

### PERSONEELSGEORIËNTEERD MANAGEMENT IN DE STRAFINRICHTINGEN

#### Vrijblijvende oriëntatie of daadwerkelijk objectief?

Rudy Van De Voorde<sup>1</sup>

##### Inleiding

In zijn beleidsnota betreffende *Strafbeleid en gevangenisbeleid* wijdt de Minister van Justitie een volledig hoofdstuk aan het personeelsbeleid in de gevangenissen. Hiermee geeft hij ondubbelzinnig te kennen dat aspecten van degelijk personeelsbeheer basisvoorwaarden zijn om tot een adequate uitvoering te komen van inhoudelijke beleidsopties die hij elders heeft gesteld. In de afsluitende paragraaf nodigt hij alle betrokkenen uit tot een open debat omtrent dit thema, teneinde de voorgestelde oriëntaties te kunnen vertalen in een daadwerkelijke strategie.

In wat volgt willen wij ingaan op dit verzoek tot een open debat en daarbij achtereenvolgens aandacht besteden aan:

- a) de noodzaak om aan degelijk personeelsbeleid te doen binnen de gevangenissen;
- b) aspecten van goed personeelsmanagement;
- c) een praktijkervaring binnen de gevangenis van Sint-Gillis;
- d) enkele persoonlijke bemerkings bij de oriëntaties die de Minister voorstelt en de mate waarin wij op basis daarvan wel of niet mogen verwachten dat van dit beleidsaspect wel degelijk werk zal (kunnen) gemaakt worden.

##### Waarom aan personeelsbeleid doen binnen de strafinrichtingen?

Het functioneren van de openbare diensten staat reeds geruime tijd ter discussie. Vooral het aspect '*dienstverlening*' daarin krijgt de nodige aandacht en vooral nog veel meer kritiek. Opmerkingen die steeds weerkeren wijzen op de gebrekkige tot afwezige klantgerichtheid of dienstverlenende attitude bij deze instellingen en hun personeel. De gevangenissen ontsnappen evenmin aan deze kritieken en ze liggen daar nog wat moeilijker vermits praten over dienstverlening aan gedetineerden en

1. Adjunct-Directeur in de Gevangenis van Sint-Gillis.

hun sociale omgeving binnen de penitentiaire context allerm minst als gemeen goed kan beschouwd worden. Nochtans kadert één en ander binnen de voortdurende zorg voor het humaniseren van de gevangenen. Verschillende onderrichtingen hebben tot doel deze humanisering te organiseren. Maar de beleving bij heel wat mensen binnen en buiten de gevangenis blijft dat deze evolutie zich slechts moeizaam realiseert. Redenen hiertoe zijn o.i. dat de beoogde evolutie vanuit het beleid te weinig geëxpliciteerd en actief gesteund werd waardoor het humaniseringsproces in de gevangenen meer werd gedragen door de evolutie van de tijd dan door bewuste beleidskeuzen. Een tweede reden ligt wellicht in het feit dat de beleidsbeïnvloeding die er wél geweest is, beperkt bleef tot het uitvaardigen van onderrichtingen. Het werken aan de attitude van het personeel in het systeem kreeg steeds minder aandacht. Zo is het met de opleiding van het gevangenis personeel lange tijd stelselmatig bergaf gegaan. Eerlijkheid gebiedt ons te zeggen dat de voorbije jaren een belangrijke recuperatiebeweging op dit vlak is op gang gekomen.

Echter met het verwaarlozen van technieken van *attitudevorming* binnen het instrumentarium van personeelsbeheer dat er wel was (men kan immers niet aan personeelsbeleid doen), is het voornaamste instrument om aan dienstverlening te kunnen doen, te lange tijd onbenut of verwaarloosd gebleven. Een dienst mag zich aan de hand van procedures en voorschriften nog zo goed organiseren, uiteindelijk vindt de dienst-overdracht altijd plaats van persoon tot persoon (van penitentiair medewerker naar gedetineerde bijvoorbeeld) en is het rendement van inspanningen op deze relationele factor hoger dan deze van het ontwikkelen van voorschriften. Gelet op de soms ambitieuze plannen van de Minister in het reorganiseren van de strafinrichtingen, zou de aandacht voor degelijk personeelsbeheer binnen deze instellingen prioritair aandacht en gevolg moeten krijgen.

Met andere woorden, *goede detentiezorg verloopt onvermijdelijk via goede personeelszorg*. Wil men de kwaliteit van de detentieomstandigheden (opsluiten, bewaken en bejegenen) daadwerkelijk positief beïnvloeden dan dient men aan de arbeidsomstandigheden te werken van diegenen die deze omstandigheden moeten waar maken. Het verwaarlozen van arbeidsomstandigheden van penitentiaire ambtenaren leidt tot defensieve reacties in die kringen waardoor aan gedetineerden faciliteiten (dreigen) ontzegd (te) worden omdat men zelf basisfaciliteiten als kwalitatieve arbeidsomstandigheden moet ontberen. In die context werken aan rechtsposities voor gedetineerden dreigt enerzijds een provocatie te worden naar het gevangenis personeel toe. Anderzijds zullen de gevoelens van onmacht die zij niet zelden in hun relatie tot gedetineerden ervaren maken dat in de dagelijkse omgang de formele voorschriften van rechten op dergelijke wijze geïnterpreteerd en ingevuld worden dat zij een holle doos blijven. Werken aan een (gerechtvaardigde) rechtspositie voor gedetineerden betekent dus ook werken aan een rechtspositie voor het gevangenis personeel. Beide groepen hebben recht op aangepaste infrastructuur, degelijke vormingsactiviteiten, zinvolle inspraak in het beleid.

Meer nog dan in regels en voorschriften zal men personeel dienen te begeleiden in de ontwikkeling van een gedeeld gedachtengoed omtrent wat humane en efficiënte penitentiaire strafuitvoering moet zijn. Men kan slechts verwachten dat een gedetineerde een correcte strafuitvoering heeft ondergaan, geen ervaringen heeft opgelopen die hem als een nog 'slechter' mens uit de gevangenis laten vertrekken, indien de normen van goede strafuitvoering zowel deze van het beleid zijn als het personeel toebehoren.

### **Kenmerken van degelijk personeelsbeleid**

Indien het gevangenispersoneel een onmisbare, menselijke schakel is in het realiseren van de penitentiaire strafuitvoering dan dient dit systeemgegeven als dusdanig zijn weerslag te vinden in de beleidsvoorbereiding, -planning, -uitvoering en -evaluatie. Personeelsmanagement dient zich tot dit effectief te richten als subsysteem van een groter, maatschappelijk systeem, als subsysteem naast andere systemen (i.c. haar cliënteel, gedetineerden en hun sociale omgeving) en als zelfstandig subsysteem met eigen karakteristieken en behoeften.

1) België is niet direct een schoolvoorbeeld geweest voor de waardering die het opbrengt voor haar ambtenaren die (een deel van) de veiligheid moeten waarborgen. De maatschappelijke valorisatie, in termen van effectieven en verloning zijn steeds zwakke plekken in het veiligheidsbeleid geweest. Tot op de niveaus 3 en 2 is daar enigszins aan verholpen. Wat de niveaus 2+ en 1 betreft lijkt men er echter helemaal niet in te slagen tot nieuwe afspraken te komen. Eén en ander maakt dat in nog teveel gevallen de keuze voor een penitentiaire loopbaan een negatieve keuze blijft, wegens niets anders beschikbaar, waardoor goede krachten verloren dreigen te gaan en de verkeerde elementen zich ongestoord in het systeem kunnen innestelen. Wat de recrutering van penitentiaire agenten betreft, blaast men echter warm en koud. Voor de laatste examens stelde men immers geen diplomavereisten, waardoor men vanzelfsprekend niet verbaasd moet zijn over de lage slaagpercentages voor deze proeven.

Het grote gevaar van deze toestand is dat men tezeer gefixeerd blijft op de kwantitatieve problemen van het personeelskader en er te weinig in de diepte, naar meer kwaliteit toe gewerkt wordt (zie ook verder). De quasi afwezigheid van een middenkader of stafmedewerkers binnen de gevangenis bijvoorbeeld, blijft een obstakel op de weg naar meer kwaliteit.

*Een stabiel personeelskader, met aangepast statuut, goed gestructureerd (niet enkel per niveau, maar ook functioneel) en billijk verloond is een eerste basisvoorwaarde om een degelijk personeelsbeheer te kunnen realiseren.*

*De integratie van de selectie, recrutering en carrièrebegeleiding verdient ook expliciete aandacht. Het selecteren en recruter van personeel aan de hand van vooropgestelde profielen, het voortdurend toetsen daarop zowel tijdens de stage als in de loop van de carrière dient dringend waargemaakt. Vanzelfsprekend zal dit*

proces pas echt van de grond kunnen komen wanneer men de finaliteiten van de strafuitvoering heeft vastgelegd.

Beide bovengenoemde ontwikkelingen dienen een verdere responsabilisering van de strafinrichtingen te begeleiden. Het is pas binnen een belangrijke mate van *bestuurlijke zelfstandigheid*, en niet enkel op boekhoudkundig vlak maar ook op andere gebieden van de 'werkingsmiddelen' (personeel, materieel, financieel) dat men modern management mag verwachten. Nieuwe beleidstechnieken binnen oude structuren hebben weinig of geen kans op slagen.

2) We spraken hoger reeds over de aandacht die besteed moet worden bij het werken aan *rechtsposities voor gedetineerden*. De in het vooruitzicht gestelde codex van geëxpliciteerde rechten en plichten voor gedetineerden, impliceert enerzijds de plicht van het personeel om de afdwingbare rechten te waarborgen en anderzijds impliceren de plichten van de gedetineerden ook *rechten voor het gevangenispersoneel*. Wij menen dat zowel de plichten als de rechten van dit personeel dienen opgenomen te worden binnen een complementaire codex. Immers, ondanks de vanuit juridisch standpunt beschouwd, actueel zwakke rechtspositie voor gedetineerden, heerst in de schoot van het gevangenispersoneel een belangrijk gevoel van machteloosheid ten opzichte van diezelfde gedetineerden. Anders gezegd, in de perceptie van het personeel zijn de beoogde rechten de facto al lang verworven.

Vermits de cultuur die in de gevangenis heerst een belangrijk element is in de detentiebegeleiding, dient de balans van de verhoudingen tussen beambten en gedetineerden in evenwicht te zijn. Wij kunnen van gevangenispersoneel maar verwachten op constructieve wijze mee te werken aan de evolutie van een gunstenstatuut naar een rechtsstatuut voor gedetineerden, of aan het uitbouwen van een 'diensten-minded' mentaliteit/cultuur, als naar hen toe een gelijkwaardig initiatief genomen wordt. Impliciete rechten en plichten voor dit personeel vormen dan een veel te zwakke basis.

*Vormingsinitiatieven* naar ons ambtenarenkorps toe dienen zich tevens te richten op de ontwikkeling van en training in specifieke methodologische concepten die de eigen deskundigheid van het gevangenispersoneel bevestigen, ondersteunen en uitbouwen. Aandacht voor cultuurontwikkeling en interdisciplinaire kennisverruiming dienen daarin basisaccenten te zijn.

De afwezigheid van een methodiek voor bewaking, die meer is dan het openen en sluiten van cellen, alsook het gegeven dat heel wat psycho-sociaal werk plaats vindt zonder toetsing aan criteria van de penitentiaire realiteit, hebben zeker bijgedragen tot de twijfel van de zin en het belang van bewakings- en begeleidingsactiviteiten op het detentieverloop.

Voor al waar het de gemeenschappelijke noemer betreft tussen al dat soort activiteiten, allen werken wij trouwens mee aan de bewaking van de fysieke, psychologische en sociale grenzen van de overeenkomstige bewegingsruimte van de gedetineerden, dient nog heel wat *methodologische expertise* ontwikkeld te worden. Deze specifieke deskundigheid is niet in de eerste plaats een ontwikkeling van hi-tech 'therapie-achtige' interventietechnieken. Het betreft voornamelijk het organiseren en

beheren van al die elementen die de dagelijkse leefwereld van gedetineerden en personeel vorm geven. Specialistische interventies van allerlei therapeutische aard bijvoorbeeld krijgen immers pas kans op slagen als ze kunnen gedijen binnen een cultuur die het verlenen van die psycho-sociale diensten gunstig gezind is.

3) Naar het gevangenispersoneel als zelfstandig systeem toe zijn beleidsmatige interventies van tweeërlei aard vereist.

Vooreerst dienen inspanningen geleverd te worden op drie, vooral technische aspecten van personeelsorganisatie. Aandacht zal men moeten hebben voor de *communicatiestromen* binnen het personeelskader, in het bijzonder wat betreft het verticale en horizontale verloop ervan. Tot op de dag van vandaag wordt in te belangrijke mate binnen de hiërarchische structuur gepraat. Dat betekent dat berichten doorgegeven worden van niveau tot niveau en belangrijker nog dat de richting ervan voornamelijk van boven naar beneden verloopt. Basispersoneel verwordt als dusdanig tot uitvoerder van opdrachten en bevelen en de mate waarin spontaan engagement opgenomen wordt om in opwaartse richting zinvolle signalen door te geven, blijft beperkt. Van *participierend management* kan men weinig of niet spreken.

Aandacht ook voor de functies van de verschillende agenten. Veelal is de taakinvulling historisch gegroeid, heeft sleur zich meester gemaakt van routinematige handelingen en is de zingeving van een boel handelingen voor velen niet meer duidelijk. Binnen een systeem waar rigiditeit, burn-out en andere negatieve fenomenen weelderig tieren, wordt langzaam aan het merendeel van de opdrachten vervuld door een minderheid van personeel. Onevenwichtige arbeidsbelasting binnen het kader is het gevolg. Technieken als *deconcentratie* van opdrachten (het spreiden van opdrachten over verschillende personen), *taakverrijking* (waarbij monotone en overmatige routine te lijf worden gegaan door het toevertrouwen van andere of nieuwe opdrachten) alsook voornamelijk een *actualisatie* van de uitgevoerde opdrachten (vragen naar het zinvolle en/of de efficiëntie ervan) dienen uitgeprobeerd te worden.

Een analyse van de *arbeidsbelasting* van het personeelseffectief is hier tevens op zijn plaats. De bedoelingen zijn ook hier meervoudig. In het verlengde van het vorige dient bij het meten van arbeidsbelasting de vraag gesteld te worden naar de zingeving ervan. Overbodige of overbodig geworden rituelen van bewaking dienen te worden afgeschaft. Wij denken hier voornamelijk aan alle procedures en gewoonten in het kader van de zorg voor veiligheid. Zonder deze optie van gevangenisbeleid te willen minimaliseren, dienen ook hier criteria van efficiëntie mee de aard van de bewakingsopdrachten te determineren. Oefeningen in het spreiden van de arbeidsbelasting in de tijd en het aanpassen van de dienstroosterplanning aan de voorziene opdrachten, mogen evenmin uit de weg gegaan worden. Deze technieken klinken zeker en vast niet als muziek in ieders oren. Men is namelijk nog te zeer gewoon om moeilijkheden op het domein van de arbeidsbelasting steeds opnieuw te beantwoorden met de vraag naar nog meer personeel, zonder creativiteit en inspiratie aan de dag te leggen in het zoeken naar manieren om met een betere organisa-

tie aan de ervaren problemen tegemoet te komen. Zonder in te schatten welke moeilijkheden een steeds groter wordend personeelskader met zich meebrengt. Overbelasting van het personeelskader is in een aantal omstandigheden zeker en vast het resultaat van een verkeerde spreiding van opdrachten of een inefficiënte organisatie ervan. Wij kunnen in alle oprechtheid het gebrek aan kwaliteit in het functioneren van onze diensten niet blijven verrechtvaardigen door kwantitatieve gebreken. Meer nog durven wij te stellen dat het toenemend uitbreiden van personeelseffectieven in een aantal omstandigheden zelfs contraproductief dreigt te worden.

Meer nog dan op deze technische componenten van personeelsbeheer en -organisatie dienen inspanningen geleverd te worden om via personeelszorg de penitentiaire strafuitvoering weer een *zin te geven*. Twijfels over en mislukkingen van het gevangenisstelsel worden kwistig rond gestrooid. Dat binnen een dergelijke cultuur de gevangeniswerker niet meer beseft waar hij mee bezig is, niet meer weet tot wat zijn werk dient en waarom hij zich uiteindelijk nog zou engageren lijkt ons heel normaal. 'Nothing works' kreten en normvervaging zijn de regel geworden. Wanneer men aan penitentiair personeel vraagt wat de finaliteiten van hun werk zijn, riskeert men er nauwelijks nog een antwoord op te krijgen. Werken aan nieuwe vormen van communicatie, aan aangepaste taakinvingingen en efficiënte arbeidsorganisatie is dus pas zinvol als er een gedrevenheid achter schuilt, als de penitentiaire ambtenaar weet tot wat het uiteindelijk allemaal dient.

Om deze doelstelling te bereiken zal de afstand tussen de leidinggevende ambtenaren (van alle niveaus) en de basiswerkers, alhoewel binnen een concept van participatief management deze opsplitsing enigszins artificieel wordt, bewust moeten afnemen. Men kan immers niet verwachten dat personeel meer gemotiveerd, geresponsabiliseerd en aangesproken wordt als ook de leidinggevenden zich niet proactief verantwoordelijk voor hun beleidskeuzen en niet al even actief voeling willen krijgen met het dagelijkse werkveld.

### **Een voorbeeld van een oefening in personeelsgeoriënteerd management**

Ongeveer gelijktijdig zijn in diverse Vlaamse gevangenissen initiatieven ontwikkeld om een ander concept van personeelsbeheer en -organisatie ingang te laten vinden, met name in de strafinrichtingen van Tongeren, Leuven-Hulp en Sint-Gillis. Over wat in de laatste inrichting plaatsvond, willen wij het hieronder in enkele paragrafen hebben.

De negatieve fenomenen van functioneren van het personeelskader (nothing works-gevoel, hoog absentisme, lage arbeidssatisfactie, enzomeer) waren ook ons deel. Vanuit verschillende personeelsgroepen ontstonden gelijklopende vragen naar het verhogen van de kwaliteit van de arbeidsbeleving bij het personeel (verhogen van betrokkenheid, duidelijker taaktoewijzingen, motiverende strategieën, ...).

Via een proces van eerst informele, later meer formele contacten tussen basispersoneel en leidinggevend (tot niveau van de directie) werden uiteindelijk twee strategieën bedacht, gepland en uitgevoerd.

Een *decentralisatie* van het beheer van het kader van penitentiaire beambten diende de organisatorische onderbouw te worden. In plaats van een centraal beheerd kader van ± 260 agenten kwamen een aantal equipes die op basis van verschillende functionele, organisatorische of infrastructurele criteria werden samengesteld. Binnen deze equipe werden *nieuwe functies* gecreëerd (elke equipe diende geleid te worden, er was dus behoefte aan nieuwe leidinggevende figuren), werden de *basisopdrachten* van de equipes geactualiseerd, nieuwe procedureboeken samengesteld en aangepaste overlegorganen gecreëerd. Langs de kant van de organisatie van het regime van de gedetineerden werd er tevens een interne profilering (zeg maar classificatie) van de verschillende vleugels doorgevoerd, waardoor elk bewaardersteam dus een opdracht kreeg naar een betrekkelijk specifieke groep gedetineerden. De agenten die niet aan sectiebewaking deden (portiers, centrumoversten, agenten met technische en logistische opdrachten...) werden tevens in aparte equipes ondergebracht. In aanvang kon elke agent kiezen voor het type team waarin hij wenste te werken.

Vaste personeelsequipes met welomschreven en onderscheiden opdrachten, beschikbaar over aangepaste procedureboeken waren middelen om personeel te *motiveren*, te *responsabiliseren*, te leren samenwerken, de *arbeidstevredenheid* te *verhogen*. Vooral dit laatste punt was een ondubbelzinnige intentie. Een efficiënt personeelskader beperkt zich niet tot een groep goede/correcte taakuitvoerders, maar impliceert ook de gepaste aandacht hebben voor de persoonlijke en sociale elementen in het functioneren van deze ambtenaar.

Aan de nieuw aangestelde leidinggevend (en) werden *vormingsinitiatieven* aangeboden opdat ze voldoende zouden uitgerust zijn om deze taken op zich te nemen. Taken die voornamelijk bestonden in het coachen en ondersteunen van het toegewezen personeel tijdens de uitvoering van de dagelijkse opdrachten. Trainingen in communicatietechnieken, aanleren en voeren van functioneringsgesprekken zijn onder andere georganiseerd.

Vormingsinitiatieven, als tweede peiler van onze beleidsopties, richtten zich tevens uitdrukkelijk tot de verschillende equipes van penitentiaire beambten en hadden als belangrijke focus het leren omgaan met conflicten tussen personeel en gedetineerden. Ook hier lag het in de bedoeling om het probleemoplossend vermogen van elk niveau van personeel zo hoog mogelijk op te tillen en maximaal beslissingsbevoegdheden naar beneden te delegeren.

Uiteindelijk dienen de bovengenoemde strategieën te resulteren in het samen ontwikkelen van de *plaatselijke finaliteiten* van de penitentiaire strafuitvoering, opdat van daaruit het gehele beheer van de inrichting en van het samenspel gedetineerden-personeel in het bijzonder kan mee-evolueren met de geest en de maatschappelijke keuzen van de tijd. Om dit te realiseren wordt in de komende tijd een informatiecel opgestart waarin vertegenwoordigers van alle lagen en groepen van het personeel samen zullen nadenken over de beoogde finaliteiten en over de wijze waarop met personeel hierover onderrichtingen en beleidskeuzen kunnen vertaald

worden naar het personeel toe opdat, meer nog dan de letterlijke inhoud van deze documenten, het achterliggend waarden- en normenstelsel wordt overgedragen.

Successen hebben wij geboekt op het gebied van het *absenteïsme* en het verder verhogen van de sociale flexibiliteit van de dienstplanning van het personeel. Toen gewerkt werd aan het fenomeen van de *conflictoplossing tussen beambte en gedetineerde* waren ook op dit domein positieve evoluties merkbaar. Tussen twee équipes van beampten en psycho-sociale medewerkers (van de O.B.E.) is een *pluridisciplinaire samenwerking* betreffende welomschreven categorieën gedetineerden tot eenieders voldoening tot stand gekomen.

Vastgesteld hebben we echter ook dat dergelijke beleidskeuzen een voortdurende investering van het locale bestuur vergen, engagement dat we door voornamelijk externe invloeden, niet hard genoeg hebben kunnen volhouden, waardoor het verwachten van bepaalde evoluties om de hoek loert.

Wij zijn in onze initiatieven wellicht ook te voornamelijk actief geweest op organisatietechnisch vlak of althans is de attitudefactor de zwakste in ons verhaal gebleven. Wij merken dit via het fenomeen van de mobiliteit van het personeel (per jaar wisselt ongeveer één derde van ons personeelseffectief!) waarbij wij vaststellen dat de overdracht van de praktische en procedurele kenmerken van de reorganisatie nog steeds goed verloopt, maar waar het attitudevorming betreft dit minder lijkt te slagen. Dit fenomeen toont alleen maar aan dat aandacht voor attitude uiteindelijk altijd dominant is op aandacht voor structuren, regels en voorschriften.

Geconfronteerd zijn we ook met de beperkingen die het statuut en de administratieve onderrichtingen betreffende de rijksambtenaar ons opleggen. Beheersinstrumenten teneinde goed functionerende ambtenaren te belonen en de minder goeden te stimuleren of desgevallend te sanctioneren zijn onbestaande of ontoereikend. De mutatieregeling van het gevangenis personeel is één van de procedures die een zowel kwantitatief als kwalitatief stabiel personeelsbeheer op niveau van de locale besturen bemoeilijkt. Afwezigheid van een middenkader, onmachtsgevoelens in de relatie beambte-gedetineerde, wat wij ook hoger reeds aanhaalden, werden vanzelfsprekend als storende elementen in onze beleidsontwikkelingen ervaren.

### **Vrijblijvende oriëntaties of daadwerkelijke objectieven?**

In wat voorafging ontwikkelden wij ideeën over het belang van personeelsmanagement binnen de gevangenissen alsook brachten wij enkele accenten naar voor die o.i. in een dergelijk beleid zouden aanwezig moeten zijn en waarvan wij de noodzaak via de empirische oefening van een praktijkervaring zelf hebben vastgesteld.

In wat volgt, willen wij met enige pretentie nagaan of de oriëntaties die de Minister in zijn nota voorstelt, via de weg van het debat, tot de door ons gewenste evoluties kunnen/zullen leiden.

Dat de Minister het personeelsbeleid in de strafinrichtingen als zelfstandig onderdeel en niet als aanhangsel van een ander thema in zijn nota opneemt, is op zich reeds een verademing. Het gebruikte begrippenkader (human resources management,



responsabilisering, transparante beleidsvoering, communicatie- en informatiebeleid, ...) alsook de steun die uitdrukkelijk aan een aantal lokale initiatieven gegeven worden, beantwoorden aan de verzuchtingen van diegenen die aanzet geven of willen geven hebben tot een modern personeelsmanagement. De actiepunten die in het besluit gesuggereerd worden, zijn evenzeer gewaardeerd. Rond enkele essentiële grondvoorwaarden voor personeelsbeleid vinden wij echter geen oriëntatiepunten terug en het is maar de vraag of we die via het gevraagde debat aan de orde zullen zien komen.

De nota bevestigt de herstructurering van de loopbaan tot de niveaus 3 en 2 maar praat met geen woord over het vervolg op de niveaus 2+ en 1. Er wordt trouwens helemaal niets gezegd over de structuur van het personeelskader of over de statutaire en administratieve omkadering. Beide regelgevingen, als bron van tal van moeilijkheden in het werkveld van het dagelijks beheer van de gevangenis, dus onaangetroefd te blijven.

Wat selectie, recrutering en jobbegeleiding betreft worden initiatieven gepland of, waar het vorming van nieuwe agenten betreft, zijn ze reeds in uitvoering. De intentie om de examennormen omwille van het lage slaagpercentage te herzien, maakt ons echter ongerust. Op zich is het willen detecteren van 'menselijke en relationele' vaardigheden tijdens de selectieprocedure wel een goede zaak, maar dreigt hier ook niet de verlaging van de norm? Het komt ons voor dat minimale intellectuele vaardigheden en theoretische kennis een noodzakelijke voedingsbodem zijn om sociale competenties op te enten.

Het streven naar meer autonomie voor de lokale besturen (de gevangenis dus) wordt niet uitdrukkelijk als oriëntatiepunt naar voor geschoven. Men spreekt weliswaar van een toenemende responsabilisering van de buitendiensten maar een koppeling naar meer eigen bevoegdheden en middelen wordt niet gemaakt.

De nota spreekt terecht over de lage graad van jobsatisfactie bij nogal wat penitentiaire ambtenaren en de negatieve manieren waarop zich dat uit. De schuld hiervoor wordt echter onterecht éénzijdig gelegd in een gebrekkig personeelsbeleid. O.i. is een discussie over de verhoudingen tussen de diverse actoren van het gevangeniswezen, meer in het bijzonder over de relatie beambten-gedetineerden en hoe deze in aangepaste regels dienen gegoten te worden, dringend nodig. Het zal weinigen niet opgevallen zijn dat in nogal wat sociale conflicten met beambten in verschillende gevangenis over het land heen, ongenoegen over dit fenomeen een rol speelde. Het gevoel tegenover de te bewaken delinquent niet ernstig genomen te worden, is trouwens niet beperkt tot de carcerale context alleen. Ook binnen politiemiddelen, en uiteindelijk zelfs over de samenleving heen, doet dit zich voor. En vermits men in de psychologie zoiets zegt als 'feelings are facts', verdient dit ook de aandacht van de beleidsmakers.

Wat het concept van personeelsmanagement zelf betreft, is de nota heel wat concreter en worden interessante signalen gegeven. Men blijkt terdege werk te willen maken van een personeelsbeleid dat eigentijds is en de optie dergelijk streven te

willen inbedden in de structuren van de penitentiaire administratie in haar geheel, kunnen wij enkel onderschrijven. De aangehaalde oriëntatiepunten zijn hier dan ook het meest concreet en wachten bij wijze van spreken slechts op uitvoering.

Samenvattend kunnen wij dus stellen dat wij enigszins ambivalent staan tegenover het luik personeelsbeleid in de oriëntatienota. Aan de oppervlakte van het fenomeen werden reeds locale initiatieven ontwikkeld. De Minister wil deze duidelijk veralgemenen of als inspiratiebron voor verdere evoluties bevestigen. Blijft echter als een paal boven water staan dat binnen een complex georganiseerde rechtsstaat als de onze, uiteindelijk de regelgevende onderbouw (statuut, rechtspositie en andere onderrichtingen) een dergelijke evolutie moet dragen en op de vraag of hiertoe de moed zal opgebracht worden, wensen wij toch duidelijker antwoorden te krijgen.