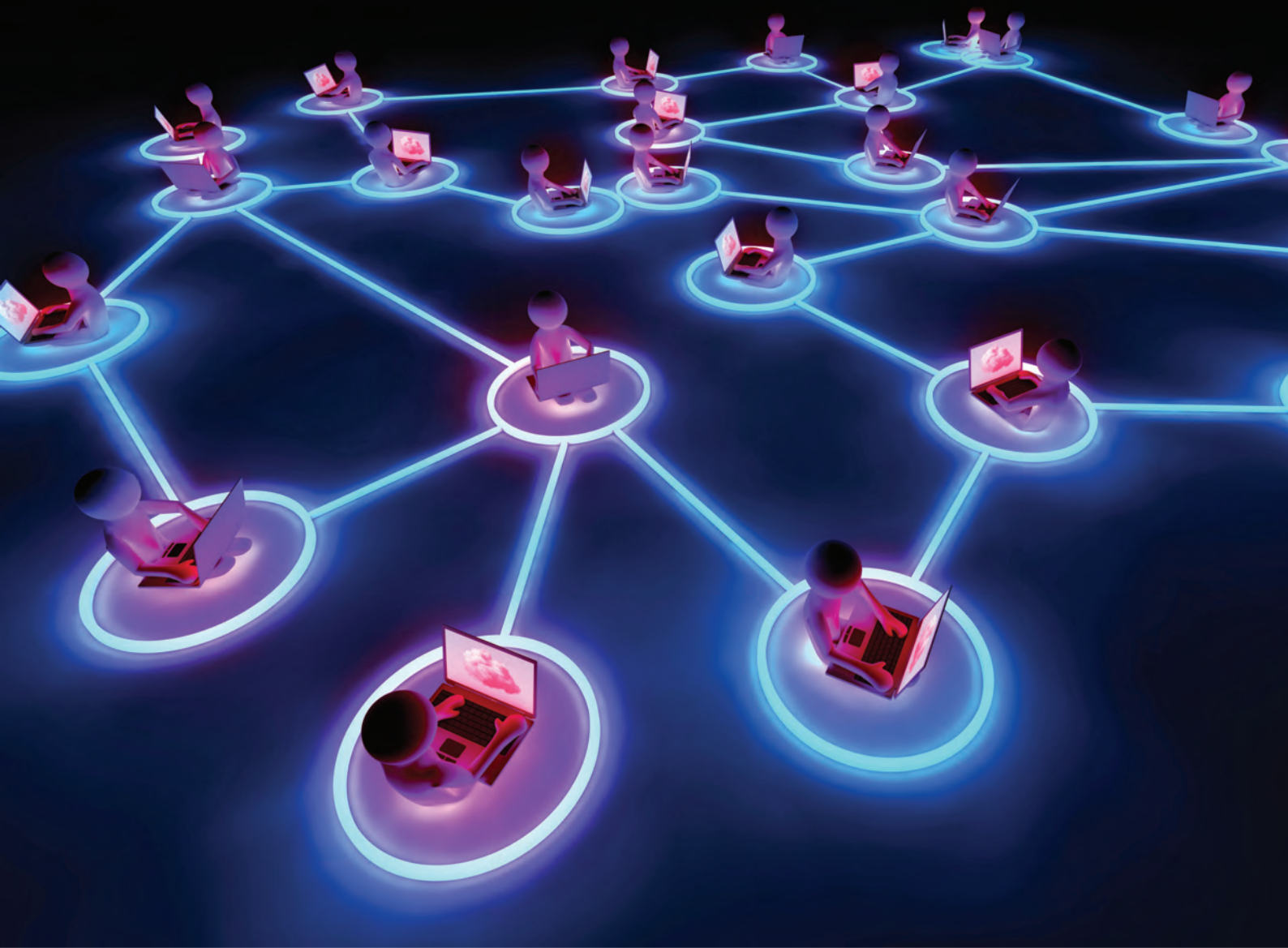


Van geketende netwerken naar genetwerkte ketens



Hoe kan **organisatieoverstijgende samenwerking** op het niveau van de **professional** op de **werkvloer** bijdragen aan het verder versterken van de **strafrechtketen**?

Er zijn de laatste jaren flinke stappen gemaakt met het versterken van prestaties in de strafrechtketen. Daarbij lag de nadruk voornamelijk op het ontwerpen van werkprocessen op de koppelvakken tussen de organisaties en het verbeteren van informatie-uitwisseling.

Highlights

- Benutten van het potentieel van de individuele professional binnen de strafrechtketen is essentieel voor daadwerkelijke versterking van prestaties.
- Uitdaging: verbinden van hiërarchische aansturing met netwerken van professionals in de uitvoering.
- Meer dan voorheen zijn organisaties direct afhankelijk van de snelheid en de kwaliteit waarmee zij in een bestaande behoefte kunnen voorzien.
- In de netwerksamenleving vervagen de klassieke grenzen tussen organisaties.
- Voor het realiseren van de ketendoelen dient de professional gebruik te maken van zijn organisatieoverstijgende netwerk.
- Slechts 30% van de respondenten van het TNS-NIPO onderzoek heeft veel of zeer veel vertrouwen in de samenwerking tussen overheidsorganisaties bij onveilige situaties.
- Het uitvoeren van een netwerkanalyse maakt inzichtelijk wat goede netwerken zijn.
- Door geïdentificeerde netwerken onderdeel te maken van de rollen die professionals uitvoeren, worden netwerken overdraagbaar.

Deze verbeteringen zijn top-down doorgevoerd op de reeds bestaande organisatiestructuren. De keten kan nog veel verder worden versterkt door het potentieel van de individuele medewerker beter te benutten. Dit artikel beschrijft hoe prestaties in de strafrechtketen verder kunnen worden versterkt door in te zetten op organisatieoverschrijdende samenwerking op het niveau van de professional.

Er is al veel bereikt

Het versterken van de prestaties binnen de strafrechtketen betreft bijvoorbeeld het terugdringen van fouten, het verkorten van de doorlooptijden en het verbeteren van de informatievoorziening. Er is nauw samengewerkt tussen de beleidsdirecties en het management van alle betrokken uitvoeringsorganisaties in de keten (de zogenoemde ketenpartners).

Gezamenlijk zijn de werkprocessen onder handen genomen, is de informatievoorziening verbeterd en waar nodig is de wet aangepast. Op beleids- en directieniveau kristalliseren de plannen zich al redelijk uit en ook in de uitvoeringspraktijk worden verbeteringen in de werkprocessen zichtbaar. Een voorbeeld daarvan is de ZSM-tafel waaraan meerdere ketenpartners deelnemen om na arrestatie van een verdachte zo snel mogelijk en in gezamenlijkheid tot een beslissing te komen omtrent het vervolgtraject: beboeten, lichte strafoplegging of verdere vervolging.

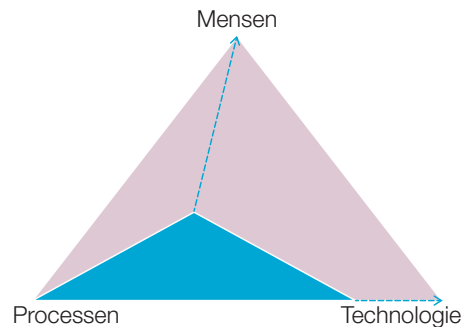
Maar, er is nog een wereld te winnen

De succesvolle manier van (samen) werken aan de ZSM-tafel is nog lang niet bij alle activiteiten in de strafrechtketen doorgevoerd en biedt ook geen universele aanpak voor elke situatie. Het meeste werk gebeurt nog steeds door verschillende medewerkers vanuit verschillende organisaties. Naast het verbeteren van de processen zoals bij ZSM wordt er momenteel ook gewerkt aan het verbeteren van de informatie-uitwisseling tussen de organisaties.¹

Dit is een belangrijke volgende stap, maar voor een verdere versterking van de samenwerking moet er op uitvoeringsniveau door elke medewerker een verbetering worden gemaakt. Het model voor mens, proces en technologie geeft aan waar in onze ogen de winst te behalen is: door het benutten van het menselijk potentieel, dat door de digitalisering van de maatschappij is toegenomen, zullen de prestaties in de strafrechtketen verbeteren.

Dat er nog een wereld is te winnen, blijkt ook uit het Trends in Veiligheid onderzoek 2014 van Capgemini, uitgevoerd door TNS NIPO. Op de vraag hoeveel vertrouwen men heeft in de onderlinge samenwerking tussen overheidsinstellingen bij onveilige situaties, geeft slechts 30% van de respondenten aan hier veel of zeer veel vertrouwen in te hebben. Deze uitkomst toont aan dat de burger nog niet volledig kan vertrouwen op een optimaal presterende strafrechtketen. Het benadrukt dat er nog

Figuur 1: Verbeterpotentieel strafrechtketen



veel winst te behalen valt met het verder versterken van de strafrechtketen om het vertrouwen van de burger te vergroten.

Een netwerkperspectief voor verdere versterking van de strafrechtketen

Digitale transformatie en een wetenschappelijke kijk op de netwerksamenleving bieden handvatten voor verdere versterking van de strafrechtketen. Het kenmerk van een netwerksamenleving is dat iedereen met iedereen in contact kan komen en dat deze sociale relaties die ontstaan waarde vertegenwoordigen (sociaal kapitaal).² Deze relaties zijn belangrijk bij het uitvoeren van beleid en het behalen van resultaten (top-down), maar ook voor het benutten van de kennis en ervaring van de medewerkers (bottom-up). Deze relaties zijn cruciaal voor het laten slagen van organisatieoverstijgende samenwerking op de korte én lange termijn.

Gefaciliteerd door de toegenomen mogelijkheden op het gebied van informatie- en communicatietechnologie vervagen klassieke grenzen tussen organisaties en werken professionals in toenemende mate (organisatie)grensoverschrijdend.³ Deze ontwikkeling doet beseffen dat organisaties in de huidige

maatschappij veel meer direct afhankelijk zijn van de snelheid en de kwaliteit waarmee in een bestaande behoefte kan worden voorzien. Door de afnemer van het product niet langer buiten de grenzen van de organisatie te plaatsen, maar te betrekken bij de interne processen, kunnen wens en product direct worden afgestemd. Niet langer wordt datgene geleverd waar de organisatie nu eenmaal goed in is. Er wordt enkel nog dat geleverd waar de afnemer direct behoefte aan heeft. Capgemini noemt dit digitale transformatie.

Waarom wordt het menselijk potentieel nog onvoldoende benut?

Uit onderzoek naar leiderschap en sturing binnen organisaties is gebleken dat er sprake is van een bijzondere paradox binnen organisaties. De tegenstrijdigheid is erin gelegen dat het primaire doel van organisaties altijd buiten de organisatie zelf ligt, terwijl de sturing op deze doelstellingen hiërarchisch en intern is ingericht. Managers binnen de organisatie zijn verantwoordelijk voor het behalen van vastgestelde resultaten en krijgen daarvoor mensen, financiën en middelen toegewezen. Dit zorgt voor een interne focus en belemmert een goede organisatieoverstijgende samenwerking op het niveau van de

¹ Binnen de executieketen wordt momenteel de keteninformatievoorziening AICE (Administratie- en Informatiecentrum Executie) geïmplementeerd. Het AICE administreert de tenuitvoerlegging van opgelegde straffen en verstrekt daarover informatie aan de ketenpartners. Door de centrale rol van AICE ontstaat op ketenniveau zicht op het verloop en het functioneren van het hele executieproces.³ Rijksoverheid.nl; "Informatie Vitale Sectoren" PDF document.

² Adler, P.S., Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects For a New Concept. *Academy of Management Review*, 27, 1, 17-40.

³ Embracing Digital Technology. Research Rapport MIT Sloan Management Review in collaboration with Capgemini Consulting, 2013.

professional. Deze zal zich voornamelijk verticaal in plaats van horizontaal verantwoorden. Voor de strafrechtketen komt daar een complicerende factor bij: de organisaties binnen de keten zijn voor hun eigen succes grotendeels afhankelijk van de diensten die de anderen (de ketenpartners) aanleveren. Organisatieoverstijgende samenwerking is daarom een vereiste.

Met het versterken van de prestaties in de strafrechtketen is het besef gegroeid dat er behoefte is aan het concretiseren van organisatieoverstijgende ketendoelstellingen. Toch is het moeilijk om de professional op de werkvloer te binden aan het hogere ketendoel. Het ketendoel van alle organisaties samen is bijvoorbeeld het veiliger maken van de Nederlandse samenleving.

Dit is echter zo breed dat er geen duidelijke relatie wordt beleefd tussen het concept 'een veilige samenleving' en de activiteiten die de medewerkers binnen de verschillende organisaties verrichten. Het is daarmee voor de medewerkers niet altijd duidelijk hoe deze ketendoelstellingen vertaald kunnen worden naar de dagelijkse praktijk. Dit wordt versterkt door de neiging van mensen om zich te blijven identificeren met de eigen organisatie en minder met de keten waarbinnen zij opereren.⁴

Waar liggen de kansen?

Om prestaties in de strafrechtketen verder te verbeteren, is het noodzakelijk dat er meer aandacht komt voor het potentieel dat de professional op de werkvloer vertegenwoordigt. Om dit potentieel te verzilveren, moeten de belemmerende organisatiegrenzen doorbroken worden en dient men in te zetten op de informele netwerken

die medewerkers binnen en buiten de organisatie onderhouden. Vervolgens is het de uitdaging om de netwerken van medewerkers binnen de verschillende organisaties binnen de keten te optimaliseren en beter te benutten. Het is cruciaal om deze netwerken een structureel onderdeel te laten zijn van de werkprocessen binnen de strafrechtketen. Dit vraagt om substantiële veranderingen aan de kant van de organisatie, maar ook aan de kant van de professional.

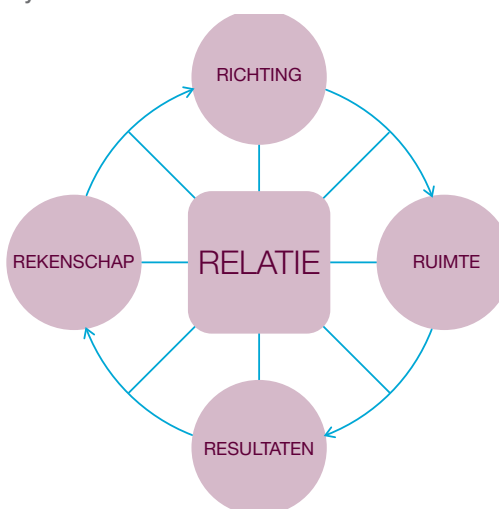
Hoe die regie vanuit het ministerie richting de organisaties vorm te geven, beschreven wij in het ons Trends in Veiligheid rapport van 2013.⁵ In dit artikel ligt de focus op het regisseren van professionele ruimte voor de medewerker. Daarbij beschrijft het 5R-analysemodel hoe dit in de praktijk vormgegeven kan worden.⁶ Dit model beschrijft hoe manager en medewerker voortdurend samenwerken aan betere resultaten op de korte en lange termijn. Binnen deze relatie komen hiërarchie en netwerk samen. De professional krijgt ruimte en wordt gefaciliteerd om de

juiste organisatieoverstijgende contacten te leggen. Dit helpt bij het uitvoeren van het werk, maar is ook de basis om de ketensamenwerking in de toekomst te versterken. De manager kan als vertegenwoordiger van de organisatie in de organisatieoverstijgende samenwerkingsgremia de feedback van de medewerker gebruiken om de afspraken op organisatieniveau te verbeteren.

Dit is een doorlopend en cyclisch proces waarbij de professional, organisatie en keten blijven leren.

De digitale transformatiebenadering biedt handvatten voor het moderniseren van organisatieoverstijgende netwerksamenwerking tussen individuele medewerkers. Het helpt om te focussen op een model waarin rollen binnen de organisatie niet meer ingevuld worden vanuit de bestaande organisatiestructuur maar vanuit de toekomstige flexibele structuur die direct bijdraagt aan het organisatieoverstijgende ketendoel.

Figuur 2: Het 5R-analysemodel



⁴ Hogg, M.A., Van Knippenberg, D. & Rast, D.E. (2012) Intergroup leadership in organizations: Leading across group and organizational boundaries. *Academy of Management Review*, 37,2, 232-255.

⁵ Van Mansvelt, W. & Smid, E. (2013). Regisseren van ruimte voor resultaat, Trends in Veiligheid 2013.

⁶ Van der Stoep, J.J. (2014). Het 5R Analysemodel: Leiderschap tussen hiërarchie en netwerken. Uitgave van het A+O fonds Rijk.

Concrete acties voor het realiseren van een genetwerkte ketensamenwerking

Het realiseren van een genetwerkte ketensamenwerking vraagt om concrete acties op het niveau van het ministerie, de uitvoeringsorganisaties en de professional. Het ministerie stelt kaders en geeft richting aan de ketenpartners. Daartoe worden organisatieoverstijgende doelstellingen geformuleerd, maar krijgen organisaties de ruimte om hier zelf invulling aan te geven. De organisaties dienen organisatiedoelstellingen en prestatie-indicatoren vanuit een organisatieoverstijgende gedachte te formuleren. Dit vraagt om inzicht in wat er precies beter moet (bijvoorbeeld de verzameling en invoer van informatie), waarom dit beter moet (ten behoeve van de uitwisselbaarheid en bruikbaarheid) en voor wie (voor alle relevante actoren in de strafrechtketen).

Omdat de interactie tussen manager en medewerker de verbinding is tussen hiërarchie en het netwerk, dient ingezet te worden op het verbeteren van deze interactie. Daarnaast worden voor elke functie richtlijnen opgesteld voor wat goede netwerken zijn. Daarbij worden deze netwerken onderdeel van de rollen die professionals uitoefenen waardoor de contacten overdraagbaar zijn.

Organisaties dienen de selectie, beoordeling en ontwikkeling af te stemmen op een nieuw soort medewerker. Daarbij is aandacht voor de bestaande netwerken die (nieuwe) medewerkers meenemen en voor netwerkgerelateerde vaardigheden die gaan over het gericht vormen van - en investeren - in de juiste relaties.

Conclusie

Dit artikel biedt een nieuw perspectief op ketensamenwerking door hiërarchische aansturing te verbinden met de netwerken van professionals in de uitvoering. Bij het vormgeven van ketensamenwerking wordt het potentieel van de professional op dit moment nog onvoldoende benut. Door hiërarchische aansturing te verbinden met de netwerken van medewerkers kan de samenwerking tussen ketenpartners in de toekomst voortdurend worden verbeterd.



Over de auteurs

Joost van der Stoep MSc is organisatiewetenschapper en adviseur bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk). Joost promoveert aan de Vrije Universiteit Amsterdam binnen de organisatiewetenschappen op het onderwerp Leiderschap en Professionele Ruimte.

Wender van Mansvelt MSc is management consultant bij Capgemini Consulting. Wender is gespecialiseerd in het begeleiden van implementatietrajecten rond nieuwe wetgeving en het organiseren van ketensamenwerking in het publieke domein.



Contactgegevens

Voor meer informatie kunt u contact met de auteurs opnemen via joost.stoep@minbzk.nl, [@JvdStoep](https://twitter.com/JvdStoep) en wender.van.mansvelt@capgemini.com, [@wvmansvelt](https://twitter.com/wvmansvelt)

