulteert (vooralsnog) niet in concrete initiatieven;
- **Populatie**: we werken voor alle personen die verblijven in een gevangenis in Vlaanderen of Brussel. Het betreft hier dus niet enkel veroordeelden, maar ook beklaagden en geïnterneerden. Het gaat om een heel diverse groep, met zeer diverse noden en behoeften. Een groot deel van de gedetineerden is het Nederlands niet machtig. Bepaalde inrichtingen hebben een relatief stabiele populatie, terwijl andere een groot verloop kennen;

- **Leeftijd gedetineerden:** op basis van geëxtrapoleerde cijfers kunnen we stellen dat ongeveer 25 % van de gedetineerden behoort tot de leeftijdscategorie 18-30 jaar, 60 % tot de categorie 30 -49 jaar en 15 % 50-plussers;
- **Radicalisering:** we schakelen ons in binnen het ‘actieplan aanpak radicalisering’ (doelstelling binnen het Strategisch Plan): de focus ligt op de eigen sterkte van een divers en toegankelijk aanbod. De grootste preventie van radicalisering is het maximaal aansluiten op het reguliere, bestaande aanbod;
- In verscheidene gevangenissen bestaat het team dat instaat voor de organisatie van de hulp- en dienstverlening bijna volledig uit deeltijdse medewerkers of medewerkers die slechts een paar uur per week of per maand in de gevangenis werken. Dit maakt de noodzakelijke **afstemming** niet eenvoudig. Het betekent dat er voldoende moet worden ingezet op teamvorming en het maken van samenwerkingsafspraken.

Het draagvlak voor onze werking

- **Intern draagvlak** in gevangenissen: penitentiaire bewakingsassistenten zijn niet altijd overtuigd van het nut en de zinvolheid van activiteiten en spelen dan zeker geen faciliterende rol t.a.v. de programma’s en t.a.v. de deelnemers. Verankering (zie SD 2) van alle medewerkers van De Rode Antraciet vzw focust daarom ook op een goede relatie en communicatie met gevangenispersoneel;
- Het **maatschappelijk draagvlak** om te investeren in gedetineerden, in een humane detentie en een succesvolle re-integratie is beperkt. Investerings in communicatie via onze voorstellingsfilm <https://www.youtube.com/watch?v=341ETa79dVI>, de vernieuwde website en de opmaak van een communicatie- en mediaplan zijn hierbij ondersteunend.

Het aanbod

- Medegedetineerden zijn een erg belangrijke informatiebron en het idee van normalisering blijkt een belangrijke motiverende factor voor het deelnemen aan aanbod. **Gedetineerden inschakelen** bij de organisatie en bekenmaking van het aanbod is een logische keuze;
- In het bijzonder voor laaggeletterden en anderstaligen is het vaak nog moeilijker om een passend aanbod aan hulp- en dienstverlening in te richten. Zoeken naar aanvullend **niet-talig aanbod** is belangrijk;
- Vanuit onze missie en visie en vanuit de filosofie van het strategisch plan werken we niet via een categoriaal aanbod voor gedetineerden, maar brengen we de hulp- en dienstverlening uit de vrije samenleving binnen in de gevangenis. Dit heeft tot gevolg dat een veelheid aan actoren en diensten zich samen bewegen in een letterlijk beperkte ruimte. De detentiecontext maakt dat er op niveau van **praktische organisatie** heel wat extra werk bij komt kijken. Een goede samenwerking en afstemming tussen de verschillende Vlaamse partners onderling, en met de actoren van Justitie, is dan ook noodzakelijk;
- Voor het aanbod rond (niet geestelijke) **gezondheid** is er (vooralsnog) geen domeinverantwoordelijke;
- **Digitale evolutie:** in de brede samenleving is er een duidelijke trend op vlak van digitalisering. Het leven binnen de gevangenis loopt op dit vlak achterop, onder andere omwille van veiligheidsoverwegingen en verouderde infrastructuur. Toch is het belangrijk om gedetineerden in het kader van hun re-integratie de nodige digitale vaardigheden mee te geven. De digitale evolutie binnen Justitie biedt kansen om in de toekomst ook binnen de hulp- en dienstverlening meer gebruik te maken van online tools.

De organisatie

- Werken op 18 verschillende plekken, **decentraal**, bemoeilijkt de werking van de organisatie en de informatiedoorstroming. Het overschakelen naar een Cloud biedt hier een (beperkt) antwoord. Ook voldoende investeren in teamdagen en overleg (al of niet via skype) blijft noodzakelijk;



- We zijn 1 organisatie maar **stemmen ons aanbod maximaal af op de lokale context** (behoeften, specifieke doelgroepen, potentiële samenwerkingspartners in de regio, samenwerking met gevangenispersoneel, ...). Dit vraagt een evenwicht tussen flexibiliteit en gemeenschappelijke afspraken;
- Voor sommige sportieve en culturele activiteiten is er een **wachlijst**;
- **20 % cultuur en 20 % sport per gevangenis is te weinig**. Op termijn is 50 % inzet voor sport en 50 % inzet voor cultuur noodzakelijk om onze opdracht te realiseren.

Van analyse naar doelstellingen: reguliere werking en nieuwe focus

Op basis van de evaluatie van de werking en de aanbevelingen enerzijds (zie blz. 15) en de uitdagingen (zie blz. 16 en 17) anderzijds, bepaalden we de doelstellingen voor de komende beleidsperiode (zie vanaf blz. 20).

Enerzijds behouden en versterken we de reguliere werking, anderzijds vernieuwen we onze focus op heel wat domeinen. De grootste **vernieuwing** zit in de volgende doelstellingen (in het rood aangegeven vanaf blz. 20):

Voor cultuur:

- Vanuit de nood aan intern draagvlak, afstemming, efficiënte inzet van het personeel, ... kiezen we ook voor de collega's cultuur voor **verankering** en de overstap naar het **profiel van cultuurfunctionaris** (fysieke aanwezigheid, draagvlak binnen de muren, kennis van terrein binnen en buiten de muren, zicht op lokale behoeften en mogelijkheden, opbouwen domeinverantwoordelijkheid cultuur,...);
- Vanuit de kenmerken van de doelgroep (laaggeletterdheid, anderstaligheid, ..) leggen we de focus bijkomend op **niet-talig cultuuraanbod**;
- Vanuit de nieuwe missie, het nieuwe profiel van de cultuurfunctionaris en het nieuwe decreet op het sociaal cultureel werk: de keuze om **externe cultuurpartners binnen te brengen** (responsabilisering van het culturele werkveld) met de opvolging van cultuurtrends en de **uitrol van nieuw aanbod**;
- Vanuit de nieuwe missie en de responsabilisering van het culturele werkveld: focus op onze **expertise van doelgroep en gevangeniscontext**, het **inhoudelijk en methodisch 'vertalen'** van het externe aanbod naar een gevangeniscontext, **het begeleiden en coachen van gekwalificeerde externe lesgevers en begeleiders**, ...;
- Vanuit de focus op het binnenhalen van nieuwe externe culturele partners en vanuit de mogelijkheden van het nieuwe decreet sociaal-cultureel werk: het maken van een **intern draaiboek voor het toeleiden van externe partners** en de opmaak van een **nieuw handboek voor de culturele sector: 'cultuur in een gevangeniscontext'**.

Voor sport:

- Vanuit de realiteit en het appèl vanuit onze domeinverantwoordelijkheid voor sport, bewegen en de daaraan gerelateerde gezondheid: acties inzake **gezond en ethisch sporten**: doping, preventie en sensibilisering; opstellen van uniforme gedragscodes voor deelnemers en lesgevers;
- Blijvende nood, vanuit ons profiel als sportfunctionaris: investering in goede lesgevers, o.a. via het werken aan **kerncompetenties voor lesgevers** (vorming, experts betrekken, kennisdeling, ...);
- Vanuit de versterkte focus op re-integratie (decreet en Strategisch Plan) werken we aan **inclusie**: aanbod analyseren en aanpassen o.b.v. het logisch model van Coalter, competentiebevordering via sportkaderopleiding, inzet op sporten na detentie, activiteiten evalueren, ...;
- Vanuit de realiteit van de gevangeniscontext en met het oog op het toeleiden (gegeven onze nieuwe missie) naar het groepsaanbod sport: initiatieven rond **zelfstandig sporten** kwalitatief verhogen en verspreiden (fitness tussen muren, fit@cell, ...) en gebruik maken van de (beperkte) ICT mogelijkheden (zoals via Prison Cloud).



Voor cultuur en sport/de hele organisatie:

- Vanuit de keuzes binnen de nieuwe missie en de filosofie van het decreet en het Strategisch Plan profileren we ons sterker op de **brug tussen binnen - buiten**: het bestaande aanbod sport en cultuur van buiten de muren naar binnen brengen, delen van praktijken en expertise (ook internationaal), partners binnenhalen en coachen, ...;
- Vanuit onze nieuwe missie en de focus op het binnenhalen van de sport- en cultuurwereld van buiten naar binnen: **trends opvolgen en van daaruit het aanbod vernieuwen**;
- Vanuit de noodzaak van het responsabiliseren van de samenleving en vanuit het Strategisch Plan: de keuzes binnen de domeinspecifieke optie inzake **responsabilisering van de samenleving**, zie 4.5. (partners stimuleren, in kaart brengen van partners, netwerk ontsluiten en verder uitbouwen, nieuwe partners zoeken, colloquium in 2020, inbouwen in het functieprofiel, ...);
- Vanuit de keuze voor domeinverantwoordelijkheid (decreet op de Hulp- en Dienstverlening 6/8/2013): medewerkers begeleiden in hun opdracht inzake het **mandaat voor beheer van het lokaal budget voor sport en/of cultuur**;
- Vanuit de focus van het decreet op de Hulp- en Dienstverlening en op het Strategisch Plan (2015/2012) mee inzetten op **integraal werken**: samenwerking met de andere domeinen van de Hulp – en Dienstverlening aan gedetineerden, aanbod op de brug tussen formeel en informeel leren, nieuw sport- en cultuuraanbod lanceren dat kan aansluiten op het bestaand aanbod van andere domeinen binnen de Hulp- en Dienstverlening (zoals Onderwijs of VDAB) of hun aanbod kan versterken vanuit ons eigen opgebouwd (via het sport- of cultuuraanbod) draagvlak, goede praktijken uit het buitenland verkennen, ...;
- Vanuit enerzijds onze nieuwe missie en anderzijds onze keuze en opdracht binnen het Strategisch Plan: inzet op het verhogen van de **participatie van de doelgroep**, op alle niveaus (ook betrokkenheid bij de organisatie), met focus op de **doelstelling binnen het Strategisch Plan** (zie 4.4. en bijkomend o.a. in kaart brengen van goede praktijken, inbreng van gedetineerden in onze werkgroepen sport en cultuur in de gevangenis, inzetten op positieve talenten van gedetineerden bij het organiseren van aanbod, ...);
- Vanuit de noodzaak van het vergroten van het draagvlak (binnen de gevangenis) voor onze werking: inzet op **intern draagvlak via het personeel van justitie**: aanbod waaraan zij kunnen deelnemen, behoefte detectie van gedetineerden via personeel, samenwerking in functie van de organisatie van ons aanbod, ...;
- Vanuit de actualiteit en het Strategisch Plan: mee uitvoeren van het **antiradicaliseringsbeleid**;
- Vanuit de optie voor de responsabilisering van de samenleving: werken aan een duurzaam en professioneel **vrijwilligersbeleid** (o.a. verder uitbouwen, vooral voor sport);
- Vanuit de noodzaak aan een maatschappelijk draagvlak voor ons aanbod en de werking met gedetineerden: de opmaak van een **communicatieplan**, de investering in **externe communicatie**, de ontwikkeling van een **pers- en mediabeleid** en het exploreren van de mogelijkheden van **sociale media**;
- Vanuit de noodzaak aan maatschappelijk draagvlak voor onze werking, zelfevaluatie en evaluatie naar de subsidiërende overheid: inzet op **kennisopbouw** (meten, vergelijken, externe en interne communicatie van realisaties, bijsturen, ...);
- Vanuit de noodzaak aan maatschappelijk draagvlak voor onze werking: organiseren van een cultureel en sportief **aanbod binnen de muren waar ook ‘vrije burgers’ kunnen aan deelnemen**;
- Om dit alles te kunnen realiseren in een organisatie verspreid over 19 werkplekken en gericht op onze nieuwe manier van werken: inzet op performant **personeelsbeleid** (visieontwikkeling, HR beleid, waarderingscyclus, tijdsregistratie gekoppeld aan het MJB, ...) en efficiënt **management** (monitoring financiën, update organigram, opvolging verankering medewerkers, opvolging inzet personeel/scenario's, doorlichting bestaande ondersteunende functies, interne communicatie, ...).

Krachtlijnen van het meerjarenbeleidsplan: 5 Strategische Doelstellingen

(Met telkens de operationele doelstellingen en enkele concretisering en acties bij wijze van illustratie. Rood = nieuw)

Strategische doelstelling 1:

De Rode Antraciet vzw realiseert een groepsaanbod sport en cultuur in elke gevangenis van Vlaanderen en Brussel

(Sport)

OD 1.1. De Rode Antraciet vzw realiseert een toegankelijk, kwalitatief en afgestemd groepsaanbod sport in elke gevangenis van Vlaanderen en Brussel

- Maximaal afgestemd op de lokale context
- Toegankelijk aanbod, ook niet-talig
- Concrete acties om gezond en ethisch sporten te promoten (inclusie, doping, gedragscode voor deelnemers en lesgevers, ...)
- Op basis van nieuwe trends sport het aanbod vernieuwen
- Investeren in sportgekwalficeerde begeleiders/lesgevers en faciliteren van sporttechnische en pedagogische opleidingen + focus op kerncompetenties
- Aandacht voor de activering van bewegingsarmen
- Aanreiken informatie voor sporten na detentie
- Kennis uitbouwen en verder inzetten op competentiebevordering via sport

OD 1.2. De sportfunctionarissen van De Rode Antraciet vzw zijn het aanspreekpunt sport in elke gevangenis van Vlaanderen en Brussel

- Zichtbare en fysieke aanwezigheid van de sportfunctionaris
- Terreinkennis (aanbod andere lokale partners en aanbod sport in de regio)
- Zicht op lokale behoeften sport
- Streven naar groeipad (in kwaliteit, diversiteit en waar mogelijk kwantiteit) groepsaanbod sport
- Actieve stem op alle vergaderingen relevant voor sport
- Domeinverantwoordelijkheid behouden en versterken
- Mandaat voor beheer sportbudget

(Cultuur)

OD 1.3. De Rode Antraciet vzw realiseert een toegankelijk, kwalitatief en afgestemd groepsaanbod cultuur in elke gevangenis van Vlaanderen en Brussel

- Maximaal afgestemd op de lokale context
- Toegankelijk aanbod, ook niet-talig
- De Rode Antraciet vzw ondersteunt de werking van de gevangenisbibliotheken
- Op basis van nieuwe trends cultuur het aanbod vernieuwen
- Gevangensmedia (startende initiatieven ondersteunen)
- Continueren bestaand aanbod (beeldende kunst, vormingen, Buiten Beeld, leesbevorderende activiteiten zoals de Voorleesverhalen en samen lezen, ...) en uitrol nieuw aanbod
- Investeren in gekwalficeerde begeleiders/lesgevers
- (aandachtspunt: geen therapeutisch aanbod, geen hulpverlening)

OD 1.4. De cultuurfunctionarissen van De Rode Antraciet vzw zijn het aanspreekpunt cultuur in elke gevangenis van Vlaanderen en Brussel

- **Zichtbare en fysieke aanwezigheid van de cultuurfunctionaris**
- **Terreinkennis (aanbod andere lokale partners en aanbod cultuur in de regio)**
- **Domeinverantwoordelijkheid stapsgewijs opbouwen**
- **Zicht op lokale behoeften cultuur**
- Streven naar groeipad (in kwaliteit, diversiteit en waar mogelijk kwantiteit) groepsaanbod cultuur
- Actieve stem op alle vergaderingen relevant voor cultuur
- **Mandaat voor beheer cultuurbudget**

(Algemeen/voor beide domeinen)

OD 1.5. Tegen 2021 heeft De Rode Antraciet vzw een actief bestand van **mogelijkheden, partners, goede praktijken en kennis** inzake een kwaliteitsvol groepsaanbod cultuur en sport in de gevangenissen

- Focus op groepsaanbod, geen individueel aanbod
- Wel enkele mogelijkheden van individueel aanbod, als aanvulling op en toeleiding naar het groepsaanbod (vb. **zelfstandig sporten**)

OD 1.6. De Rode Antraciet vzw zet in op **integraal werken**: (meer) aanbod op de brug tussen formeel en informeel leren

- Inventariseren, verkennen, uitvoeren van elkaar versterkende praktijken uit onderwijs, cultuur en sport
- Opvolging/uitvoering suggesties vanuit de inspiratiedag (mei 2016) hierover met Vocvo (onderwijs aan gedetineerden)

Strategische doelstelling 2:

De Rode Antraciet vzw werkt aan een draagvlak voor haar werking in elke gevangenis van Vlaanderen en Brussel

(Cultuur)

OD 2.1. De cultuurfunctionarissen van De Rode Antraciet vzw werken vanuit een **verankerde positie** in elke Vlaamse en Brusselse gevangenis

- Duurzame inbedding en draagvlak van (nieuwe) cultuurfunctionarissen (zeker opvolging cursusgevers die vanaf 1/1/2017 definitief verankeren)
- Goede relatie met personeel, directie en andere Vlaamse partners
- Bijdragen tot een leefbaar klimaat in de gevangenissen
- Werkgroepen en co
- Cultuurfunctionaris staat garant voor duidelijke communicatie in haar/zijn gevangenis
- Netwerk in de gevangenis uitbouwen

OD 2.2. De Rode Antraciet vzw streeft naar een maximale **participatie** van de doelgroep aan het cultuuraanbod in elke Vlaamse en Brusselse gevangenis

- Participatie gedetineerden aan cultuur in de 'eigen' gevangenis verhogen, zowel qua aantal bereikte gedetineerden als naar betrokkenheid (zowel op operationeel als **strategisch niveau**)
- Evenwicht vraag-gestuurd en aanbod gestuurd
- Ook voor diverse deeldoelgroepen

OD 2.3. De cultuurfunctionarissen van De Rode Antraciet vzw treden in elke gevangenis van Vlaanderen en Brussel op als **expert in gevangeniscontext en doelgroep**

- **Intern draaiboek toeleiden externe partners (do's en don'ts)**
- **Adviserende rol cultuur en cultuurinfrastructuur nieuwe gevangenissen**
- **Zicht op populatie gevangenis en lokale context**
- Zicht op relevante wetenschappelijke info

(Sport)

OD 2.4. De sportfunctionarissen van De Rode Antraciet vzw werken vanuit een **verankerde positie** in elke Vlaamse en Brusselse gevangenis

- Goede relatie met personeel, directie en andere Vlaamse partners
- Bijdragen tot een leefbaar klimaat in de gevangenissen
- Werkgroepen en co
- Sportfunctionaris staat garant voor duidelijke communicatie in haar/zijn gevangenis
- Netwerk in de gevangenis verdiepen en bestendigen

OD 2.5. De Rode Antraciet vzw streeft naar een maximale **participatie** van de doelgroep aan het sportaanbod in elke Vlaamse en Brusselse gevangenis

- Participatie gedetineerden aan sport in de 'eigen' gevangenis verhogen, zowel qua aantal bereikte gedetineerden als naar betrokkenheid (zowel op operationeel als **strategisch niveau**)
- Evenwicht vraag-gestuurd en aanbod gestuurd
- **Ook voor diverse deeldoelgroepen**



OD 2.6. De sportfunctionarissen van De Rode Antraciet vzw treden in elke gevangenis van Vlaanderen en Brussel op als expert in gevangeniscontext en doelgroep

- Adviserende rol sport en sportinfrastructuur nieuwe gevangenissen
- Zicht op populatie gevangenis en lokale context
- Zicht op relevante wetenschappelijke info

(Algemeen/ voor beide domeinen)

OD 2.7. De Rode Antraciet vzw investeert in een goede **samenwerking met het personeel** en de gedetineerden met het oog op de realisatie van een sport- en cultuuraanbod

- Gedetineerden als ambassadeurs voor toeleiding aanbod
- Draaiboeken maken
- **Kwalitatieve evaluaties**
- Nulmeting goed werkende procedures
- Dialoog en goede communicatie
- Goede afspraken maken met personeel, mondeling en persoonlijk
- Communicatiekanalen van justitie (mail, **Prison Cloud, videokanalen, ...**) gebruiken voor ons aanbod

OD 2.8. Tegen 2021 zijn **gedetineerden in alle gevangenissen actief betrokken bij de organisatie van ons cultuur- en sportaanbod**

- Zie ook SD 4
- **In kaart brengen van goede praktijken**
- **In eigen gevangenis bestendigen en stimuleren van inbreng van gedetineerden in de werkgroepen**
- **Inzetten op positieve talenten van gedetineerden bij het organiseren van evenementen**

OD 2.9. Tegen 2021 realiseert De Rode Antraciet vzw in elke gevangenis 1 activiteit per jaar waaraan **ook het personeel van de gevangenis kan deelnemen**

- Betrekken = begrijpen waarom we (dit) aanbod doen
- Hoeft niet per definitie samen te zijn
- Diverse mogelijkheden, waarvan we sommige al doen

Strategische doelstelling 3:

De Rode Antraciet vzw investeert in de responsabilisering van de samenleving ten aanzien van een cultureel en sportief aanbod voor gedetineerden

(Algemeen/voor beide domeinen)

OD 3.1. De Rode Antraciet vzw vergroot het draagvlak in de samenleving voor het werken met gedetineerden

- Gerichte perscontacten
- Lezingen en getuigenissen (scholen, organisaties, ...)
- Naar buiten brengen van realisaties in de gevangenissen
- Netwerk van organisaties die het draagvlak voor de H&D verhogen (BZN, De Huizen, ...)
- **We investeren in het organiseren van een groepsaanbod voor gemengde groepen (vrije burgers en gedetineerden samen)**

OD 3.2. De Rode Antraciet vzw investeert in haar netwerk van (potentiele) partners

- Netwerkevents

OD 3.3. De Rode Antraciet vzw werkt aan een duurzaam en professioneel vrijwilligersbeleid

- Behoeftetepeiling bij vrijwilligers (2017)
- Oplijsting van bovenlokale en lokale taken i.f.v. vrijwilligers (2017)
- Communicatie over en naar vrijwilligers stroomlijnen
- Jaarlijks evenement voor vrijwilligers
- Meer regionaal aantrekken van vrijwilligers

(Sport)

OD 3.4. De Rode Antraciet vzw versterkt haar netwerk van partners in binnen- en buitenland in functie van haar sportwerking

- Netwerken sport op verschillende niveaus: steden en gemeenten, Vlaams, Belgisch, Europees en internationaal
- **Netwerk rond werken met doelgroepen (kennis en ervaringen delen)**
- **Zoeken naar partnerships sport (o.a. decreet sportfederaties)**
- Zoeken naar partnerships sport tijdens en na detentie en de brug daartussen

OD 3.5. De Rode Antraciet vzw bouwt haar vrijwilligerswerking voor het sportaanbod in elke Vlaamse en Brusselse gevangenis verder uit

OD 3.6. De Rode Antraciet vzw vergroot het maatschappelijk draagvlak voor het sportaanbod aan gedetineerden via het delen van ervaringen en kennis

(Cultuur)

OD 3.7. De Rode Antraciet vzw versterkt haar netwerk van partners in binnen- en buitenland in functie van haar cultuurwerking

- **Vormingswerk dat we zelf niet meer doen via externen binnenhalen (zoeken, coachen, financieel luik)**
- **Proactief opvolgen mogelijkheden vanuit het nieuwe decreet sociaal cultureel werk**
- **Publicatie (extern) handboek 'Cultuur in een gevangeniscontext'**

- Netwerken cultuur op verschillende niveaus: steden en gemeenten, Vlaams, Belgisch, Europees en internationaal

OD 3.8. De Rode Antraciet vzw bouwt haar vrijwilligerswerking voor het cultuuraanbod in elke Vlaamse en Brusselse gevangenis verder uit

OD 3.9. De Rode Antraciet vzw vergroot het maatschappelijk draagvlak voor het cultuuraanbod aan gedetineerden via het delen van ervaringen en kennis



Strategische doelstelling 4:

De Rode Antraciet vzw ondersteunt het beleid van de Vlaamse overheid voor de hulp- en dienstverlening aan gedetineerden en voert het mee uit

OD 4.1. De Rode Antraciet vzw participeert constructief aan het overleg op Vlaams niveau inzake de Hulp- en Dienstverlening aan gedetineerden

- Gemengde Commissie
- Voorbereidende Werkgroep
- Permanente werkgroepen (vb. WEVO)
- Ad hoc werkgroepen (zoals online H&D, GOS, ...)
- Overleg met Justitie, inbreng Bovenlokale werkgroep, informeren Justitie bij belangrijke wijzigingen inzake werking, structuur, ...
- Ander overleg op Vlaams niveau

OD 4.2. De Rode Antraciet vzw participeert constructief aan het lokaal overleg inzake de Hulp- en Dienstverlening aan gedetineerden

- Deelname aan de decretale overlegorganen zoals beleidsteam en coördinatieteam
- Inbreng in de opmaak van de lokale actieplannen
- Lokale werkgroepen
- **Vertaling sport- en cultuurplan (= SD 1, 2 en 3) naar lokale context**

OD 4.3. De Rode Antraciet vzw ondersteunt de uitvoering van het Decreet betreffende de organisatie van de Hulp- en Dienstverlening aan gedetineerden en het Strategisch Plan (2015 – 2020) voor de Hulp- en Dienstverlening aan gedetineerden

- GOS: we registreren op activiteitsniveau
- Verder mee uitwerken van het gevoerde **antiradicaliseringsbeleid**
- Verder mee uitwerken van het **communicatiebeleid** binnen de Hulp- en Dienstverlening aan gedetineerden (zie ook 5.1.)
- Operationalisering domeinspecifieke optie 14 (zie 4.4.) en 15 (zie 4.5.) van het STRAP
- Inbreng in **Klasbak** en Vocvo (o.a. in het kader van focus op integraal werken)

(Participatie)

OD 4.4. De Rode Antraciet vzw is trekker binnen het Strategisch Plan (2015 – 2020) voor de doelstelling rond **participatie**

- **We sensibiliseren en informeren andere partners binnen de Hulp & Dienstverlening aan gedetineerden (en binnen justitie) rond participatie**
- **Expertisedeling en resultaten inventarisatie en onderzoek op studie- en inspiratiedag (2018)**
- **Tegen 2021 verhoogt De Rode Antraciet vzw de participatie van gedetineerden bij de uitbouw, bekendmaking, ondersteuning en organisatie van het sport- en cultuuraanbod in de Vlaamse en Brusselse gevangenissen**
- **Afstemming met VUB (onderzoek participatie)**
- **De Rode Antraciet vzw inventariseert methodieken van participatie van gedetineerden (aan het sport- en cultuuraanbod) en evalueert ze:**
 - **Inventarisatie bestaande methodieken: Activiteitenteam Ruiselede, kernteam Hoogstraten, Burgerkabinet, ...**
 - **Resultaten experiment methodiek permanente behoeften detectie Hasselt (tot eind 2016) + oplijsting**

- randvoorwaarden inzetbaarheid in andere gevangenissen
- Samenwerking met universiteiten en hogescholen voor onderzoek en inspiratiedag
- Projectvoorstel rond participatie (binnen- en buitenlandse voorbeelden, binnen en buiten detentie) met diverse, ook Europese, partners. Doelstelling van het project: gedetineerden maximaal laten participeren tijdens detentie

(Responsabilisering)

OD 4.5. De Rode Antraciet vzw is trekker binnen het Strategisch Plan (2015 – 2020) voor de doelstelling rond [responsabilisering](#)

- Stimuleren en sensibiliseren van partners tot een actieve bijdrage aan een sterker uitgebouwd aanbod voor gedetineerden
- In kaart brengen van bestaande partners
- Netwerk ontsluiten en verder uitbouwen: zoektocht naar nieuwe partners en opzetten van (eerste) samenwerkingsverbanden (vb. stress met CM; agressie, ouder-kind, ...)
- Reeds bestaande nieuwe partnerschappen ook regionaal verder uitbouwen
- Nieuwe partners zoeken voor andere thema's, vb. ouderschap, directe sociale omgeving van gedetineerden, sociale vaardigheden, ...
- Opmaak draaiboek 'goede praktijken samenwerking nieuwe/externe partners'
- Colloquium in 2020. Studie- en inspiratiedag met en voor de geresponsabiliseerde samenleving: goede praktijken in beeld
- Inbouwen van deze aanpak in het functieprofiel van de medewerkers en de organisatiestructuur van De Rode Antraciet vzw



Strategische doelstelling 5:

De Rode Antraciet vzw ontwikkelt zich verder als een professionele en kwaliteitsvolle organisatie

OD 5.1. De Rode Antraciet vzw investeert in de verdere ontwikkeling van een efficiënt intern en extern communicatiebeleid

Realiseren van een uitgewerkte communicatiestrategie

- Opmaak **communicatieplan**
- Inbedding in het (nog te ontwikkelen) communicatiebeleid binnen de Hulp- & Dienstverlening aan gedetineerden

Externe communicatie

- Onderzoek mogelijkheden **sociale media**
- Evaluatie (kwantitatief en kwalitatief) van de nieuwe website
- **Stroomlijnen** informatie via Gevat, website en sociale media
- Alternatieven voor folders (naar gedetineerden, naar partners, ...) en promomateriaal
- Aandacht voor toegankelijkheid

Interne communicatie

- Gebruik communicatiehandleiding verbeteren
- Gebruik van **moderne communicatiemiddelen** zoals Skype/videoconference
- Evaluatie en bijsturing werking organisatiebibliotheek

Mediabeleid

- **Pers- en mediabeleid** (lokale projecten en standpuntbepaling) uitbouwen
- Perscontacten beheren
- Archivering persartikels

OD 5.2. De Rode Antraciet vzw investeert verder in een performant personeelsbeleid

HR beleid

- **Visie** ontwikkeling (waarden, verwachtingen, principes, ...)
- Evaluatie
- **Aanwervingsbeleid, vrijwilligersbeleid, onthaalbeleid en stagebeleid** hieraan koppelen en zo nodig bijsturen
- VTOL beleid
- Intervisie
- **Freelancersbeleid** (en uitklaren aflijning met vrijwilligers)

Verloningsbeleid

- Evaluatie van het ontwikkelde personeelsbeleid (onderdeel verloningsbeleid) en zo nodig bijsturen



Gedecentraliseerd werken/werken vanop afstand: 1 organisatie, 18 werkplekken/gevangenissen

- Werking met regioteams
- Teamdagen
- Lokale invulling aanbod maar organisatorisch 1 lijn
- Ambassadeurschap
- Evaluatie proefproject Brussel (1 zelfde collega voor sport en cultuur)

Waarderingscyclus

- Opstarten, evalueren
- Beslissen (RvB) of we dit koppelen aan loonbeleid?
- Nieuw sjabloon functioneringsgesprekken: evaluatie en afstemmen op nieuwe functieprofielen

Functieprofielen

- Resultaatsgebieden
- Linken naar waarderingscyclus
- **Nieuw profiel cultuurfunctionaris**
- Update alle andere profielen

Tijdregistratie

- Overschakelen naar www.werktijd.be
- **Tijdsregistratie gekoppeld aan doelstellingen van het MJBP**

OD 5.3. De Rode Antraciet vzw beschikt over een efficiënt en transparant management

Financieel beleid

- Permanent **monitoren** van inkomsten en uitgaven
- Evaluatie en zo nodig bijsturen

Organisatiestructuur

- Evaluatie en zo nodig bijsturen
- Informeren van alle relevante actoren (Justitie, Vlaamse gemeenschap, ...) over onze manier van werken, structuur ... en bij belangrijke veranderingen
- **Update organigram**

Personeelsinzet

- **Verankering collega's** (+ specifiek opvolging nieuw verankerde collega's)
- Opvolging 'scenario's' (verdeling inzet personeel) en **bijsturen** o.b.v. opportuniteiten
- **Doorlichting** ondersteunende functies en overkoepelende taken

Horizontgroep

- Nieuwe samenstelling voor de nieuwe beleidsperiode
- Jaarlijks uitwerken van 1 overkoepelend thema

OD 5.4. De Rode Antraciet vzw investeert in kennisopbouw met het oog op intern en extern gebruik

Kwantitatieve registratie van (elementen uit) Strategische Doelstellingen 1, 2 en 3

- Nulmeting in 2017
- Registratie van o.a. aantal activiteiten, vrijwilligers, ...
- Ambitie verhogen na nulmeting
- Interne en externe communicatie van de resultaten
- Evaluatie resultaten en zo nodig bijsturing beleid

OD 5.5. De Rode Antraciet vzw investeert in bestaande en mogelijke projecten met een link naar gevangenis en gedetineerden

De Rode Antraciet vzw organiseert het aanbod Slachtoffer in beeld – in detentie

- 540 uren
- Intakes, infosessies en cursussen
- Samenwerking met JWW, PSD en andere relevante actoren
- Promomateriaal voor deelnemers en toeleiders
- Aparte versie voor seksueel delinquenten
- Doelstelling: daders bewust maken van de gevolgen van misdrijven voor slachtoffers

Europese en internationale werking

- Verkennen van mogelijkheden
- Streven naar 1 project per beleidsperiode

Meerjarenbegroting

Gezien de uitdagingen die we de volgende vijf jaar willen aangaan, lijkt het ons opportuun om ook een hoger subsidiebedrag te vragen.

De verhoging van het bedrag gaat enerzijds naar bijkomende tewerkstelling (0,75 FTE sport en 1,25 FTE cultuur) en anderzijds naar het verhogen van de werkingsmiddelen zodat er nog meer aanbod kan georganiseerd worden in de gevangnissen.

Personeelsoverzicht 2017-2021					
	2017	2018	2019	2020	2021
cultuurfunctionarissen	9,45 FTE	9,45 FTE	8,95 FTE	8,95 FTE	8,95 FTE
sportfunctionarissen	6,35 FTE	6,35 FTE	6,35 FTE	6,35 FTE	6,35 FTE
inhoudelijk directeur	0,6 FTE	0,6 FTE	0,6 FTE	0,6 FTE	0,6 FTE
zakelijk directeur	0,8 FTE	0,8 FTE	0,8 FTE	0,8 FTE	0,8 FTE
stafmedewerker	0,5 FTE	0,5 FTE	0,5 FTE	0,5 FTE	0,5 FTE
administratief medewerker	1 FTE	1 FTE	1 FTE	1 FTE	1 FTE
TOTAAL	18,7 FTE	18,7 FTE	18,2 FTE	18,2 FTE	18,2 FTE

BEGROTING 2017-2021 INKOMSTEN															
	begroting 2017			begroting 2018			begroting 2019			begroting 2020			begroting 2021		
	Totaal	CUL	SPO	Totaal	CUL	SPO	Totaal	CUL	SPO	Totaal	CUL	SPO	Totaal	CUL	SPO
Lidgeld, schenkingen, subs															
737110 Vlaamse gem. cult/sport	1.358.899	865.395	493.504	1.360.931	865.598	495.333	1.388.580	883.183	505.397	1.391.606	885.109	506.497	1.394.569	886.994	507.575
737120 Vlaamse gem. welzijn															
737500 Provincie															
737620 Steden en gemeenten	10.000	1.000	9.000	10.000	1.000	9.000	10.000	1.000	9.000	10.000	1.000	9.000	10.000	1.000	9.000
737700 Europa															
Overige opbrengsten															
740100 Inkomsten cultuur	10.000	10.000		10.000	10.000		10.000	10.000		10.000	10.000		10.000	10.000	
740300 DHLM															
740500 Sponsoring															
743010 VIA	106.860	39.538	67.322	106.860	37.401	69.459	106.860	37.401	69.459	106.860	34.195	72.665	106.860	35.264	71.596
743020 soc. Maribel	35.410	21.246	14.164	35.410	21.246	14.164	35.410	20.538	14.872	35.410	21.246	14.164	35.410	21.246	14.164
744000 Diverse recup.	500	300	200	500	300	200	500	290	210	500	300	200	500	300	200
744500 Vermindering BV	2.500	1.500	1.000	2.500	1.500	1.000	2.500	1.450	1.050	2.500	1.500	1.000	2.500	1.500	1.000
Financiële opbrengsten															
756000 Fin. Opbrengsten	1.000	600	400	1.000	600	400	1.000	580	420	1.000	600	400	1.000	600	400
Terugnname uit reserves	0			33.834	18056	15778	35.847	17975	17872	70.713	39658	31055	75.590	42117	33473
Totaal	1.525.169	939.579	585.590	1.561.035	955.701	605.334	1.590.697	972.417	618.280	1.628.589	993.608	634.981	1.636.429	999.021	637.408

BEGROTING 2017-2021 UITGAVEN															
	begroting 2017			begroting 2018			begroting 2019			begroting 2020			begroting 2021		
	Totaal	CUL	SPO	Totaal	CUL	SPO	Totaal	CUL	SPO	Totaal	CUL	SPO	Totaal	CUL	SPO
Huisvestingskosten	26.390	15.834	10.556	26.390	15.834	10.556	26.390	15.834	10.556	26.390	15.834	10.556	26.390	15.834	10.556
Kantoor	45.555	33.095	12.460	45.555	33.095	12.460	45.555	33.095	12.460	45.555	33.095	12.460	45.555	33.095	12.460
Andere org. kosten	47.205	26.803	20.402	54.705	31.303	23.402	47.205	26.803	20.402	54.705	31.303	23.402	47.205	26.803	20.402
Diversen	17.950	11.940	6.010	22.650	14.760	7.890	17.950	11.940	6.010	22.650	14.760	7.890	17.950	11.940	6.010
Activiteiten	130.255	61.255	69.000	149.255	80.255	69.000	193.255	124.255	69.000	193.255	124.255	69.000	193.255	124.255	69.000
DHLM	1.100	680	420	1.100	680	420	1.100	680	420	1.100	680	420	1.100	680	420
Bezoldigingen en sociale lasten	1.132.479	713.427	419.052	1.136.415	706.534	429.881	1.136.066	688.507	447.559	1.160.609	701.728	458.882	1.179.905	714.007	465.899
Andere personeelskosten	123.684	72.760	50.924	124.415	72.910	51.505	122.626	70.973	51.653	123.775	71.624	52.151	124.519	72.077	52.442
Afschrijvingen en waardeverminderingen															
Belastingen en taksen	400	240	160	400	240	160	400	240	160	400	240	160	400	240	160
Fin. Kosten	150	90	60	150	90	60	150	90	60	150	90	60	150	90	60
TOTAAL KOSTEN	1.525.169	936.124	589.044	1.561.035	955.701	605.334	1.590.697	972.416	618.280	1.628.589	993.608	634.981	1.636.429	999.021	637.409
kantoor	kantoorbenodigdheden, klein materieel + onderhoud, drukwerk, verzendingskosten, communicatimiddelen, boekhouding, accountant, ...														
Andere organisatiekosten	vergaderlokalen, verplaatsingen personeel, logieskosten, vergaderkosten, publiciteit, ...														
Diversen	aansluitingsgelden, opleiding, ...														
Activiteiten	huur lokalen en materiaal activiteiten, aankoop materiaal, honoraria en verplaatsing lesgevers, ...														