

Chain-management of *change*-management in de tbs?

De reclasseringswerker tussen stilstand en verandering, tussen toezicht en rehabilitatie*

Jaap van Vliet

Inleiding

Stel je voor: je komt als reclasseringswerker op een maandagochtend op kantoor en met het eerste telefoontje dat je krijgt doorverbonden hoor je dat een van je cliënten, een tbs-gestelde met proefverlof, op het politiebureau zit. Hij heeft het afgelopen weekend zijn vriendin gedood. Je zegt nog: 'Maar hij heeft helemaal geen vriendin.' 'Nee, nu niet meer', zegt je onwetende collega, die de vroeghulp heeft gedaan.

Je weet: alle betrokkenen bij deze begeleiding zijn er steeds van overtuigd geweest dat het goed ging met je cliënt. Je hebt dat ook nog recent besproken met collega's, met de werkbegeleider en in het TCO,¹ en het in een tweemaandelijks rapport vastgelegd.

Ruim 25 jaar geleden is mij iets dergelijks overkomen. Ik dacht: wat heb ik over het hoofd gezien? De kliniek, de psychiatrisch consulent en ikzelf, wij hadden regelmatig en frequent contact met de cliënt, met zijn netwerk, met zijn werkgever en met elkaar. Het was Forensisch Psychiatrisch Toezicht (FPT)² *avant la lettre*, zo intensief werd er samengewerkt tussen reclassering en kliniek; alles werd met elkaar besproken totdat we op één lijn zaten.

Ik overlegde met een paar medewerkers, pakte toen de auto en reed naar het politiebureau voor een bezoek aan mijn cliënt. Hij was schuld bewust, dat wel, maar vooral moest hij lachen om onze naïviteit; hoe hij deze vriendin buiten ons zicht had weten te houden, omdat hij nu eindelijk eens iets voor zichzelf wilde hebben.

* Dr. Jaap A. van Vliet is beleidsadviseur bij Leger des Heils Jeugdzorg & Reclassering en senior onderzoeker bij het lectoraat 'Werken in Justitieel kader' bij de Hogeschool Utrecht. Dit artikel is gebaseerd op een voordracht, gehouden op de werkconferentie 'Staan voor je zaak' van de drie reclasseringsorganisaties op 14 januari 2010.

- 1 TCO is het regionaal of arrondissementaal georganiseerde TBS Casuïstiek Overleg van de drie reclasseringsorganisaties.
- 2 Voor FPT is een logistieke vorm ontwikkeld waarbij de reclassering eerder dan gebruikelijk binnen het Forensisch Psychiatrisch Centrum (FPC) contact legt met de behandelaars en de tbs-gestelde en het FPC in principe de gehele periode buiten de kliniek 'meeloopt' met de reclassering. Dit om zo veel mogelijk gebruik te kunnen maken van elkaars expertise en de continuïteit van het proces te waarborgen. Het een en ander met behoud van de bestaande modaliteiten: transmuraal verlof, proefverlof en voorwaardelijke beëindiging. FPT wordt inhoudelijk in de praktijk vormgegeven. Aan de pilot die hiervoor is opgezet doen alle drie de reclasseringsinstellingen en alle FPC's mee.

Het is niet zo dat het ministerie, de pers en de politiek erg onder de indruk waren van het gebeurde: er verschenen een paar stukken in de krant, de minister hoefde zich niet in de Kamer te verantwoorden, laat staan dat hij dreigde te worden weggestemd. Ook de toenmalige directie en beleidsmedewerker waren niet onder de indruk. 'Je zult wel iets verkeerd gedaan hebben', werd mij gezegd.

Zonder verder inhoudelijk in te gaan op het voor het slachtoffer en voor de patiënt zo tragische gebeuren kan ik zeggen dat het voor mijzelf en voor de medewerkers van mijn team een moment was om ons te gaan bezinnen op een meer systematische en professionele aanpak van tbs-begeleidingen en de verantwoording daarvan.

De vraag hoe het zou aflopen wanneer zich op dit moment een dergelijke situatie zou voordoen, is niet sluitend te beantwoorden. Maar bijna zeker is wel dat je als reclasseringswerker niet meer de gelegenheid zou krijgen om rustig met je cliënt te spreken over het gebeurde.

Ik wil hier geen zwarte scenario's schetsen, maar met het voorgaande als referentiekader wil ik aandacht besteden aan de volgende, naar mijn mening nauw met elkaar samenhangende, onderwerpen:

- de reclasseringswerker als onderdeel van de reclasseringsorganisatie en van de justitieketen;
- de reclasseringswerker als gezaghebbend professional.

De reclasseringswerker als onderdeel van de reclasseringsorganisatie en van de justitieketen

De desinteresse die ik destijds heb ervaren, na het door mijn cliënt gepleegde levensdelict, deed geen recht aan de ernst van de zaak voor het slachtoffer én de cliënt, noch aan de gevoelens van onmacht en twijfel die dit bij mijzelf en mijn werkomgeving opriepen. Het evalueren van het gebeuren en het uitzetten van verbeteringen voor de reclasseringspraktijk bleven te veel afhankelijk van het eigen initiatief van mij en mijn teamleden. Wel slaagden wij erin stappen te zetten om te komen tot een beter, wat we nu zouden noemen: 'risicomanagement'. En dat binnen de opdracht om aan tbs-gestelden de wettelijk bepaalde 'hulp en steun' te verlenen bij de re-integratie en rehabilitatie.³ Niet een vertrouwensrelatie – zoals uit de tijd van de reclassering als welzijnsorganisatie⁴ – maar een 'betrouwbare relatie' tussen reclasseringswerker en cliënt bleek daarbij een beter uitgangspunt.⁵ Anders dan de vertrouwensrelatie verwijst de betrouwbare relatie naar duidelijkheid, naar het bieden van ruimte aan de cliënt binnen afgesproken

3 J.A. van Vliet, 'Tbs, proefverlof en recidive, Een reclasseringsvisie', *PROCES* november 1989, p. 304-308.

4 J.A. van Vliet, 'Tussen welzijn, wet en wetenschap; over sturing in de reclassering', *PROCES* 2004/6, p. 249-260.

5 J.A. van Vliet, 'Onbegonnen werk?', *Link en leip. Reclassering tussen strafrecht en geestelijke gezondheidszorg*, 's-Hertogenbosch: NFR 1989, p. 15-22.

grenzen en naar doen wat je hebt afgesproken. Dat is iets wat tbs-gestelden in hun verleden over het algemeen niet van hulpverleners hebben ervaren.⁶

Hoe anders dan 25 jaar geleden is de situatie nu wanneer er door een cliënt een ernstig delict is gepleegd. Het ministerie van Justitie, de pers, de politiek en niet te vergeten je eigen organisatie zullen alles onder een vergrootglas leggen en kijken of alle procedures zijn gevolgd. Velen zullen vrezen voor hun toekomst als reclasseringswerker.

‘Is al deze aandacht voor het gebeuren *onterecht?*’, heb ik mij afgevraagd. Het lijkt mij niet; een goede, diepgaande evaluatie van een – ernstig – incident is van groot belang voor het leerproces van de organisatie en de daar werkende professionals. Het is noodzakelijk te weten of er zaken over het hoofd zijn gezien of niet, of de afgesproken procedures zijn gevolgd en zo niet: waarom dat niet is gebeurd. Problematisch wordt het wanneer een incident wordt gezien als een ‘mislukt product’, of wanneer een evaluatie wordt gebruikt om personen aan de schandpaal te nagelen of juist ten onrechte vrij te pleiten.

De wetgever vraagt van de organisaties die zich bezighouden met de uitvoering van de tbs twee min of meer tegenstrijdige zaken: absolute maatschappelijke veiligheid en tegelijkertijd maximale vrijheid voor de tbs-gestelde. Het uitgangspunt is dat tbs en verlof bij elkaar horen: re-integratie, resocialisatie, rehabilitatie (en dus verlof, proefverlof en voorwaardelijke beëindiging van de verpleging) zijn essentiële onderdelen van de tbs. De verlofmodaliteiten van de tbs zijn niet bedoeld om uitsluitend te controleren, maar vooral om de cliënt gedrag te laten oefenen, hem te laten wennen aan de buitenwereld na de klinische fase en weer (of vaak ook voor het eerst) ingebed te raken in de samenleving. Wetgeving en het daarop gebaseerde uitvoeringsbeleid aangaande de tbs leiden ertoe dat er ‘ongelukken’ kunnen gebeuren of foute inschattingen kunnen worden gemaakt. Gestructureerde risicotaxatie, gekoppeld aan een professioneel oordeel, geeft weliswaar betrouwbaardere informatie over te verwachten risico’s,⁷ maar er zijn toch ook flinke beperkingen.⁸ De reclasseringswerker wordt zodoende in een positie gebracht in deze onzekere situaties met cliënten te werken. Dat vraagt om voldoende support vanuit de eigen organisatie en vanuit de samenleving.

Op een recent seminar van het Adviescollege Verloftoetsing Tbs (AVT) over ‘behandelduur en verlof in de tbs’ was een van de klachten uit de tbs-sector dat de pers na een tbs-incident meer is geïnteresseerd in de vraag wie er wordt ontslagen, dan in de vraag wat er eigenlijk is gebeurd.⁹ En om met Barack Obama te spreken: ‘Het is voor politici gewoonte geworden om angst voor criminaliteit te

6 J.A. van Vliet & T.I. Oei, ‘Van stoornis naar delict. De verbrokkelde hulpverleningsgeschiedenissen van Tbs-gestelden’, *Pedagogiek* 2006, 3, p. 301-316.

7 J. Bosker, ‘Gestructureerd beslissen over reclasseringsinterventies’, *PROCES* 2009/3, p. 169-173.

8 M. Moerings, *Straffen met het oog op veiligheid; een onderneming vol risico’s*, rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar in de penologie aan de Universiteit Leiden, 23 september 2003; P.J. van Koppen, ‘De beschaving van risicostrafrecht. Tussen goede opsporing en prima gevaarspredictie’, *PROCES* 2008/2, p. 36-46.

9 Zie: AVT, *Behandelduur en verlof in de Tbs. Verslag Seminar 5 november 2009*, Utrecht 2009.

gebruiken om stemmen te winnen.¹⁰ De uitvoeringsorganisaties – en in het bijzonder individuele reclasseringswerkers – zullen weliswaar rekening moeten houden met deze dubbelhartigheid van politiek en pers, maar zij mogen zich hierdoor niet laten afhouden van professioneel handelen op basis van wetgeving en beleid.

De reclasseringswerker als gezaghebbend professional

Buiten de reclassering wordt de reclassering veelal niet gezien als een integraal onderdeel van de tbs-sector. Proefverlof en voorwaardelijke beëindiging van de verpleging, maar ook de ambulante trajecten van de tbs met voorwaarden, worden vanuit klinieken nog vaak ervaren als iets wat *na* het werkelijk belangrijke – de behandeling – plaatsvindt; de reclassering wordt dan gezien als een buitenstaander. Zo kon tot voor kort de reclassering maar met moeite een paar entreekaartjes veroveren voor de tbs-dagen van het ministerie van Justitie. En toen het AVT in 2009 het eerdergenoemde seminar over behandelduur en verlof organiseerde, spraken daar een advocaat, medewerkers van klinieken en wetenschappelijk onderzoekers. Maar waar was de reclassering, die toch een aanzienlijk deel van het verlof uitvoert? Mijns inziens heeft deze ommissie veel te maken met de nog te onduidelijke positionering van de reclassering en de reclasseringswerker in de tbs-sector en als onderdeel daarvan, ook al wordt met het FPT beoogd om hierin verandering te brengen en ook al zijn er, zoals onder meer blijkt uit de pilot FPT, goede ervaringen vanuit de praktijk te melden.

Naar mijn mening moet de reclassering – en daarmee de reclasseringswerker – zich positioneren als dé deskundige (organisatie) op *alles* wat buiten de klinische fase gebeurt.

Mijns inziens is dit ook wat van de reclassering werd gevraagd vanuit de rechterlijke macht toen het Gerechtshof Arnhem in 2001 besliste dat het de reclassering niet vrij staat een opdracht van de rechter tot het formuleren van voorwaarden in het kader van voorwaardelijke beëindiging van de verpleging tbs, niet uit te voeren.¹¹ Deze uitspraak heeft kracht van wet en ik vind het tekenend voor de reclassering dat een dergelijke belangrijke uitspraak, die in de dagelijkse praktijk wel degelijk wordt gehanteerd door de rechterlijke macht en de advocatuur, nauwelijks wordt erkend of serieus genomen. Ik sprak te veel mensen binnen de reclassering die mij zeiden er niet van te weten of er niet van te *willen* weten. Deze onbekendheid en ontkenning kunnen leiden tot wat binnen de reclassering zo cynisch ‘cadeaugevallen’ wordt genoemd.¹² Daarmee plaatst de reclassering zich ten onrechte in een slachtofferrol. Ik zeg: *niet* doen!

10 Geciteerd in: H. de Bruijn, *Barack Obama en de kunst van de politieke toespraak. Over politiek, geloof en de raciale verhoudingen*, Den Haag: Lemma 2009.

11 Uitspraak 28 mei Tbs 2001/041, LJN AB1827. Zie: *Sancties*, 2002, 1, p. 49-56.

12 Met ‘cadeaugevallen’ worden zaken bedoeld waarin een toezicht tegen advies is opgelegd of waarvoor geen rapportage is aangevraagd en waarbij voor de oplegging van de voorwaarden niet is onderzocht of het toezicht, volgens de reclassering, zinvol en veilig is uit te voeren.

Met een uitspraak van de rechter zullen we het in de praktijk moeten doen: leuk of niet leuk. Maar dat betekent niet dat de reclassering zich zonder pardon in onmogelijke en risicovolle situaties moet laten manoeuvreren.

Anders dan bijvoorbeeld de adviseurs van het NIFP zijn reclasseringswerkers met tbs-taken belast met zowel het advies over als de uitvoering van hun werkzaamheden. Ik denk dat het goed is om bij deze gecompliceerde positie stil te staan, omdat deze een grote meerwaarde kan hebben bij het behalen van resultaat met de tbs-gestelde. Ik citeer hierbij een personeelsadvertentie uit 2008 van adviesbureau Eiffel, die deze potentiële meerwaarde, beter dan ikzelf zou kunnen, beschrijft:

‘Er is er maar één die jouw adviezen het beste kan uitvoeren. Jij.

Aan een goed advies heb je pas iets als het ook goed uitgevoerd wordt. En wie kan dat nou beter dan de adviseur zelf? Je hebt lang over je advies nagedacht. Je kent de veranderingen die het advies tot gevolg heeft. En uiteraard wil je het resultaat ervan wel eens zien. Dat is normaal voor een perfectionist. Bij Eiffel zorgen wij daarom dat onze professionals op het gebied van legal, finance en progress zelf hun adviezen implementeren. Of op z'n minst de uitvoering ervan begeleiden. Klanten van Eiffel willen dat ook. Die hechten namelijk veel waarde aan een adviseur die feeling heeft met hun praktijk. Zodat ze weten dat ze een advies krijgen dat uitvoerbaar is. Zij zijn tenslotte resultaatgericht. Anders hadden ze Eiffel niet gevraagd. En wij jou niet.’

De reclassering moet zich in haar advies aan kliniek of rechter uitspreken over mogelijkheden én de risico's. Professionaliteit vereist dat het advies wordt onderbouwd met argumenten en in een taal die voor de ontvanger van het advies begrijpelijk én overtuigend is. Dat geeft de reclasseringswerker het gezag dat bij de aard van zijn werkzaamheden behoort.

Het risico negatief in het nieuws te komen is altijd aanwezig, maar mag geen reden zijn om niet aan de slag te gaan. En, anders dan jaren terug, wordt risico niet meer beschouwd als een persoonskenmerk van de cliënt, maar als een wisselwerking tussen kenmerken van de cliënt, de omgeving én zich in de samenleving voordoende situaties.¹³ Invloed van de reclassering zal vooral gericht zijn op de omgevingsfactoren, met inachtneming van de andere factoren.

13 De Commissie Ethiek in de Forensische Psychiatrie formuleerde dit als volgt in een interne startnotitie (2009): ‘Aanvankelijk beheerste het begrip “gevaarlijkheid” het wetenschappelijk denken over delictrisico, waarbij die gevaarlijkheid primair gezien werd als een persoonlijke eigenschap. Allengs groeide het inzicht dat de kans op een delict de uitkomst is van een interactie tussen persoon, omgeving en situatie. Tegelijkertijd verschoof het accent van voorspelling van criminele recidive naar inschatting van de relatieve kans daarop, analoog aan de manier waarop weersverwachtingen worden opgesteld. Dit doet recht aan de onvermijdelijke onzekerheidsmarge die in elke prognose aanwezig is. Een volledig betrouwbaar risicotaxatie instrument waarmee precies kan worden vastgesteld of een patiënt al dan niet weer een delict zal plegen, bestaat niet. In dit licht is het de vraag in hoeverre testwaarden die voor bepaalde groepen gelden geïndividualiseerd mogen worden.’

Risico-inschatting en risicomangement mogen ook niet leiden tot *risicovermindering* of het beperken van de rol van de reclassering tot uitsluitend het toezicht: de controle op de naleving van algemene en bijzondere voorwaarden. Om risico's en eventuele fouten zo veel mogelijk te vermijden wordt de reclasseringsactiviteit, de mate van vrijheid die aan een tbs-gestelde wordt toegekend, in toenemende mate bepaald door wat iemand op grond van statistische voorspellingen mogelijk zal gaan misdoen en minder door wat iemand heeft misdaan. Maar, zoals Van Gunsteren recent in *de Volkskrant* opmerkte: 'Preventie is theorieafhankelijk. Theorieën zijn slechts voorlopige waarheden, ze kunnen achterhaald en weerlegd worden.'¹⁴ Juist in deze weerlegging kan de reclassering een sleutelrol spelen.

Toezicht van de reclassering in het kader van tbs-begeleidingen zal zich moeten richten op het scheppen van een kader waarin de cliënt zich (verder) kan ontwikkelen en ingebed kan raken in de samenleving.¹⁵ Dit kader kan alleen werkzaam zijn als de cliënt in beeld is voor de reclasseringswerker en wanneer er een werkzame relatie ontstaat tussen werker en cliënt, de zogenoemde *werkalliantie*.¹⁶ Deze werkalliantie verwijst naar overeenstemming over taken en doelen tussen de bij de begeleiding betrokkenen (helderheid over de kaders, dus), maar ook naar een emotionele band, empathie en dergelijke. Ik zou er vanuit dit oogpunt ook zeer voor willen pleiten om nooit een cliënt af te wijzen uitsluitend op schriftelijke informatie, dus zonder dat de beoogde reclasseringswerker in contact is geweest met de cliënt én heeft getracht tot deze werkalliantie te komen.

Het voortdurend omgaan met en inschatten van risico's moet een onderdeel zijn van het toezichtkader en zijn toegespitst op de kenmerken van de cliënt en diens omgeving. Niet omdat risico's er niet mogen zijn, maar omdat zowel cliënt als reclasseringswerker moet samenwerken in een situatie die zowel voldoende ruimte als voldoende veiligheid biedt. Gezien het gegeven dat er binnen een justitieel kader wordt gewerkt, zal handhaving van afspraken altijd een voorwaardelijke rol spelen. Maar handhaving is een middel en niet het doel van het toezicht. Als je ziet hoe weinig incidenten er plaatsvinden gedurende de fase dat de reclassering actief is, moet je concluderen dat reclasseringswerkers goed in staat zijn om in de dagelijkse praktijk een *werkalliantie* met de cliënt aan te gaan en risico's in te schatten. Of moeten we concluderen dat deze risico's schromelijk worden overdreven?

Risicomangement kan niet los worden gezien van het toezichtproces. Uit de *desistance-criminologie*, die ervan uitgaat dat in de levensloop aanknopingspun-

14 H. van Gunsteren, 'Het verdwijnende individu', *de Volkskrant* 2 januari 2010.

15 Zie voor een verdere uitwerking hiervan: J.A. van Vliet, S. Kokken, L.M. Oldenburg & T.I. Oei, 'TBS met voorwaarden en voorwaardelijke beëindiging van de verpleging TBS. De voorwaardelijke modaliteiten van de TBS vergeleken', in: T.I. Oei & M.S. Groenhuijsen (red.), *De forensische psychiatrie en haar grensgebieden, actualiteit, geschiedenis en toekomst*, Alphen aan den Rijn: Kluwer 2009, p. 305-333.

16 Zie onder meer: J. Hermanns & A. Menger, *Walk the line. Over continuïteit en professionaliteit in het reclasseringswerk*, openbare les maart 2009, Utrecht: SWP 2009; A. Menger, 'Wie werkt? Over het vakmanschap van de reclasseringswerker', *PROCES* 2009/3, p. 155-156.

ten kunnen worden gevonden voor het beëindigen van de criminele carrière,¹⁷ is bekend dat veel justitiecliënten zichzelf niet zien als ‘actor’ in hun eigen leven. Dat is een belangrijk gegeven, omdat het onder meer verwijst naar de mogelijkheden of onmogelijkheden van de cliënt om verantwoordelijkheid te nemen voor zijn eigen daden. Overtreding van voorwaarden moet dan ook in dat licht worden gewogen; wanneer een cliënt een afspraak overtreedt, geeft dit informatie over de cliënt en de situatie waarin hij verkeert. Deze informatie is van groot belang voor de voortgang van het proces. Overtreding hoeft dan ook niet steeds lineair te leiden tot een beëindiging van het contact, maar leidt vooral tot nieuwe aandachtspunten waarop de begeleiding zich kan richten. In aansluiting hierop zou ik het toezicht liever, zoals door McNeill en Whyte bepleit, willen benaderen vanuit het oogpunt van *change-management*, waarbij de cliënt wordt gezien als iemand die een sleutelpositie heeft in zijn eigen veranderproces, iemand die advies, leiding en begeleiding en hulp nodig heeft bij zijn re-integratie. Het gaat daarbij meer om een morele dan om een technische taakstelling.¹⁸

Samenvattend

De reclassering staat voor een belangrijke uitdaging, die verder gaat dan het begeleiden van tbs-gestelden alleen. Het gaat in de komende periode mijns inziens om betere positionering en verdere professionalisering:

- Hoe kan de reclasseringswerker professioneel/realistisch adviseren én diezelfde adviezen uitvoeren? De ‘knip’ die, hoewel voor de meeste tbs-taken niet geldend, is aangebracht tussen advies en toezicht dient wellicht wel de objectiviteit, maar de vraag is of deze objectiviteit de effectiviteit dient van het reclasseringswerk.¹⁹
- Hoe kan de reclasseringswerker daarbij proactiever worden, minder terughoudend, meer de kansen zien dan uitsluitend de risico’s?
- Hoe kan de reclasseringswerker de toezichtstaken (‘*chain-management*’) combineren met het werken aan verandering en maatschappelijke inbedding van tbs-gestelden (‘*change-management*’)?
- Kortom: hoe kan de reclasseringswerker als gezaghebbend professional optreden in de justitieketen, in het bijzonder de tbs-sector, en tegelijkertijd als integraal onderdeel daarvan?

17 Zie bijv.: F. McNeill, ‘What Works in Probation’, *PROCES* 2009/3, p. 129-146; P. Nelissen, ‘Schuilt in elke doorzetter een stopper?’, *PROCES* 2010/2, p. 108-124.

18 F. McNeill & B. Whyte, *Reducing reoffending. Social work and community justice in Scotland*. Cul-lompton: Willan Publishing 2007, p. 143-157.

19 Zie: J.A. van Vliet, ‘Verknijpte zorg. Over de relatie tussen delictgedrag en de organisatie van zorg en hulpverlening’, in: T.I. Oei & M.S. Groenhuijsen (red.), *Capita Selecta van de Forensische psychiatrie anno 2006*, Deventer: Kluwer 2006, p. 755-770.