

# Fængselsfunktionæren

5

Dansk Fængselsforbund

Maj 2009





3 Leder

4 Mange langtidssyge fængselsbetjente

5 Større magt til afdelingerne på Københavns Fængsler

6 Millionunderskud i Østjylland

8 Jeg vil fortsætte Vridsløse-ånden

9 Tilfredshed med lederne

10 Fængselsbetjente som psykiatrimedarbejdere

12 Hvornår mon sundhedsmyndighederne lukker butikken

15 Forslag om privatisering i Kriminalforsorgen

16 Kriminalforsorgen mangler kapital

19 Tjenestemændenes Låneforening

20 Fængselsforbundsbank



### Forsidebillede:

Statsfængslet Østjylland mangler over 15 mill. kroner på budgettet.

Udgivet af Dansk Fængselsforbund  
Ramsingsvej 28 A, st. th.  
2500 Valby  
Tlf. 7255 9976 - Fax 7255 9990  
www.danskfaengselsforbund.dk

Redaktion: Forbundsformand  
Kim Østerbye (ansvh.)

Redaktør: John Rasmussen  
Talosvej 7, 2770 Kastrup  
Tlf. 3250 2037 - Mobil 4074 1487  
E-mail:  
fagblad@danskfaengselsforbund.dk

Layout, produktion og tryk:  
Imprint Grafiske Løsninger  
Thurøvej 8 · 4700 Næstved  
Tlf. 5572 6692 - Fax 5572 7320  
imprint@imprint.dk  
www.imprint.dk

ISSN: 0902-8897

### Indlæg til Fængselsfunktionæren:

Artikler modtages på CD-rom, gerne med udskrift eller pr. e-mail. Husk at angive navn, stilling og tjenestested i tilfælde af spørgsmål fra redaktionen. Indlæg til »Debat« må max. være på 750 ord eller 4500 tegn incl. mellemrum. Foto modtages gerne. Hvis de ønskes retur, bedes det anført.

### Indlæg senest den 14. i måneden før optagelse.

Artikler og læserindlæg er ikke nødvendigvis et udtryk for redaktionens holdning eller forbundets mening.



# Direktøren får forhåbentlig bonus i år

## LEDER

Af Kim Østerbye,  
formand for  
Dansk Fængselsforbund



Om William Rentzmann skal have bonus - eller ikke have bonus, afhænger af, hvordan personalet har det, når året slutter. Kriminalforsorgens direktør har nemlig underskrevet en ny kontrakt, hvor personalet står øverst på listen.

Den årlige direktørkontrakt med Justitsministeriet plejer ellers at være fyldt med driftsmål om hurtigere sagsbehandlingstid, mindre ventekø og færre undvigelse.

Men det er anderledes i år. I årets kontrakt er mål for udviklingen af personalet i stedet kommet i front. Det betyder, at direktøren skal opfylde en lang række konkrete krav om personalets udvikling, hvis han skal leve op til kontrakten.

Det er meget positivt, at justitsministeren på den måde sender et signal om, at personalets vilkår går forud for de sædvanlige administrative målsætninger.

For det første skal direktøren nedbringe nedslidning og sygefravær blandt personalet. Kravet er, at sygefraværet i 2009 skal være mindre end i 2008. Det er absolut et realistisk krav. I 2008 havde Kriminalforsorgens medarbejdere nemlig i gennemsnit 22 sygedage. Det var mere end dobbelt så mange sygedage som statens øvrige medarbejdere.

I kontrakten bliver der også stillet krav om bedre uddannelse. Målet er, at både nuværende og kommende medarbejdere skal opleve Kriminalforsorgen som en attraktiv arbejdsplads. I årets løb kommer der blandt andet test af en ny lederuddannelse, og de første elever skal begynde på den nye grunduddannelse. Grunduddannelsen for de nye fængselsbetjente kommer nu nok først i gang i begyndelsen af næste år.

Til gengæld skal det nok lykkes i år at gennemføre opfølgning på trivselsmå-

lingen og lederevalueringen. Opfølgning kan jo have mange former. Jeg håber, at det bliver i form af konkrete initiativer, som kan mærkes ude på institutionerne.

Så er det mere håndgribeligt, når der står i kontrakten, at de fængselsbetjente, som arbejder med særligt krævende indsatte, skal uddannes bedre. Det vil vi holde direktøren op på, for det er et område, som kræver nye tiltag.

På samme måde vil vi også holde direktøren op på kravet om at reducere alenevagter i fængsler og arresthuse. Man må håbe, at direktøren er så effektiv, at han har held til helt at fjerne dem i år.

Det bliver altså spændende at se, hvordan året forløber, og om direktøren får bonus til nytår. Jeg håber det, for det vil i givet fald betyde, at han har skabt positive resultater for Kriminalforsorgens medarbejdere. ■

# Mange langtidssyge fængselsbetjente

**Langtidssygdom er årsagen til over halvdelen af alle sygedage i Kriminalforsorgen.**

Sidste år udgjorde langtidssygefraværet blandt det uniformerede personale 61 procent af det samlede sygefravær i Kriminalforsorgen. Til sammenligning udgjorde langtidssyge kun 36 procent af sygefraværet hos statens øvrige medarbejdere ifølge tal fra Direktoratet for Kriminalforsorgen.

Langtidssygdom er dermed en af hovedårsagerne til det høje sygefravær i Kriminalforsorgen. I 2008 havde hver fængselsbetjent i gennemsnit 21,6 sygedage, heraf skyldtes 13,2 dage – eller 61 procent – langtidssygdom.

Fængselsbetjentenes sygefravær er dermed væsentligt højere end Kriminalforsorgens egen målsætning, som lyder på maksimalt 17 årlige sygefraværsdage per medarbejder i de lukkede fængsler, 13 i de åbne fængsler og 15 sygedage i arresthusene.

Formand for Dansk Fængselsforbund, Kim Østerbye, mener, at tallene for sygefravær er bekymrende: "Det er en trist statistik, og den er langt mere trist, end den behøver at være. Jeg tror, at vi kan undgå mange af de lange sygeforløb, hvis der tages fat om problemerne meget tidligere. For eksempel ved, at man hurtigere tilbyder skånestillinger."

Og når sygeforløbet når op over 30 dage – som er definitionen på langtidssygdom – så skal Kriminalforsorgen være bedre til at få kollegaerne tilbage på arbejdspladsen igen.

"Jeg tror, det i høj grad handler om kommunikation med den syge medarbejder. Kollegaen skal føle, at hun eller han ikke er glemt, og at man gerne vil have vedkommende tilbage igen. Det tror jeg, at man nogle gange forsømmer," siger Kim Østerbye.

## Værst på de lukkede fængsler

Værst ser det ud med langtidssygefraværet på de lukkede fængsler. Her skyldes 16 dage ud af i alt 25 årlige sygedage langtidssygdom.

Særligt hårdt ramt er Statsfængslet i Vridsløselille, hvor man havde 23 langtidssygedage i 2008. Det svarer til 70 procent af



*Problemet med langtidssyge er størst i landets lukkede fængsler. Værst ser det ud i Statsfængslet i Vridsløselille. Her havde medarbejderne i gennemsnit over 32 sygedage sidste år. Heraf skyldes 23 dage langtidssygdom.*

det samlede sygefravær på 32 dage pr. medarbejder.

Fængselsinspektør Kim Andersen har ikke været lang nok tid på fængslet til at kunne udtale sig om årsagerne til det høje sygefravær. Men han understreger, at han som ny inspektør vil sætte fokus på at nedbringe det:

"Som ledelse må vi leve op til det ansvar, vi har over for de syge og gøre, hvad vi kan for at få medarbejderne hurtigere tilbage på arbejdspladsen," siger han.

Som en ny måde at nedbringe sygefraværet på, nævner han aftaler med kommunen om flere medarbejdere, som kan komme i fleksjob: "Vi vil sætte særligt ind over for det her med en øget kontakt til kommunen, til tillidsrepræsentanter og selvfølgelig til den enkelte," siger han.

## Fængselsbetjente hårdt ramt

Der er forskel på Kriminalforsorgens forskellige personalegrupper. Hvor langtidssygdom hos fængselsbetjente udgør 61 procent af det samlede sygefravær, udgør det 40 procent hos kontorfunktionærerne, 30 procent hos socialrådgivere og kun 23 procent hos fængselslærerne.

Specialkonsulent Mik Grüning fra Direktoratet for Kriminalforsorgen er enig i, at Kriminalforsorgen har en udfordring i forhold til de langtidssyge. Han står i spidsen for Kriminalforsorgens sygefraværshenhed, der siden slut-

ningen af 2008 har besøgt omkring tyve tjenestesteder.

"På den måde har vi fået en god fornemmelse af, hvordan man lokalt arbejder med langtidssygefravær. Vi har vejledt i konkrete sager og har samtidig fået nogle værktøjer, der gør os bedre i stand til fremadrettet at yde hjælp og rådgivning," siger han.

I øjeblikket arbejder man på tre projekter, der skal være med til at nedbringe langtidssygefraværet.

"Det handler om at få så meget viden om den sygemeldte og sygdommen, som muligt. Og samtidig skal vi finde frem til, hvilke årsager der medvirker til et for tidligt arbejdsophør blandt det uniformerede personale. Herunder de forudgående langtidssygemeldinger," fortæller Mik Grüning.

Med projekterne ønsker Kriminalforsorgen at forebygge de langvarige sygdomsforløb ved at udvikle kompetencerne hos de medarbejdere, der arbejder med meget krævende indsatte.

"Vi skal derhen, hvor de medarbejdere, der arbejder med de særligt krævende indsatte, herunder unge med anden etnisk baggrund end dansk, misbrugere og indsatte med personlighedsforstyrrelser og psykiske lidelser, over tid kan modvirke psykisk nedslidning og derved undgå et langvarigt sygeforløb," siger Mik Grüning. ■

Af Andreas Graae

# Større magt til afdelingerne på Københavns Fængsler

**Mange små afdelinger er blevet til få store på Københavns Fængsler. Afdelingerne er dermed mere selvkørende i forhold til tidligere.**

Landets største fængsel har samlet syv belægningsafdelinger i to store afdelinger og har skåret ned på den øverste ledelse.

Fængselsinspektør Peter Vesterheden siger om baggrunden: "Vi har valgt at lave en ledelsesgruppe i hver afdeling, som i højere grad tager ansvar for den daglige drift. Tidligere blev flere beslutninger skubbet opad til den øverste ledelse. Det betød, at de civile medarbejdere – som for eksempel jurister og økonomer – i nogle tilfælde traf beslutninger uden dialog med det uniformerede personale. Det undgår man i højere grad i dag, hvor beslutningerne tages tættere på medarbejderne."

Den nye organisation har været i kraft i to år og går på tværs af fængslets tre adresser. Afdeling 1 omfatter 360 fængselspladser i Vestre Fængsel og Politigårdens Fængsel. Mens afdeling 2 består af 180 pladser i Blegdamsvejens Fængsel og i Vestre Fængsel. Det betyder, at en medarbejder kan flytte adresse, men stadig blive i samme afdeling.

"Det gav uro i starten, fordi nogle af medarbejdere ikke var interesserede i at flytte. I praksis har det dog vist sig at fungere godt. Jeg mener, at det er en styrke for medarbejderne, at der er større fleksibilitet i den enkelte afdeling. Det betyder, at man har mulighed for at prøve langt flere arbejdsopgaver," siger inspektøren.

Han ser organisationsændringen som et led i udviklingen af fængslet: "Hvis vi skal udvikle Københavns Fængsler, så skal vi starte fra toppen. Vi oplever allerede, at vores ledere tager større ansvar, og at den centrale stab ikke fylder så meget i den daglige drift," siger Peter Vesterheden og peger på, at der kun var to ledere i belægningsafdelingerne tidligere. I dag er der ti.

"Det giver lagt mere gennemslagskraft, når ledelsesgruppen er større. Lederne har langt bedre mulighed for at drøfte og sparre med hinanden, hvis der er problemer. Og den interne diskussion sikrer større ensartethed i ledernes praksis," siger han.

## Det var brug for mere centralisering

Michael Vest er afdelingsleder for afdeling 2. Han synes godt om den nye struktur. Han mener, at den tidligere struktur var for flad.

"Man indførte for nogle år siden en flad struktur i Københavns Fængsler for at gøre op med den meget centralistiske styring, som der var førhen. Nu har vi måttet sande, at strukturen var blevet for flad. Vi tabte noget af helheden i fængslet, når hver afdeling handlede for sig selv. Det gik blandt andet ud over økonomien," siger Michael Vest.

"Jeg er derfor meget stor fortalere for den nye organisation, hvor vi er vendt tilbage til en større grad af centralisering. Man kan sige, at vi har lavet en mellemting mellem de to sidste organisationer, som der har været i fængslet. Altså mellem en meget central styring og en meget decentral styring."

Det betyder bedre planlægning: "Det er nemmere at få overblik og styre økonomi og personaleressourcer. Og vi har samtidig fået en mere smidig organisation," siger han.

## Indflydelse til medarbejderne

Afdelingsformand for Dansk Fængselsforbund, David Jensen, er enig i, at den nye organisation har været godt for styringen.

"Områdelederne har fået mere ansvar, og der er kommet styr på økonomien i fængslet, men jeg vil dog gerne efterlyse, at det uniformerede personale bliver inddraget mere i ledelsen. Vi oplever, at nogle mellemledere er gode til at uddelegere opgaverne, men det gælder ikke alle. Hvis den nye organisation skal komme det sidste stykke ad vejen, så skal der ske ændringer på dette punkt," siger David Jensen.

Den problemstilling er fængselsledelsen opmærksom på: "Ved at styrke mellemlaget i vores organisation, håber vi på, at der bliver mere rum til dialog mellem medarbejdere og



*Hvis vi skal udvikle Københavns Fængsler, så skal vi starte fra toppen," siger inspektør Peter Vesterheden*

ledere. Det synes jeg er lykkedes. Tidligere var der ikke samme grad af forandringsvillighed. Nu fungerer samarbejdet mellem ledere og medarbejdere meget bedre, når der opstår problemer. Det gælder for eksempel, når vi skal håndtere overbelæg. Det var noget, som tidligere kunne give store problemer i samarbejdet," siger Peter Vesterheden.

## Bandekrig kan give problemer

Det kan blive nødvendigt at ændre den nye organisation igen. Organisationen bliver nemlig truet fra en uventet hånd. Bandekrigene i Københavns gader kan betyde, at organisationen igen skal splittes op i mindre enheder.

"Det er vigtigt, at indsatte fra forskellige bander ikke møder hinanden. Det er der risiko for i dag. Derfor bliver det måske nødvendigt at lave større opdelinger af fængslets afdelinger. Og det kan betyde, at organisationen skal ændres igen," siger Peter Vesterheden. ■

*Af Søren Gregersen*

# Millionunderskud i Østjylland



**Der mangler over 15 millioner på budgettet i Statsfængslet Østjylland. Personalet frygter besparelser på lønsummen. Nu skal Økonomistyrelsen hjælpe fængslet.**

Det er tilsyneladende dyrt at flytte fra et gammelt statsfængsel til et moderne et af slagsen. For tredje år i træk skal der spares i det nye fængsel på Enner Mark.

I Statsfængslet Østjylland er underskuddet for 2008 nemlig på 15,4 millioner kroner, oplyser fængselsinspektør Jørgen Bang. Underskuddet udgør således knap 14 procent af den totalbevilling, der var på 112 millioner kroner i 2008.

Det er endnu ikke helt klart, hvad den præcise årsag til det store underskud er, men det ligger fast, at driften af fængslet koster mere, end hvad man har budgetteret.

Størstedelen af underskuddet består ifølge fængselsinspektøren af et merforbrug i driftsvirksomheden på 12,3 millioner. Oveni kommer så et underskud i produktionsvirksomheden på 2,8 millioner og endelig en overskridelse på 0,3 millioner kroner i forbindelse med satspuljeprojekter.

"Vi har i fængslets ledelse drøftet underskuddet med Direktoratet for Kriminalforsorgen og er blevet enige om at iværksætte en budgetanalyse for nær-

*Den fine arkitektur kan ikke bruges til så meget, hvis der ikke er personale nok til at udfylde rammerne," siger Connie Thonsgaard.*



Statsfængslet Østjylland havde i 2008 et budget på 112 millioner kroner, men brugte 127 millioner kroner. Der mangler 15 millioner i kassen.

mere at analysere budget og regnskab samt økonomistyringen i Statsfængslet Østjylland," siger Jørgen Bang.

Denne analyse vil blive iværksat snarest muligt: "Jeg forventer, at den vil kunne afsluttes senest med udgangen af maj måned," siger fængselsinspektøren.

### **Frygter besparelser på personalet**

Ifølge afdelingsformand for Dansk Fængselsforbund, Connie Thonsgaard, er det tredje år i træk, at der skal spares på budgettet i fængslet, som åbnede i oktober 2006 som erstatning for Horsens Statsfængsel.

"For det første skulle vi spare 10 procent på budgettet, da vi flyttede fra Horsens, fordi man mente, at de fysiske rammer var bedre. Man mente, at den forbedrede teknik, med mere automatisk overvågning ville spare medarbejdere.

Men det har vist sig ikke at holde stik," siger hun.

Den besparelse blev året efter fulgt op af en sparerunde på i alt 13 millioner kroner: "Det gik blandt andet ud over personalet, hvor der blev sparet på bemanningen af afdelingerne. Her blev der virkelig skåret ind til benet. Og nu

står vi over for endnu en sparerunde," siger Connie Thonsgaard.

Hun og resten af personalet frygter, at man også i dette tilfælde vil spare på personalet for at få økonomien til at hænge sammen.

"Bemanningen skal formentlig ned. Personalet har i forvejen svært ved at få tingene til at hænge sammen. Det ender med, at vi har nogle rigtig fine rammer uden noget personale. Den fine arkitektur kan ikke bruges til så meget, hvis der ikke er personale nok til at udfylde rammerne," siger hun.

Fængselsinspektøren vil dog ikke løfte sløret for, hvor besparelserne konkret rammer endnu.

"Jeg finder det rigtigst at afvente den aftalte økonomiske analyse, inden vi tager stilling til det videre forløb. Der vil dog i tiden frem, til analysen foreligger, blive tale om en meget stram styring, ligesom der skal gennemføres mindre justeringer og korrektioner i forbruget efter nøje analyse," siger Jørgen Bang.

### **Dyrt at reparere udstyr**

Connie Thonsgaard mener, at underskuddet blandt andet skyldes den nye teknik i fængslet: "Vi kan ikke reparere den nye teknik selv. Det koster rigtigt

mange penge. Og der bliver også brugt mange penge på lys og varme. Desuden kører vores værksteder ikke optimalt. Derimod er der ikke problemer på lønbudgettet. Det hænger sammen," siger tillidsmanden.

Hun opfordrer fængslets ledelse til at få mere styr på økonomien: "Det er en katastrofe, at fængslet ikke drives på forsvarlig vis. Vi har derfor skrevet til inspektøren og opfordret ham til at få direktoratets økonomifolk ind over."

### **Finansministeriet skal ind over**

I Direktoratet for Kriminalforsorgen er man opmærksom på problemet. Vicedirektør, Ole Hansen, oplyser, at direktoratet har kontaktet Finansministeriet for at få Økonomistyrelsen til at hjælpe.

"Det er jo ganske mange penge, det drejer sig om, så vi har sat en hel del i gang. Derfor har vi bedt Økonomistyrelsen om råd til, hvordan man kan undgå, at en sådan situation opstår igen. Dernæst må vi så se på, om der eventuelt skal ændres ved bevillingen," siger Ole Hansen. ■

*Af Søren Gregersen*

# Jeg vil fortsætte Vridsløse-ånden

**Den nye inspektør i Statsfængslet i Vridsløselille, Kim Andersen, vil fastholde den særlige ånd i fængslet, som handler om dialog og åbenhed. Han forventer at blive på posten, indtil fængslet lukker i 2015.**

"Det er vigtigt, at man taler med hinanden – og ikke om hinanden."

Det er én af Kim Andersens hovedtanker, som han som ny inspektør på Statsfængslet i Vridsløselille vil videreføre på fængslet. Han føler sig generelt godt modtaget både af medarbejdere og ledere, efter han startede på det nye job i februar i år:

"Det har været en meget, meget positiv oplevelse at starte på fængslet," fortæller Kim Andersen. Han kommer direkte fra Statsfængslet på Søbysøgaard, hvor han gennem sin tid som fængselsinspektør har sat fokus på udvikling af medarbejderne og organisationen.

"Det overraskede mig positivt, at det, jeg troede, jeg kunne tage med mig, allerede var her i form af den såkaldte "Vridsløse-ånd" – et fænomen, som har eksisteret i mange år, og som handler om dialog og åbenhed," siger han.

## **Teambuilding skal forbedre arbejdsmiljøet**

For godt et halvt år siden fik Vridsløselille fastholdt et påbud fra Arbejdstilsynet vedrørende dårligt arbejdsmiljø. Ifølge påbudet manglede de ansatte støtte fra ledelsen i det daglige arbejde med de indsatte, hvilket øgede risikoen for arbejdsskader som psykisk træthed, stress og udbrændthed.

Det er den nye fængselsinspektørs opgave at forsøge at komme af med

dette påbud. Til det formål fik fængslet i efteråret tilknyttet en arbejdsmiljørådgiver.

"Vi skal selvfølgelig prøve at komme af med det her påbud. Konsulentfirmaet Cowi har lavet en rapport med en handlingsplan, som vi følger nu. Her er teambuilding et af omdrejningspunkterne," fortæller Kim Andersen.

"Det er min plan at fortsætte den linje, der blev arbejdet med gennem det sidste år. At skabe et økonomisk råderum, så vi har mulighed for at lave sådan nogle ting, som vi gør i dag," siger han og henviser til den teambuildingdag, som han netop holder frokostpause fra.

Teambuildingen strækker sig over to dage, og mottoet er: Et fængsel – et hold! "Vi sætter fokus på ledelse, relationer, forandringer, udvikling og på kommunikation – med ønsket om at forbedre arbejdsforholdene på fængslet," siger han og nævner blandt andet evaluering af den enkelte leder: "Medarbejderne har været gode til at sige, hvad de mener, der kan gøres bedre i forhold til samarbejdet med ledelsen."

## **Vil højne medarbejdernes markedsværdi**

Kim Andersen har desuden en plan om at ville udvikle den enkelte medarbejder:

"Det er mit ønske, at markedsværdien for medarbejderne er højere om nogle år, end den er i dag. Forstået på den måde, at man hele tiden videreudvikler medarbejderne," siger han og fortsætter:

"Mit håb er, at vi går fra den nødvendige kompetenceudvikling til også at give medarbejderne mulighed for at udvikle sig på det personlige plan."

En af de store udfordringer, som den nye inspektør står over for, er at nedbringe sygefraværet. Vridsløselille topper nemlig Kriminalforsorgens sygefraværstatistik med godt 32 årlige sygedage,



*Selvom Statsfængslet i Vridsløselille lukker om få år, så har fængselsinspektør Kim Andersen tænkt sig at udvikle arbejdsforholdene for medarbejderne i fængslet.*

hvor størstedelen skyldes langtidssygd.

"Jeg er klar over, at det generelle sygefravær er meget højt – også højere, end man normalt ser i fængslerne. Derfor skal vi arbejde mere individuelt med det og forsøge at sætte fokus på det på en anden måde end tidligere," siger Kim Andersen og lover, at blandt andet MUS-samtaler bliver opprioriteret.

## **Sidste inspektør i Egon Olsens fængsel**

Det er besluttet fra politisk side, at Statsfængslet i Vridsløselille lukker, når det nye fængsel på Falster åbner i 2015. Men der er jo stadig nogle år til, påpeger Kim Andersen:

"Det er klart, at der kommer en fase om nogle år, hvor vi skal finde ud af, hvad der sker, når det nye fængsel åbner på Falster. Men det er jo stadig lidt ude i fremtiden. Indtil da har jeg en målsætning om, at vi fastholder engagementet – og jeg er der, den dag vi lukker," siger han. ■

*Af Andreas Graae*



# Tilfredshed med lederne

**Kriminalforsorgens medarbejdere uddeler generelt pæne karakterer til deres nærmeste ledere i lederevalueringen. Medarbejderne er dog mindre tilfredse, når det gælder lederne evner til at løse konflikter, motivere og informere klart.**

Så er der endelig en samlet konklusion på Kriminalforsorgens store lederevaluering, som blev gennemført i begyndelsen af året. I undersøgelsen blev knap 5.000 medarbejdere bedt om at besvare spørgsmåle om deres nærmeste leder.

Konklusionen er overvejende positiv. Medarbejderne har samlet givet deres ledere en score på 2,9 ud af 4 mulige point. Det betyder, at medarbejderne generelt er enige i, eller tæt på at være enige i, at deres leder lever op til de otte ledelseskra, som Kriminalforsorgen stiller til sine ledere. Et tretal på skalaen svarer nemlig til, at man er enig i undersøgelsens forskellige påstande.

Udviklingschef i Direktoratet for Kriminalforsorgen, Lars Thuesen synes, at resultaterne er gode: "De viser, at vi på mange områder er godt med i Kriminalforsorgen,

når det handler om ledelse. Samtidig viser resultaterne også, at der er en række områder, hvor der er et behov for særligt fokus og udvikling. Det er jo helt naturligt," siger han.

Udviklingschefen fremhæver den høje svarprocent på 82 procent i undersøgelsen: "Det vidner om, at medarbejderne er engagerede og gerne vil bidrage til at udvikle ledelsen. Det synes jeg er virkelig positivt," siger han.

## Loyale ledere

De højeste karakterer uddeler medarbejderne, når de bliver spurgt om det ledelseskra, som handler om lederne evner til at sikre respekt for beslutninger. Medarbejderne giver her udtryk for, at deres ledere i høj grad er loyale over for de beslutninger, der træffes højere oppe, og at lederne er gode til at forklare overordnede beslutninger. I den modsatte ende tildeler medarbejderne de laveste karakterer, når det handler om lederne evne til at løse konflikter. Over halvdelen mener ikke, at de har en chef, som er god til at løse konflikter.

"Evnen til at håndtere konflikter er en meget væsentlig kompetence at mestre som leder. Vi sætter nu ind i forhold til dialog om konflikter og træning i at håndtere dem. Vi ved endnu ikke præcist hvordan det skal ske, men er ved at se på forskelli-

ge muligheder. Men det er helt givet, at vi skal mestre dette område bedre i fremtiden som samlet ledelse," siger Lars Thuesen.

Blandt de seks øvrige ledelseskra er medarbejderne også forbeholdne over for lederne evne til at motivere, informere klart og vise handlekraft. De tre punkter er med til at trække det samlede gennemsnit ned. Derimod giver medarbejderne bedre karakterer til kravene om, at lederne skal bruge kritik og fejl til forbedringer, at lederne skal tænke på tværs af Kriminalforsorgen, og at de skal nå fælles mål.

## Udviklingsplan for hver leder

Undersøgelsen skal nu bruges ude i fængsler og arresthuse.

"Resultaterne indgår i den enkelte leders udvikling. Konkret skal den enkelte leder have en drøftelse med sin egen leder om resultaterne. På baggrund af denne drøftelse udarbejdes en udviklingsplan," siger Lars Thuesen.

Han peger samtidig på, at resultaterne har stor værdi for Kriminalforsorgens generelle indsats for bedre ledelse: "De giver os meget viden om, hvor der er udviklingsbehov og skal sættes ind," siger han.

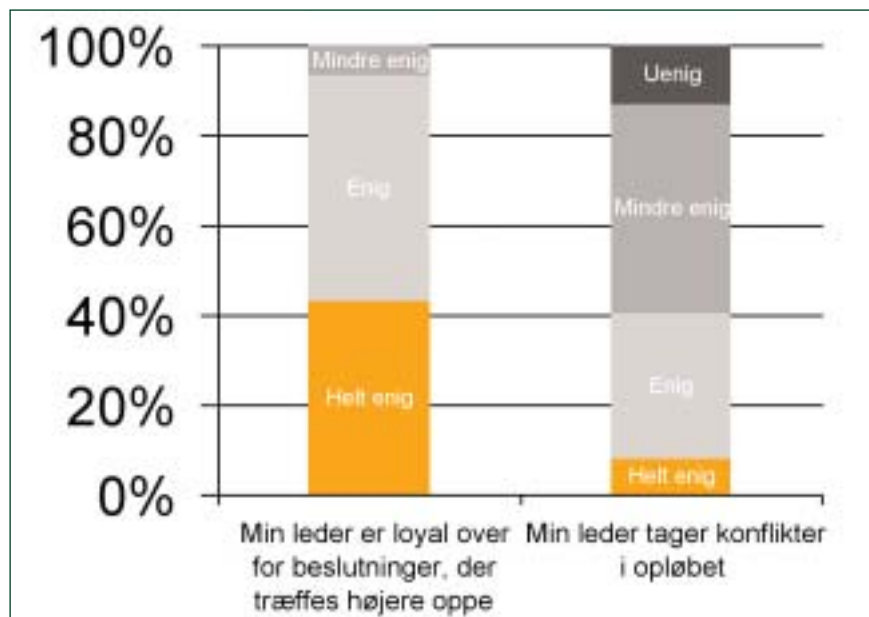
## Evaluering af øverste chefer?

I lederevalueringen er det kun medarbejdernes umiddelbare chefer, som er blevet vurderet. Menige medarbejdere har altså ikke vurderet den øverste ledelse i hver institution. Det bliver måske lavet om, når evalueringen gennemføres igen i 2011.

"Inden næste lederevaluering skal vi se nærmere på, om lederevalueringen skal gennemføres på anden måde. Om snittet i forhold til, hvem der skal evalueres skal ændres mv. Vi skal i den forbindelse overveje at inddrage ledere på et højere plan, lederkolleger og selvevaluering for at få et mere dækkende billede – et såkaldt 360 graders billede," siger Lars Thuesen. ■

Af Søren Gregersen

*Medarbejderne er i høj grad enige i, at deres chefer er loyale over for de beslutninger, som træffes på øverste plan i Kriminalforsorgen. De er mindre enige i, at cheferne er hurtige til at løse konflikter. Svarene adskiller sig mest på de to spørgsmål.*



# Fængselsbetjente som psykiatrimedarbejdere

**Nu kan man få en efteruddannelse og et bijob, der både giver nye faglige kompetencer og flere kroner på lønkontoen.**

Psykisk syge kriminelle skal ikke være anbragt i et arresthus eller fængsel. Det har politikere og Direktoratet for Kriminalforsorgen gentagne gange slået fast. Det kræver dog, at den psykisk syge kriminelle har en psykiatrisk diagnose, for ellers kan de godt være placeret i et arresthus eller fængsel.

Det kan være svært som fængselsbetjent at håndtere indsatte med psykiske lidelser, fordi man ikke er uddannet til det. Fængselsbetjente er dog i høj kurs hos Vikarbureauet PUS, som har specialiseret sig i at løse komplicerede opgaver i psykiatrien.

Nina Nielsen er sygeplejerske og teamleder på Sjælland, og hun mener, at fængselsbetjente har nogle kompetencer, der er brugbare i psykiatrien.

"Personer som arbejder med kriminelle, har i forvejen en erfaring, der er rigtig god at bygge videre på. De er vant til at være tæt på mennesker, der har det svært, og de ved, hvordan de skal sætte grænser på en værdig måde," siger hun.

## Fra fængselsbetjent til personalekonsulent

Rigo Vitali er 35 år og har været ansat som fængselsbetjent siden 1997. Han blev som den første fængselsbetjent tilknyttet vikarbureauet PUS. Det var i slutningen af 2005, hvor han var ansat på Statsfængslet i Horsens.

"Jeg manglede udfordringer. Arbejdet som fængselsbetjent var ved at blive lidt for trivielt, og selvom jeg søgte en masse forskellige kurser, så var det som



Rigo Vitali.

regel forgæves. Derfor ville jeg gerne prøve noget nyt," siger han.

Gennem uddannelse og praktisk erfaring fra psykiatrien, oplevede Rigo Vitali en markant forandring i sin måde at tænke og handle på, når han gik på arbejde som fængselsbetjent. De værktøjer, som han havde fået, anvendte han blandt andet til den daglige dialog med indsatte og til at tackle konfrontationer med indsatte på en anderledes måde. Det var da også noget, der blev positivt bemærket i fængslet.

For 2 år siden blev han ansat som personalekonsulent i PUS vikar Jyllands afdeling. Derfor har han i øjeblikket orlov fra Kriminalforsorgen. En af arbejdsopgaverne er at rekruttere og ansætte kvalificerede fængselsbetjente, som er interesserede i at have en ekstra indkomst og udvide sine færdigheder indenfor det psykiatriske område. Rigo Vitali er overbevist om, at andre fængselsbetjente vil kunne bruge et bijob i psykiatrien som en øjenåbner til arbejdet i fængslet.

## Efteruddannelse med perspektiv

Før man bliver kastet ud i psykiatrien, tilbyder Vikarbureauet PUS sin egen til lægsuddannelse som psykiatrimedarbejder, så man bliver rustet til at klare opgaverne forsvarligt. Uddannelsen består af 12 dages teori, 10 dages praktik i psykiatrien og supervision. Under forløbet lærer man om psykiatriske diagnoser, herunder psykose, angst, mani, misbrug og personlighedsforstyrrelser. Derudover undervises blandt andet i lovgivning, virkning af medicin, kommunikation og konflikthåndtering.

"Hvis man efterfølgende finder ud af, at man alligevel ikke har lyst til at arbejde i psykiatrien, så har man stadigvæk fået en efteruddannelse, som man vil kunne bruge i arbejdet som fængselsbetjent," siger Rigo Vitali.

Det er dog ikke hvem som helst, der kan komme i betragtning. For at blive optaget på uddannelsen skal man være fastansat som fængselsbetjent.

Derudover kræves gode personlige egenskaber, og derfor får alle ansøgere lavet en psykologisk test og kommer til en ansættelsessamtale.

Man kan ikke komme til at arbejde på fuld tid som vikar. Rigo Vitali slår også fast, at et bijob som psykiatrimedarbejder hos PUS Vikar aldrig må overskygge arbejdet som fængselsbetjent. Derfor er der heller ingen forventninger om, at man har et bestemt antal vagter i bureauet.

"Vi ønsker ikke at fængselsbetjente skal opsiges deres job. Tværtimod. For os er et godt samarbejde med Kriminalforsorgen vigtigt, så fængslerne ser det som en styrke, at der er denne mulighed for faglig og personlig udvikling," siger Rigo Vitali. Vikarbureauet har da også allerede været i positiv dialog med flere fængsler, heriblandt Statsfængslet Østjylland og Københavns Fængsler.

## Ingen kontakt med kriminelle

Som psykiatrimedarbejder hos PUS vikar kan man komme til dække vagter på forskellige typer af psykiatriske arbejdssteder, blandt andet hospitaler, specialinstitutioner og boenheder. Fængselsbetjente vil dog primært blive anvendt som arbejdskraft på bureauets egne bosteder, Stentoft ved Kolding og Egebo ved Nr. Asmindrup. Disse institutioner huser psykisk syge, der er så dårlige, at de ikke kan være på en almindelig institution.

For at en fængselsbetjent ikke skal komme i kontakt med nogen, som man måtte kende fra arbejdet i fængslet, bliver det sikret, at man ikke kommer til at arbejde med psykisk syge, der er straffede.

## Forbundet: God idé men pas på

Der skulle vel sådan set være al mulig grund til at tro, at Kriminalforsorgen kan få glæde af, at fængselsbetjente får tilført ny færdigheder og erfaringer. Formand for Dansk Fængselsforbund, Kim Østerbye, stiller sig også positiv overfor ideen.

"Det er fint, at man via et bijob kan blive bedre rustet til at have med psykisk syge at gøre, når nu det er hverdag i Kriminalforsorgen, at de psykisk syge er der," siger han.

Kim Østerbye påpeger dog, at man som udgangspunkt skal være påpasselig med at arbejde for meget i både jobbet som fængselsbetjent og i et sammenligneligt job. "Det kan være krævende, og det nytter jo ikke noget, at man aldrig kan hvile ud mentalt, fordi man i sin fritid arbejder med belastede og syge mennesker," siger han. ■

*Af Jimmi F. Jørgensen*



*Bostedet Stentoft ved Kolding*



Vikarbureauet PUS blev stiftet i 2000 som landets første vikarbureau med det psykiatriske område som speciale. I dag er PUS landets største psykiatriske vikarbureau med mere end 2000 vikarer. Udover psykiatrimedarbejdere har bureauet tilknyttet sygeplejersker, social og sundhedsassistenter, plejere og pædagoger.

Der er i øjeblikket tilknyttet ca. 10 fængselsbetjente til bureauets afdeling i Jylland og 20-25 fængselsbetjente i afdelingen på Sjælland.

Hvis man er interesseret i yderligere oplysninger om arbejdet som psykiatrimedarbejder, kan man gå ind på [www.pusvikar.dk](http://www.pusvikar.dk) eller kontakte personalekonsulent, Rigo Vitali på telefon: 30 78 36 06

# Hvornår mon sundhedsmyndighederne lukker butikken

**Hvis den lokale købmand har 27 sure smileys, 111 jævnt mellemfornøjede og kun 27 glade smileys er det næppe hans butik, man vil besøge så længe, der er andre åbne butikker i nærheden.**

Nu er det ikke sandsynligt, at vores butik, Kriminalforsorgen, bliver lukket lige foreløbig. Ligeledes vil man næppe heller opleve, at ens lokale købmand får så mange sure og mellemfornøjede smileys. Han har søvnløse nætter allerede efter den første mellemfornøjede smiley, og han får ikke hvile, før han har fået løst sit problem. Det er noget andet i Kriminalforsorgen. Butiksbestyrerne rammes ikke på deres udkomme. Kundekredsen er sikker. Personale kan de som regel også få. Det kan ganske vist knibe lidt i økonomiske opgangstider, men heldigvis lurer der jo altid en krise i horisonten. Aktiekurserne skal ikke falde mange point, førend arbejdsløsheden stiger til glæde for pressen og Kriminalforsorgen. Pressen får noget at skrive om, og så bliver arbejdsgiverne nervøse, hvilket medfører, at arbejdsløsheden stiger, og når arbejdsløsheden stiger, så stiger interessen for at blive statsansat, og så bliver Kriminalforsorgen glad.

Butikken kan altså drives videre, selv om der er noget galt med butikken. Nu er det jo ikke nødvendigvis fordærvede varer, der er på hylderne, men der kan godt være knas med hygiejnen, hvilket udmærket kan gøre det til en kvalmende oplevelse at gå på arbejde.

Købmanden skal nok få gjort rent. Det kniber tilsyneladende lidt mere i vores andelsforretning. Her har bestyrelsen en ganske god ide om, hvor der

trænger til rengøring, men det kniber åbenbart med at få butiksbestyrerne til at tage fat, hvor det er galt. De vil hellere trække sig tilbage til bestyrergangen med de store, lyse lokaler og fine møbler eller mødes med kollegerne i brancheforeningen og i skøn samdrægtighed besvære sig over personalet og vel især deres nævenyttige tillidsmænd.

## Hvor kommer lugten fra

Nu er der igen er lavet en trivselsundersøgelse, som peger på de samme ting, som de tidligere undersøgelser også viste. Og denne gang er undersøgelsen endda særdeles omfattende, samtidig med at den er direkte sammenlignelig med det øvrige arbejdsmarked. Og det er jo ganske dejligt, for det giver trods alt argumenterne en vis styrke. Omvendt er det på en måde sørgeligt, at undersøgelsen kommer ud med et så nedslående resultat, for hvor mange undersøgelser og analyser har vi efterhånden været igennem i Kriminalforsorgen, og hvor længe siden er det, at vi havde den berømte Camp 06 – Godt arbejde? Der har været holdt teambuildingkurser på fine hoteller, og vi har hørt foredrag om medansvar og om at se muligheder i stedet for begrænsninger. Vi ved nu, at sygdom ikke længere er en privat sag. Hvor var det rart, om man kunne overlade smerten i et brækket ben til arbejdspladsen.

Det er stadig intet nyt under solen med hensyn til arbejdsmiljøet. Der har været talt og skrevet i det uendelige om, at nu havde man lige det værktøj, der manglede for at forbedre arbejdsmiljøet. Således også nu. Allerede i februarnummeret af dette blad kunne man læse, at direktoratet allerede nu starter en særlig indsats i de lukkede fængsler. Der skal også holdes nogle regionale møder, hvor tjenestestederne præsenteres for undersøgelsens resultat. Der skal nok være

nogle, der bliver overraskede, når de hører om den undersøgelse. Men det skal så munde ud i en opfølgingsplan. Vi kan også vente os nogle trivselsdage og noget om mobning. Pudsigt nok er det stadig nede i basisgruppen, at det tilsyneladende skal foregå. Det er som om, at hver gang medarbejderne påpeger nogle problemer med ledelsen, så ryger de på teambuilding eller til trivselsdage. Er mobning et tema her?

Typisk nok så hæfter udviklingschefen i direktoratet sig ved, at 85 % er tilfredse og føler samme trivsel, som resten af arbejdsmarkedet, særligt på punkter som arbejdstempo og indflydelse. Han hæfter sig også traditionelt ved problemer med information og kommunikation som skal forbedres – igen. "Når medarbejderne ved, hvad der forventes af dem, så skaber det forhåbentlig også mere tillid," siger udviklingschefen. I de seneste måneder har vi hørt om mange, der har fået masser af information og har haft en særdeles tæt kommunikation med deres bankrådgiver, men så vidt det forstås, har det ikke medført, at folk har fået den helt store tillid til bankrådgiverne. Så mon ikke der skal søges et andet sted eller på en anden måde.

## Rollekonflikten – den nye syndebug

Til alle tider har man ledt efter en syndebug, når noget gik galt. Man erindrer at have læst en gammel beretning om en lysengel, der faldt uheldigt ud og blev disciplinært forflyttet til kælderetagen med funktion som fyrbøder med hovedopgaven at stege de senere tilkomne syndebugke. Med trivselsundersøgelsen strammer det alvorligt til, men heldigvis er der mange, der peger på, at de er i tvivl om, hvilken rolle de spiller i forestillingen. I februarnummeret af Fængselsfunktionæren udtaler direktøren for Kriminalforsorgen sig netop om rolle-

konflikten som et problem. Han mener, at den dobbelthed, der ligger i at fængselsbetjenten både skal arbejde med at gennemføre frihedsberøvelsen og med at støtte og motivere den dømte, gør at mange ikke kan finde ud af, hvad der forventes af dem. Hvis det er korrekt, så tegner det ikke godt, for så har man for sømt noget i de tre år, som grunduddannelsen varer. Fra flere sider peges der på, at det netop er fængselsbetjentene, der oplever denne konflikt. Hvordan kan det nu være? Det burde ikke være et problem, når man efter endt uddannelse med rigelige mængder teori og praktik står som fuldt operativ fængselsbetjent. Man har jo lært, hvordan konflikter håndteres helt fra bunden og op til skjolde, hjelme, benskinner og sikringsceller. Man har lært om sagsbehandlingens mysterier og er ganske velbevandret i sociallæren, så man kan vejlede og hjælpe den stakkels dømte med i hvert fald en del af hans problemer.

Når man således peger på mangler i kommunikationen og forventer, at man ved at tale mere om rollekonflikter kan løse problemet, så tager man fejl. Problemet er snarere, at enten har man vægtet opgaverne forkert i uddannelsen, eller også bruger de lokale ledelser deres personale forkert. Endelig kan problemet med rollekonflikter udmærket være en kombination af begge dele.

I aprilnummeret af Fængselsfunktionæren beskriver professor Tage Søndergård Kristensen rollekonflikten, idet han påpeger, at det netop er fængselsbetjenten, der har det dårligste arbejdsmiljø. Han siger, at rollekonflikten opstår, fordi opsynspersonalet primært får tildelt rollen som kontrollant, mens resocialiseringsopgaverne tildeles andre personalegrupper. "Hvis det er alle de andre, som laver de sjove ting, så kan det være svært at være fængselsbetjent... Fæng-

selsbetjentene føler i nogle situationer, at aben bliver placeret hos dem. Det er dem, som skal stå for magtanvendelse, urintest og så videre, mens det at være gode venner med de indsatte overlades til andre medarbejdere. Det er frustrerende. Især hvis man samtidig bliver anklaget for at være negativ over for de indsatte," siger Tage Søndergård Kristensen. Professoren rammer lige i plet med sin beskrivelse af virkeligheden ude i fængslerne. Det er den virkelighed, der giver de fleste, fortrinsvis yngre, kolleger problemer. De har jo netop en tårnhøj forventning til arbejdet med at hjælpe de dømte til en bedre tilværelse. Når de så opdager, at dette arbejde for deres vedkommende fortrinsvis kommer til at bestå af at bruge deres fridage på ledsagede udgange, når de hellere ville have været til stranden med ungerne, eller de bruger mange timer på at læse fangens sagsakter igennem for at kunne lave en handleplan til næste afdelingsrådsmøde. For slet ikke at tale om den for en gammel fængselsmand egentlig ganske fornujlige opgave at lave en indsættelsessamtale med Brian, der for 16. gang er ankommet til det prægtige gamle rødstenshus. Den gamle har sat sig grundigt ind i kopifunktionerne på computeren: "Er der sket nogen ændringer siden sidst?" "Ja, jeg har fået en ny sagsbehandler ved kommunen, og ellers vil jeg gerne arbejde i montagen." Men den stakkels unge kollega sveder sig igennem hele molevitten for på et tidspunkt at opdage, at hvis der var noget at tage fat på, så blev det ikke ham, der kom til at arbejde med det, men arme ham, hvis han ikke har fået lavet udgangspasset til tiden.

Når denne kollega så udfylder spørgeskemaet til trivselsundersøgelsen, kan han konstatere, at han ikke rigtigt ved, hvad hans opgaver præcist er, for det var ikke det, de sagde på skolen, og det han

gerne ville lave, er ikke det ledelsen siger han skal.

## Forventningens glæde er den største

Tage Søndergård Kristensen siger: "Denne rollefordeling ville måske ikke være et problem, hvis det var noget, som var klart defineret og kommunikeret til alle, men problemet er, at det er det ikke." Nej. For de gamle er denne rollekonflikt ikke så stor, fordi de blev ansat på et tidspunkt, hvor man nok underviste grundigt i sagsbehandling og sagde en masse om resocialisering af de indsatte. Men i slutningen af halvfjerdserne og begyndelsen af firserne var der så stor udskiftning af personalet, at vi først kom på skole, når prøvetiden var udløbet, og vi blev sat i gang med fængselsarbejdet stort set, så snart vi kom inden for døren. Oplæringen fik vi af de gamle med 40 års erfaring, hvilket ikke var så ringe endda. De vidste jo trods alt en smule om fanger, som det hed dengang. Så det var ganske erfarne fængselsfolk, der mødte op på personaleskolen med en sikker viden om dagligdagen i fængslerne.

I dag skaber man nogle ganske bestemte forventninger hos de nye kolleger allerede inden de bliver ansat. "Vi søger folk af rette støbning" skriver man i annoncerne. Det gjorde kommandant Lassard også i filmen "Politiskolen" i sin tid. Så morsomt er fængselsarbejdet imidlertid ikke længere. "Nu har du mulighed for at gøre en forskel for de indsatte." Du kommer til at arbejde på en arbejdsplads, "hvor der er plads til nytænkning og personlig udvikling." "Du vil komme til at opleve en hverdag med mange forskellige opgaver og udfordringer. En hverdag med synlig ledelse og engagerede kolleger." "Jobbet som fængselsbetjent handler helt grundlæggende om at sikre kontrol-

len og opretholde orden og sikkerhed i fængslerne." Her nævnes undersøgelse af celler og opholdsrum, gårdture og transporter, men ikke et ord om, hvordan fængselsarbejde er, når livet begynder at lugte rigtig grimt. Derimod fortsætter man til "En anden og mindst lige så vigtig del af vores arbejde er at støtte og motivere de indsatte til personlig og social udvikling. Det kan være opgaver, hvor vi skal vejlede, rådgive eller hjælpe de indsatte, hvis de har problemer. Jobbet indeholder både sagsbehandling og administrative opgaver."

Der er ingen tvivl om, hvordan vægtingen sprogligt er lagt. Læseren uden kendskab til arbejdet i Kriminalforsorgen, vil få det indtryk, at det primære arbejde er sagsbehandling og den sociale indsats. Der tegnes et yderst positivt billede af arbejdet. Dette er også indtrykket, når man taler med unge kolleger om deres skoleophold. De fortæller ofte, at der ikke er megen sammenhæng imellem dagligdagen i fængslerne og hvad de hører på skolen.

Man har altså skabt nogle forkerte forventninger hos de nyansatte. Konsekvenserne heraf står at læse i statistikkerne over førtidspensionerede kolleger.

### **Rollekonflikten og de andres spil om magten**

Siden 1991 har det været en formel opgave for en fængselsbetjent at udføre alle de nævnte funktioner. Virkeligheden har blot været en anden. Konsekvensen har for afdelingstjenesten været, at personalet ikke længere har det samme tætte kendskab til de enkelte indsatte. Man bruger alt for megen tid ved computeren i stedet for på afdelingen. Kompetencen i forsorgsarbejdet ligger stadig primært hos socialrådgiveren. Resten af tiden afvikler man gårdtur og købmandshandel. Spontane aktiviteter kan ikke afvikles. Enten skal andre spør-

ges først, eller også kolliderer det med andre specialafdelinger. Fængsler er i dag ofte delt i utallige specialafdelinger, hvis indsatte under ingen omstændigheder må møde hinanden. Før 1991 havde vi i Nyborg et løbehold med indsatte, der som minimum kunne komme på ledsaget udgang. Der blev løbet mange ture i skovene omkring Nyborg. Det døde ud, da man mistede den daglige kontakt til de indsatte.

Der har været sejlture med Lodsens. De indsatte i kontraktfængslet havde nogle haver lige uden for muren. Disse aktiviteter er afskaffet på grund af risikoen for fejltrin og deraf følgende dårlig presseomtale. I stedet har man fundet på "FUT i fængslet," hvilket ikke betyder, at man igen vil brænde det af, men derimod at man aflønner et antal fængselsbetjente med en pæn timelønsbetalt for at få nogle indsatte til at svede på en kondicykel.

I den verden, hvor Kriminalforsorgens principprogram og AUF-betænkningen blev udformet var disse aktiviteter tænkt som en integreret del af fængselsbetjentens arbejde. Man bliver derfor nødt til at erkende, at det ikke er nok at tale om problemer med informationen til personalet. Der er lederne, der skal have at vide, hvilke opgaver fængselsbetjenten skal løse, og de skal have at vide, at det er deres opgave at delegerede de nødvendige kompetencer til personalet. I samme forbindelse kunne man så passende friholde fængselsbetjentene for sekretærarbejdet. Det har vi udmærkede sekretærer til.

I ansættelsesarbejdet og i uddannelsen må man ligeledes erkende, at i virkelighedens fængsel er det ikke alle indsatte, der indeholder et resocialiseringspotentiale. Det nytter ikke at give de nye fængselsbetjente indtryk af, at dagligdagen i fængslet kun består af klienter med omsorgsbehov. Man vil ofte

høre sig tiltalt i et sprog, som i høj grad udvider ens ordbog. Man kommer til at se og mærke ting, som man næppe forestiller sig i en normal verden. Derfor oplever vi netop ofte, at yngre kolleger nærmest kommer i choktilstand efter visse oplevelser, som den ældre fængselsmand ville kalde jævnt rutinemæssige.

Bliver rollekonflikten afklaret, vil vi vide, hvem der bestemmer: Direktoratet for Kriminalforsorgen med principprogrammerne og visionerne, inspektørerne med primært fokus på sikkerhed og overvågning, eller behandlergruppen, der vil beholde kontrollen og kompetencen i sagsbehandlingen.

Spørgsmålet er åbent: Hvad laver en fængselsbetjent? ■

*Af Billy Larsen*

# Forslag om privatisering i Kriminalforsorgen

**Skal den nuværende fodlænkeordning privatiseres, og kan man overlade det til private firmaer at transportere landets indsatte mellem fængsler og domstole?**

Ja, mener Kristian Durhuus, der er direktør for sikkerhedsfirmaet G4S Security Services A/S. Han efterlyser større effektivitet i de opgaver, som traditionelt er blevet varetaget af politiet og Kriminalforsorgen.

"Lige meget hvad man siger, så er Danmark et uland på dette her område," siger han.

Kristian Durhuus henviser til, at man andre steder i Europa, som England og Wales, har gode erfaringer med at udbyde denne type opgaver til private firmaer: "Alt for få i Danmark stiller spørgsmålstegn ved, om arbejdet kunne gøres bedre og billigere, hvis det overtages af private. I udlandet har man for eksempel sparet rigtig mange penge på elektroniske fodlænker. Men fordi man i Danmark fra politisk side har valgt en forsøgsgruppe til fodlænkeordningen på 100 spritbilister, så sparer man ikke ret meget," siger han.

Det er Kriminalforsorgens direktør, William Rentzmann, dog ikke enig i: "Det er ikke første gang, at direktøren for sikkerhedsfirmaet forsøger at komme ind på dette marked, men hans argumentation er problematisk. Han har nogle temmelig løst sagtige påstande om, hvad man kan spare ved at lade hans firma overtage fodlænkeordningen. Jeg tror, at alle med indsigt i forholdene vil være enige i, at den ordning, som Kriminalforsorgen administrerer, er en succes," siger William Rentzmann til Politiken.

Han oplyser, at der er i 2009 formentlig vil være 2.000 personer i fodlænkeordningen. Altså et langt højere tal end det antal, som Kristian Durhuus bygger sine beregninger på.

Durhuus mener dog, at Rentzmann har misforstået hans sammenligning: "Jeg nævner Kriminalforsorgens eget tal for antal personer, der havde fodlænke på ad gangen i



*Private firmaer står på spring til at overtage kørsel med landets kriminelle.*

2007, nemlig 103 personer. Rentzmann taler om, hvor mange der har fodlænke på i alt i løbet af kalenderåret," siger han.

## Fangetransport

Kristian Durhuus mener også, at der er penge at hente i forhold til transport af fanger i Danmark: "Vi spilder 10 procent af politiets timer på at udføre taxakørsel af indsatte og sigtede mellem fængsler, politistationer, domstole og arrester. Den opgave kunne sagtens blive udført af en privat virksomhed."

Han mener, at ubevæbnet personale kan overtage opgaven: "Transporterne skal være overvåget af et online system. Det er i så fald Kriminalforsorgen, som er kunden – og altså dem, der skal styre det. I 90 procent af tilfældene vil transporterne foretages af ubevæbnede medarbejdere. Vi kan i enkelte tilfælde omvendt blive afhængige af politieskorte i det begrænsede omfang, som Kriminalforsorgen også er det i dag," siger Kristian Durhuus.

Men forslaget er problematisk, siger formand for Dansk Fængselsforbund, Kim Østerby: "Politiets og Kriminalforsorgens medarbejdere er netop uddannet til at udføre disse opgaver. Vi ved for eksempel, hvordan man bedst undgår konflikter med indsatte, og hvis konflikten alligevel opstår, så ved vi, hvordan den skal håndteres," siger han.

Ifølge formanden kan der i højere grad

spares penge, hvis man overlader politiets transport af indsatte til Kriminalforsorgen: "I København har vi overtaget kørslen fra politiet. Det fungerer godt. Det samme kunne man gøre i resten af landet."

Kim Østerby mener desuden, at nogle af transporterne kan bruges som skånestillinger for nedslidte fængselsbetjente: "I dag ender nedslidning på fængselsafdelinger desværre alt for ofte med en sygemelding. Jeg synes, at det er langt bedre, at medarbejderne fortsætter med at bruge deres kompetencer på arbejdsmarkedet. Det kunne de for eksempel gøre i forbindelse med transportopgaver."

## Legitim magtudøvelse

Kim Østerby understreger, at han principielt er imod privatisering af Kriminalforsorgens kerneopgaver: "Jeg mener ikke, at det er alle samfundsopgaver, som er egnet til privatisering. Det gælder især ikke de opgaver, hvor statsmagten bruger sin ret til at udøve legitim magt i form af militær, politi og fængselsvæsen. De opgaver bør løses af medarbejdere, der er underlagt demokratisk kontrol med stramme retningslinier. Det sikrer, at offentligheden har fuld indsigt i den måde, vi forvalter myndigheden på," siger han. ■

*Af Andreas Graae*

# Kriminalforsorgen mangler kapital

**Der er ikke tale om samme slags kapital som man hører om i forbindelse med bankkrisen, men om social kapital. Fælles er dog, at ligesom bankerne har mistet kapital på mislykkede investeringer, så har også Kriminalforsorgen klattet den sociale kapital bort.**

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har udgivet dels en hvidbog dels en pjece om begrebet social kapital. Begrebet kan defineres således:

"Virksomhedens sociale kapital er den egenskab der sikrer, at ledelse og medarbejdere i fællesskab kan løse virksomhedens kerneopgaver."

Og som visse banker har bortødslet både kundernes og deres egen kapital på fejlslagne investeringer, så er der noget, der tyder på, at visse filialbestyrere i vores forretningskæde heller ikke har formået at opspare kapital.

## **Det gælder om at spare op**

For at opbygge social kapital skal ledelsen fokusere på tillid, retfærdighed og samarbejde.

Som forskningscentret skriver, er tillid ikke noget man kan pålægge andre at have til en. Tillid gør man sig fortjent til gennem sine handlinger. Man kan for eksempel vise andre tillid. Man kan forklare baggrunden for sine handlinger. Man kan vise sine gode hensigter og undlade at udnytte andres sårbarhed.

Retfærdighedsfølelse er en lidt svære størrelse at håndtere, for følelsen af at blive behandlet retfærdigt er ikke nødvendigvis ens hos alle. Forskningscentret finder, at retfærdighed er en god måler for, om tingene går ordentligt for sig, og peger her på, hvor vigtigt det er, at være bevidst om, hvordan magt håndteres. Hvis magthaveren anvender magten illegitimt opleves det som uretfærdigt. Det er derfor vigtigt at behandle alle lige. De berørte skal høres. Man skal tage de andres synspunkter seriøst. Beslutningsprocessen skal være gennemskuelig, og man skal kunne forklare, hvorfor beslutningen blev som den blev, og hvilke konsekvenser den får.

I forbindelse med samarbejde beskriver forskningscentret, hvor vigtigt det er, at have klare ansvarsfordelinger, hyppig kontakt og anerkendelse af den andens legitimitet og motiver. Interessant nok nævner man for eksempel også vigtigheden af at kunne problematisere egne kæpheste og evnen til at se tingene i den andens perspektiv. Helhedsforståelse og villighed til at gå på kompromis er andre vigtige begreber.

Og disse betragtninger er så fornuftige og rigtige, at man sidder med en voksende frygt for, at vi bliver sendt på kursus i social kapital for at lederne igen kan fremvise fine og ikke mindst dyre planer for, hvor meget de har gjort for arbejdsmiljøet.

## **Hvor er investeringen så slået fejl**

Man har jo hørt, hvordan bankrådgivere har ladet sig besnakke af smarte ungersvende iført moderigtigt tøj, velsmurt snakketøj og hurtige biler med det rigtige logo på kølerhjelmene. Man kunne mistænke de højere ledere i Kriminalforsorgen for at have begået den samme fejl. I de senere år er der blevet talt og skrevet så meget om ny ledelse, nye

ledelsesformer, lederseminarer, Lean-projekter og supervision. Nævn noget, og det har været der. Og det meste er ganske givet solgt af konsulentfirmaer, hvis konsulenter netop har besiddet noget af det samme, som bankrådgiverne faldt for.

Nu er uddannelse og nytænkning ikke nogen dårlig ting. Der er kommet gode tanker ud af meget af det, der er sket. For eksempel er de berømte otte krav til god ledelse et glimrende initiativ til opsparing af social kapital. Men hvorfor virker det så ikke.

## **Måske skyldes det klimaforandringer**

Der er i de senere år sket en ændring i klimaet. Og det er ikke global opvarmning, men tværtimod en koldere tid, som vi har bevæget os ind i. Jo mere der har været talt om samarbejde, kompetenceudvikling, teambuilding og god ledelse, jo ringere og koldere er det blevet. Kontorerne er blevet flottere og er blevet flyttet længere og længere væk fra basispersonalet. Der er aldrig blevet holdt så mange ledelsesmøder i Nyborg, som der bliver nu, så man skulle tro, at man nu ville møde en vidende og velforberejdet ledelse, men den personlige kontakt er sjælden, og beslutninger er som oftest ikke begrundede. Tværtimod er det ikke ganske ualmindeligt at høre bemærkningen: "Det er blevet bestemt på ledelsesmøde, at...", anvendt som argument, når der har været stillet kritiske spørgsmål til en beslutning. Man siger ikke: "Vi vil gerne have lavet dette, fordi vi mener, at..." Ved at anvende den passive, upersonlige taleform er beslutningsprocessen blevet guddommeliggjort, og det guddommelige sætter man sig ikke op imod. Man er ikke fri for at føle sig hensat til århundredeskiftet, altså skiftet 1899-1900, hvor man stadig i fuldt alvor brugte de bibelske ord om,



at Gud har indsat øvrigheden på jorden til at forvalte Guds bud for menneskene.

### **Er vi på vej mod enevælden igen**

Hvad er det, der giver en den gysende fornemmelse af enevældens genindførelse. Man føler ofte, at der er tale om en søgen efter magten for magtens egen skyld og ikke efter magten i den positive betydning, hvor man søger at udfylde sin organisatoriske plads i systemet til gavn for alle, og dermed også for samfundet. Visse handlinger og udtalelser kunne tyde på, at nogle har magten som dagsorden. Som allerede nævnt er den fysiske afstand gjort større. Ledelsesgrupperne isolerer sig mere omkring møder.

Man har med en for kriminalforsorgens ledere usædvanlig effektivitet og hurtighed udnyttet nogle tillidsmandsregler til få at afskaffet det tætte samarbejde mellem organisationerne og ledelsen. Til gengæld udviser man den typiske omhu og lange, grundige eftertænksomhed, når det drejer sig om at få nye aftaler om tillidsmandsarbejdet og tidsforbruget på plads. Man har endda også tidligere nævnt muligheden for andre ansættelsesformer begrundet med, at det skal være lettere at afskellige folk.

Man skal ikke undre sig over, at der fra højere sted fokuseres på, at trivselsundersøgelsen viste, at folk generelt er tilfredse med arbejdstempo og indflydelse, og at trivslen er på niveau med det øvrige arbejdsmarked. Og så er der godt nok lidt problemer med kommunikation og information. Når bare vi holder os til disse temaer, er vi sikre på, at der ikke sker væsentlige ændringer foreløbig, men modsat kan vi nemt dokumentere, at vi har gjort en masse for arbejdsmiljøet.

### **Hvad blev der af gamle dages samtale**

Så – Nu begynder han igen med de gamle dage. Tjæ – Telefonerne kunne ikke ringe ud af huset, så man skulle spørge en vagtmester om lov til at låne en telefon, hvis man ville ringe hjem. Tjenesteplanen lå fast mindst tre år frem i tiden med faste feriehold og fri hver tredje weekend. Når man først var på tjenestestedet, så blev man der, til man var afløst. Og ikke noget med at køre til byen efter pizza. Til gengæld fik vi varm mad hver dag hele sommeren. Der var nemlig ikke køleskab på vagtstuen.

Det var der ikke megen opsparing af social kapital i.

Og dog. For man mødte alle cheferne jævnlige. Inspektøren stod af og til i døren til sit kontor og hang, når man mødte på tjeneste. Så skulle han da lige veksle et par ord om et eller andet, der i øvrigt sjældent havde noget med tjenesten at gøre. I øvrigt kunne nogle af lederne såmænd godt udmærke sig ved at være nogle stride børster, men kaffe skulle de jo have, når de kom forbi. Og så gik snakken jo om alt muligt. På den måde lærte man hinanden at kende, og man fik diskuteret alle tænkelige emner, også tjenstlige. Samtidig fik man jo også en stor baggrundsviden, som satte en i stand til at forstå og, om ikke bifalde, så dog anerkende de trufne beslutninger. Og det man hverken forstod eller anerkendte blev til spøgefuldheder som: "Fængslet skal ikke forstås. Det skal opleves." Sagt af både ledere og basispersonale. Og sådan var det faktisk i mange år, ikke bare i Nyborg, men mange andre steder. Man følte sig som en del af et hold. Man løste sine opgaver, som de andre løste deres, og sammen fik man drevet butikken. Hvis en havde et problem, var der altid en kompetent leder at tale med. Lederne opsparede store mængder social kapital. Tje-

nestelisteføreren kunne altid finde en til en ekstra tjeneste, for han havde på et eller andet tidspunkt hjulpet en med noget og dermed sat i banken til dårlige tider. Den øverste ledelse kunne godt blive skældt bælgens fuld for at komme med noget fuldstændigt uacceptabelt pjat, som de var blevet pålagt af et højere organisatorisk niveau at udføre, men det blev gjort alligevel, for de var gode at tale med, når det brændte på, så de havde også sat i banken.

Der var naturligvis tjenestesteder, hvor man hørte andre toner, og i eget hus var det da heller ikke altid det rene Morten Korch, men helt overordnet var de menneskelige relationer i bedre stand end tilfældet er i dag.

God ledelse koster som oftest ingen penge, men drejer primært om menneskelige relationer, og set i det lys kan tillidsmandssituationen næppe have været et problem dengang. Den kan den let blive i dag.

### **Samtalen er måske ikke udryddet endnu**

Som en kollega sagde: "Hvorfor er der noget, der kan lade sig gøre i Søby, men ikke i Nyborg?" Han tænkte på en beskrivelse af nogle tiltag i Søby. På Kriminalforsorgens intranet skrev sygefraværsenheden i direktoratet om to tilfælde fra Søby, hvor ledelsen har gjort noget utraditionelt. Allerede når man læser ordene "alternativt" og "utraditionelt" begynder man at tænke. For hvad er det, der gør det så opsigtsvækkende? Det drejer sig om, at to ansatte mistrives. Flere ting har været forsøgt uden held. Nu vil de gerne forlade firmaet og prøve kræfter med noget nyt, men det kræver nogle kurser, som i alt vil vare 8 – 10 uger. Ferie og afspadsring rækker ikke til hele perioden. Ledelsen giver så de to ansatte tjenestefri med løn i den manglende periode.

Se det er jo opsparing af social kapital så det batter. Hvem ville ikke gerne arbejde sådan et sted.

Når det nu beskrives som "alternativt" og "utraditionelt", så skyldes det jo nok, at man andre steder netop har glemt alt om de gamle dages samtale og om virksomhedens sociale kapital. Når man nu kender et par af dem, der har stået for den beslutning, er man ikke helt så overrasket. For dem er samtalen ikke ukendt, heller ikke selv om det kan gå hårdt for sig. De behersker noget med lydhørhed, velvillighed, anerkendelse og ikke mindst mod. Mod til at gøre hvad de finder rigtigt. Og dermed optjener de social kapital til tjenestestedet.

Det kan godt være, at et par ansatte var nødt til at søge væk fra Søby, men de vil med stor sikkerhed omtale stedet positivt, og dermed vil de være med til at andre søger stillinger i Kriminalforsorgen, hvor atter andre nok vil fraråde folk at søge ind.

I Nyborg var der jo noget med placeringen af nogle gravide ansatte, som gav anledning til en frygtelig polemik, og der har været andet, hvor folk selv har betalt regningen, hvor en hjælpende hånd kunne havde givet et pust til den sociale kapital.

Andre har fået en sublim behandling. Man husker begreber som retfærdighed og lige behandling. Og her er nok kernen i brugen af ordene "alternativt" og "utraditionelt." Der er ingen tvivl om, at i Nyborg bliver reglerne fulgt til punkt og prikke. Der er til gengæld heller ikke tvivl om, at reglerne også bliver holdt i Søby. Problemet med regler er jo nok, at de kan læses på to måder. Man kan hævde, at hvis der ikke står i reglerne, at man kan gøre sådan eller sådan, så er det forbudt. Men man kan også hævde, at hvis der ikke står i reglerne, at det er forbudt, så er det tilladt. Og her kommer så den

gamle samtale eller den sociale kapital ind i billedet. Det er her, at det viser sig, om det er de formelle otte ledelseskrav, kurser og supervisioner, der giver god ledelse, eller om det er naturlig respekt, velvillighed, lydhørhed og alt det andet fra den sociale kapital, der giver opfattelsen af, at man står overfor en god ledelse.

I aprilnummeret af Fængselsfunktionæren siger professor Tage Søndergård Kristensen netop om den gode ledelse, at ledelseskvalitet hænger sammen med tillid. Og ganske interessant i forbindelse med måden at forvalte regler på kommer bemærkningen: "Det er vigtigt at lede gennem sine medarbejdere og ikke over dem... Man kan ikke styre en moderne organisation ved kun at styre efter regler," siger Tage Søndergård Kristensen.

Normalt forbinder man Morten Korch med mild østfynsk idyl, men lige nu synes idyllen at være flyttet til det sjællandske. Trivselsundersøgelsen viste nemlig, at Statsfængslet i Jyderup er en ganske positiv oplevelse. Her ligger man nemlig højt hvad angår tilliden mellem ledelse og medarbejdere. Problemerne med anerkendelse, forudsigelighed og afklaring af roller er ikke nær så store her. Og som inspektør Troels Bloch siger det: "På bare et år gik vi fra at have det dårligste sygefravær til at ligge i toppen." Desuden peges der på det gode samarbejde: "Man bliver hørt – og det er vigtigt for et godt arbejdsmiljø," siger Nina Odgaard, næstformand i DF's lokalafdeling i Jyderup. Nu kan enhver jo komme og sige, at man skam da lytter til personalet. Det kan de dårligt undgå, hvis man bare råber højt nok. Spørgsmålet er, om man også bruger, hvad man hører, og det har man så gjort i Jyderup, for først når det sker, har man en følelse af, at der har været lyttet til en. Så ser man nemlig resultatet af ens ytringer.

Man aner, at der endnu er håb om, at samtalen ikke er uddød. Den er måske en truet art, men den kan vel reddes. ■

Af Billy Larsen



**Indlæg til næste nummer  
af bladet skal være  
redaktionen i hænde  
senest den 14. maj 2009**

# ÅRSRAPPORT 2008

Udlånsrenten var fra årets start 6,75 % men steg til 7,0% og senere til 8,0%. Renten er dog efterfølgende nedsat i begyndelse af 2009 og udgør pr. 01.04.2009 nu 6,0 % p.a.

Der er fortsat **ingen gebyrer eller stiftelsesomkostninger**. Lånet kan altid indfries uden omkostninger.

Hovedtal	2008	2007
Antal lån	4826	3952
	mill. kr.	mill. kr.
Udlånssum	481,1	364,1
Samlet udlån	835,7	728,2
Omkostninger	7,7	7,9
Tab og hensættelser	1,1	3,8
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>0,08</b>	<b>4,7</b>
Egenkapital	195,4	195,4

Årsrapporten blev godkendt på repræsentantskabsmødet d. 30. marts 2009.

Der har været en stor stigning i antallet af etablerede lån der er steget fra 3.952 til 4.826 lån og det samlede udlån er steget med over 107 mill.kr. til 835,7 mil. kr. hvilket er rekord for låneforeningen.

Gennemsnitslånet udgør ca. kr. 100.000.-

Låneforeningen har haft et urealiseret tab på værdipapirer 8,4 mill.kr. og det medfører et fald i de samlede rente- og udbytteindtægter på ca. 7,5 mill.kr. Resultatet er derfor ganske tæt på 0 - idet overskuddet udgør kr. 80.000.-

*Tjenestemændenes Låneforening* er fortsat et meget attraktivt tilbud til alle, der har behov for et billigt og hurtigt forbrugslån, og der er i realiteten ingen begrænsninger på lånets anvendelse.

Låneforeningen vil benytte lejligheden til at takke organisationer og låntagere for et godt samarbejde i 2008, og vi håber organisationerne fortsat vil medvirke positivt til at oplyse medlemmerne om de fordele, der kan være ved muligheden for et lån gennem *Tjenestemændenes Låneforening*.

H.C. Andersens Boulevard 38 • 1553 København  
Tlf. 3312 3228 • Fax 3347 8619 • [tjl@tjlaan.dk](mailto:tjl@tjlaan.dk)  
**Yderligere information: [www.tjlaan.dk](http://www.tjlaan.dk)**

## RENTENEDSÆTTELSE

Tjenestemændenes Låneforening har besluttet at nedsætte foreningens udlånsrente med 0,25% p.a. således at renten nedsættes fra de nuværende 6,25 % p.a. **til 6,0 % p.a. med virkning fra 01.04.2009.**

Der er fortsat ingen omkostninger eller gebyrer forbundet med at optage lån hos TJL.

Der henvises i øvrigt til låneforeningens nye hjemmeside - **[www.tjlaan.dk](http://www.tjlaan.dk)** - hvor øvrige lånebetingelser, låneeksempler og ansøgningskema findes. Der også etableret en **låneberegner**, der kan bruges til at beregne ydelse og renter mv.

Henning Glintborg  
Direktør

Afs. ID-Nr. 46533  
Dansk Fængselsforbund  
Ramsingsvej 28A st. th.  
2500 Valby



[www.danskfaengselsforbund.dk](http://www.danskfaengselsforbund.dk)

Returneres ved varig adresseændring

MAGASINPOST  
STANDARD

**B**



POST

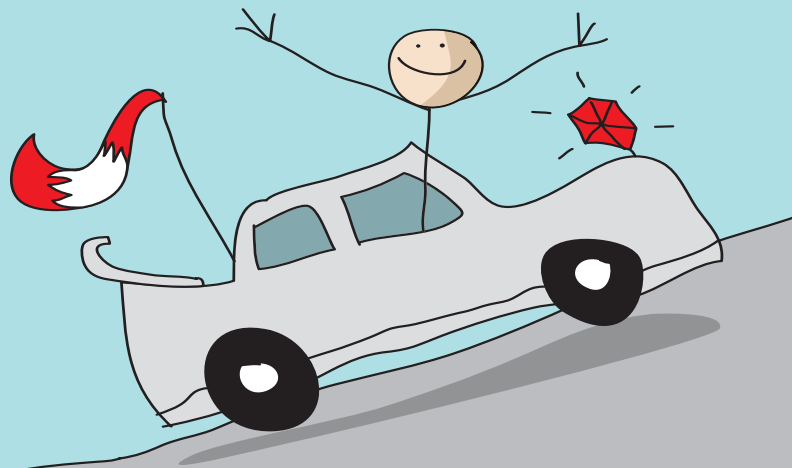
**PP**

DANMARK

Søg online på [www.faengselsforbundsbank.dk](http://www.faengselsforbundsbank.dk)

# Fængselsforbundet har sørget for, at du kan blive godt kørende

Lån & Spar Bank har en samarbejdsaftale  
med Fængselsforbundet. Den giver medlemmerne  
2.000 kr. i rabat på stiftelsesprovision og  
en lav rente på billån: 7,25 %



Telefon 3378 1913

ÅOP 8,58 %. Lån på min. 50.000 kr. Løbetid min. 3 år.  
Udbetaling min. 20 %. Bil ikke ældre end 7 år.  
Variabel rente pr. 27. marts 2009.

bedst til private

Fængselsforbundsbank