

## 2. KLEINSCHALIGHEID

### 1. Wat is kleinschaligheid?

Kleinschaligheid is een breed en rekbaar (soms manipuleerbaar) begrip. Velen nemen het in de mond wat vaak de aanleiding vormt tot onduidelijkheid.

Kleinschaligheid werd als volgt omschreven (een definitie uit de Inleiding van de DIC-map over kleinschaligheid):

“Kleinschaligheid is een begrip waarin een mentaliteit is samengevat, welke zich afzet tegen ingewikkelde, autoritaire, over gemechaniseerde en onpersoonlijke instituties en streeft naar organisatievormen, structuren en omgangsvormen waarin de mens als uitgangspunt en doel wordt gekozen... kleinschaligheid staat voor verantwoordelijk, persoonlijk, milieuvriendelijk en niet voor primitief, traditioneel, ...”

Nog ergens anders lezen we: “Kleinschaligheid is teruggaan naar een niveau waarop de mens zelf meer kan inbrengen, waar hij zich kan uitleven op verschillende gebieden, waar hij gemakkelijk in contact komt met de anderen. Kleinschaligheid stelt begrippen zoals medeverantwoordelijkheid, democratie, generalisatie, inzichtelijke opbouw, ... voorop. Naast de eerbied voor de mens, is ook een respect voor en waardering van de natuur heel belangrijk.”

Je kunt dus zowel spreken van een kwalitatieve benadering (inhoudelijk) als van een kwantitatieve benadering. We geloven dat beide benaderingen essentieel zijn voor de uitbouw van de detentiehuisen.

Bij de **kwantitatieve** benadering hebben we het over ‘klein van schaal’. O.a. de reden om te kiezen voor een kleine schaal is nodig om weer duidelijke structuren op te bouwen, die heel eenvoudig in elkaar zitten. Het is zo dat nu heel wat processen die om ons heen plaatsgrijpen veel te ingewikkeld en onoverzichtelijk zijn, wat nefast is voor de integratie van de gedetineerde.

Enkele typische kenmerken zijn:

- van meer naar minder gestructureerd leven
- van afhankelijk naar onafhankelijk
- van leven apart van de samenleving naar leven in de samenleving
- van grotere naar kleinere woongemeenschappen
- van grotere naar kleinere leefeenheden
- van groepswonen naar individueel wonen.

Het is overduidelijk volgens Van Gennep (hij schetst dit vanuit onderzoeken van Tizard, Klaber, Schroeder, Henes, Balla, Zigler) dat:

- Mensen in een kleinere setting zich meer ontwikkelen.
- Gedetineerden in kleinere organisaties een

hoger niveau van zelfredzaamheid bereiken

- Bewoners in kleine groepen gaan veel meer vooruit op vlak van communicatie en cognitief niveau in vergelijking met grote onpersoonlijke groepen.
- Volgens Balla en Zigler de bewoners meer behoefte hebben aan aandacht in grote organisaties. En dus meer tijd vereisen.

Een kwantitatieve benadering van kleinschaligheid is geen voldoende voorwaarde. Klein van schaal garandeert dus niets omtrent de eigenlijke manier van werken, het begeleiden, de besluitvorming, het beleid, ...

Er moet dus duidelijk in de gaten gehouden worden dat er **niet grootschalige gewerkt wordt** in het kleinschalige detentiehuis (doordat men werkt met moeilijke communicatiestructuren, een grote hiërarchie, een onoverzichtelijke werking, enz.).

### 2. Wat is nodig om te kunnen spreken van kleinschaligheid?

Uitgaande van bovenstaande formuleringen is het dus belangrijk dat er sprake is van een **persoonsgerichte werking**.

Wat betekent dit naar een detentiehuis toe?

Er zijn drie pijlers waarop de kleinschaligheid steunt. Aan deze pijlers moet worden voldaan eer er sprake kan zijn van kleinschaligheid, zowel op inhoudelijk (begeleiding van de gedetineerden) als op bestuurlijk vlak.

#### 2.1. Geïntegreerde werking

Qua begeleiding wordt de gedetineerde niet opgedeeld in deelaspecten, waarvoor dan steeds weer een specialist van doen is. Ze worden niet als een patiënt beschouwd die behandeld moeten worden. Ondanks hun detentieverleden, gaat het om volwaardige personen die extra begeleiding nodig hebben op bepaalde terreinen vooraleer ze weer kunnen leven in de maatschappij.

Het is geen eenrichtingsverkeer maar het accent ligt op het ontmoeten van gedetineerden (via een individueel handelingsplan dat meteen bij opname van de gedetineerde in een detentiehuis van kracht is). Er is hierbij even goed sprake van verslag opmaken van gevoelens, handelen, visie, het aanvoelen ... van de begeleider als van de gedetineerde die begeleid wordt.

Kleinschaligheid is in deze context relationeel werken binnen een experimenteel kader om tegemoet te ko-

men aan de specifieke behoeften van de gedetineerde om op die manier sociale vaardigheden bij te brengen.

Bestuurlijk betekent dit dat de werking niet in totaal los van elkaar werkende elementen kan worden opgedeeld. We streven naar een **totaalbegeleiding** waarbij portierbegeleiders, directie, administratieve medewerkers, logistieke medewerkers, individuele planbegeleiders, huisbegeleiders, ... elkaar aanvullen vanuit hun taak en opleiding. Een goede samenwerking zal hier troef zijn, waarbij de gedetineerde in zijn totaliteit wordt genomen.

## 2.2. Beter communicatie, directe informatie

Het lijkt ons belangrijk dat het sociaal netwerk, de gedetineerden en de begeleiders zoveel mogelijk direct contact kunnen nemen met iedereen binnen de organisatie als ze dit nodig vinden. Voor bepaalde personen zullen er vanzelfsprekend grenzen opgelegd worden, gezien hun verleden, maar toch moeten we streven naar een grote openheid op dit vlak. Straks gaan ze weer de wijde wereld in en moeten ze grondig voorbereid zijn.

De communicatiekanalen binnen de detentiehuisen moeten uitnodigend genoeg zijn om participatie aan het beleid of aan de deelterreinen ervan mogelijk te maken.

Een open beleidsvoering, participatieve communicatiemodellen zijn het streven. Alle betrokkenen hebben hierin hun aandeel. Van hen wordt verwacht dat ze deelnemen aan de realisatie van de 'missie' van het detentiehuis.

De efficiëntie van de communicatie dient regelmatig beoordeeld te worden.

Criteria bij deze beoordeling zijn:

- Bereikt belangrijke informatie snel genoeg de personen die bereikt dienen te worden?
- Laat het detentiehuis zich voldoende bevragen, kan dit?
- Wordt er efficiënt gewerkt en vergaderd?
- Kunnen knopen doorgemaakt worden op een voor ieder bevredigende manier?
- Laten belangrijke beslissingen niet te lang op zich wachten?
- Gaat de vraag van de gedetineerde niet verloren in de bestaande structuur?
- Heeft het detentiehuis voldoende oog voor de vraag van de gedetineerde en is het detentiehuis soepel genoeg om zich aan te passen aan die vraag (indien erop geantwoord kan worden)?

Het tot stand komen van efficiënte communicatiestructuren, het uitbouwen van een positieve communicatiecultuur in het detentiehuis is een organisch gebeuren: het maakt mee de dynamiek uit van een detentiehuis dat zich kleinschalig noemt.

## 2.3. Streven naar verantwoordelijkheid op elk echelon.

Daar waar we in een vorige alinea uitgingen van een maximale participatie aan het beleid van alle betrokkenen, in hoeverre dit ook mogelijk is, willen we de **verantwoordelijkheid** van iedereen accentueren.

We gaan ervan uit dat iedereen maximaal zeggingskracht heeft over het eigen taakgebied en hiervoor verantwoordelijkheid draagt. Maar daarenboven is het de taak van iedere medewerker mee te denken over de totale visie van het detentiehuis.

Belangrijk is wel dat men naar de ander toe als 'coach' kan fungeren, kan ondersteunen. Hierbij is het goed te weten wat de eigen grenzen zijn en die van de ander, zodat over taakinhouden kan onderhandeld worden en dat er kan gedelegeerd worden...

Anderzijds kan het ook van belang zijn dat er in het detentiehuis personen zijn die vanop voldoende afstand de zaken kunnen becommentariëren, niet vanuit de hoogte, maar wel vanuit een breder perspectief, zodat één en ander beter gekaderd kan worden.

## 3. Toetsing aan het detentiehuis/transitiehuis

Het doel van een detentiehuis is om de gedetineerde, ondanks de beroving van zijn vrijheid als straf, toch een volwaardig bestaan aan te bieden. Kleinschaligheid is een **middel** om dat doel te bereiken.

We zijn ervan overtuigd dat het respect voor de gedetineerde bij uitstek wordt bereikt via de principes van kleinschaligheid.

Uitgaande van de voorwaarden en het essentiële middel om de gedetineerde een begeleiding op maat aan te bieden, komen we tot enkele voorwaarden van een detentiehuis: het belang van persoonsgericht werken, de noodzaak aan flexibiliteit van het detentiehuis, de meest geschikte communicatievorm naar efficiëntie, werkbaarheid, ... en de noodzaak van regionale inbedding.

Deze elementen zorgen ook dat het detentiehuis een grote waarde krijgt in de omgeving en ook dat er een grote diversiteit ontstaat in maar ook tussen de verschillende detentiehuisen.

### 3.1. Een persoonsgerichte werking

- We laten iemand zich binnen een detentiehuis ontwikkelen op een wijze die 'past' bij de gedetineerde en dat zal zowel inzake het 'proces' als de 'invulling' gekleurd zijn door de dialoog en niet door vooraf vastgelegde structuren en handelings-schema's, die steriel en koud zijn en die vooral afstompnd werken, over de hoofden heen.
- Goed werken heeft voor ons alles te maken met het relationele aspect van een detentiehuis. Hoe gaan we met elkaar om? Hoe 'echt' zien we elkaar als persoon? Beschouwen we de gedetineerde meer dan een 'gestrafte' of houden we ook rekening met zijn voorgeschiedenis, enz.? Zien we hem in zijn sociale context? Hoe 'technisch' zien we de persoon? Hoe wendbaar zijn we in het 'centraal zetten van de persoon'?
- Het gaat om personen (met een gezicht) eerder dan om 'onpersoonlijke diensten'. De besluitvorming moet doorzichtig en duidelijk genoeg zijn, men weet (of kan het zeker weten) wie beslist en waar beslist wordt.
- We moeten rekening houden met het sociaal netwerk van de gedetineerde, vandaar dat we lokaal werken, maar we moeten ook zorgen voor een redelijke spreiding van verscheidene detentiehuisen op mensenmaat.

### 3.2. Het detentiehuis heeft een flexibele structuur

- De kleinste ondeelbare eenheid op organisatorisch vlak lijkt ons de relatie 'gedetineerde-begeleider', 'gedetineerde-gedetineerde' en 'begeleider-begeleider', kortom: 'Persoon-persoon', 'Jij-ik' te zijn. De kern van het relationele gebeuren ligt op dit niveau, de rest is er een hulpmiddel van.
- Het is belangrijk dat de begeleider niet te vlug de realiteit vanuit zichzelf beoordeelt. De bouwstenen van de ontmoeting zijn best bouwstenen die gemaakt worden uit materialen en situaties die bestaan uit gedeelde en/of samen doorleefde feiten. Het is precies daarom dat we onszelf open stellen, vrij en kwetsbaar.
- Op het vlak van de organisatie zou een 'blind' detentiehuis, dat blijft doormalen, vastgeroest is in de regels om de regels, (dwang-)neurotisch kan genoemd worden, precies omdat het gefixeerd is.
- Een 'harde structuur' is er voor de 'zwakke' momenten, de crises, de onoplosbaarheden, de 'patstellingen'. Het is niet het middel bij uitstek om de dialoog gaande te houden, noch het kanaal waar continu naar verwezen wordt. Een structuur is iets wat sluimerend aanwezig is en maar in werking hoeft te treden als dit echt nodig is.

### 3.3. Een goede communicatiestructuur

- Qua inhoud en taal zorgen we ervoor dat met de gedetineerde zoveel mogelijk bespreekbaar is en besproken wordt.
- Er is een korte persoonlijk weg tussen de gedetineerde en de personeelsleden die instaan voor het begeleiden van de gedetineerde. Ook tussen het sociaal netwerk (indien mogelijk en ook toegelaten) en het personeel is er een korte communicatielijijn.
- Het is mogelijk voor de gedetineerde om een overzicht te houden met de gehele 'ploeg' zowel in de hiërarchische lijn als naar de breedte. Dit verhoogt het gevoel van verbondenheid met het geheel. Daar iedereen iedereen kent is er een hogere sociale controle en kan men zich moeilijk verstoppen in de grootte van de organisatie. Een kleine voorziening qua schaalgrootte is hier dus vanzelfsprekend in het voordeel om een gemakkelijker communicatiedialoog te ontwikkelen.

### 3.4. Het belang van regionale inbedding

- Doordat het detentiehuis in de regio ingebed is, zijn de kansen veel groter bij de kleinschalige detentiehuisen om de overgang te maken naar de maatschappij.
- Terwijl een klassieke gevangenis eerder afgesloten is van de omgeving, kan nu in zo'n transitiehuis, gezien het gelegen is in een buurt en ook niet bedreigend overkomt als 'gevangenis' diensten aanbieden zoals:
  - onderhoud van de omgeving (gras maaien, bomen snoeien, ...)
  - aanbieden van een sociaal restaurant
  - onderhoudsatelier voor fietsen uit de buurt of gevonden fietsen door de politie die hersteld moeten worden voor verkoop.
  - herstel van meubels
  - enz.
- Een lokale inbedding is heel belangrijk naar de beeldvorming van de gedetineerde: door positieve beeldvorming krijgt hij veel meer kansen van de omgeving. Onbekend is onbemind.
- Een kleinschalig detentiehuis maakt het mogelijk dat er gemakkelijker de link is naar huisvesting en werk/dagbesteding voor de gedetineerde. Ook het bereiken van het sociaal netwerk en het begeleiden ervan wordt bij een lokale vestiging heel wat gemakkelijker dan een gevangenis op grote afstand.

#### **4. Enkele richtlijnen voor het klein houden van de schaal**

Vanuit de grondteksten van kleinschaligheid, maar ook de ervaring van detentiehuisen in andere landen is een grootte van **15 à 30 plaatsen een maximum**.

30 plaatsen kun je nog integreren in een gewone sociale omgeving, maar word je groter, dan zullen er zowel naar begeleiding van de gedetineerden als van het integreren in de directe omgeving problemen opduiken die puur te maken hebben met de schaalgrootte.

We refereren hiervoor naar Scandinavische voorbeelden die na jaren ervaring ook met dergelijke schaalgrootte werken: tussen de 15 en 30 plaatsen. In Nederland hebben de Exodushuisen een gelijkaardige schaalgrootte.

Vandaar dat we opteren voor afzonderlijke VZW's wat de verschillende detentiehuisen betreft, zowel op bestuurlijk als op organisatorisch gebied. Dit houdt in dat:

- Er geen gemeenschappelijke bestuursleden, leden van de algemene vergadering of personeelsleden zijn over de verschillende transitiehuisen zijn. Het enige wat een pluspunt kan zijn is dat er bv op vlak van boekhouding, personeelsleden gedeeld worden over de verschillende detentiehuisen heen, op voorwaarde dat die personeelsleden dan een adviserende of ondersteunende taak hebben en geen bestuurlijke of beleidsmatige.
- Er dus ook geen overkoepelende vzw is die de verschillende detentiehuisen onder zijn hoede heeft. De dynamiek is bv in de Exodushuisen in Nederland heel wat veranderd (lees verminderd) sedert het overkoepelen van de verschillende Exodushuisen.
- Dat er wel gezocht wordt naar samenwerking en overleg in die zin dat er een waaier aan detentiehuisen/transitiehuisen ontstaan, zodat er veel differentiatie mogelijk is). Ook het delen van methodieken, enz. is aangeraden.