

## ‘Het nieuwe rooster is altijd klote’

Een impressie van de werkvloer

M. Smilde<sup>1</sup>

**Wie een special wijdt aan het Nederlandse gevangeniswezen, mag niet om het personeel heen. Gevangeniswerk is immers mensenwerk, en met ruim 18.000 werknemers is de Dienst Justitiële Inrichtingen een van de grootste werkgevers in Nederland. Op basis van een tiental gesprekken met penitentiair inrichtingswerkers, afdelingshoofden, unitdirecteuren, (oud-)directeuren, beleidsmedewerkers, onderzoekers en managers schets ik hieronder een beeld van de bestaande cultuur binnen de penitentiaire inrichtingen en breng ik tegengestelde én gedeelde belangen in kaart.<sup>2</sup>**

‘Je moet passen in het werk’, zegt hij. ‘Als het specie tussen de stenen.’ Bijna 25 ervaring, en het vak niet moe. Nog niet. Hij was een van de eersten, een echte PIW’er. Geen sleutelaar, geen cipier, maar iemand die inhoud kon geven aan zijn functie, en echte zorg wilde bieden aan zijn klanten. Ingewikkelde klanten, over wie iedereen een mening had, en die vrijwel niemand ooit echt had gezien. ‘Ik kwam uit de bouw, had lichamelijke klachten’, vertelt hij. ‘Ik wilde eigenlijk conducteur worden, want een beetje vent wordt geen agent. Maar Justitie liet eerder iets van zich horen dan de NS, dus was de keuze snel gemaakt.’

Zo kwamen veel mensen bij het gevangeniswezen in de loop van de jaren tachtig. Het economische tij zat niet mee, en werknemers uit het ‘beroepscircuit’ zoals taxichauffeurs, winkeliers en ‘mensen met evaring in de horeca’, zochten een bestendige, niet al te slecht betalende baan die de zekerheid kon bieden die ze in hun vorige baan node hadden gemist. Hun levenservaring was een pré bij de selectie. ‘Je moest minimaal 24 jaar zijn, en iets van de wereld hebben meegemaakt’, zegt een PIW’er van het eerste uur. ‘Daarop werden we destijds echt gescreend. Dat is in de loop van de tijd wel anders geworden. Ik zie nu mensen binnenkomen op bewaarderniveau die nauwelijks uit de schoolbanken zijn. Ze zijn jonger, hebben minder ervaring in het leven en met het leven. En dat moet je toch echt een beetje hebben, een referentiekader. Iets weten over mensen. PIW’ers hebben een goedbetaalde baan, en dat is volstrekt terecht. Je moet tegen spanning kunnen, de geestelijke belasting is enorm. De ene dag maak je leuke praatjes, de volgende dag is het mot. Altijd op je hoede zijn. Ik vergelijk het werk altijd met het lopen van een *shuttle run*, je moet steeds korte sprintjes trekken, telkens weer een tandje bij. Dat vergt een flexibele geest. Wie *fingerspitzengefühl* heeft, en de gedetineerden goed kent, heeft op zich een rustige baan, want binnen is het leven erg gestructureerd. Wie zich als *hardliner* opstelt, gaat stuk. Dan loop je tegen jezelf op.’

### Geen nieuwe PIW’ers

De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) van het Ministerie van Justitie is een van de grootste werkgevers van Nederland. Er werken ruim 18.000 mensen, waarvan de overgrote meerderheid in het gevangeniswezen. In de meer dan vijftig penitentiaire inrichtingen

---

<sup>1</sup> mr. drs. Miek Smilde is onderzoeksjournaliste.

<sup>2</sup> De gesprekken zijn gevoerd met de garantie dat alle respondenten geanonimiseerd zouden worden geciteerd. Gezien de bestaande cultuur van wantrouwen gaf die garantie duidelijk meer ruimte tot reflectie, wat de inhoud van dit artikel naar de mening van de auteur ten goede is gekomen.

die Nederland telt, werken in totaal bijna 12.000 mensen. Naast management, staf en administratie, zijn beveiligingsfuncties te onderscheiden, zoals bewaarders, en bejegeningfuncties, zoals PIW'ers en groepsleiders. Bewaarders – die ook wel 'beveiligers' of 'detentietoezichthouders' worden genoemd – dragen een herkenbaar uniform. Een deel van hen is in dienst van Justitie, een ander deel wordt gedetacheerd door particuliere beveiligingsbedrijven. Bewaarders zijn primair verantwoordelijk voor de veiligheid in een inrichting, en komen doorgaans niet direct in aanraking met gedetineerden. Ze moeten een vmbo-werk- en -denkniveau hebben, maar een diploma is niet verplicht. Over het algemeen wordt een leeftijdsminimum van 21 jaar gehanteerd. Het bruto maandsalaris bij een 36-urige werkweek ligt tussen de € 1.377 en € 1.582 (schaal 3 BBRA), exclusief onregelmatigheidstoelage.

PIW'ers werken op de afdelingen en zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse omgang met en zorg voor gedetineerden. Ook PIW'ers moeten officieel minimaal 21 jaar oud zijn, maar sommige inrichtingen leggen de leeftijdslat op 23 jaar. Zij stromen doorgaans binnen in schaal 5, maar de meeste PIW'ers zitten in schaal 6 (een medior verdient gemiddeld tussen de € 1.672 en € 2.270) en schaal 7 (een senior verdient tussen de € 1.888 en € 2.488). Daarboven komt de onregelmatigheidstoelage die kan oplopen tot 28% van de bruto loonkosten.<sup>3</sup> PIW'ers moeten een mbo-niveau hebben, maar uit de praktijk blijkt dat deze eis niet streng wordt gehandhaafd. Bijna een kwart van de PIW'ers is vrouw. Nieuwe medewerkers van het gevangeniswezen volgen na hun aanstelling een basisberoepsopleiding die wordt verzorgd door het opleidingsinstituut van DJI. Er is een basisberoepsopleiding voor de bewaarder en een voor de (medior) PIW'er die beide ruim veertig lesdagen duren. Navraag leert dat de basisopleiding voor PIW'ers momenteel nagenoeg stil ligt. 'Er worden praktisch geen nieuwe PIW'ers aangenomen', zegt een medewerkster van het opleidingsinstituut. 'Het is namelijk de bedoeling dat er vooral Bewa's worden aangenomen en dat zij doorstromen naar andere functies waarvoor dan ook weer andere opleidingen bestaan.'

### **Vuil werk**

Precies daar ligt een eerste pijnpunt als het gaat om het gevangenispersoneel. De hoger geschoolde en ervaren PIW'ers die in de jaren tachtig en negentig werden aangetrokken, omdat ze vooral goed met de gedetineerden moesten kunnen omgaan ('ik heet toch niet voor niets inrichtingswerker'), voelen zich gepasseerd door laag- of soms zelfs niet geschoolde jongeren die vooral weer leren 'hoe ze deuren dicht moeten doen'. De 'echte PIW'ers' leerden nog hoe ze gedetineerden met heel diverse sociale en culturele achtergronden moesten benaderen en hoe ze spanningen moesten aanvoelen en konden reguleren, de Bewa's leren vooral 'hoe ze controles moeten uitvoeren en moeten rapporteren'. Veel PIW'ers zien in deze verandering het bewijs dat hun baan langzaam wordt uitgekleed. 'Het is een vuilwerkfunctie geworden', vinden velen. Ze betreuren het dat de functie-eisen steeds lager lijken te worden. 'Het vaste personeel krijgt een gedegen opleiding. Justitie stimuleert mensen door te groeien, en het is de bedoeling dat iemand dan gefaseerd steeds meer verantwoordelijkheid krijgt. Maar dan dreigt een personeelstekort, en moeten er opeens honderd man bij. Die komen via particuliere beveiligingsbedrijven binnen, die lagere eisen stellen. Een cursus van tien dagen en dat is het dan wel.'

Bejegening als middel om gedetineerden te resocialiseren wordt in de ogen van veel werknemers verruild voor kale beveiliging. Veel, met name de oudere PIW'ers, kunnen dat slecht verkroppen, en niet alleen uit eigenbelang. Uit gesprekken met PIW'ers en

---

<sup>3</sup> Bron: *Loopbaanpaden voor PIW'ers*, juni 2006. Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt.

afdelingshoofden van diverse inrichtingen komt oprechte betrokkenheid naar voren met het lot van gedetineerden en worden hele visies ontvouwd over hoe het gevangeniswezen effectiever en efficiënter kan worden. Precies dat beoogt ook de hoofddirectie van DJI, in opdracht van de politiek. Doeltreffend, doelmatig en doelgroep gericht waren ook de kernwoorden uit het revolutionaire programma Detentie en Behandeling op Maat voor Volwassenen (DBM-V) waartegen het personeel bij monde van de gemeenschappelijke ondernemingsraad zich in 2006 sterk verzette. Een buitenstaander vraagt zich eigenlijk af waarom. De noodzaak het gevangeniswezen ingrijpend te veranderen, lijkt namelijk breed te worden erkend. 'Deep down ziet men op de vloer ook best dat er wat kan veranderen', zegt een afdelingshoofd, die in 1984 als PIW'er aan de slag ging. 'Er is een groep gedetineerden die niks wil, en daarin moeten we ook niks investeren. We waren gewend alle gedetineerden een heel kleurenpalet aan te bieden, cursussen, trainingen, en daar konden ze dan van alles uit pikken. Dat hielp niet. Ik zeg: alleen investeren in iemand die echt laat zien dat hij wat wil.' 'Iedereen had z'n eigen fijnmazige netwerkje van opvang, bejegening en programma's', zegt een ander. 'Er was sprake van een geweldige wildgroei. Het is best logisch dat ze daar een stop op zetten.' 'De gevangenispopulatie is de laatste tien jaar veel zwaarder geworden', vertelt een derde. 'Wat vroeger in de dagopvang van de geestelijke gezondheidszorg zat, zit nu bij ons. Vroeger had je er twee op je groep, die kon je meenemen met de rest. Nu heb je er zo twintig die niet sporen. Daartussen zitten heel onberekenbare elementen, die moet je eigenlijk apart zetten. Maar ja, de BZA (bijzondere zorg afdeling) zit vol, en meer is er niet.'

### **Emotionele camera's**

Selectie van gemotiveerde gedetineerden, meer gestandaardiseerde programma's, bijzondere groepen apart zetten, het zijn ideeën die rechtstreeks uit DMB-V lijken te komen. Dat er wat moet veranderen, lijkt het punt ook niet. Het gaat het personeel vooral om de manier waarop veranderingen worden aangekondigd, en worden doorgevoerd. 'Elke keer is 't weer wat nieuws, en elke keer is het ook vooral weer minder', is een veelgehoorde klacht. 'Eerst liepen we met z'n vieren, toen met z'n tweeën, en straks alleen. Niemand die even de tijd neemt uit te leggen wat dat concreet betekent. Het irriteert mij dat onder het mom van inhoudelijke veranderingen alleen maar bezuinigingen worden doorgevoerd. Daar gaat het om. Het personeel is een kostenpost, dus daarin wordt gesneden.' 'Mensen zijn de laatste vijftien jaar doodgegooid met veranderplannen, ze zijn murw geslagen, en bang voor de snelheid waarmee nieuwe plannen erdoorheen worden gejaast', zegt een afdelingshoofd. 'Er zijn mensen teruggekomen van vakantie en alles was anders. Nu hebben ze het over slimme camera's die dan in die nieuwe inrichtingen komen te hangen. Die reageren op emotie, zeggen ze. Ja, ja. Als je alleen over een afdeling loopt en iemand roept luidkeels 'klootzak' is het wel duidelijk wie er boos is. Maar wat als er een Chinees zachtjes naast je komt lopen en met een vriendelijke glimlach op zijn lippen zegt jou te willen wurgen? Die emotie herkent zo'n cameraatje echt niet hoor.' 'Al die beloften', haalt een afdelingshoofd zijn schouders op. 'Ze trekken nieuw personeel aan met mooie verhalen over opleidingen, doorgroeien. Maar wie hier wat langer werkt, gelooft dat echt niet meer. Als je iemand intern wilt opleiden, heb je vervangers nodig. En die zijn er niet. Ik heb twaalf mensen in mijn team die in aanmerking komen de mbo-opleiding SPW 4 te volgen. Officieel is dat een vereiste voor PIW'ers. Die opleiding duurt 1,5 tot 2 jaar, mensen gaan dan een dag per twee weken naar school. Dat betekent dus dat ik tien tot vijftien jaar nodig heb om mijn mensen goed te scholen. Op papier kan het, maar in het echt niet. Dus gooit men er maar weer een cursusje 'omgaan met agressie' tegenaan met een trainer van buiten die van niks weet. Alsof dat helpt.'

## **Virtuele wereld**

De voorbeelden zijn illustratief voor de heersende cultuur in de gevangenissen. Hoewel iedereen benadrukt dat elke inrichting anders is, dat er grote verschillen bestaan tussen de Randstad en de regio's, en dat zelfs de culturen van verschillende teams op één locatie totaal uiteen kunnen lopen, zijn de frustratie en het wantrouwen overal voelbaar. Dat wantrouwen geldt primair de beleidsmakers en politici in Den Haag. 'Het hoofdkantoor is een virtuele wereld van denkers', schertst een oud-directeur. 'Ze komen altijd weer met plannen, en vragen nooit aan het veld of hun plannen haalbaar zijn. DBM-V is in de kern een goed plan, maar de materiële en personele consequenties zijn pas in een laat stadium doorberekend. Een bezuinigingsmaatregel werd verkocht als nieuwe detentiefilosofie. De PIW'ers zouden meer betekenis krijgen, de functie zou weer inhoudelijker worden. Tegelijk moesten zij het met honderd procent minder menskracht doen. Dat is een dubbele boodschap. Die eenzijdige top-down benadering is typerend. Maar er moet dialoog zijn. We zijn een mensenbedrijf, en ik vind dat men in Den Haag meer respect zou moeten opbrengen voor de grijze muizen die bij het gevangeniswezen werken. Zeventig procent is loyaal, en wat ze terugkrijgt is onzekerheid en angst.'

Niet alleen Den Haag moet het ontgelden, ook de directieleden gaan ruimschoots over de tong, vooral waar het hun 'aanwezigheid' betreft. Wie om 11.30 uur bijvoorbeeld de binnenplaats van een inrichting oploopt, wordt meteen gevraagd 'of hij er soms directieurtijden op na houdt'. 'Er bestaat een groot wij – zij gevoel', bevestigen meerdere bronnen. 'En dat gevoel is de laatste jaren groter geworden', vindt een ervaren unitdirecteur. 'Verzet tegen de baas is van alle tijden, maar het wordt erger. Wat je ook zegt, de hakken gaan per definitie in het zand. Het middelmanagement staat wat dat betreft wel onder druk. Afdelingshoofden hebben zoveel taken dat ze steeds minder op de vloer zichtbaar zijn, dat is niet goed.' 'Unitdirecteuren staan op de nominatie te verdwijnen', vertelt een afdelingshoofd op zijn beurt. 'Ze zijn bezig met hun eigen toekomst, wat best logisch is, maar het demotiveert de vloer. Vier jaar geleden hadden we nog twintig clusterdirecteuren, nu nog zes. En die gaan allemaal weg. Welk voorbeeld stel je als je leidinggevenden zo behandelt?' Het verzet en het wantrouwen betreffen overigens niet alleen 'de anderen'. Ook directe collega's lijken niet altijd te worden vertrouwd. 'We zijn van elkaar afhankelijk, je hebt de ander nodig voor je eigen veiligheid', zegt een PIW'er. 'Maar uiteindelijk is het ieder voor zich.' Een ander vertelt het verhaal van een collega die werd verdacht van strafbare feiten. Achteraf bleek de beschuldiging op een misverstand te berusten. 'Maar toen had iedereen uit het team hem al laten vallen. Er hoeft maar een gerucht te zijn, en je staat nagenoeg alleen.' Het gebrek aan onderlinge solidariteit blijkt verder uit het stijgend aantal geweldsincidenten van medewerkers onderling. Uit onderzoek blijkt dat ongewenste seksuele intimiteit, intimidatie en fysieke agressie relatief vaak voorkomt in de gevangenissen. Verder is gebleken dat veel personeel op de werkvloer kampt met schuldenproblematiek. 'Dat is de spanning', verklaart een PIW'er. 'Er wordt veel gegokt in ons beroep.' Dat de financiële situatie thuis mensen kwetsbaar maakt in hun baan, is inmiddels bekend. Integriteit staat hoog op de agenda van het gevangeniswezen.

## **Gemakzuchtige koffietafelcritici**

Op het hoofdkantoor van DJI worden ze wel eens moe van al die klagende mensen op de werkvloer die 'overal kritiek op hebben, behalve op zichzelf'. Sommige beleidsmedewerkers, onderzoekers en leidinggevenden ergeren zich aan de negatieve instelling die Bewa's en PIW'ers aan de dag leggen. 'Ze hebben het altijd over professionaliteit en meer eigen verantwoordelijkheid, maar uiteindelijk willen ze gewoon naar schaal 8.' 'De verhouding één PIW'er op twaalf gedetineerden lijkt wel heilig', klaagt een ander. 'Zodra je ook maar suggereert dat het misschien anders kan, wordt elk overleg opgeschort.' Ook direct

leidinggevend en hebben wel eens moeite met het gezeur. 'Alles draait om veiligheid, zeggen de mensen, daarom hebben ze DBM-V tegengehouden. Ondertussen zie ik mensen batterijen pikken uit de mobiele telefoon van hun directe collega, omdat ze zelf te beroerd zijn om een nieuwe te halen. Stel dat er wat gebeurt, en dat iemand om hulp vraagt via een mobiele telefoon waaruit dan net die batterij is gehaald. Wat nou veiligheid?'

De opmerkingen illustreren wel enigszins de sfeer, maar ook deze medaille heeft een keerzijde. Mensen op de werkvloer blijken namelijk met een masochisme grenzende precisie de hand in eigen boezem te kunnen steken. Ze noemen zichzelf 'conservatief', 'negatief', 'gemakzuchtig' en 'koffietafelcritici'. 'We beginnen eerst te zeiken, en al het nieuwe is altijd slecht', geeft een oud-PIW'er aan, die overigens nog steeds werkzaam is binnen een inrichting. 'Het nieuwe rooster bijvoorbeeld is altijd klote. Maar na een week is iedereen eraan gewend.' Diverse bronnen vinden verder dat sprake is van 'normverval' en zeggen dat er steeds minder verschil is tussen de mensen die achter de deur zitten, en de mensen die ervoor staan. 'Collega's zitten met de voeten op tafel, vloeken, komen ongeschoren op het werk en gaan het liefst zo vroeg mogelijk weer naar huis. Er zitten er tussen met liefde voor het vak, maar heel veel personeel is liever lui dan moe.' Elkaar aanspreken op ongewenst gedrag is niet gebruikelijk. En ook dat stoort veel mensen. 'Collega's klagen over een afrekencultuur bij Justitie, maar soms denk ik: was die er maar', zegt iemand met meer dan twintig jaar ervaring in diverse functies. 'Als iemand iets doet wat niet door de beugel kan, moeten we dat niet laten lopen. We vergoelijken elkaars gedrag, waarmee we ook een slecht signaal aan de gedetineerden geven.' Een ander wacht nog steeds op zijn eerste functioneringsgesprek. 'We zeggen onderling niks tegen elkaar, en leidinggevend durven ook lang niet altijd man en paard te noemen. Of er wordt een tik uitgedeeld en dat staat dan in de krant.'

De bestaande, dikwijls als negatief ervaren cultuur binnen het gevangeniswezen, leidt overigens niet tot groot verloop. Mensen met een diensttijd van decennia zijn eerder regel dan uitzondering. 'Mensen blijven inderdaad lang, te lang', zegt een manager. 'Teams bestaan soms jaren uit dezelfde mensen. Daar slijten patronen in die nauwelijks corrigeerbaar zijn.' Iedereen wijt dat aan de relatief goede betaling, 'de fuik' zoals het wordt genoemd. Doorstromen naar andere, vergelijkbare functies in bijvoorbeeld de zorg zijn, bijvoorbeeld door het ontbreken van onregelmatigheidstoelagen, niet altijd even aantrekkelijk. Bovendien is het nu nog gebruikelijk 4 x 9 uur te werken, wat veel mensen niet willen opgeven. Vrijwel iedereen hecht aan de ambtenarenstatus. De opmerking dat 'Justitie een goede baas is' wordt meer dan één keer gemaakt.

### **Geen droombaan**

De bestaande cultuur in het gevangeniswezen is deels van alle tijden, zoals onder andere blijkt uit het proefschrift *De gevangenis als werkplek* van Max Kommer dat in 1991 verscheen en de situatie in de jaren tachtig beschrijft. Sindsdien hebben zich echter een aantal ontwikkelingen voorgedaan die de cultuur extra lijken te hebben beïnvloed. In ieder geval heeft de groei van het aantal gedetineerden en de daarmee gepaard gaande capaciteitsuitbreiding veel druk op de ketel gezet. Waren er in 1994 8.735 gedetineerden geregistreerd, in 2006 waren dat er 16.230.<sup>4</sup> Het volume personeel groeide mee, maar lang niet in dezelfde mate: in 1995 werkten er 5.020 man in de executieve dienst (dit zijn met name PIW'ers, exclusief degenen die in de sociale dienstverlening, vorming en/of arbeid actief zijn) en dat aantal was in 2006 gedaald tot 4.756. Het aantal mensen werkzaam in de beveiliging groeide wel, van 1.465 in 1995 tot 3.063 in 2006.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek, [www.statline.cbs.nl](http://www.statline.cbs.nl) Kenmerken van gedetineerden.

<sup>5</sup> Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek, [www.statline.cbs.nl](http://www.statline.cbs.nl) Personeel van de penitentiaire inrichtingen op 30 september.

De spectaculaire groei van het aantal gedetineerden, gecombineerd met de steeds zwaarder wordende (vaak verslaafde en/of gestoorde) populatie ging gepaard met tal van beleidswijzigingen, variërend van steeds sober wordende regiems tot twee-op-één-cel en – meest recent – de proef met meerpersoonscellen en moderne technologie in de ‘nieuwe’ penitentiaire inrichting in Lelystad (zie het artikel van Kruissink e.a. in dit nummer). Het personeel heeft in ieder geval het gevoel in al die veranderingen niet of onvoldoende te zijn gekend. ‘DBM-V ging met een *roadshow* door het land, maar echt even uitleggen hoe het werkt, is er niet bij geweest.’ ‘We mogen wel in een werkgroep zitten, maar gaandeweg het proces vooral geen kritische geluiden laten horen’, zegt een ander. Door deze ervaringen is de ‘natuurlijke’ afstand tot Den Haag alleen maar vergroot. Tegelijk daalde het aanzien van het beroep, vinden veel mensen. ‘Kijk, het is nooit een droombaan geweest’, zegt een oud-PIW’er. ‘Voor de meeste mensen is de gevangenis een tweede of derde carrière. De zanger Jaap Fischer zong ooit een liedje over een cipier. *Hij was in de wieg gelegd voor cipier, tierelierelier*. Nou, dat is al dertig jaar niet meer het geval. Niemand droomt als kind van een baan in het gevang. Maar toch, mensen waren vroeger trotser. Het vak ging niet zelden over van vader op zoon. Die trots is helemaal weg, heb ik het gevoel.’ Sommige wijten het verlies aan professionele trots niet alleen aan de ontwikkelingen binnen het gevangeniswezen, maar ook aan die in de samenleving. Het verharde strafklimaat, en de afnemende tolerantie ten opzichte van gedetineerden, maken het er voor de Bewa’s en PIW’ers niet makkelijker op om buiten over hun werk te praten. In combinatie met de toch nog heersende machocultuur op de werkvloer, levert dat voor meer dan een enkeling psychische spanningen op. De rest is geneigd de deur stipt om vijf uur achter zich dicht te trekken en daarmee de boel de boel te laten.

### **Einde aan de overlevingscrisis**

Een medewerker van de Dienst Vervoer & Ondersteuning komt aan bij een penitentiaire inrichting. ‘Goedemorgen, hier is de Wehkamp, ik kom twee pakketjes brengen’, grapt de chauffeur tegen de ‘badmeester’<sup>6</sup> van het cellencomplex, en laat twee gedetineerden uitstappen. ‘In dit soort grappen zit het gevaar’, zegt een ervaren onderzoeker van DJI. ‘Het toont precies aan hoe men de gedetineerde als object ziet, als ding. Ik heb PIW’ers tegen gedetineerden zien spreken alsof zij minder dan lucht waren. De schade die zij de gedetineerden daarmee toebrengen, is groot. Iemand een regel opleggen en jezelf er niet aan houden, is desastreus.’

Het voorbeeld illustreert een van de conclusies van dit summier onderzoek naar de levende gevoelens van onbehagen op de werkvloer van enkele penitentiaire inrichtingen; waar eerderdaags een zekere beroepstrots werd geput uit de idee gedetineerden ‘iets te kunnen leren’ en daardoor een rol te spelen in het hele proces van resocialisatie en het tegengaan van recidive, overheerst nu vooral het gevoel ‘dat het er toch allemaal geen zak toe doet’. Dat gevoel van onmacht past niet bij de toch enigszins machoachtige cultuur van het gevangeniswezen. ‘Wij zijn geen passief volkje’, zegt een PIW’er. ‘Maar de werkelijkheid is verdomd weerbarstig.’

Relatief oppervlakkige observaties van die werkelijkheid laten zien dat de belangen van het personeel in meer dan één opzicht haaks staan op de belangen van anderen; gedetineerden zijn wellicht gebaat met meer eigen verantwoordelijkheid, maar dat vergt onherroepelijk meer van

---

<sup>6</sup> De badmeester was vroeger degene die nieuwe gedetineerden ontving, liet douchen en wegwijds maakte in de inrichtingen. Tegenwoordig doucht niemand meer bij aankomst, maar de badmeester heeft zijn naam behouden.

de PIW'ers die zich in hun veiligheid bedreigd voelen. De samenleving lijkt in sommige groepen gedetineerden niet meer te willen investeren, en vindt kale beveiliging voldoende, terwijl PIW'ers bang zijn daardoor te worden gereduceerd tot sleuteldraaiers. Het hoofdkantoor heeft belang bij het halen van de zogenoemde taakstelling van 17 procent en moet dus bezuinigen, maar dat gaat ten koste van het personeel, zegt het personeel. Door al die haaks op elkaar staande belangen lijkt aan de 'overlevingscrisis in het Nederlandse gevangeniswezen', zoals iemand het uitdrukt, vooralsnog niet makkelijk een eind te maken. Toch lijken er ook veel gedeelde belangen te zijn. Zo lijkt het proces van normalisatie, waarin binnen de inrichting zoveel mogelijk de dagelijkse situatie buiten de inrichting wordt nagebootst, in het belang van gedetineerden én personeel. Omdat de gedetineerden meer zelf moeten doen, raken zij minder gehospitaliseerd, en PIW'ers krijgen weer een belangrijke taak als het aankomt op bejegening. Hetzelfde geldt voor de herinvoering van een avondprogramma, of het scherper onderscheiden van doelgroepen. Het lijkt wenselijk bij de uitwerking van nieuwe ideeën over de toekomst van het Nederlandse gevangeniswezen meer rekening te houden met deze gedeelde belangen. Er bestaat op de werkvloer van de inrichtingen grote behoefte aan betrokkenheid, het liefst in een zo vroeg mogelijk stadium. Die betrokkenheid hoeft niet alleen via de medezeggenschapskanalen te worden gevonden, maar moet vooral vorm krijgen in de inrichtingen zelf, op de afdelingen, bij de teams. Materiële en personele consequenties van inhoudelijke maatregelen moeten snel op tafel komen, opdat mensen het gevoel krijgen serieus te worden genomen. Er zou meer kunnen worden geïnvesteerd in de professionaliteit van het gevangenispersoneel door bijvoorbeeld meer aandacht te besteden aan de gewenste omgangsvormen en het gedrag binnen de inrichting. Herstel van de beroepstrots is in het belang van het personeel zelf, én in dat van de samenleving. Dat geldt ten slotte ook voor het opleidingsniveau van en de waardering voor het personeel. Al te veel concessies aan de functie-eisen leiden tot frustratie en demotivatie op de werkvloer, en daarmee is de samenleving allerminst gediend.

## Literatuur

**Boer, P. den, B. Hövels** *Loopbaanpaden voor PIW'ers* Nijmegen, Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt, 2006

**Cornelisse, L.** *Op bed liggen is er niet meer bij* Trouw, 20 juli 2006

**Dekker, S., R. Jongejan e.a.** *Crisis in het gevangeniswezen; bolletjesslikkers en het cellentekort* Bestuurskunde, 12e jrg., nr. 2, 2003, p. 77-87

**Kommer, M.M.** *De gevangenis als werkplek* Arnhem, Gouda Quint, 1991

**Marijnissen, J., J. de Wit** *Draai 'ontmenselijking' gevangenis terug* Trouw, 22 juli 2006

*Jaarbericht DJI 2005* Den Haag, Ministerie van Justitie, 2006

*Brief van de Minister van Justitie (1 september 2006)* Kenmerk 5435292/06/DSP

*Advies DBM-V GOR GW 06/402* (12 oktober 2006)