Ministerie van Justitie en Veiligheid

> Retouradres Postbus 20301 2500 EH Den Haag

Aan de vestigingsdirecteur van PI Sittard
t.a.v. de heer Van den Broek
Op de Geer 1
6135 KN Sittard

**Inspectie Justitie en Veiligheid**
Directie Beschermen, Straffen en Handhaving
Afd. Straffen

Hoge Nieuwstraat 8
2514 EL Den Haag
Postbus 20301
2500 EH Den Haag
www.inspectie-jenv.nl

**Contactpersoon**
contact@inspectie-jenv.nl

**Kopie aan**
Divisiedirecteur GW/VB DJI

**Onze referentie**
6194832

Datum Februari 2025
Betreft Bevindingen toezichtstraject cultuur PI Sittard

Geachte heer Van den Broek,

De Inspectie Justitie en Veiligheid (hierna: de Inspectie) volgt in haar doorlopend toezicht de ontwikkelingen op de thema's cultuur en integriteit binnen de penitentiaire inrichting (hierna: PI) Sittard. Dit doet zij naar aanleiding van signalen die zij heeft ontvangen die betrekking hebben op ongewenste omgangsvormen tussen medewerkers zoals pestgedrag, een lage meldingsbereidheid en het ontbreken van een aanspreekcultuur. De Inspectie heeft sinds 2021, samen met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd[1], de verbeterplannen gevolgd die u hiervoor heeft opgesteld in de Koersbepaling[2] en meerdere gesprekken hierover gevoerd met u en uw directieleden. Daarnaast heeft de Inspectie de medewerkersonderzoeken uit 2022 en 2024 opgevraagd en bestudeerd en in 2022 gesproken met penitentiaire inrichtingswerkers en middenkaderleden (i.e. afdelingshoofden en teamleiders). Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat de eerder gesignaleerde problemen op het gebied van cultuur en integriteit nog steeds actueel zijn.

Op 30 september 2024 en 1 oktober 2024 heeft de Inspectie wederom een bezoek gebracht aan de PI Sittard. Het doel van het bezoek was het verder in beeld krijgen van de omvang en de oorzaken van de problemen die spelen op het gebied van cultuur en integriteit. Hiervoor heeft de Inspectie gesproken met uitvoerend personeel, middenkaderleden en andere relevante functionarissen. Ook heeft de Inspectie twee inloopmomenten voor medewerkers georganiseerd en een schouw uitgevoerd. In de gesprekken heeft de Inspectie expliciet stilgestaan bij wat cultuur betekent en welke zichtbare en onzichtbare elementen cultuur kan hebben.[3] Daarbij heeft de Inspectie ingezoomd op cultuuraspecten die zij van toepassing acht op de situatie van PI Sittard gelet op de ontvangen signalen:

[1] De Inspectie Gezondheidzorg en Jeugd (hierna: IGJ) heeft de verbeterplannen op het gebied van cultuur gevolgd met aandacht voor de thema's medicatieveiligheid, suïcidepreventie en de borging van de kwaliteit en de continuïteit van zorg binnen de PI Sittard. In 2023 hebben zij hun toezichtstraject naar deze thema's afgerond. De IGJ constateerde dat deze thema's de nodige aandacht hebben gekregen binnen de inrichting. In navolging van deze constatering zag de IGJ geen aanleiding om aanvullend onderzoek te doen.
[2] De PI Sittard heeft een Koersbepaling 2021-2025 die dient als leidraad om te komen tot duurzame verbetering. De geformuleerde doestelling hierin is het streven naar het zijn van een excellente inrichting in 2025. Ongeveer elk jaar wordt er een update van de Koersbepaling geschreven om de stand van zaken te herzien en nieuwe ontwikkelingen te benoemen.
[3] Gebaseerd op de ijsbergtheorie van Edward T. Hall.

**Inspectie Justitie en Veiligheid**
Directie Beschermen, Straffen en Handhaving
Afd. Straffen

**Onze referentie**
6194832

leiderschap, groepsdynamiek en besluitvorming. Hierdoor kreeg de Inspectie meer zicht op eventuele helpende of belemmerende patronen en begrijpt de Inspectie beter waar de problemen en risico's voor PI Sittard liggen op het gebied van cultuur en integriteit. Op 11 november 2024 heeft de Inspectie u en uw directieleden een mondelinge terugkoppeling gegeven van haar bezoek.

In deze brief geeft de Inspectie een opsomming van de belangrijkste bevindingen van haar laatste bezoek en heeft zij aandacht voor de verbetermaatregelen die reeds zijn getroffen, én waar de Inspectie nog ruimte ziet voor verbetering.

## Bevindingen

Leiderschap

De Inspectie constateert dat er de laatste jaren veel wisselingen zijn geweest van leidinggevenden, zowel op directieniveau als in het middenkader. De directie is momenteel op formatie[4] en zoekt naar een gezamenlijke visie en werkwijze. Ook wordt er gewerkt aan het wederom op formatie krijgen van het middenkader. De Inspectie is zich er van bewust dat het wervingsproces van nieuwe middenkaderleden tijd kost én dat er tijd nodig is om als directie op één lijn te komen. Echter signaleert de Inspectie dat medewerkers behoefte hebben aan duidelijke kaders vanuit de directie. Zo heeft de Inspectie het signaal opgehaald dat de directie niet op één lijn zit ten aanzien van het sanctioneren van gedetineerden. Dit wordt door medewerkers als lastig ervaren omdat hierdoor voorspelbaarheid en zekerheid worden gemist in de bejegening richting gedetineerden. U en uw directieleden hebben hierop aangegeven dit signaal te herkennen. Er wordt momenteel gewerkt aan het uitwerken van een intern sanctiebeleid[5] waarbij ruimte wordt gelaten voor maatwerk. Deze wordt op korte termijn ingevoerd. De invoering van het sanctiebeleid moet volgens u bijdragen aan meer uniformiteit in het sanctioneren.

Daarnaast hoort de Inspectie van medewerkers dat de (fysieke) nabijheid van leidinggevenden wordt gemist. Met name op de leefafdelingen wordt ervaren dat de werkplekken van de afdelingshoofden op een te grote afstand liggen. Medewerkers geven aan dat ze directieleden en leidinggevenden weinig zichtbaar vinden. Hierop heeft u aangegeven de fysieke afstand ook niet wenselijk te vinden. Er wordt daarom gekeken naar het herpositioneren van de werkplek van leidinggevenden van de leefafdelingen. Eerder heeft u de werkplek van leidinggevenden van de arbeid verplaatst, zodat zij ook dichter bij de werkvloer gepositioneerd zijn. Ondanks dat de verbouwing is uitgesteld waarin ook rekening was gehouden met het verplaatsen van de werkplek van de leidinggevenden van de leefafdelingen, heeft u aangegeven hier prioriteit aan te willen geven.

Tot slot merkt de Inspectie op dat de vele wisselingen van leidinggevenden én de (fysieke) afstand een weerslag hebben op het gevoel van waardering en sturing bij medewerkers. De Inspectie ziet dat het hierdoor ook lastiger is voor medewerkers om veranderingen in werkprocessen en/of beleid aan te nemen van

[4] De directie van PI Sittard bestaat uit een vestigingsdirecteur, twee plaatsvervangers en een hoofd Veiligheid.
[5] Het sanctiebeleid betreft het opstellen van een bandbreedte voor disciplinaire strafmogelijkheden binnen de inrichting.

nieuwe leidinggevenden. Er ontstaat een stramien van 'eerst zien en dan geloven' onder medewerkers, terwijl leidinggevenden een belangrijk (sleutel)rol hebben in het creëren van samenhang én om beleid van bovenaf op de werkvloer te implementeren.

Groepsdynamiek

De Inspectie signaleert dat er sprake is van groepsvorming van medewerkers binnen de PI Sittard. Groepsvorming is een normaal fenomeen, maar de Inspectie ziet dat de groepsvorming binnen de inrichting mede voortkomt uit het zoeken naar steun én erkenning en om grip te krijgen op de werkprocessen. De wisselingen onder leidinggevenden versterken het gevoel dat medewerkers elkaar hiervoor nodig hebben. Door de groepsvorming ontstaan er meerdere zogenoemde 'eilandjes' binnen de inrichting waardoor een gevoel van eenheid en saamhorigheid binnen de gehele inrichting wordt gemist. Er wordt hierdoor veelal over elkaar gepraat in plaats van met elkaar. Medewerkers omschrijven de cultuur als negatief. Deze negatieve gevoelens en opvattingen worden soms ook doorgegeven aan nieuwe medewerkers.

Daarnaast ziet de Inspectie dat groepsvorming ook een positieve zijde heeft. Medewerkers zijn veelal positief over hun relatie met hun directe collega's. Hierop geven u en uw directieleden aan dat het medewerkersonderzoek 2024 ook laat zien dat de collegialiteit binnen de teams al aardig goed is ontwikkeld. U geeft aan dat er nog wel meer bruggen geslagen kunnen worden tussen de verschillende functiegroepen binnen de inrichting, maar dat u nog zoekende bent hoe hier vorm aan te geven.

Besluitvorming

De Inspectie constateert dat besluiten veelal top-down worden genomen door de directie. Deze besluiten landen niet altijd goed op de werkvloer. Dit komt mede doordat het middenkader niet op sterkte is terwijl de afdelingshoofden en teamleiders een belangrijke rol hebben in het laten landen van besluiten (zie ook onder 'leiderschap'). Ook wordt de besluitvorming vanuit de directie niet altijd als transparant ervaren én voelen medewerkers zich niet altijd onderdeel van de besluiten.

U en uw directieleden hebben aangegeven dat medewerkers de ruimte krijgen om input te leveren op beleidszaken via werkgroepen. Op deze manier wilt u medewerkers betrekken bij beleid om daarmee het draagvlak te vergroten. Daarnaast zet u in op het steviger positioneren van de senioren. U geeft aan dat medewerkers een seniorpositie kunnen verwerven op basis van functioneren, en niet alleen op basis van dienstjaren. Senioren krijgen meer verantwoordelijkheden dan eerder het geval was, bijvoorbeeld doordat zij worden betrokken bij thema's die breder spelen in de inrichting. Door de senioren meer verantwoordelijkheid te geven – ook op het gebied van beleid en werkprocessen – worden volgens u besluiten breder gedragen. U geeft aan dat beide initiatieven bijdragen aan het creëren van meer draagvlak, maar dat beide initiatieven ook nog verder uitgewerkt kunnen worden. Tot slot geeft u aan dat er Koersdagen[6] worden

[6] Koersdagen komen voort uit de Koersbepaling. Met de Koersdagen wordt geïnvesteerd in medewerkers om in verbinding te komen met collega's van andere disciplines (zoals

**Inspectie Justitie en Veiligheid**
Directie Beschermen, Straffen en Handhaving
Afd. Straffen

**Onze referentie**
6194832

georganiseerd binnen de inrichting waarin de nadruk ligt op verbinding, onder andere door medewerkers mee te nemen in ontwikkelingen.

**Meldingsbereidheid**
De Inspectie constateert dat medewerkers blijvend een drempel ervaren in het aankaarten van integriteitskwesties bij de vertrouwenspersonen en leidinggevenden. Medewerkers geven als voornaamste reden dat ze weinig vertrouwen hebben in de afhandeling, doordat ze voorbeelden kennen van integriteitskwesties die voor hun gevoel niet prettig en transparant zijn afgehandeld door de directie.

**Samenvattend**
Door de vele wisselingen op directieniveau én in het middenkader wordt er binnen de PI Sittard gezocht naar een nieuwe balans. Echter ziet de Inspectie dat er binnen de drie cultuuraspecten (leiderschap, groepsdynamiek en besluitvorming) patronen zijn die dit bemoeilijken. Ten eerste ziet de Inspectie dat op het gebied van leiderschap waardering en sturing worden gemist. Hierdoor ontstaat de neiging bij medewerkers om zich af te zetten tegen nieuwe beleidsvoorstellen. Ten tweede ziet de Inspectie dat door eilandjesvorming een gevoel van eenheid en saamhorigheid ontbreekt. Dit maakt het lastiger om als organisatie dezelfde koers te varen. Ten derde wordt de manier van besluitvorming als niet transparant ervaren. Ten vierde blijft de meldingsbereidheid van integriteitskwesties laag. Tot slot speelt dit zich af in een context waarin medewerkers ervaren dat de werkdruk hoog is en de gedetineerdenpopulatie verzwaard qua problematiek.

Op een aantal concrete punten zijn er door u en uw directieleden al stappen gezet of bent u voornemens om deze stappen te zetten. Zo wordt er gewerkt aan een sanctiebeleid om meer uniform te sanctioneren en wordt de werkplek van de afdelingshoofden verplaatst in het gebouw zodat ze dichter bij de leefafdelingen (en dus de medewerkers) zijn. Ook hebben medewerkers de mogelijkheid om via werkgroepen input te leveren op werkprocessen en worden de senioren meer in positie gebracht door de nadruk te leggen op competenties bij de werving en ze meer verantwoordelijkheid te geven. Daarnaast geeft u aan dat er met Koersdagen wordt ingezet op verbinding én het meenemen van medewerkers in ontwikkelingen en wilt u inzetten op het slaan van bruggen tussen verschillende functiegroepen.

**Conclusie**
De Inspectie concludeert dat de eerder genoemde acties aan lijken te sluiten bij problemen die spelen binnen de PI Sittard. Tegelijkertijd ziet de Inspectie dat ondanks de inspanningen, ongewenste patronen in stand blijven. De Inspectie vindt het zorgelijk dat medewerkers een drempel blijven ervaren in het melden van integriteitskwesties, dat groepsvorming moeilijk te doorbreken lijkt te zijn en dat de cultuur veelal negatief wordt omschreven. Cultuur heeft een grote invloed op de kwaliteit van de taakuitvoering. De Inspectie merkt op dat veel van de ongewenste cultuurpatronen beginnen bij leiderschap van de directie. Het ontbreken van leiderschap maakt dat het gevoel van sturing, eenheid en

meekijken bij elkaars werkzaamheden). Tijdens personeelsbijeenkomsten (1x per 2 à 3 maanden) worden medewerkers meegenomen in besluiten en ontwikkelingen.

**Inspectie Justitie en Veiligheid**
Directie Beschermen, Straffen en Handhaving
Afd. Straffen

**Onze referentie**
6194832

transparante besluitvorming binnen de inrichting wordt gemist. De Inspectie benadrukt daarom het belang van voorbeeldgedrag van de directie, en roept u en uw directieleden op om voortvarend aan de slag te gaan met het maken en uitdragen van een duidelijke en gezamenlijke visie. Het is daarbij van belang om daadwerkelijk invulling te geven aan voorgenomen acties (zoals het interne sanctiebeleid en het herpositioneren van de afdelingshoofden van de leefafdelingen), juist nu bij medewerkers een gevoel leeft van 'eerst zien dan geloven'. Ook acht de Inspectie het van belang dat er duidelijkheid komt in werkprocessen en kaders, zodat medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht en dat het duidelijk is wat medewerkers van u en uw directieleden mogen verwachten.

De Inspectie vindt het daarnaast het van belang om niet te veel te focussen op ontwikkelingen in de toekomst – zoals de doelstelling in de Koersbepaling om een excellente inrichting te zijn in 2025 – terwijl de basis nog niet op orde is. De Inspectie benadrukt het belang om hier als directie voldoende bij stil te staan en te kijken wat de organisatie op dit moment nodig heeft om de eerder genoemde patronen te doorbreken. De Inspectie vraagt daarbij nadrukkelijk aandacht voor de onzichtbare elementen van cultuur. De ingezette acties zijn met name zichtbare elementen (zoals nieuwe werkprocessen en het opzetten van werkgroepen), terwijl deze sterk worden beïnvloed door de onzichtbare elementen (gevoel van waardering, normen en overtuigingen). Als er door de directie niet voldoende aandacht wordt gegeven aan deze onzichtbare elementen van cultuur binnen de PI Sittard, kan het verbetertrajecten en de implementatie van nieuwe beleidsvoorstellen in de weg staan.

De Inspectie verwacht dat u de bevindingen van de Inspectie aangrijpt om verbetering in gang te zetten. De Inspectie zal binnen haar doorlopend toezicht aandacht houden voor de ontwikkelingen in PI Sittard.

Hoogachtend,
Inspecteur-generaal Inspectie Justitie en Veiligheid,
namens deze,

A.Q. Bosma
Afdelingsmanager Straffen