



Bepaal,

plan en volg het ritme in de keten



Hoe kan een organisatie **optimaal** gebruikmaken van **capaciteit** door **vraagplanning**?

Het presteren van één organisatie heeft effect op andere organisaties in de keten. Het anticiperen op het ritme van de keten is cruciaal voor de eigen bedrijfsvoering.

Highlights

- Organisaties in de keten zijn van elkaar afhankelijk.
- Instroom in de strafrechtketen is aan verandering onderhevig.
- Weten wat je als organisatie kan verwachten, is cruciaal.
- Zorg voor een vraaggestuurde planning voor een duurzame bedrijfsvoering.

Ken je afhankelijkheden!

In de strafrechtketen is het denken in ketens en afhankelijkheden gemeengoed. Organisaties als de nationale politie, het Openbaar Ministerie en reclassering (3RO) werken nauw samen om gemeenschappelijk ketenwerkprocessen in werking te brengen. Deze organisaties kennen een seriële afhankelijkheid: wat de producten zijn van de één, is de instroom voor de ander. Wanneer je voorganger sneller produceert dan je zelf als organisatie kan verwerken, zorgt dit voor te snelle instroom bij de eigen organisatie en mogelijk zelfs tot verstoppingen, die het proces

vertragen of geheel tot een halt roepen. Het komt voor dat de productie (afron-ding van een (deel)product) binnen een organisatie plaatsvindt zonder dat de volgende organisatie in de keten gereed is om deze te ontvangen of niet klaar is voor de omvang de productie. Hierdoor bestaat het risico dat de organisatie de instroom van producten niet aankan, waardoor een opstopping in de keten ontstaat. Soms werkt het ook precies andersom; de productiecapaciteit van organisatie B is veel groter dan de instroom die hij krijgt vanuit organisatie A.

Geredeneerd vanuit de strafrechtketen in het proces opsporing en vervolging betekent dit dat het Openbaar Ministerie zou moeten weten hoeveel zaken de politie verwacht aan te brengen voor vervolging. Met deze kennis zou het Openbaar Ministerie kunnen anticiperen op de vraag naar de eigen dienstverlening. Deze informatie kan ook worden gebruikt om de volgende partners in de strafrechtketen (berechting en uitvoering strafrechtelijke beslissingen) te informeren over de snelheid en omvang van de instroom die zij kunnen verwachten. Op deze wijze worden wachttijden en lange doorlooptijden voorkomen.

In de private sector is vraagplanning een bekend begrip. Het voorspellen van de vraag maakt dat een organisatie kan anticiperen op de toekomstige marktvraag, in plaats van te reageren. De verwachte vraag wordt ingeschat op basis van de historische vraag in combinatie

met kennis van toekomstige ontwikkelingen en externe factoren. Een goede planning draagt bij aan korte doorlooptijden, beperking van voorraad en een effectieve inzet van personeel.

Financiering van organisaties in de strafrechtketen is veelal productiege-relateerd. In de huidige tijden van bezuinigingen is het kunnen voorspellen van de vraag naar de dienstverlening dan ook cruciaal: door inzicht in de productie kan het budget ook veel nauwkeuriger worden ingeschat. Maar dit voordeel van vraagplanning geldt niet enkel voor de strafrechtketen: elke keten kan voordeel behalen in de keten en voor de organisaties in die keten, door te anticiperen op basis van vraagplanning. In figuur 1 zijn de voordelen van vraagplanning voor organisaties die deel uit maken van een keten op een rij gezet.

Casus: het ritme van de strafrechtketen is aan het veranderen.

In 2012 is de ZSM-werkwijze landelijk uitgerold. ZSM is een nieuw werkproces voor de strafrechtketen: het Openbaar Ministerie, politie, reclasseringsorganisaties, Raad voor de Kinderbescherming en Slachtofferhulp Nederland. Op dit moment worden 15.000 verdachten per maand binnen Nederland via deze methode behandeld in de strafrechtketen. Het nieuwe werkproces brengt een versnelling in de strafrechtketen, met daarbij horende uitdagingen voor de organisaties in de keten. Figuur 2 geeft het ZSM-proces weer op hoofdlijnen en maakt de vergelijking met de

strafrechtketen van opsporing, vervolging en berechting voor het invoeren van ZSM.

Het ZSM-proces zorgt voor twee veranderingen in de strafrechtketen:

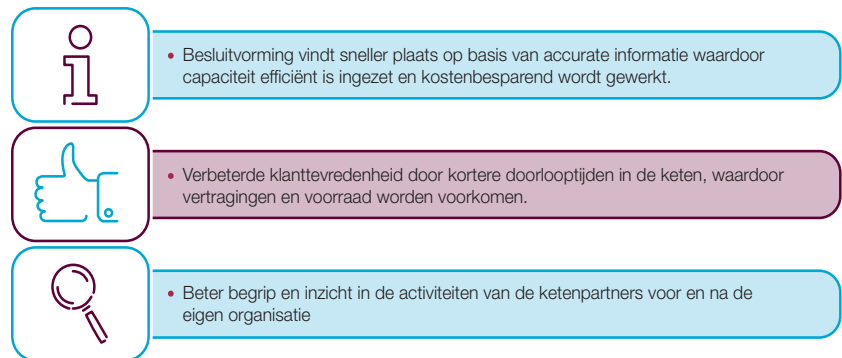
1. Snelheid van het proces

Ten eerste versnelling: in figuur 2 is weergegeven dat de organisaties in de strafrechtketen al bij de start van het ketenproces bij elkaar zitten. Ketenpartners werken fysiek samen en hebben zo de mogelijkheid om snel met elkaar te schakelen om tot een meer betekenisvolle afdoening te komen. Door gelijk elkaars informatie, mogelijkheden en inzichten te delen, wordt het proces van opsporing en vervolging sneller doorlopen. ZSM realiseert vooruitgang en vernieuwing in de keten in het geval van veel voorkomende criminaliteit. Dit betekent een vooruitgang voor zowel de ketenpartners, de maatschappij, de verdachte als het slachtoffer: iedereen weet binnen een kort tijdsbestek waar hij aan toe is. De verdachte krijgt direct een straf of gaat bij complicerende factoren een ander traject in. Het slachtoffer wordt direct benaderd door Slachtofferhulp Nederland en geïnformeerd over de voortgang van het proces. Dit is een welkome ontwikkeling gezien de behoefte aan meer aandacht voor het slachtoffer volgens het Trends in Veiligheid 2014 onderzoek van Capgemini, uitgevoerd door TNS NIPO.

2. Verandering van instroom

Ten tweede de verandering van instroom in de traditionele strafrechtketen: de ketenpartners aan de ZSM-tafel stemmen al vroeg in de keten af voor welke strafmodaliteit wordt gekozen. Met de Wet OM-afdoening heeft het Openbaar Ministerie de mogelijkheid om overtredingen en misdrijven waarop maximaal zes jaar gevangenisstraf staat, buiten de rechter om af te doen. Voorheen mocht het OM de ver-

Figuur 1: Vraagplanning zorgt voor proactief anticiperen in plaats van achteraf reageren



dachte hiervoor een transactie aanbieden. Als de verdachte dat aanbod accepteerde, voorkwam hij strafvervolging. Sinds de Wet OM-afdoening in werking is getreden, kan het OM deze zaken afdoen door een strafbeschikking uit te vaardigen. Hiermee kan het OM een zaak vervolgen en bestraffen. De instroom van zaken voor het OM is dus veranderd. De veel voorkomende criminaliteitszaken worden sneller afgedaan waarbij minder doorstroom plaatsvindt naar de ZM. Dit houdt in dat het OM zelf meer zaken af kan doen. Het zelf afdoen van zaken op grotere schaal vraagt wel om mensen en middelen die dit kunnen verwerken. De juiste capaciteit inzetten, is hierin de uitdaging voor het OM. Om versnelling en efficiency in de afdoening van zaken te realiseren, is een investering nodig in capaciteitsplanning.

Door het afdoen van veel voorkomende criminaliteit door het OM, komen deze zaken niet meer bij de ZM terecht. De zaken die wel naar de ZM worden gestuurd voor berechting, zijn complexer van aard. Die vragen om een andere manier van behandelen door de ZM wat veelal meer tijd zal betekenen. In figuur 2 is de 'trechter' van de strafrechtketen door ZSM veranderd: de ZM krijgt minder zaken dan voor invoering van de ZSM-werkwijze.

Zorg ervoor dat je kunt anticiperen op veranderende instroom

De relatie tussen vraag en aanbod is niet eerder in de strafrechtketen zo duidelijk aanwezig geweest. Met ZSM wordt de strafrechtketen gestimuleerd om planmatig naar het strafproces te kijken. Het is niet langer een individuele keuze van organisaties binnen welke termijn zij aan de slag gaan met een zaak. Al vroeg in de strafrechtketen wordt het ritme van de keten bepaald in termen van de instroom van zaken en snelheid waarmee de organisaties deze zaak kunnen behandelen.

Maar hoe kunnen we nu van dit strafrechtketenproces een soepel verlopen-de stroom maken waarin de betrokken organisaties met de juiste capaciteit de juiste zaken op tijd kunnen afhandelen? Om dit te bereiken, is het van belang dat de organisaties binnen de strafrechtketen anders naar zichzelf gaan kijken. Het opstellen van ketenwerkprocessen is een stap in de goede richting. De vervolgstap zou moeten zijn het in kaart brengen van de verwachte input, throughput en output van de verschillende ketenpartners. Deze verwachtingen zijn gebaseerd op historie van gegevens, de eerste cijfers waarin de ZSM-werkwijze zichtbaar is, trends in criminaliteit en samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld zorgorganisaties. Met deze kennis kunnen organisaties bepalen wat

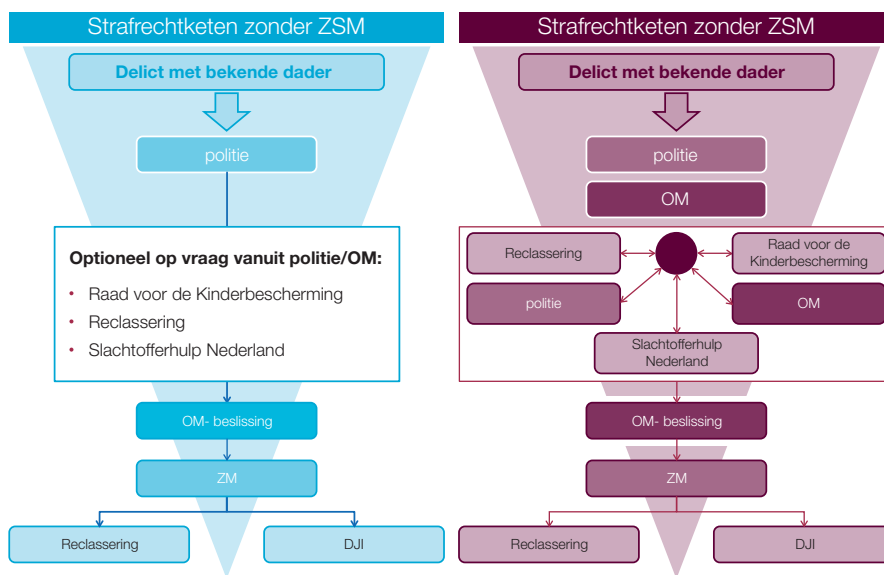
veranderingen in de keten voor gevolgen heeft op de eigen organisatie in termen van capaciteit, doorstroom, productie en financiering.

Terug naar ZSM: gevolgen van ZSM voor de rechtspraak op lange termijn

Terug naar het ZSM-voorbeeld en met name de rol van de rechterlijke macht. Deze organisatie wordt in Nederland via een outputfinanciering door het ministerie van Veiligheid en Justitie bekostigd: de rechtspraak krijgt per vonnis een vergoeding (naar zaakscategorie). Voor een organisatie als de rechtspraak is het daarmee van groot belang om te weten wat de ZSM-werkwijze voor gevolgen heeft op de eigen productie. Op de korte termijn zal het met de huidige werkdruk bij rechters een welkome afname zijn van de zaaksinstroom. Maar op langere termijn kan de verminderende instroom van zaken bij strafrechters zorgen voor een overcapaciteit, en gevolgen hebben voor de financiering vanuit het ministerie van Veiligheid en Justitie. Vraagplanning geeft de ZM de mogelijkheid om te anticiperen op de toekomst, in plaats van reactief en te laat in te zien wat ZSM heeft betekend voor de eigen organisatie.

We juichen het samenwerken van de ketenpartners in de ZSM-werkwijze van harte toe, maar sporen organisaties ook aan om de gevolgen op zowel korte als lange termijn goed in kaart te brengen en de bedrijfsvoering daar flexibel op aan te passen. De digitalisering in de strafrechtketen stimuleert vraagplanning, omdat het makkelijker wordt om inzicht te krijgen in de in- en doorstroom in de keten.

Figuur 2: De veranderende instroom in de keten door de komst van ZSM



Over de auteurs

Karin van de Laar MSc en Eva Miltenburg MSc zijn senior consultant bij Capgemini Consulting. Karin van de Laar richt zich op operational excellence in het veiligheidsdomein en is gespecialiseerd in het jeugd domein. Eva Miltenburg richt zich op operational excellence in het veiligheidsdomein.

Contactgegevens

Voor meer informatie kunt u contact met de auteurs opnemen via karin.vande.laar@capgemini.com, [@KarinvandeLaar](https://twitter.com/KarinvandeLaar) en eva.miltenburg@capgemini.com, [@evamburg](https://twitter.com/evamburg)

