

Versnellers en vertragers in de jeugdstrafrechtketen

Een onderzoek in twee regio's naar stimulerende en belemmerende factoren op de doorlooptijden binnen de jeugdstrafrechtketen



Inhoudsopgave

	Pagina
1. Samenvatting	3
2. Inleiding	5
3. Kwantitatieve analyse	6
4. Versnellers en vertragers	11
5. Overkoepelende thema's - aanbevelingen	17

1. Samenvatting

De centrale vraag van het onderzoek luidt als volgt: Welke factoren beïnvloeden de doorlooptijd in de jeugdstrafketen en wat zijn de versnellingsmogelijkheden? Deze vraag is beantwoord door in twee regio's* (Noord-Holland en Midden-Nederland) een analyse uit te voeren naar de factoren die de doorlooptijden positief (versnellers) en negatief (vertragers) beïnvloeden. Deze twee regio's zijn door het Strategisch Beraad aangewezen aangezien deze twee regio's relatief goed en minder goed presteren. De analyse is uitgevoerd op basis van gesprekken en groepsbijeenkomsten met respondenten namens politie, Openbaar Ministerie, Raad voor de Kinderbescherming en Zittende Magistratuur uit deze twee regio's.

De hiernaast opgenomen tabel geeft de versnellers en vertragers weer zoals door respondenten uit Noord-Holland en Midden-Nederland zijn aangedragen. Een aantal versnellers of vertragers is benoemd in één specifieke regio (oranje en blauw gekleurd), andere versnellers en vertragers zijn in beide regio's gevonden (zwart gekleurd). Er is geen factor gevonden die in de ene regio versnellend werkt en in de andere vertragend werkt, of vice versa.

Factoren die een positieve invloed hebben op de doorlooptijden:

- Overleg aan 'de voorkant' van de keten voor het gezamenlijk bepalen van de vervolgstappen;
- Werken volgens het principe 'licht waar het kan, zwaar waar het moet' (juiste zaken op het juiste type zitting)
- Sturing op doorlooptijden aan de hand van actuele managementinformatie;
- Inzet van op jeugd gespecialiseerde professionals
- In geval van een werkvoorraad: het herbeoordelen van zaken voordat overgegaan wordt op afhandeling.

Wanneer bovenstaande punten ontbreken, beïnvloedt dit de doorlooptijd negatief. Daarnaast is geconstateerd dat te weinig zittingscapaciteit bij ZM een belangrijke en veel gehoorde vertrager is. Ook het aanhouden van zaken (bijvoorbeeld door advocatuur of het herplannen van zittingen) werkt vertragend.

Cluster	Versnellers	Vertragers
A	Midden-Nederland, Noord-Holland, beide regio's	(Midden-Nederland, Noord-Holland, beide regio's)
	Zaken niet stapelen	Werken in batches
	Het ontbreken van Raadsonderzoeken is vrijwel nooit de reden van aanhouding	Veel enkelvoudige zittingen door niet stapelen/voegen
		Combizzittingen straf en civiel kan nodig zijn maar vertraagt
B		Laat aanleveren Raadsonderzoek bij OM en ZM
		Late ontvangst zittingslijsten bij RvdK, late start onderzoek
	Overleg ketenpartners aan het begin voor routing	Extra afstemming voor beslissing tot HALT
	Korte lijnen om informatie te duiden bij (bijv. aanwezigheid raadsonderzoeker tijdens zitting)	Geen differentiatie in type zaken (NH)
C	Juiste zaken op zitting	Onbekend wie accent jeugd heeft binnen OM / ontbreken van korte lijnen in keten
	Zaken via ZSM worden snel behandeld	Zaken later in de keten afhandelen dan mogelijk / Lichte zaken op zitting
	Spoedlijn voor zaken met hoge urgentie	
D	Kwaliteit van raadsrapportages is goed	Meerdere (kwaliteits)controles
		Te weinig kwaliteitscontroles zorgt voor rework
		Papieren dossiers verwerken en fysiek versturen
		Systemen kunnen frustrerend werken
E		Ontbreken van contextinformatie in PV
		Ontvangen onvolledige informatie (contactinformatie jeugdige / geen PV in dossier)
	Uiterste datum administratieve afhandeling	Eenduidige sturingsinformatie ontbreekt
	Beschikbaarheid managementinformatie	Ontbreken van sturing op doorlooptijden en een veelheid en prioriteiten
F	Structurele sturing op tijdig afhandelen van zaken	Ontbreken eigenaarschap op zaaksniveau
	Eigenaarschap inplannen en kwaliteit onderzoek	
	Wegwerken oude werkvoorraden	Voorraden
	Structureel herbeoordelen zaken in voorraad	Onverwachte instroom (oude) zaken
G	Extra jeugdzittingen inplannen	Inplannen zaken op zitting / beperkte zittingscapaciteit
	Horizon inplannen zittingen verruimen van drie naar zes maanden	(Verzoeken tot) aanhouding + zaken van zitting halen
	Prioriteren werkvoorraad raadsonderzoeken op zittingsdatum + inzicht voorraad	Onvoorziene vrijgekomen zittingsruimte moeilijk te benutten
	Start raadsonderzoek na inplannen zitting	Korte zittingstijd voor goede afdoening
H		Actualiseren raadsonderzoek door datumwijziging
		Strafzaken hebben geen prioriteit
		Start raadsonderzoek na inplannen zitting ipv na melding politie
I	Taakaccent jeugd ontwikkelen	Specialistische kennis jeugd ontbreekt
	Aanwezigheid raadsonderzoeker op zitting	

1. Samenvatting

De versnellers en vertragers zoals op de voorgaande pagina zijn benoemd, zijn in eerdere rapportages over knelpunten ten aanzien van doorlooptijden vaker aangestipt. Het lijken 'open deuren'. Toch blijkt, uit de gesprekken en groepsbijeenkomsten die in het kader van dit onderzoek hebben plaatsgevonden, dat het belangrijk is deze aspecten nogmaals onder de aandacht te brengen. Ondanks dat het aspecten betreft die wellicht niet nieuw zijn gelden deze aspecten nog steeds.

Om deze reden hebben wij een viertal thema's benoemd die van invloed zijn op de doorlooptijden in de jeugdstrafrechtketen. Onder deze vier thema's zijn de versnellers en vertragers zoals op voorgaande pagina opgesomd te vatten. Wanneer de vier thema's - in onderlinge samenhang - aandacht krijgen op uitvoerend, middenmanagement en bestuurlijk niveau, beïnvloedt dit de doorlooptijden in de jeugdstrafrechtketen positief.

1. Van keten- naar netwerksamenwerking

De jeugdstrafrechtketen is momenteel voornamelijk als een volgordelijk proces ingericht. Door de jeugdstrafrechtketen als netwerk in te richten ontstaat een overleg en afstemming tussen de betrokken ketenpartners op maat van de casuïstiek. Hierdoor is in een zo vroeg mogelijk stadium duidelijk welke informatie of activiteiten vereist zijn om tot een afgewogen besluit, route of advies te komen. Door zoveel als mogelijk (aan de voorkant) parallel en in netwerken te werken, wordt voorkomen dat het einde van de keten met informatie of een stand van zaken geconfronteerd wordt die idealiter op een andere wijze tot stand was gekomen met een andere uitkomst. Naast het structureel organiseren van het netwerk is de 'zachte' kant (vertrouwen, eigenaarschap, houding en gedrag) van het samenwerken in de keten evenzo van belang.

2. Organiseer sturing op basis van sturingsinformatie

Een veelgehoord knelpunt is het gebrek aan actuele, eenduidige en/of volledige informatie over de doorlooptijden binnen de jeugdstrafrechtketen. Deze informatie is cruciaal om knelpunten te tijdig signaleren en verbeteringen - binnen een partner en/of binnen de keten - door te voeren.

Dit inzicht is een cruciaal onderdeel om effectief te sturen op de doorlooptijden binnen een individuele partner, maar ook op de keten (of beter nog: het netwerk) als geheel.

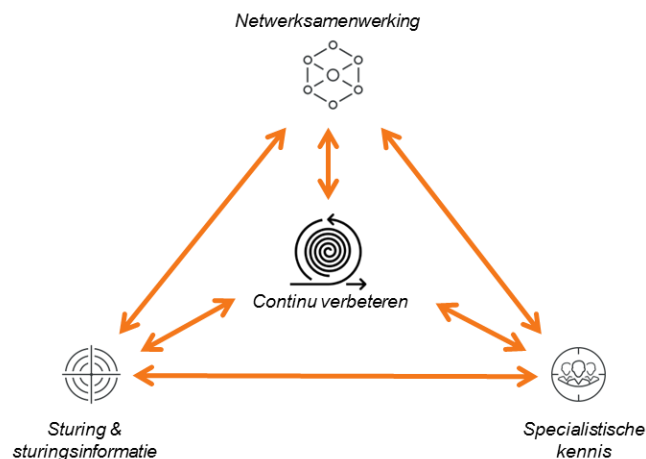
3. Inzet van specialistische kennis

De jeugdstrafrechtketen is binnen een aantal partners met generieke kennis georganiseerd. Specialistische kennis zorgt voor snellere en betere afhandeling van taken.

4. Continu verbeteren

Een lerende organisatie zorgt ervoor dat verbeteringen op een duurzame wijze worden georganiseerd. Hiernaast zorgt een lerende organisatie, waar proeftuinen of andere experimenten mogelijk zijn, er ook voor dat de keten effectief omgaat met toekomstige ontwikkelingen.

Het in onderlinge samenhang oppakken van deze vier thema's zorgt ervoor dat de hiervoor genoemde vertragers in afstemming met elkaar worden aangepakt. Tevens draagt het bij aan het optimaal inzetten van de hiervoor genoemde versnellers (werkbare elementen).



2. Inleiding

Achtergrond

Sinds eind 2001 zijn de Kalsbeeknormen van kracht in de jeugdstrafrechtketen. Dit betreffen de normen gericht op de doorlooptijden van de afhandeling van zaken van jeugdige verdachten. Een sanctie is effectiever wanneer minder tijd tussen het plegen van het delict en de tenuitvoerlegging van een sanctie verstrijkt. Ook blijkt een tijdige afhandeling van zaken een belangrijke factor die bijdraagt aan onder andere het rechtvaardigheidsgevoel van slachtoffers (WODC, 2012).

Sinds medio 2016 is er op basis van de strafrechtketenmonitor inzicht in de ketendoorlooptijden van de jeugdstrafrechtketen, zowel per betrokken organisatie als voor de keten als geheel. Hieruit blijkt dat de doorlooptijden lang zijn en dat de (Kalsbeek)normen niet gehaald worden. Tevens blijkt uit de monitor dat er grote regionale verschillen waarneembaar zijn.

Opdrachtformulering

De leden van het Strategisch Beraad erkennen dat het verkorten van de doorlooptijden prioriteit heeft. Alle betrokken partijen benadrukken het belang van een zo kort mogelijke doorlooptijd. Daarbij wordt voorsnog vastgehouden aan de Kalsbeeknormen. Om deze ambitie te realiseren hebben de leden van het Strategisch Beraad onder meer afgesproken om een analyse uit te voeren naar de vraag welke factoren de doorlooptijden positief en negatief beïnvloeden. Op basis van deze analyse kunnen versnellingsmogelijkheden in kaart gebracht worden.

In het Strategisch Beraad is afgesproken dat deze analyse in de best presterende en slechtst presterende regio wordt uitgevoerd. De leden van het Strategisch Beraad hebben als best presterende regio Noord-Holland en als slechtst presenterende regio Midden-Nederland aangewezen.

Om de doelstelling te bereiken zijn de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

1. Wat zijn de doorlooptijden binnen de jeugdstrafrechtketen, uitgesplitst naar de regio's Midden-Nederland en Noord-Holland en per ketenpartner?
2. Welke invloedrijke en/of beïnvloedbare factoren ten aanzien van de doorlooptijden in de jeugdstrafrechtketen zijn te onderscheiden?
3. Welke versnellingsmogelijkheden zijn te benoemen?
4. Welke aanbevelingen en acties zijn er om versnelling te realiseren?

Aanpak

Om inzicht te verkrijgen in de factoren die de doorlooptijden beïnvloeden is een kwantitatieve en een kwalitatieve analyse uitgevoerd.

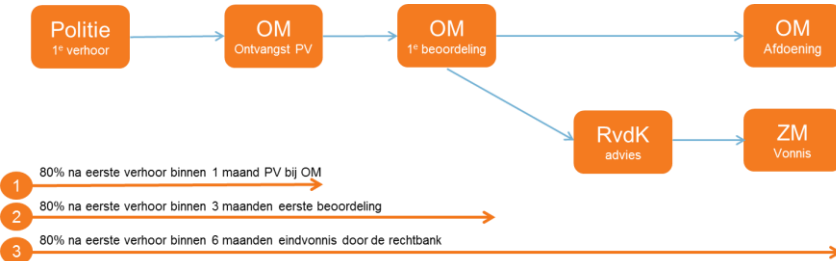
- In de kwantitatieve analyse is gebruik gemaakt van data afkomstig van de Fact Factory van het Openbaar Ministerie. Hiervoor is gekozen omdat deze bron eenduidige informatie geeft over de gehele keten én over alle regio's informatie bevat. De analyses zijn uitgevoerd op alle tien de regio's die Nederland telt. Dit geeft de positie van, alsook de spreiding en verschillen tussen de regio's in Nederland weer. De bevindingen hiervan zijn besproken en aangevuld tijdens interviews (zie volgende bullet).
- Ten behoeve van de kwalitatieve analyse hebben we onderzoeksdata verzameld met behulp van interviews en groepsbijeenkomsten.
 - We hebben in de twee regio's individuele gesprekken gevoerd met betrokkenen vanuit politie, het Openbaar Ministerie (OM), de Raad voor de Kinderbescherming (RvdK) en de zittende magistratuur (ZM).
 - We hebben in iedere regio één groepsbijeenkomst uitgevoerd. Namens de hiervoor genoemde partners waren personen aanwezig bij de groepsbijeenkomst. Tijdens de groepsbijeenkomst hebben we de resultaten besproken van de factoren die in de betreffende regio positief danwel negatief de doorlooptijd beïnvloeden. De bijeenkomst diende ter toetsing en validatie. Ook is tijdens de bijeenkomst met de deelnemers gesproken over versnellingsmogelijkheden.

3. Kwantitatieve analyse

Dit hoofdstuk geeft in de eerste paragraaf inzicht in de doorlooptijden binnen de regio's van Nederland. Dit geeft duiding aan de positie van de regio's Midden-Nederland en Noord-Holland ten opzichte van de andere regio's. In de tweede paragraaf zijn de twee regio's in nader detail geanalyseerd.

2.1 Doorlooptijden binnen de tien regio's

Onderstaande figuur geeft de Kalsbeeknormen aan die in dit onderzoek zijn betrokken.

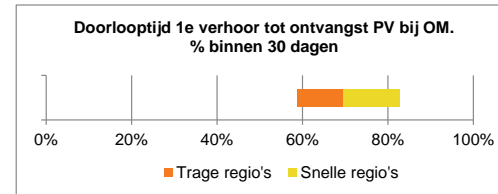


Figuur 1. Kalsbeeknormen

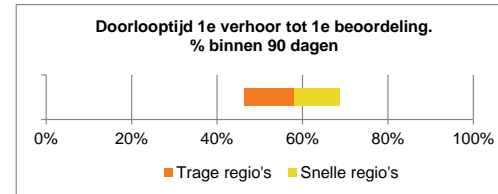
Zoals in de inleiding aangegeven, is er tussen regio's een grote differentiatie op het al dan niet behalen van de Kalsbeeknormen. Deze spreiding is terug te zien in figuur 2.

Op de volgende pagina's gaan we in op de drie normen:

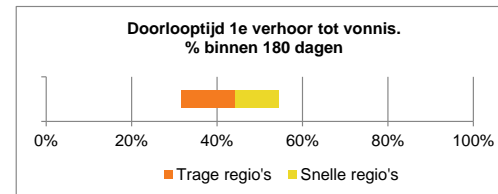
1. Tijd tussen eerste verhoor en ontvangst proces-verbaal (PV) door het OM.
2. Tijd tussen eerste verhoor en eerste beoordeling.
3. Tijd tussen eerste verhoor en eindvonnis door de rechtbank.



1 80% na eerste verhoor binnen 1 maand PV bij OM



2 80% na eerste verhoor binnen 3 maanden eerste beoordeling



3 80% na eerste verhoor binnen 6 maanden eindvonnis door de rechtbank

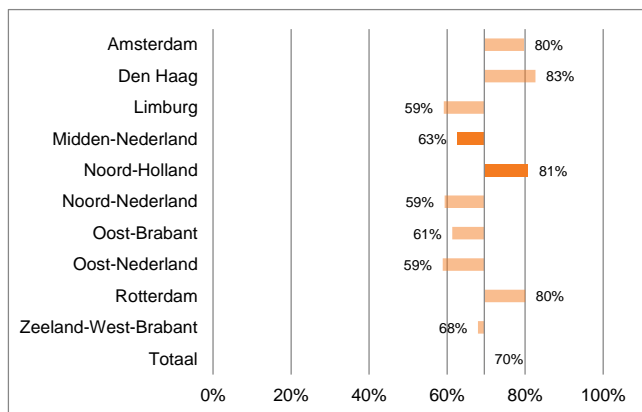
Figuur 2. Spreiding binnen de Kalsbeeknormen

3. Kwantitatieve analyse

Doorlooptijd tussen eerste verhoor en ontvangst PV door het OM

De doorlooptijd van 'eerste verhoor tot ontvangst PV door OM' heeft een variatie van 24%. De beste prestatie ten opzichte van de norm (hierna: 'snelste doorlooptijd') is gerealiseerd in Den Haag. Hier is 83% van de zaken binnen 30 dagen na eerste verhoor ontvangen door het OM.

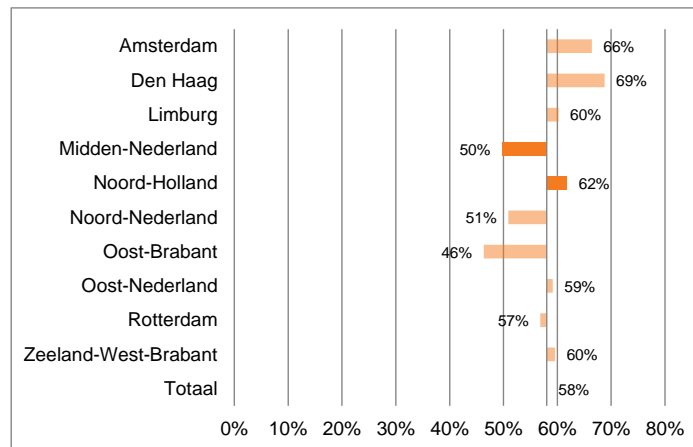
Den Haag, Noord-Holland, Amsterdam en Rotterdam voldoen aan de Kalsbeeknorm. Met 59% van de zaken binnen 30 dagen na eerste verhoor ontvangen door het OM is de doorlooptijd het langst in Limburg, Noord-Nederland en Oost-Nederland.



Figuur 3. Doorlooptijden eerste verhoor tot ontvangst PV binnen 30 dagen

Doorlooptijd tussen eerste verhoor en eerste beoordeling

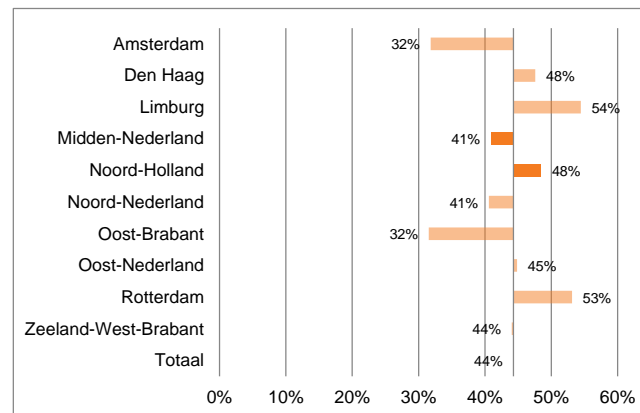
De doorlooptijd van 'eerste verhoor tot eerste beoordeling' heeft een variatie van 22%, zie figuur 4. De snelste doorlooptijden is gerealiseerd in Den Haag waar 69% van de eerste beoordelingen binnen drie maanden is afgerond na het eerste verhoor. De langste doorlooptijd vindt plaats Oost-Brabant, waar 46% van de eerste beoordelingen binnen drie maanden is afgerond na een eerste verhoor.



Figuur 4. Doorlooptijden eerste verhoor tot eerste beoordeling binnen 90 dagen

Doorlooptijd tussen eerste verhoor en vonnis

De doorlooptijd van 'eerste verhoor tot en met vonnis' heeft een variatie van 23%, zie figuur 5. De snelste doorlooptijd is behaald in Limburg (in 54% van de zaken is binnen zes maanden na het eerste verhoor een vonnis). De langste doorlooptijden zijn in Amsterdam en Oost-Brabant, waar 32% van de zaken binnen zes maanden na het eerste verhoor een vonnis heeft.



Figuur 5. Doorlooptijden eerste verhoor tot en met vonnis binnen 180 dagen

3. Kwantitatieve analyse

Uit voorgaande analyse is op te maken dat er niet alleen grote verschillen zijn tussen de regio's in de doorlooptijd 'eerste verhoor tot en met vonnis', maar ook dat de regio's verschillend presteren op de andere normen. Zo kan een regio een relatief lange doorlooptijd hebben op de ene norm, maar een relatief snelle doorlooptijd hebben op een andere norm. In de volgende paragraaf analyseren we verder op relevante factoren, met een accent op de twee regio's Midden-Nederland en Noord-Holland.

2.2 De regio's Midden-Nederland en Noord-Holland

Naast de analyse op de Kalsbeeknormen hebben we in dit onderzoek nog enkele kwantitatieve data verzameld die van invloed zijn op de doorlooptijd.

Dagvaardingspercentage

Het percentage dagvaardden bepaalt de hoeveelheid zaken die tot vonnis komen. Uit tabel 1 is op te maken dat er een grote spreiding is tussen de regio's, de variatie is 22%.

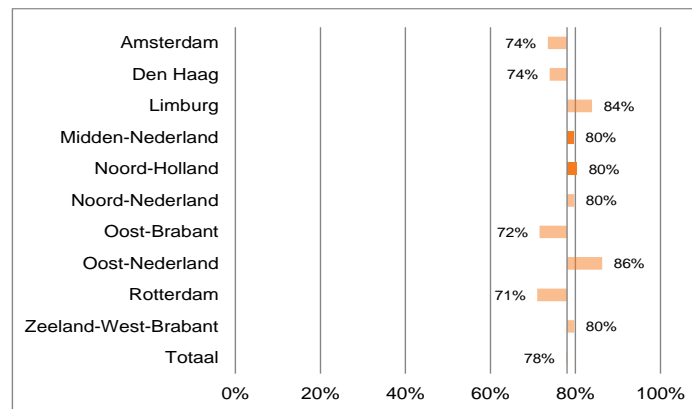
Arrondissement	Totaal afgedaan OM	Dagvaardingen	% Dagvaardden
Amsterdam	1.385	754	54%
Den Haag	1.549	830	54%
Limburg	723	378	52%
Midden-Nederland	1.705	871	51%
Noord-Holland	1.145	547	48%
Noord-Nederland	1.516	621	41%
Oost-Brabant	920	295	32%
Oost-Nederland	2.356	1.189	50%
Rotterdam	2.470	1.166	47%
Zeeland-West-Brabant	1.231	525	43%
Totaal	15.766	7.189	46%

Tabel 1. Percentage dagvaardden per regio

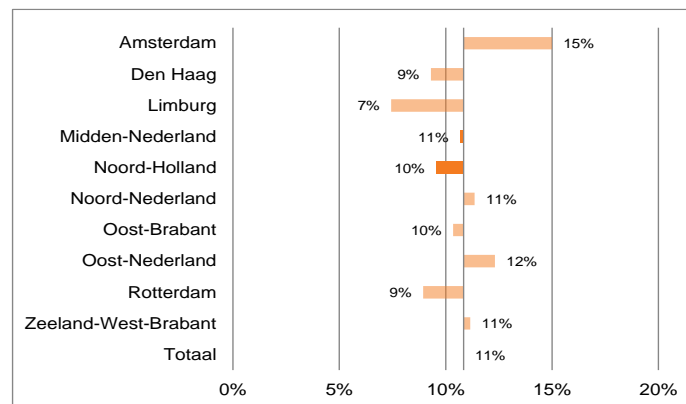
Percentage afdoening door ZM die ook als OM-afdoening mogelijk is

Figuur 6a geeft het percentage zaken weer waar een afdoening door de ZM heeft plaatsgevonden die in theorie door het OM afgedaan had kunnen worden. Dit betreft de vonnissen zonder vrijheidsstraf en zonder PIJ. Naast straffen als een geldboete, of een taak/leerstraf zit hier ook het aantal vrijspraken in verwerkt.

Het effect van het instromen van de 'juiste' zaken op zitting, of het beter benutten en voorzien van de mogelijkheid om zaken eerder in de keten af te doen, is tijdens dit onderzoek vaker ter sprake gekomen en verder uitgewerkt in hoofdstuk drie en vier.



Figuur 6a. Percentage strafoplegging ZM waar OM afdoening mogelijk was

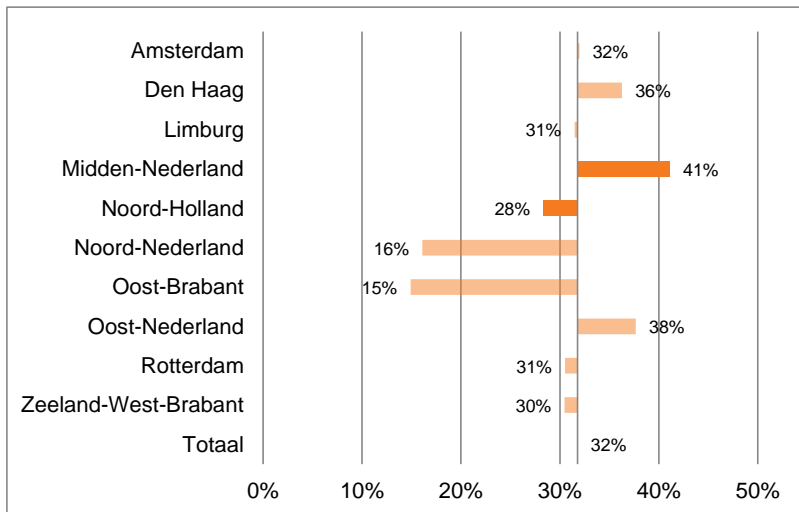


Figuur 6b. Percentage vrijspraak na zitting

3. Kwantitatieve analyse

Percentage aanhoudingen

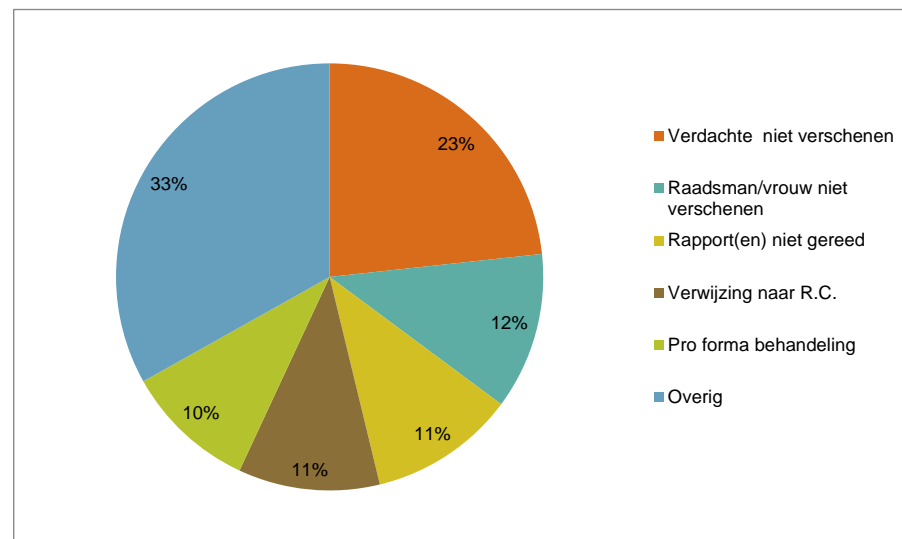
Figuur 7 geeft het percentage aanhoudingen ten opzichte van het aantal dagvaardingen weer. De variatie tussen de regio's is 26%



Figuur 7. Percentage aanhouding t.o.v. gedagvaarde zaken

Op een totaal van 871 dagvaardingen in 2016 heeft Midden-Nederland te maken met 358 (41%) zaken die zijn aangehouden. Noord-Holland heeft op een totaal van 547 dagvaardingen te maken met 155 (28%) aanhoudingen.

Van de uiteenlopende opgegeven oorzaken van aanhouding zijn vijf oorzaken verantwoordelijk voor 67% van de aanhoudingen, zie onderstaand figuur. Overige oorzaken zijn bijvoorbeeld het voegen van de zaak, een andere persoon niet verschenen, onvolledig dossier, onvoldoende voorbereidingstijd voor de raadsman of raadvrouw.

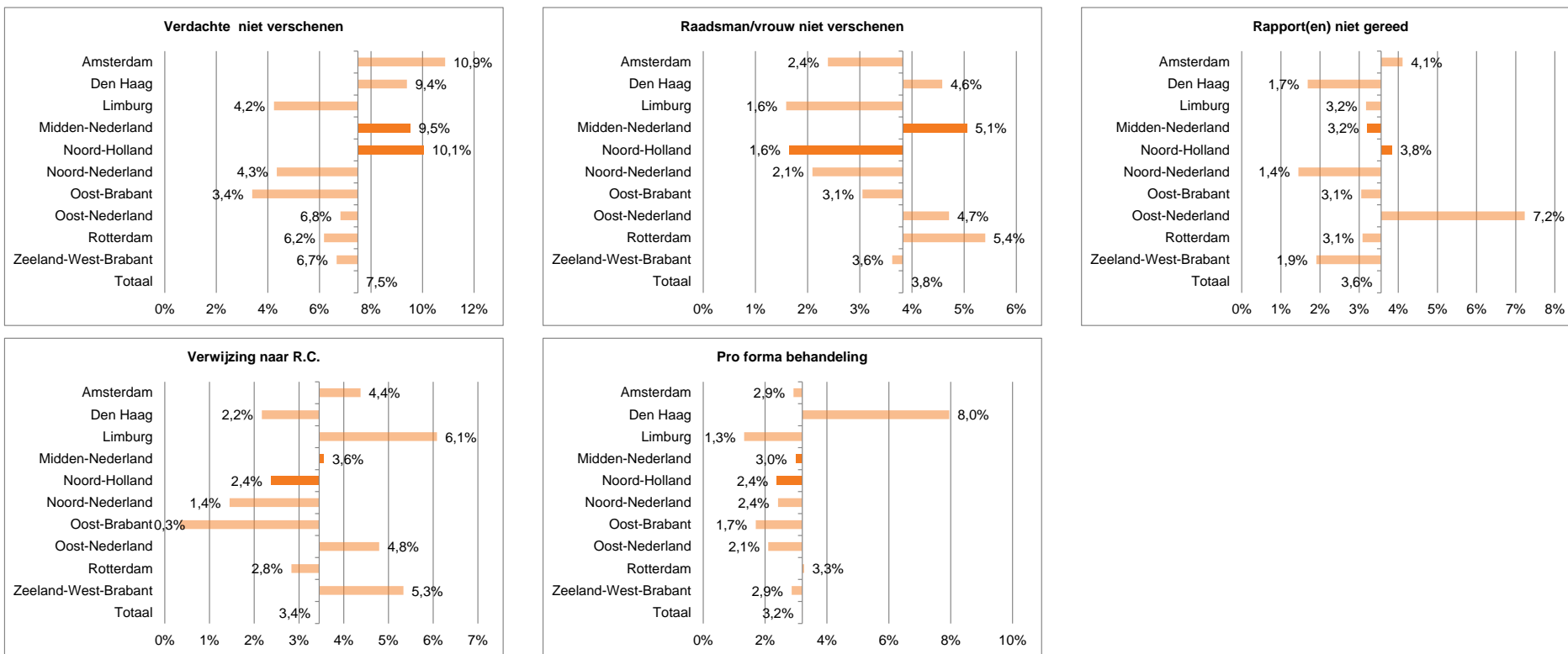


Figuur 8. Top vijf oorzaken van aanhoudingen

3. Kwantitatieve analyse

De oorzaken van aanhouding hebben per regio een verschillend gewicht. Het grootste verschil is bij de oorzaak 'niet verschijnen van een verdachte'. Voor regio Amsterdam is dit de oorzaak in bijna 11% van de aanhoudingen, terwijl dit in de regio Oost-Brabant 3,4% de oorzaak is. Zie figuur 9 voor de het effect van de vijf oorzaken per regio.

Het niet verschijnen van verdachten is voor beide regio's Midden-Nederland en Noord-Holland de zwaarst wegende factor. Respectievelijk negen en tien procent van de aanhoudingen heeft dit als oorzaak. Een duidelijk verschil is er bij de oorzaak 'niet verschijnen van raadsman'. In Midden-Nederland is dit voor vijf procent van de aanhoudingen de oorzaak, waar dit in Noord-Holland nauwelijks het geval is.



Figuur 9. Reden van aanhouding in percentages

4. Versnellers en vertragers

Hoofdstuk 2 heeft inzicht geboden in de kwantitatieve resultaten ten aanzien van de doorlooptijden. Hierbij was aandacht voor de tien regio's die Nederland telt. Dit hoofdstuk beschrijft de kwalitatieve bevindingen: de factoren die stimulerend (versnellend) of belemmerend (vertragend) werken ten aanzien van de doorlooptijden in de jeugdstrafrechtketen. De versnellers en vertragers zijn opgesteld op basis van gesprekken met de respondenten uit de regio's Noord-Holland en Midden-Nederland (zie bijlage 3). Dit hoofdstuk focust zich dan ook alleen op deze twee regio's.

In beide regio's heeft na een interviewronde bij de betrokken partners (Politie, OM, RvdK en ZM) een groepsbijeenkomst plaatsgevonden waarin de resultaten van de betreffende regio zijn besproken. De verslagen van de twee groepsbijeenkomsten zijn opgenomen in bijlage 1.

Op de volgende twee pagina's zijn twee tabellen opgenomen die een samenvatting geven van alle versnellers en vertragers die de respondenten hebben aangedragen. De tabellen beschrijven de impact van de versnellers en vertragers op de doorlooptijd. Bij het toekennen van deze impact is een driepuntsschaal gehanteerd:

- Laag - Effect tot enkele dagen en ontstaan is autonoom oplosbaar. Heeft een eenduidig karakter.
- Aanzienlijk - Effect tot enkele weken en ontstaan hangt samen met andere ketenpartners en/of factoren.
- Hoog - Effect is meerdere weken, hangt samen met andere factoren en/of ketenpartners. Heeft een weerbaar karakter.

Voordat de versnellers en vertragers in het proces van eerste verhoor tot en met vonnis worden beschreven, zijn in bijgevoegd kader enkele factoren benoemd die niet direct in het proces van verhoor tot vonnis te plaatsen zijn, maar wel invloed hebben op de doorlooptijd.

1. Tijd tussen aangifte en eerste verhoor en selectiviteit

De Kalsbeeknormen starten met meten op het moment van eerste verhoor. Voorafgaand aan het verhoor heeft aangifte plaatsgevonden. Een aantal respondenten heeft aangegeven dat de huidige periode tussen aangifte en eerste verhoor onwenselijk hoog is. Daarnaast speelt selectiviteit een rol: welke zaken stromen de keten in?

2. De invloed van de advocatuur op de doorlooptijden

Respondenten geven aan dat het met enige regelmaat voorkomt dat de advocatuur op voorgestelde momenten niet aanwezig kan zijn op een zitting waardoor de zittingsdatum op een ongewenst laat moment gepland moet worden. Uit de kwantitatieve analyse, op basis van de data van de Fact Factory, blijkt dat dit bij 12% van de aanhoudingen de oorzaak is.

3. De doorlooptijd na de Kalsbeeknorm

Tijdens het onderzoek is door meerdere ketenpartners aangegeven dat de doorlooptijd na het vonnis (tenuitvoerlegging sanctie) ook aandacht verdient aangezien de kwaliteit van de keten doorloopt tot en met de uitvoering van het vonnis.

4. Toename van complexiteit

Enkele respondenten hebben aangegeven dat de problematiek van de jeugdigen complexer is geworden. De 'behandeltijd' per jeugdige is langer geworden.

5. Het horen van meerdere verdachten

Tijdens het onderzoek is door respondenten aangegeven, dat circa 70% van de zaken meerdere verdachten kent. Het horen van meerdere personen zorgt ervoor dat het volledige dossier pas verstuurd kan worden als alle betrokken verdachten gehoord zijn. Het volledig maken van een dossier is zo snel als het horen en administratief verwerken van de laatste verdachte.

6. Toename van extra onderzoek

De politie ervaart een toename van het gebruik van forensisch onderzoek. Dit leidt tot een toegevoegde waarde binnen het onderzoek en mogelijk bewijsmateriaal. Tegelijkertijd kost het voorbereiden, uitvoeren en afronden van dit onderzoek extra tijd.

De RvdK geeft aan zij de indruk hebben dat er een toename is in het uitvoeren van een Persoonlijkheidsonderzoek (door het NIFP).

7. Reorganisatie bij ketenpartners – beschikbare capaciteit

De politie en de RvdK hebben ten tijde van dit onderzoek te maken met impactvolle reorganisaties. Bij de politie heeft het organiseren van de Landelijke Politie - naar mening van de respondenten - direct invloed op de beschikbare capaciteit binnen de regio's. Het werken in zelfsturende teams binnen de RvdK zorgt naar mening van de respondenten voor een nieuwe werkwijze met de hierbij horende tijdsinvesteringen.

Figuur 10: Contextvariabelen die van invloed zijn op de doorlooptijd

4.1 Overzicht van vertragers

Cluster	Vertragers (Midden-Nederland, Noord-Holland, beide regio's)	Plek in de keten		Impact
		Ontstaan	Effect	
A	<p>Tijdigheid</p> <p>Werken in batches</p> <p>Veel enkelvoudige zittingen door niet stapelen/voegen</p> <p>Combizittingen straf en civiel kan nodig zijn maar vertraagt</p> <p>Laat aanleveren Raadsonderzoek bij OM en ZM</p> <p>Late ontvangst zittingslijsten bij RvdK, late start onderzoek</p>	<p>Politie, RvdK</p> <p>OM</p> <p>OM</p> <p>OM, ZM</p> <p>RvdK</p> <p>OM</p>	<p>Keten</p> <p>ZM</p> <p>ZM</p> <p>OM, ZM</p> <p>RvdK, ZM</p>	<p>Aanzienlijk - zorgt ervoor dat zaken wachten op verwerking en geeft een plotselinge workload bij ontvangende partij</p> <p>Aanzienlijk - meerdere zittingen nodig voor één jeugdige</p> <p>Laag - geeft extra werk voor straf, maar de mogelijkheid om meer volledig een zaak te behandelen</p> <p>Laag - beperkt de mogelijkheid verdiepende vragen te stellen over het onderzoek</p> <p>Laag - heeft effect op de planning vanwege hoge urgentie</p>
B	<p>Afstemming</p> <p>Extra afstemming voor beslissing tot HALT</p> <p>Geen differentiatie in type zaken (NH)</p> <p>Onbekend wie accent jeugd heeft binnen OM / ontbreken van korte lijnen in keten</p> <p>Zaken later in de keten afhandelen dan mogelijk / Lichte zaken op zitting</p>	<p>Keten</p> <p>Politie</p> <p>OM / keten</p> <p>Keten</p>	<p>Keten</p> <p>Keten</p> <p>Keten</p> <p>ZM</p>	<p>Laag - voorheen een enkelvoudige beslissing vanuit politie, nu op ZSM-tafel voor integrale besluitvorming</p> <p>Laag - zorgt ervoor dat alle zaken op dezelfde wijze door het proces gaan terwijl sommige zaken prioriteit hebben</p> <p>Aanzienlijk - bemoeilijkt afstemming met de juiste personen en het opbouwen van specifieke jeugd kennis binnen OM</p> <p>Hoog - beperkt het doelmatige gebruik van de zittingscapaciteit</p>
C	<p>Fouten en controle</p> <p>Meerdere (kwaliteits)controles</p> <p>Te weinig kwaliteitscontroles zorgt voor rework</p> <p>Papieren dossiers verwerken en fysiek versturen</p> <p>Systemen kunnen frustrerend werken</p> <p>Ontbreken van contextinformatie in PV</p> <p>Ontvangen onvolledige informatie (contactinformatie jeugdige / geen PV in dossier)</p>	<p>Politie</p> <p>Politie</p> <p>Keten</p> <p>Keten</p> <p>Politie</p> <p>Politie</p>	<p>Keten</p> <p>Keten</p> <p>Keten</p> <p>Keten</p> <p>ZM</p> <p>RvdK</p>	<p>Aanzienlijk - zorgt voor wachttijd tussen personen en transport van dossiers. Zorgt voor minder urgentie om kwaliteit in één keer goed te organiseren</p> <p>Laag - zaken sneller door de keten, vergroot risico op fouten. Zorgt ervoor dat dossiers af en toe teruggestuurd worden.</p> <p>Aanzienlijk - zorgt voor dubbel werken het versturen via centrale postkamers vertraagt verzending</p> <p>Laag - onstabiele en het keurslijf van systemen werkt soms tegen het maatwerken de professionaliteit in</p> <p>Laag - zorgt voor extra benodigde afstemming binnen de keten</p> <p>Laag - zorgt voor extra benodigde afstemming binnen de keten of extra werk om jeugdige te bereiken</p>
D	<p>Sturing en sturingsinformatie</p> <p>Eenduidige sturingsinformatie ontbreekt</p> <p>Ontbreken van sturing op doorlooptijden en een veelheid en prioriteiten</p> <p>Ontbreken eigenaarschap op zaaksniveau</p>	<p>Politie, OM</p> <p>Politie, OM</p> <p>Politie</p>	<p>Keten</p> <p>Keten</p> <p>Keten</p>	<p>Aanzienlijk - zorgt voor onbekendheid over de in- door- en uitstroom inclusief werkvoorraad</p> <p>Hoog - zorgt ervoor dat zaken langer blijven liggen dan nodig</p> <p>Aanzienlijk - resulteert in ontbreken van eigenaarschap per zaken langere doorlooptijden</p>
E	<p>Workload, capaciteit en plannen</p> <p>Voorraden</p> <p>Onverwachte instroom (oude) zaken</p> <p>Inplannen zaken op zitting / beperkte zittingscapaciteit</p> <p>(Verzoeken tot) aanhouding + zaken van zitting halen</p> <p>Onvoorziene vrijgekomen zittingsruimte moeilijk te benutten</p> <p>Korte zittingstijd voor goede afdoening</p> <p>Actualiseren raadsonderzoek door datumwijziging</p> <p>Strafzaken hebben geen prioriteit</p> <p>Start raadsonderzoek na inplannen zitting i.p.v. na melding politie</p>	<p>OM</p> <p>OM</p> <p>OM, ZM</p> <p>ZM</p> <p>ZM</p> <p>OM, ZM</p> <p>OM, ZM</p> <p>RvdK</p> <p>RvdK</p>	<p>OM, ZM, RvdK</p> <p>ZM, RvdK</p> <p>OM, ZM</p> <p>Keten</p> <p>ZM, OM, RvdK</p> <p>ZM</p> <p>RvdK</p> <p>RvdK, ZM</p> <p>RvdK, ZM</p>	<p>Aanzienlijk - zorgt voor hoge gemiddelde doorlooptijden en verouderde informatie voor de zaak</p> <p>Aanzienlijk - creëert niet geplande zaken op zitting met soms oude en minder toepasbare informatie voor de zitting</p> <p>Hoog - lage zittingscapaciteit resulteert erin dat zittingen soms relatief lang moeten wachten voor zitting waardoor</p> <p>Hoog - vertraagt de afdoening van zaken en creëert extra werk</p> <p>Aanzienlijk - zorgt voor niet benutte zittingscapaciteit die ingepland was</p> <p>Laag - het aantal minuten per zitting is soms beperkt waardoor verlenging of andere uitloopmogelijkheden nodig zijn</p> <p>Aanzienlijk - is nodig voor ongeveer 25% van de zaken wat zorgt voor dubbel werk</p> <p>Laag - draagt bij aan het aanleveren van rapportages dicht op de zittingsdatum</p> <p>Aanzienlijk - voorkomt actualisatie, maar voor langere doorlooptijden op cumulatieve Kalsbeeknorm (start na signaal politie)</p>
F	<p>Kennis</p> <p>Specialistische kennis jeugd ontbreekt</p>	<p>Keten</p>	<p>Keten</p>	<p>Hoog - verhoogt de kans op fouten in het proces en het onbenut laten van beter passende en snellere besluiten in de keten</p>

4.2 Overzicht van versnellers

Cluster	Versnellers Midden-Nederland, Noord-Holland, beide regio's	Plek in de keten		Impact
		Ontstaan	Effect	
A Tijdigheid	Zaken niet stapelen Het ontbreken van Raadsonderzoeken is vrijwel nooit de reden van aanhouding	OM RvdK	OM, ZM ZM	Aanzienlijk- zorgt ervoor dat zaken niet op elkaar wachten voor zitting Aanzienlijk- draagt bij aan een tijdige afhandeling van zaken
B Afstemming	Overleg ketenpartners aan het begin voor routing Korte lijnen om informatie te duiden bij (bijv. aanwezigheid raadsonderzoeker tijdens zitting) Juiste zaken op zitting Zaken via ZSM worden snel behandeld Spoedlijn voor zaken met hoge urgentie	Keten Keten OM Keten Politie	Keten Keten Keten Keten Keten	Hoog - zorgt voor kiezen van juiste route in de keten Aanzienlijk- zorgt voor extra informatie om juiste keuzeste maken voor besluiten of afdoening Hoog - zorgt ervoor dat de zittingscapaciteit optimaal benut is met zaken die op zitting komen Hoog - resulteert in (zeer) snelle doorlooptijden van de zaken Laag - draagt bij aan snellere afhandeling en doorlooptijd voor zaken waar dit voor nodig is
C Fouten en controle	Kwaliteit van raadsrapportages is goed	RvdK	OM, ZM	Aanzienlijk- voorkomt rework, extra afstemming of het aanhouden van zaken op zitting
D Sturing en sturingsinformatie	Uiterste datum administratieve afhandeling Beschikbaarheid managementinformatie Structurele sturing op tijdig afhandelen van zaken Eigenaarschap inplannen en kwaliteit onderzoek	Politie Politie, OM OM RvdK	Keten Keten Keten Keten	Laag - geeft urgentie en aan administratieve afhandeling van zaken Hoog - voorkomt dat zaken langer liggen dan nodig Hoog - geeft urgentie aan tijdig afhandelen van zaken Laag - geeft raadsonderzoekers de mogelijkheid om zaken in de tasefficiënt te plannen
E Workload, capaciteit en plannen	Wegwerken oude werkvoorraden Structureel herbeoordelen zaken in voorraad Extra jeugdzittingen inplannen Horizon inplannen zittingen verruimen van drie naar zes maanden Prioriteren werkvoorraad raadsonderzoeken op zittingsdatum + inzicht voorraad Start raadsonderzoek na inplannen zitting	OM OM ZM OM RvdK RvdK	ZM, RvdK ZM, RvdK OM, ZM OM, ZM RvdK RvdK	Aanzienlijk- verkleint gemiddelde doorlooptijd en vertraging op binnenkomende zaken Hoog - voorkomt dat achterhaalde zaken verder de keten in gaan Aanzienlijk- vergroot capaciteit om werkvoorraden weg te werken Aanzienlijk- geeft planners de mogelijkheid om genodigden tijdig te informeren of voor vervanging te zorgen Aanzienlijk- draagt bij aan tijdig aanleveren raadsrapportages en voorkomt actualisatie of aanhouden van zitting Aanzienlijk- voorkomt actualisatie en draagt bij aan Kalsbeeknorm voor de RvdK
F Kennis	Taakaccent jeugd ontwikkelen Aanwezigheid raadsonderzoeker op zitting	OM RvdK	Keten ZM	Hoog - Zorgt voor de goede (routerings)beslissingen binnen de keten Aanzienlijk- draagt bij aan het duiden van het raadsrapport om tot juiste afdoening te komen

4.3 Vertragers en versnellers geclusterd

Zoals op de voorgaande pagina's is getoond, zijn de versnellers en vertragers geclusterd naar de volgende thema's:

- A. Tijdigheid;
- B. Afstemming;
- C. Fouten en controle;
- D. Sturing en sturingsinformatie;
- E. Workload, capaciteit en planning;
- F. Kennis.

In deze paragraaf worden deze clusters per stuk nader toegelicht. Voor iedere cluster geldt dat er factoren te benoemen zijn die versnellend werken ten aanzien van de doorlooptijd én dat er factoren aan te wijzen zijn die belemmerend werken.

A Tijdigheid

Een belangrijke factor die de doorlooptijd beïnvloedt betreft de wachtmomenten die de jeugdketen kent. De instroom van nieuwe taken komt bovenop de wachtende taken. De totale stapel aan taken die ontstaat wordt vervolgens vrijwel altijd als geheel opgepakt en verwerkt. Hierdoor ontvangt de volgende partner in de keten ineens een bulk werk. Dit is terug te zien bij onder andere:

- De dossiers die de politie op één bepaald moment op de dag verstuurt;
- Bij de RvdK in Midden-Nederland waar zij eenmaal per week de instroom verdelen;
- Het verwerken van werkvoorraden bij het OM in Midden-Nederland wat zorgt voor een onvoorziene instroom van meerdere zaken bij ZM.

Idealiter is de instroom van zaken en dossiers dusdanig ingericht dat het stuk voor stuk binnenkomt, met een dergelijke regelmaat dat de ontvangende partij deze instroom kan verwerken. Het is dus van belang dat de versturende partij goed weet in hoeverre de ontvangende partij in staat is om de instroom te verwerken.

Ten aanzien van tijdigheid is het 'stapelen van zaken' als een vertrager door respondenten aangedragen. In het belang van de jeugdige kan het stapelen van zaken voor een betere en effectievere afdoening zorgen. Zaken worden dan in samenhang beoordeeld. Een tegengelijk bij het stapelen van zaken is lik-op-stukbeleid door snel te sanctioneren.

Een door de respondenten veel genoemde vertrager is de tijdigheid van het aanleveren van de raadsrapportage. Betrokkenen geven in beide regio's aan dat de raadsrapportages relatief laat worden aangeleverd, (kort voor zitting) waardoor

het stellen van vragen over de rapportage niet meer mogelijk is. In de regio Noord-Holland is vaak een medewerker van de RvdK aanwezig om tijdens de zitting vragen over de rapportage te beantwoorden. Dit is in mindere mate het geval in de regio Midden-Nederland.

Er is door respondenten aangegeven dat zowel OM als ZM zeer tevreden zijn over de kwaliteit van de raadsrapportages.

Tot slot zijn door respondenten de combizittingen (straf en civiel) genoemd ten aanzien van tijdigheid. Het plannen van een combizitting kan vertragend werken aangezien er andere termijnen worden gehanteerd in de civiele keten en in de jeugdstrafrechtketen. Vanuit het belang van een jeugdige is het echter mogelijk dat het juist goed is om een combizitting te organiseren. Tijdige afstemming tussen RvdK en OM is noodzakelijk om te beslissen of combizitting wenselijk is zodat zo vroeg mogelijk duidelijk is welke route de zaak loopt en wat nodig is.

Afstemming

Tijdige afstemming over het verloop en de inhoud van zaken in de keten is van grote invloed op de doorlooptijden. Een randvoorwaarde hiervoor is dat binnen de keten bekend is met wie afgestemd kan worden. Dit is in de regio Noord-Holland gedegen belegd. De ketenpartners weten van elkaar bij wie zij moeten zijn voor informatie of andere vragen. Door deze afstemming is een situatie ontstaan waar in een relatief vroeg stadium in de keten gezamenlijk de juiste route voor de zaak wordt gekozen of tijdig gezamenlijk wordt bijgesteld. Hierbij wordt het adagium 'licht waar het kan, zwaar waar het moet' gehanteerd waardoor de 'juiste' zaken op zitting komen.

In Midden-Nederland zijn deze korte lijnen in mindere mate aanwezig. Voor ketenpartners is minder bekend wie bij welke ketenpartner aan te spreken is voor overleg of informatie.

De politie in de regio Noord-Holland geeft aan dat de mogelijkheid om bepaalde zaken met prioriteit te behandelen niet meer gebruikt wordt waar dit tot enkele jaren geleden wel het geval was. Hierdoor gaan alle zaken nu met dezelfde snelheid door de keten, terwijl de inhoud van een zaak kan vragen om een versneld proces.

De regio Midden-Nederland benut de prioriteringsmogelijkheid wel. Dit zorgt ervoor dat geprioriteerde zaken door de politie sneller door de eigen organisatie worden afgehandeld.

4.3 Vertragers en versnellers geclusterd

C Fouten en controle: rework en herstelwerk
In de doorloop van een zaak door de keten bestaat altijd het risico op het maken van fouten. Hoe meer handelingen uitgevoerd worden, hoe meer fouten gemaakt kunnen worden. Dit vormt een risico op langere doorlooptijden. De fouten kunnen de volgende consequenties hebben:

- De ontvangende partij herstelt de fout gemaakt door de aangeleverde partij.
- De zaak wordt teruggestuurd naar de plek in de keten waar de fout is gemaakt. Vervolgens worden alle volgende stappen opnieuw uitgevoerd ('rework').

Om fouten tijdig op te sporen, hebben organisaties controles in hun werkprocessen ingebouwd. Dit zorgt er aan de ene kant voor dat fouten eerder gevonden worden, maar anderzijds ontstaat ook een pervers systeem. Dit fenomeen doet zich voor bij de politie in de regio Midden-Nederland. Hier vindt controle na controle plaats wat bijdraagt aan het 'overbewerken' van het dossier en de wachttijden binnen de keten. Tevens heeft het inbouwen van controles mogelijk invloed op de kwaliteit van geleverd werk, aangezien professionals weten dat er een controleslag plaatsvindt.

Politie in de regio Noord-Holland heeft bewust ervoor gekozen om de controle Wegen Kiezen Monitoren (WKM) niet meer te gebruiken vanwege de extra handelingen die verricht worden. Hierdoor komt de verantwoordelijkheid voor het goed en volledig afhandelen van de dossiers in minder handen terecht wat bijdraagt aan het eigenaarschap binnen de politie.

Een ander aspect dat betrekking heeft op fouten en controles is de registratie van zaken. Binnen en tussen de ketenpartners zorgen verschillende registratiesystemen voor langere doorlooptijden. De dossiers worden door politie fysiek opgeleverd en verstuurd. Dit verzenden duurt één tot meerdere dagen. Deze dossiers worden vervolgens verwerkt in digitale dossiers die vanaf dat moment parallel lopen met de fysieke dossiers. De registratiesystemen worden echter als gebruiksonvriendelijk ervaren en frustreren soms een snelle afhandeling van de taken. Dit geldt met name voor het systeem GPS. Zo is het meerdere malen voorgekomen dat handelingen opnieuw uitgevoerd moesten worden vanwege een opslagfout in GPS. Deze fouten zorgen niet alleen voor

herstelwerk, maar ook dat alternatieve routes ontstaan om deze systemen of handeling in de systemen te ontwijken. Het komt veelvuldig voor dat ketenpartners naast de toegewezen systemen ook met eigen systemen werken wat extra werk voortbrengt, het risico op fouten vergroot en dus een negatief effect heeft op de doorlooptijd.

Sturing en sturingsinformatie

D
Om goed te sturen op de doorlooptijden is het hebben van inzicht in de in-, door- en uitstroom van zaken een randvoorwaarde. Hiermee is bijvoorbeeld duidelijk welke zaken langer blijven liggen en extra aandacht nodig hebben of welke knelpunten binnen de organisatie worden ervaren.

Een versneller die de regio Noord-Holland aangeeft is de expliciete sturing op de doorlooptijden binnen de keten. Het OM pakt hierin een sturende rol. Managementinformatie over doorlooptijden en wachttijden is actueel en er vindt met regelmaat op beleidsmatig niveau overleg plaats over onder andere de doorlooptijden.

Bij politie in de regio Noord-Holland krijgen de verschillende teams wekelijks overzichten van de werkvoorraden en de in-, door- en uitstroom van zaken. Wanneer zaken te lang blijven liggen zijn deze niet alleen in het systeem met rode vlaggetjes te onderscheiden, maar wordt ook door de leidinggevende expliciet gestuurd op het afhandelen van deze zaken.

Naast het sturen op doorlooptijden binnen een ketenpartner draagt het sturen in de keten als geheel ook bij aan het verkorten van de doorlooptijden. OM in de regio Noord-Holland draagt zorg voor bilaterale afstemming tussen het OM en ZM alsook tussen het OM en de politie. De overdrachtsmomenten en 'koppelpunten' tussen de ketenpartners staan tijdens deze overleggen op de agenda. Door deze ketenbrede afstemming weten de ketenpartners van de knelpunten die andere ketenpartners ervaren of welke behoefte zij hebben ten aanzien van het proces. Door deze afstemming wordt bijvoorbeeld voorkomen dat het optimaliseren van de doorlooptijden voor een afzonderlijke ketenpartner goed werkt, maar deze keuze onvoorziene of ongewenste effecten heeft in de volledige keten.

4.3 Vertragers en versnellers geclusterd

E Workload, capaciteit en planning

Voor het goed en tijdig afhandelen van taken is voldoende capaciteit randvoorwaardelijk. Bij gebrek aan voldoende capaciteit ontstaat een hogere workload dan de keten aankan. Hierdoor ontstaan onder andere werkvoorraden, wat weer vertragend werkt op de doorlooptijden.

In de regio Midden-Nederland is dit terug te zien in de werkvoorraden bij het OM. Het OM heeft in 2016 en 2017 een nadere analyse uitgevoerd op de werkvoorraden. Hieruit blijkt dat van de werkvoorraad 'niet-beoordeelde zaken', met een totale omvang van 238 zaken, 20% ouder dan zeven maanden is. Voor de werkvoorraad 'beoordeelde zaken', met een totale omvang van 501 zaken, is dit 60%. De respondenten uit deze regio geven aan dat enerzijds het inplannen van de zaken lastig is waardoor de uitstroom stopt. Anderzijds geven zij aan dat het OM zelf verantwoordelijk is om de werkvoorraden tijdig te beoordelen en in te plannen. Momenteel krijgt dit aspect aandacht bij het OM in Midden-Nederland. Hierdoor ontstaat de situatie dat ZM 'verrast' wordt met 'stapels' oude zaken. Hiervoor zijn extra jeugdzittingen ingepland om zo veel mogelijk te voorkomen dat de oude zaken nieuwe werkvoorraden veroorzaken.

Het OM in de regio Noord-Holland voorkomt dit knelpunt door middel van een structurele herbeoordeling van de werkvoorraad iedere elf weken.

Voor beide regio's geldt dat er meer vraag is naar zittingscapaciteit dan ZM kan bieden. Een oorzaak die respondenten uit Midden-Nederland aangeven is de vacatureruimte die er binnen ZM is. Respondenten uit beide regio's geven aan dat het aantal aanhoudingen zorgt voor een hogere capaciteitsvraag dan dat er zittingsruimte is.. De regio Noord-Holland verlengt op dit moment de planningshorizon van drie naar zes maanden.

F Kennis specialisme jeugdstrafrecht

Tijdens het onderzoek is door een groot aantal respondenten aangegeven dat de behandeling van zaken van jeugdigen om kennis van de (mogelijkheden binnen de) jeugdstrafrechtketen vraagt.

De regio Midden-Nederland heeft recent meer gerichte kennis ontwikkeld door de Officier van Justitie een taakaccent jeugd toe te kennen.

Wanneer jeugdexptise bij alle partners aanwezig is, kan vroegtijdig bekeken worden of bijvoorbeeld adolescentenstrafrecht mogelijk aan de orde is, ingezet kan worden op 'de juiste route' door de strafrechtketen die een jeugdige gaat doorlopen en/of voorgeleiding aan de orde is. Dit bevordert een snelle en kwalitatief goede afhandeling.

Tot slot

De versnellers en vertragers hangen direct samen met handelingen die ketenpartners individueel of gezamenlijk uitvoeren. Hierbij heeft iedere ketenpartner de verantwoordelijkheid om knelpunten binnen de eigen organisatie op te lossen. Inherent aan werken in een keten is de afhankelijkheid als partners van elkaar. Het is daarom belangrijk om bij het oppakken van vertragers en/of het (nog) meer inzetten van versnellers te beseffen dat de keten gezamenlijk een prestatie levert ten aanzien van de doorlooptijden.

5. Overkoepelende thema's - aanbevelingen

In hoofdstuk 3 zijn de versnellers en vertragers zoals door respondenten benoemd in Noord-Holland en Midden-Nederland beschreven. In dit hoofdstuk bekijken we deze versnellers en vertragers in samenhang. Aan welke knoppen kan men draaien om de versnellers nog meer in te zetten en/of aan te pakken?

We onderscheiden hierin de volgende 'knoppen':

1. Ontwikkeling van ketengericht werken en handelen, naar werken en handelen in netwerken.
2. Op basis van sturingsinformatie sturing geven aan het netwerk.
3. Inzet van specifieke kennis van het jeugdstrafrecht.
4. Als netwerken continu leren en verbeteren.

1. Van ketens naar netwerken



Een keten wordt onder andere gekenmerkt doordat *de schakels in de keten zijn verbonden doordat de ene schakel voorafgaat aan de andere*. Een aantal knelpunten ontstaat omdat de *input* van een voorafgaande schakel niet voldoet aan de verwachting of behoefte van de ontvangende partij. Hierdoor zijn extra activiteiten nodig om de ontvangen input op het gewenste niveau te krijgen of is het zelfs mogelijk dat het effect heeft op de kwaliteit van de uiteindelijke besluiten ten aanzien van de jeugdige.

In de regio Noord-Holland is de keten meer ingericht op basis van een netwerk. Kenmerken van een netwerk zijn onder andere (Börzel, 1998 & Sørensen en Torfing, 2009):

- Een parallelle, gezamenlijke werkwijze.
- De wederzijdse afhankelijkheid en de interactieprocessen tussen de betrokken partijen omdat de partijen elkaar nodig hebben om tot een oplossing te komen en hebben daarmee het vermogen om *wicked problems* aan te pakken.
- Continue afstemming over de relevante afstemming voor een soepele en waardevolle besluitvorming.

Door de jeugdstrafrechtketen als netwerk in te richten ontstaat overleg en afstemming tussen de betrokken ketenpartners op maat van de casuïstiek. Hierdoor is in een zo vroeg mogelijk stadium duidelijk welke informatie of activiteiten vereist zijn om tot een afgewogen besluit te komen. Door zoveel als mogelijk (aan de voorkant) parallel en in netwerken te werken, wordt voorkomen dat het einde van de keten met informatie of een stand van zaken geconfronteerd wordt die idealiter op een andere wijze tot stand was gekomen met een andere uitkomst.

Ter illustratie: In Midden-Nederland vertelde een respondent dat sommige zaken die tot zitting bij ZM kwamen mogelijk eerder een OM- of Haltafdoening eerder in de keten hadden kunnen krijgen. Deze zaken zijn echter voor de rechter gekomen wat zorgt voor een relatief hogere workload bij de ZM. De respondent gaf aan dat dit te voorkomen is wanneer de ketenpartners in een vroeg stadium een dergelijke casus in gezamenlijkheid zouden bespreken waarbij de rol en expertise van iedere ketenpartner gehoord en gerespecteerd wordt.

Om goed samen te werken in een netwerk is meer nodig dan de inhoud van de casus centraal stellen en het inrichten van breed en vroegtijdig overleg. Sturing is van groot belang voor de kwaliteit van het netwerk (Klijn, 2010). Sturing geldt zowel binnen de individuele ketenpartners als op de keten in totaal. Het aspect sturing is in de volgende paragraaf 'Inzicht en sturing' uitgewerkt.

5. Overkoepelende thema's - aanbevelingen

2. Inzicht (in informatie) en sturing



Sturingsinformatie is een minimale vereiste om verbeteringen in de doorlooptijden doelmatig te organiseren. Met sturingsinformatie is het mogelijk om de meest impactvolle knelpunten vast te stellen. Het geeft tegelijkertijd zicht op de werking van de ingezette verbetermaatregelen. Sturing dient betrekking te hebben op de doorlooptijden (Kalsbeeknormen), het onderling samenwerken en het vertrouwen in het netwerk. Het sturen op het (opbouwen van) vertrouwen in het netwerk vergroot de effectiviteit van het netwerk.

Sturing dient plaats te vinden binnen de individuele ketenpartners én op de keten als geheel.

Ter illustratie twee voorbeelden in onderstaand kader. Voorbeeld 1 is gericht op sturing in de keten, voorbeeld 2 is gericht binnen een individuele partner.

Voorbeeld 1; In de regio Noord-Holland vult de coördinerend jeugdofficier de rol van regisseur in het netwerk in door faciliterend op te treden, (structurele) overleggen te initiëren en nieuwe ideeën van samenwerking ruimte te bieden en gestalte te geven. Deze sturende rol van het OM lijkt bij te dragen aan het inzicht en begrip van de verschillende ketenpartners voor ieders werk en de wil om gezamenlijk de doorlooptijden te verkorten. De doorlooptijden vormen een structureel onderwerp op de agenda tijdens overleggen tussen de ketenpartners.

Voorbeeld 2: De doorlooptijden van zaken binnen politie in de regio Noord-Holland zijn van oudsher een belangrijke prestatie-indicator geweest. Kennemerland presteerde goed op de Kalsbeeknormen en de huidige leiding heeft deze cultuur op snelle doorlooptijden meegenomen in het huidige arrondissement. Dit betekent dat de prestaties op de Kalsbeeknormen structureel op de agenda staan voor alle teams. De workload en doorlooptijden worden structureel besproken, voor alle betrokkenen inzichtelijk gemaakt en wanneer zaken langer dan gewenst niet afgedaan of verzonden worden dan krijgen deze zaken extra aandacht.

3. Specialistische kennis



Tijdens het onderzoek is door respondenten veelvuldig aangegeven dat het goed beoordelen van en werken aan jeugdstrafrechtzaken specialistische kennis vereist.

Het beleggen van het taakaccent jeugd bij specialisten draagt bij aan de kwaliteit en tijdigheid van de afhandeling van zaken, aldus een aantal respondenten.

4. Continu verbeteren



Het is belangrijk om te werken aan een lerende jeugdstrafrechtketen die continu verbetert met het doel om besluiten rondom de jeugdige zo snel en zo passend mogelijk te nemen.

Afstemming en onderling vertrouwen om knelpunten te bespreken en verbeteringen te proberen is hierin belangrijk. Experimenten of proeftuinen zijn dan ook uitermate geschikt om (kort-cyclisch) te leren en verbetermaatregelen uit te proberen. Dit zorgt voor een ruimte waar tijd is om nieuwe initiatieven te bedenken, te ontwerpen en uit te werken. Deze ruimte zorgt er ook voor dat ketenpartners beter in staat zijn om buiten de dagelijkse gang van zaken (outside the box) en rollen te denken.

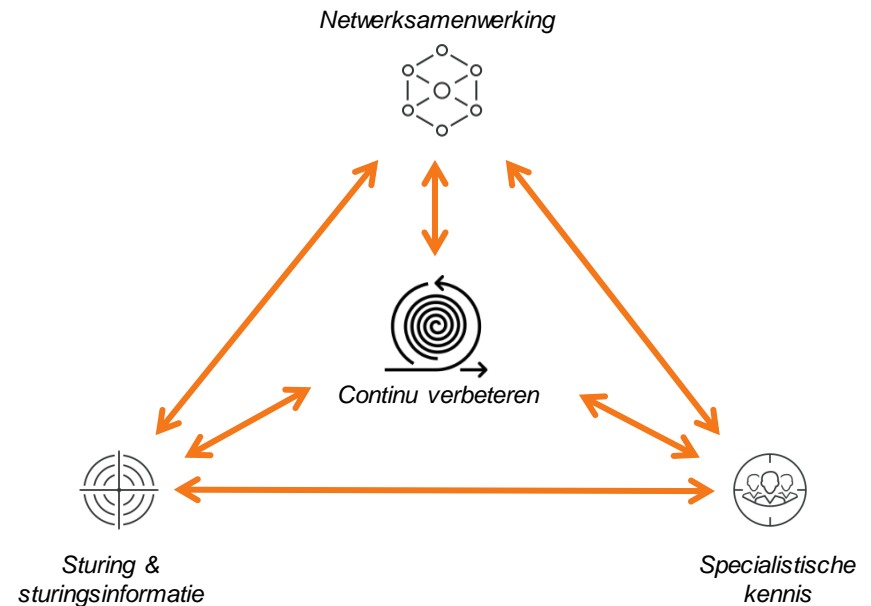
5. Overkoepelende thema's - aanbevelingen

Samenhang tussen de thema's

De hiervoor genoemde vier thema's staan in de jeugdstrafrechtketen in verbinding met elkaar.

Een netwerk zorgt voor de mogelijkheid om de benodigde interactie tussen partners te organiseren op basis van de inhoud van de zaak. Het besluiten wie of inhoudelijk wat er nodig is binnen het netwerk vereist echter specialistische kennis over het jeugdstrafrecht. Ook is er binnen het netwerk inzicht (op basis van sturingsinformatie) nodig om te bepalen voor welke zaken dit soort overleg nodig is. Tevens is sturing nodig om de partners tijdig met elkaar te laten afstemmen. Ten slotte moet het netwerk in staat zijn om mee te bewegen met de veranderende omgeving zodat het doelgericht blijft functioneren. Hiervoor zijn kritische medewerkers nodig die de keten en het eigen functioneren constant bevragen of de handelingen en samenwerking ten aanzien van het komen tot goede en tijdige besluiten voor de jeugdige verbeterd kunnen worden.

Het advies is dan ook om verbeteringen op deze thema's in samenhang te organiseren. Wanneer verbeteringen op één thema worden bereikt is het effect hiervan op de doorlooptijden kleiner, of is het zelfs mogelijk dat het effect teniet wordt gedaan, wanneer op de andere thema's geen verbeteringen worden doorgevoerd.



Bijlagen

Bijlage 1.

De doorloop binnen de jeugdstrafrechtketen in regio Noord-Holland
Verlag van de groepsbijeekomst op 19 juni 2017

Versnellers & Vertragers - Noord-Holland

Wat draagt bij aan het snel en goed afhandelen van een zaak van een jeugdige verdachte?

- Wekelijkse **sturingsgesprekken** op doorlooptijden en werkvoorraden vanuit leidinggevend met de operatie.
- Na de beslissing op ZSM krijgt **het dossier een deadline** wanneer het administratief verwerkt moet zijn door de administratie (Politiekorps Noord-Holland-Noord stelde tot enkele jaren geleden na *ieder* verhoor een datum vast wanneer de zaak afgehandeld zou moeten zijn. Hierdoor werd er meer druk op de doorlooptijden gezet. Deze werkwijze wordt niet meer gevolgd voor alle zaken).
- Aanwezigheid van **voldoende jeugdspecialisten** op ZSM. Dit draagt bij aan een snel en kwalitatief goede afdoenings- of routeringsbeslissing. De politie heeft '**korte lijnen**' (zowel fysiek als telefonisch) **met het OM**. Hierdoor heeft de politie de mogelijkheid om specialistische kennis van het OM direct te gebruiken bij het maken van besluiten of bij het aanvullen van het dossier. (Keerzijde (vertrager): op ZSM is niet altijd een jeugdexpert namens het OM aanwezig. De afspraak is gemaakt dat ZSM OvJ/beoordelaar contact op kan nemen met een jeugd OvJ. Dit gebeurt niet altijd. Daardoor ontbreekt het soms aan benodigde specialistische kennis van jeugd op ZSM en vindt de goede afstemming aan de voorkant niet altijd plaats).
- Contextinformatie vanuit politie is heel belangrijk voor een kwalitatief goed verloop van de casus door de keten. Op dit moment ligt er een plan op bestuurlijk niveau binnen de politie om te **sturen op het verzamelen en meegeven van contextinformatie aan de partners in de keten**.

Wat vertraagt de doorlooptijd van een zaak?

- **Route die dossiers afleggen:** Versturen van dossiers via bodes en een centrale postkamer die op een andere locatie is dan het politiebureau. Dit zorgt voor wachttijden en extra handelingen voordat het OM de dossiers ontvangt. Ook het terugsturen van dossiers gaat via de centrale postkamer.
- **Geen onderscheid in type zaken:** Voorheen zaten zaken met hoge prioriteit in een oranje map. Dit zorgde voor snelheid aangezien deze zaken met verhoogde prioriteit werden opgepakt.
- **Afwerken van zaken in batches:** Wanneer meerdere personen gehoord moeten worden, vindt het doorsturen van de zaak naar het OM pas plaats wanneer iedereen (inclusief getuigen of ouders) gehoord zijn. Dit lijkt niet altijd nodig en geeft mogelijk vertraging op de doorlooptijd van een zaak.
- Geen kwaliteitscontrole na beslissing vanuit ZSM-tafel, zorgt voor snellere doorstroom vanuit de coördinator, maar ook voor meer '**rework**'.
- **Beslissing tot Halt wordt genomen in afstemming met ZSM** (RvdK, OM). Voorheen lag deze beslissing bij de politie en werden Haltzaken (bekende verdachte, Halt waardig delict en ouders instemming) door politie zelf doorgestuurd naar Halt. Hierdoor is de kwaliteit van de beslissing toegenomen, maar duurt het langer voordat een beslissing genomen is.
- **Capaciteitsproblemen bij politie:** steeds minder personeel bij opsporing beschikbaar.

Versnellers & Vertragers - Noord-Holland

Wat draagt bij aan het snel en goed afhandelen van een zaak?

- **Prioriteren op zittingsdatum zorgt voor een tijdige afhandeling** binnen de RvdK. De regel geldt 'vandaag gemeld is morgen gebeld'. In de praktijk betekent dit dat binnen 10 dagen een onderzoek is opgepakt door de RvdK.
- De RvdK gaat op korte termijn werken met zelfsturende teams en binnen deze teams sturen op instroom (werkverdeling) in plaats van op productie. Dit zorgt voor meer **eigenaarschap bij de medewerkers** zelf en meer zicht op de deadlines van de zaken.
- **Samenwerking met politie** gaat goed. Onderzoek van de RvdK vindt in goed overleg met de politie plaats. Hierdoor ontstaat een meer integraal beeld rondom de situatie van de jeugdige wat resulteert in een beter passend advies vanuit de RvdK.
- De **kwaliteit van de raadsrapportages is naar mening van OM en ZM goed**.
- Er is een **medewerker van de RvdK aanwezig op zitting** om toelichting te geven.
- Er wordt vrijwel **nooit door de RvdK uitstel gevraagd voor zitting** omwille van het af kunnen ronden van de onderzoeken. Echter, de aanlevering van de rapportages is gemiddeld gezien dicht op de zitting waardoor andere vertragende factoren ontstaan, zie het kader hiernaast.

Wat vertraagt de doorlooptijd van een zaak?

- Wanneer besloten wordt om een zaak van zitting te halen, dient de RvdK hun onderzoeksrapportage voor de nieuw geplande zitting te **actualiseren**. Dit veroorzaakt rework voor de RvdK. Actualisatie behelst ongeveer 25% van de werkvoorraad binnen de RvdK.
- Het onderzoek start in de praktijk wanneer de RvdK een signaal vanuit OM ontvangt over de datum van de zitting. Hierdoor wordt het risico op actualisatie van het onderzoek verkleind, maar is de druk op het snel afhandelen van het onderzoek groter waardoor er tijdnood kan ontstaan.
- In sommige gevallen zijn de dossiers die aangemaakt zijn in de systemen door de politie wel al verstuurd naar de RvdK, maar mist er nog benodigde informatie om het onderzoek te starten.
- **Prioriteit binnen de RvdK ligt bij beschermingsonderzoeken** en momenteel niet bij de strafzaken.
- Er vindt **vaker een PO** plaats. Dat zorgt voor een langere doorlooptijd.
- **Tijdigheid**: Het OM hanteert een termijn van 3 weken voor zitting om de benodigde stukken te controleren en deze door te sturen ter voorbereiding op de zitting. Op dit moment is vrijwel nooit het raadsonderzoek binnen de gehanteerde termijn bij het OM. Vaak is het rapport een week of (in circa de helft van de zaken) ruim een dag voor zitting aanwezig. De reden hiervoor is capaciteit bij de RvdK en een ingesloten patroon dat de RvdK niet direct de feedback hoort dat OM en ZM het vervelend vinden dat het rapport er laat is. Het lijkt op acceptatie bij OM en ZM dat de rapportages laat aangeleverd worden.

Wat draagt bij aan het snel en goed afhandelen van een zaak?

- **Specialistische kennis op jeugd** binnen het OM zorgt voor snellere en betere besluiten.
- **Beschikbaarheid van managementinformatie en sturing.** Binnen regio Noord-Holland is duidelijke managementinformatie beschikbaar voor de verschillende zaakstromen. De coördinerend jeugdofficier heeft expliciet in haar rolopvatting aandacht voor het proces in de jeugdstrafrechtketen, waar doorlooptijden een onderdeel van zijn. De administratie jeugd binnen OM levert informatie over werkvoorraden aan. Binnen het OM vindt maandelijks hierover overleg plaats tussen de coördinerend jeugdOvJ en de teamleider. Daarnaast hebben OM en politie één keer per maand overleg en hebben OM en ZM twee keer per jaar overleg over deze aspecten. De managementinformatie maakt dat het goede gesprek gevoerd kan worden.
- **Kwaliteit van raadsonderzoeken** is goed.
- Wanneer het **zittingsrooster 6 maanden** (in plaats van 3 maanden) voor zitting bekend is, helpt dit bij het plannen van zitting. Met het zittingsrooster wordt bedoeld op welke dagdelen jeugdzaken gepland kunnen worden/vrijgeven van zittingsdata. Momenteel wordt de slag gemaakt om van 3 maanden naar 6 maanden te gaan.
- **Contextinformatie in dossier is heel belangrijk** voor een goede beoordeling (Contextinformatie van politie en RvdK).
- **Toepassen 'licht waar het kan, zwaar waar het moet'** zodat de 'juiste' zaken op zitting komen. In dit kader worden bijvoorbeeld leerplichtzaken van 'luxé verzuim' tegenwoordig naar de kantonrechter gestuurd.
- Tijdige herbeoordeling van zaken is belangrijk. Voor de relatief 'oude' zaken is 11 weken voor zitting een kwaliteitscontrole door OM gedaan (moet de zaak inderdaad naar zitting, zijn alle stukken uitgevraagd of aanwezig, et cetera). Het zou goed zijn om deze **kwaliteitscontrole/herbeoordeling** standaard uit te voeren.

Wat vertraagt de doorlooptijd van een zaak?

- **Zittingscapaciteit bij ZM** is een knelpunt. Het OM heeft meer zaken in voorraad die op zitting kunnen komen dan er zittingscapaciteit is. De afspraken in het zittingsconvenant tussen OM en ZM veroorzaken dit knelpunt.
- Iedere zaak dient vanuit de politie zowel via BOSZ als fysiek doorgegeven te worden aan het OM. Niet alle zaken worden echter via het systeem doorgegeven. Hierdoor ontstaat een andere 'flow' buiten de registratiesystemen om. Deze zaken komen bovenop de bestaande werkvoorraad.
- Het overzetten van zaken van **GPS naar COMPAS** is tijdrovend. Net zoals het **inscannen van fysieke dossiers**, dit gebeurt op één plek in het land.
- **Tijdigheid van raadsonderzoeken:** onderzoeken komen net voor zitting binnen.
- **Verzoeken tot aanhouding** van een zaak worden laat gemeld. Dit gebeurt niet vaak, als het gebeurt is het moeilijk om op het laatste moment de geplande ruimte nog in te vullen. (Oplossingsrichting: aanhoudingsverzoeken tijdig behandelen zodat capaciteit beter wordt benut).
- **Combizittingen** (straf en civiel) kunnen vertragen in de doorlooptijd van een strafzaak. Vanuit het belang van een jeugdige is het goed om een combizitting te organiseren. Tijdige afstemming tussen RvdK en OM is noodzakelijk om te beslissen of combizitting wenselijk is. Waar mogelijk al tijdens een JCO.

Versnellers & Vertragers - Noord-Holland

Wat draagt bij aan het snel en goed afhandelen van een zaak?

- ZM is tevreden over de **kwaliteit van de onderzoeksrapportages die de RvdK aanlevert** voor zitting. Tevens is er een **vertegenwoordiger namens de RvdK aanwezig op zitting** waardoor tijdens de behandeling van de zaak verdiepende vragen gesteld kunnen worden over het rapport.
- ZM is van mening dat het adagium **'licht waar het kan, zwaar waar het moet'** wordt toegepast. Zij ervaren dat de 'juiste zaken' op zitting worden aangebracht. (Dus niet te lichte zaken die eerder in de keten afgedaan hadden kunnen worden zoals bijvoorbeeld een HALT-afdoening of een lichte taakstraf van minder dan 40 uur).

Wat vertraagt de doorlooptijd van een zaak?

- Het aantal zaken dat aangehouden dient te worden wordt geminimaliseerd. (Onder meer ingegeven door de outputfinanciering van ZM). Deze druk op het door laten gaan van zaken **beperkt de mogelijkheid op het stapelen van verschillende zaken** van één persoon terwijl het wenselijk kan zijn om zaken in samenhang te beoordelen (Tegengeluid is lik-op-stukbeleid door snel te sanctioneren).
- In het convenant tussen OM en ZM gericht op **zittingscapaciteit** wordt rekening gehouden met meervoudige zaken (2x per maand). Dit aantal wordt echter niet behaald. Deze gereserveerde zittingsruimte is in de praktijk lastig om alsnog met andere zaken te vullen. De gereserveerde ruimte voor adolescentenstrafrecht (één keer per maand was de bedoeling) wordt in de praktijk niet benut.
- De PV's vanuit politie bevatten soms onvoldoende diepgang. Het **mist aan contextinformatie**. Hierdoor heeft de rechter niet alle gewenste informatie voor handen om een volledig beeld te hebben van de zaak wat invloed kan hebben op de kwaliteit van de afdoening.
- **Tijdigheid raadsrapportages**: De griffier constateert regelmatig bij het gereed maken van de stukken voor zitting dat het onderzoeksrapport van de RvdK mist. ZM heeft de afgelopen maanden soms een **plotselinge werkvoorraad van het OM** gemerkt. OM heeft 'achterstallige' zaken weg gewerkt. Dit probleem is nu verholpen.
- Binnen ZM wordt gewerkt **met professionele standaarden**. Dit heeft invloed op het aantal zittingen dat binnen het zittingsrooster gepland kan worden. Dit maakt dat enkele rechters wat minder flexibel zijn met de indeling van zittingen. Er is verschil tussen rechters in hoeverre zij de professionele standaard als een strak kader of als een richtlijn zien.

Algemene punten - Noord-Holland

- De **Kalsbeeknorm start bij het verhoor**. Vanuit het belang van een minderjarige en het slachtoffer zou het beter zijn om te meten vanaf het moment van de aangifte. Het kan namelijk lang duren voordat een aangifte daadwerkelijk wordt opgepakt.
- **Jeugdspecialisme en ketenbreed overleg aan de voorkant in de keten (Politie, OM en op ZSM)** is erg belangrijk. Met deze expertise kan vroegtijdig bekeken worden of bijvoorbeeld adolescentenstrafrecht mogelijk aan de orde is, ingezet kan worden op 'de juiste route' door de strafrechtketen die een jeugdige gaat doorlopen en/of voorgeleiding aan de orde is.

- **De complexiteit in zaken neemt toe** en vraagt steeds vaker om specialistische kennis (bijvoorbeeld mv-problematiek). De politiefase duurt hierdoor soms langer.
- De **beschikbaarheid van de advocatuur** is niet altijd even groot. Door deze slechte beschikbaarheid kunnen (uitgestelde) zittingen soms pas erg laat plaatsvinden.
- **Binnen de jeugdstrafrechtketen is steeds meer aandacht voor het goed afwegen van alternatieve routes** die gevolgd kunnen worden. Dit heeft invloed op de doorlooptijd (Wanneer een bepaald alternatief niet haalbaar blijkt, kan dan pas de volgende weg worden geslagen).

Bijlage 2.

De doorloop binnen de jeugdstrafrechtketen in regio Midden-Nederland
Verlag van de groepsbijeekomst op 26 juni 2017

Versnellers & Vertragers - Midden-Nederland

Wat draagt bij aan het snel en goed afhandelen van een zaak?

- De **kwaliteitscontrole** van zaken door het team Wegen, Kiezen, Monitoren verlaagt het risico op fouten in of onvolledigheid van de dossiers.
- De verdachten die instromen op **ZSM** worden snel behandeld. De kwaliteitscontrole vindt direct plaats op ZSM en de afstemming met OM en de RvdK vindt direct plaats.
- Binnen politie is **een spoedlijn** ingericht die wordt benut voor spoedzaken. Deze zaken worden direct opgepakt.

Wat vertraagt de doorlooptijd van een zaak?

- Het **ontbreekt aan sturing** binnen politie op de doorlooptijd.
- Bij de werkgroep ZSM en werkstroom onderzoeken vindt een **groot aantal kwaliteitscontroles** plaats. De controles zijn gericht op kwaliteit en volledigheid van dossiers en worden bijvoorbeeld uitgevoerd door de zaakscoördinator en WKM. Dit zorgt voor extra handelingen, afstemming en bewerkingstijd. Bovendien blijkt dat de controles (blijvend) nodig zijn aangezien er fouten uit worden gehaald.
- **Gebrek aan eigenaarschap** op zaken binnen politie. Er wordt veel gewerkt in taken in plaats van sturing op zaakniveau. Hiervoor ontbreekt het beleggen van verantwoordelijkheid voor een zaak. De consequentie is dat zaken 'blijven liggen' en de kwaliteitscontroles fouten constateren. *Oplossingsrichting: ontwikkelen naar een lerende organisatie en eigenaarschap op zaakniveau borgen. Knelpunten die vaak worden ervaren oppakken en gezamenlijk oplossen. Daarnaast is het aanspreken van personen die structureel werk met onvoldoende kwaliteit aanleveren van belang, feedback zorgt voor verbetering (zie ook sturing).*
- De zaakscoördinator **verstuurt het dossier via de (centrale) postkamer naar het OM**. Dit versturen kan enkele dagen in beslag nemen vanwege capaciteit op de postkamer waardoor het versturen vertraging oploopt (*Oplossingsrichting: digitaal dossier*).
- Bij 70% van de zaken **worden meerdere personen gehoord**. De individuele dossiers worden verstuurd wanneer alle betrokkenen gehoord zijn. De dossiers zijn hiermee zo snel als 'de langzaamste zaak'.
- Er wordt **in batches** gewerkt. *Oplossingsrichting: one piece flow ipv in batches werken*
- In toenemende mate is **forensische onderzoek** vereist. Dit vertraagt de doorlooptijd. Het NFI is niet altijd direct beschikbaar voor sporenonderzoek.
- **Reorganisatie Landelijke Politie** en gebrek aan capaciteit zorgt voor minder focus op het primaire proces.
- Het **aantal prioriteiten binnen politie wordt als te hoog en onhaalbaar ervaren**. In de praktijk kunnen niet al deze prioriteiten worden waargemaakt.

Wat draagt bij aan het snel en goed afhandelen van een zaak?

- Wanneer een zittingsdatum bekend is, wordt de zaak verdeeld binnen de RvdK. Dit gebeurt binnen 10 dagen en zorgt voor **eigenaarschap** om het raadsonderzoek goed en tijdig af te ronden.
- De RvdK wacht met het onderzoek wanneer er geen zittingsdatum is. Hierdoor wordt **het risico op rework door actualisatie van een onderzoek voorkomen**.
- De RvdK heeft **goed contact met OM over werkvoorraden**. Welke zaken zijn nog actueel en waarin wordt een raadsonderzoek verwacht?
- De **kwaliteit van het raadsonderzoek** wordt door OM en ZM als erg goed ervaren.

Wat vertraagt de doorlooptijd van een zaak?

- **Tijdigheid van raadsonderzoeken**: de raadsonderzoeken zijn vrijwel altijd heel kort voor zitting gereed en in ontvangst van het OM.
- **Reorganisatie binnen de RvdK** naar zelfsturende teams. Aandacht voor **sturing op doorlooptijden ontbreekt** op dit moment.
- **De RvdK ontvangt soms zittingslijsten waarop zittingen staan aangegeven van jongeren waarvan niet bekend is dat de RvdK onderzoek dient uit te voeren.**
Oplossingsrichting: Ieder van deze casus wordt gemeld bij twee vaste contactpersonen bij het OM. Deze personen binnen OM bekijken of er sprake is van een structureel probleem. Ook bekijken zij of er een patroon te ontdekken is in deze casus en wat de reden is dat de RvdK niet eerder op de hoogte was van deze zaak.
- **De RvdK ontvangt de zittingslijsten kort voor datum van de zitting.** Het organiseren van vertegenwoordiging op zitting is dan lastig. *Oplossingsrichting: communiceer leesbevestiging bij het versturen van de zittingslijsten binnen OM zodat zeker is dat de zittingslijst ook snel doorgestuurd wordt naar de RvdK.*
- **Focus op beschermingsonderzoeken** binnen de RvdK waardoor een wachttijst op strafzaken is ontstaan.
- Er zijn met regelmaat **telefoonnummers onbekend van de jongeren**, of ouders van de jongeren, waarvoor de RvdK onderzoek gaat uitvoeren. Dit zorgt voor wachttijd tot start van het onderzoek aangezien dan per post contact wordt gezocht met de jongere. *Oplossingsrichting: RvdK geeft een voorlichting/presentatie bij politie over wat de werkzaamheden van de RvdK inhouden en welke informatie zij van politie voor de uitvoering van hun werkzaamheden nodig hebben.*
- Er is **één keer per week een moment waar de prioriteit- en spoedzaken worden verdeeld**. Hierdoor ontstaan wachttijden binnen de keten.
- Bij onderzoekszaken **ontvangt de RvdK niet altijd het (volledige) procesverbaal van OM**. De zaak kan pas worden ingeboekt door de RvdK wanneer zij het procesverbaal ontvangen hebben.

Wat draagt bij aan het snel en goed afhandelen van een zaak?

- De ontwikkeling om te werken met gerichte kennis over jeugd bij de OvJ (**taakaccent jeugd**) lijkt positieve effecten te hebben op de doorlooptijden en kwaliteit van de zaken (Het aantal aanhoudingen is gedaald van 26% naar 9% (t.o.v. een landelijk gemiddelde van 19%)).
- De **werkvoorraden bij het OM worden voorspoedig opgepakt en weggewerkt**. Dit zorgt voor een betere werkverdeling en aandacht voor de zaken die binnenkomen.
- Het OM in Lelystad is in absolute zin een kleinere organisatie waardoor de **interne lijnen korter** zijn hetgeen een positieve invloed heeft op de interne afstemming en de doorlooptijden van jeugdzaken.
- In Midden-Nederland is de afspraak gemaakt om **zaken niet meer te stapelen**.
- De mogelijkheid wordt onderzocht om **inloopzittingen voor jeugd** te gaan inzetten.
- Momenteel vindt onderzoek plaats naar de oorzaken voor de lange doorlooptijd tussen sluiting PV bij politie en ontvangst zaak bij OM.

Wat vertraagt de doorlooptijd van een zaak?

- Het ontbreekt aan een **eenduidig, handzaam en overzichtelijk inzicht in de werkvoorraad** en wachtlijsten. *Oplossingsrichting: Waarschuwingssysteem voor de beoordelaar en/of BIV-lijsten voor de teamleider organiseren?*
- Er is een **tekort binnen OM aan specialistische kennis jeugd**. De kwaliteit van de beoordelaars en zittingsvoorbereiders is enkele jaren geleden veralgemeeniseerd (geen specifieke of toegelegde kennis op jeugd) wat invloed heeft op de snelheid van de afhandeling én de kwaliteit van de dossiers.
- De personen binnen OM met een taakaccent jeugd zijn niet bekend bij alle partners. Hierdoor **ontbreekt het aan korte lijntjes en snelle communicatie tussen de partners**.
- De **werkvoorraad en de werkdruk** bij de beoordelaars binnen OM wordt als hoog ervaren.
- **Onvoldoende zittingscapaciteit bij ZM** (door het zittingsconvenant). Binnen regio Midden-Nederland is het dagvaardingspercentage erg hoog.
- Het **omzetten van zaken van GPS naar COMPAS** is tijdrovend.
- Na binnenkomst van een zaak bij het OM duurt het enkele dagen voordat de zaken in **GPS zijn verwerkt**.
- **GPS valt soms uit**. Het systeem wordt als niet gebruiksvriendelijk ervaren.

Versnellers & Vertragers - Midden-Nederland

Wat draagt bij aan het snel en goed afhandelen van een zaak?

- Wanneer **een onderzoeker namens de RvdK aanwezig is op zitting**, draagt dit bij aan een betere beslissing aangezien de onderzoeker tijdens de zitting vragen kan beantwoorden/punten kan verduidelijken.
- Door **extra jeugdzittingen** te plannen gedurende het jaar wordt de voorraad jeugdzaken weggewerkt.

Wat vertraagt de doorlooptijd van een zaak?

- **Gebrek aan capaciteit van rechters met specialistische kennis** over jeugd.
- Soms wordt **onvoorzien een stapel dossiers vanuit het OM bij ZM** gebracht (Opmerking: zie punt bij OM dat inmiddels de werkvoorraad grotendeels is weggewerkt en dat dit knelpunt geen structureel knelpunt betreft).
- Er **komen zaken op zitting die mogelijk eerder in de keten afgedaan konden worden** (bijvoorbeeld een Halt-afdoening of sepot). Er heeft een communicatietraject plaatsgevonden om beoordelaars binnen OM bewust te maken van zaken die mogelijk ook op TOM-zitting afgedaan kunnen worden. Nadeel is dat momenteel de TOM-zittingen erg vol zijn gepland.
- Het arrondissement Midden-Nederland heeft te maken met **een relatief hoog dagvaardingspercentage** (52% ten opzichte van een landelijk percentage van 45%). Dit zorgt voor een hoge instroom en caseload bij ZM. De hoofdreden van het aanhouden van een zaak is het niet verschijnen van de verdachte op zitting.
- **Tijdigheid van raadsonderzoeken** (Opmerking: ZM geeft aan dat bij vragen over het raadsonderzoek deze vrijwel nooit per e-mail vooraf aan de RvdK worden gesteld, maar dat deze vragen op de zitting worden gesteld aan de aanwezige functionaris namens de RvdK. Het eerder in bezit hebben van het raadsonderzoek bij ZM leidt dus tot niet het stellen van vragen voorafgaand aan de zitting).
- **Gebruik van GPS**: Het komt voor dat het wijzigen of verwerken van informatie in GPS niet goed opgeslagen kan worden. Wanneer dit het geval is dient de griffier de wijzigingen opnieuw in te voeren
- Het **ontbreekt naar mening van ZM aan contextinformatie in het PV**. De oorzaak hiervoor is mogelijk gelegen in het gebrek aan jeugdspecialisme bij politie en OM.
- OM maakt een **inschatting van de benodigde tijd voor zitting**. Bij een aantal zaken die worden aangebracht op een enkelvoudige kamer zitting is ZM het niet eens met deze voorgestelde tijd. *Oplossingsrichting: Communicatie naar beoordelaars ten aanzien van benodigde tijd op zitting.*
- Soms worden **combizittingen** van zitting afgehaald omdat het niet haalbaar is alle voorbereidingen tijdig afgerond te hebben. *Oplossingsrichting: RvdK geeft eerder pro-actief aan bij ZM dat het een combizaak wordt.*

Bijlage 3. Lijst met respondenten

<i>Voornaam</i>	<i>Achternaam</i>	<i>Ketenpartner</i>
G. (Gaby)	Achterberg, van	Raad voor de Kinderbescherming
R. (Rianne)	Back, de	Openbaar Ministerie
L. (Ligia)	Berkhout	Openbaar Ministerie
N. (Nina)	Bierman	Politie
P. (Philie)	Burgers	Zittende Magistratuur
B. (Bob)	Daalder	Openbaar Ministerie
R. (Rien)	Fokkens	Raad voor de Kinderbescherming
J. (Jobien)	Harskamp	Zittende Magistratuur
O. (Odette)	Have, ten	Raad voor de Kinderbescherming
L. (Leon)	Ijsackers	Politie
E. Ellen)	Kalveen, van	Zittende Magistratuur
A. (Anja)	Koning	Politie
D. (Dick)	Korsten	Politie
N. (Nandi)	Kruiswijk	Zittende Magistratuur
K. (Karolien)	Kurtsjens	Openbaar Ministerie
C. (Carla)	Laar, van	Raad voor de Kinderbescherming
M. (Marjon)	Lips	Openbaar Ministerie
J. (Jorinde)	Meijboom	Raad voor de Kinderbescherming
I. (Isabeth)	Mijnarends	Openbaar Ministerie
J. (Jan)	Moors	Zittende Magistratuur

<i>Voornaam</i>	<i>Achternaam</i>	<i>Ketenpartner</i>
L. (Linda)	Oostwaard, van	Politie
J. (Jolanda)	Pol	Openbaar Ministerie
M. (Marije)	Römer	Openbaar Ministerie
E. (Eveline)	Schurink	Raad voor de Kinderbescherming
H. (Herman)	Spoelstra	Raad voor de Kinderbescherming
G. (Gea)	Steenbakkers	Zittende Magistratuur
M. (Miloe)	Stegenga	Raad voor de Kinderbescherming
J. (Jessie)	Strohmaier	Zittende Magistratuur
P. (Paul)	Temming	Openbaar Ministerie
L. (Linda)	Tetelepta	Raad voor de Kinderbescherming
E. (Eric)	Toorn, van	Politie
M. (Marjolein)	Tunen, van	Politie
M. (Marijke)	Visser	Politie
E. (Ester)	Visser	Politie
C. (Corina)	Volder, de	Raad voor de Kinderbescherming
K. (Karin)	Wieling	Zittende Magistratuur
I. (Inge)	Wigmans	Openbaar Ministerie
C. (Claudia)	Witteman	Openbaar Ministerie
L. (Leonie)	Zweep	Openbaar Ministerie

Bijlage 4. Literatuurlijst

Börzel, T.A. (1998). *Organizing Babylon. On the Different Conceptions of Policy Networks*

Klijn, E.H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). *The impact of networkmanagement on outcomes in governance networks*

Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). *Making governance networks effective and democratic through metagovernance*

WODC. (2012). *Doorlooptijden in de strafrechtsketen*