

Door gedeelde ambitie naar maatschappelijke resultaten

De strafrechtketen van morgen



morgens 

CONCLUSION



De strafrechterketen van de toekomst

De Nederlandse strafrechterketen staat onder **toenemende druk** en slaagt er niet altijd in haar maatschappelijke opdracht waar te maken. Dit komt niet door gebrek aan inzet, maar door structurele knelpunten in het systeem. Tegelijk vragen ontwikkelingen zoals digitalisering, complexere criminaliteit en groeiend **maatschappelijk wantrouwen** om een fundamenteel andere manier van werken.

De huidige inrichting van de keten leidt tot **versnippering** en een focus op symptoombestrijding, terwijl duurzame verbetering uitblijft. Uit analyse en gesprekken met bestuurders en professionals blijkt dat er brede erkenning is van deze problematiek én van de **noodzaak tot verandering**.

Een toekomstbestendige strafrechterketen vraagt om een **duidelijke koerswijziging**, met een gedeelde maatschappelijke ambitie als uitgangspunt. Dit vereist leiderschap over organisatiegrenzen heen en **structurele samenwerking** op basis van gedeeld eigenaarschap. Technologie en data zijn daarbij belangrijk, mits ingezet vanuit een **heldere strategische visie**.

Dit visiestuk schetst de belangrijkste sleutels voor verandering en laat zien hoe de keten zich kan ontwikkelen tot een wendbare, lerende en mensgerichte samenwerking.

Alleen door gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen en bestaande patronen te doorbreken, kan de strafrechterketen rechtvaardig, toegankelijk en effectief blijven in een snel veranderende samenleving.



Inhoud

Introductie	4
De kern in twee zinnen	5
De maatschappelijke opdracht anno nu	5
Te weinig vooruitgang is achteruitgang	6
Een keten onder druk	7
Zes sleutels voor een toekomstbestendige keten	9

1.	Herijk de bedoeling	10
2.	Investeer in dienend leiderschap	11
3.	Gebruik data en technologie als bondgenoot	12
4.	Verbind landelijk inzicht met regionale uitvoering	13
5.	Maak samenwerking structureel en volwassen	14
6.	Maak resultaten zichtbaar en betekenisvol	15

Onze oproep	16
Morgens Conclusion	17

Contact	17
---------	----



Een visie voor duurzame ketenverandering richting, leiderschap en samenwerking in samenhang met techniek en capaciteit

De strafrechtketen kan haar maatschappelijke taak niet op alle onderdelen vervullen. Niet omdat professionals niet willen of kunnen, maar omdat structurele systeemspanningen de uitvoering onder druk zetten. De maatschappij verandert sneller dan de instituties die haar moeten beschermen. Dat vraagt om fundamentele keuzes en leiderschap, voorbij de grenzen van organisaties. Om technische innovatie en oplossingen, maar vooral ook om een gezamenlijke ambitie van bestuurders en professionals die richting geeft.



**“De maatschappij
verandert sneller
dan de instituties
die haar moeten
beschermen.”**



De kern in twee zinnen

Er is sprake van een complex probleem: capaciteit of technologie schieten tekort én het ontbreekt aan gezamenlijke richting en daarbij passende samenwerking in de keten.

Duurzame prestatieverbetering in de keten begint bij leiderschap dat over organisatiegrenzen heen kijkt.



De maatschappelijke opdracht anno nu

Leg je toga of uniform af en leid vanuit een gedeelde maatschappelijke ambitie over organisatiegrenzen heen: een strafrechtketen die rechtvaardig, toegankelijk, betrouwbaar en begrijpelijk blijft; juist bij toenemende complexiteit, digitalisering en doorlopend ontwikkelende criminaliteit. Dat vraagt om een verbeter- en samenwerkingscultuur: investeren in relaties, gedeelde keuzes en een cultuur waarin leren en experimenteren vanzelfsprekend zijn. Dit geldt in het bijzonder voor data en AI.

Bij Morgens Conclusion werken we al 25 jaar met verschillende partners binnen de strafrechtketen. We zien dat samenwerking vaak moeizaam gaat, dat ketenpartners hun technologische ambities niet realiseren en dat resultaten achterblijven. Bij bestuurders en medewerkers waarmee we werken zien we de spanning tussen het boeken van resultaten op de korte termijn en de noodzaak om op de lange termijn de keten duurzaam te veranderen. Ook zien we de politieke roep om betere resultaten en de daarmee samenhangende wens meer grip op de keten te krijgen.

Tegen deze achtergrond gingen we in gesprek met bestuurders en professionals.

- Hoe ervaren zij de huidige situatie?
- Welke spanningen die het realiseren van resultaten in de weg staan ervaren zij?
- **De centrale vraag:** hoe maken we de strafrechtketen toekomstbestendig?

In dit visiestuk analyseren wij de belangrijkste uitdagingen en dragen zes sleutels aan voor verandering.



Te weinig vooruitgang is achteruitgang

De samenleving verandert sneller dan het systeem dat haar moet beschermen. Digitalisering, toenemende polarisatie en groeiend maatschappelijk wantrouwen zetten het strafrecht onder druk. Fysieke en lokale criminaliteit maakt steeds vaker plaats voor digitale en grensoverschrijdende misdrijven.

Tegelijkertijd groeit het aantal zaken waarin de dader verward gedrag vertoont en worden delicten complexer en zwaarder. Hier staat tegenover dat de instroom van zaken al jaren daalt. De strafrechtketen wordt dan ook niet per sé zwaarder belast, maar op een fundamenteel andere manier.



Tegelijkertijd blijft grootschalige innovatie uit om deze gewijzigde omstandigheden het hoofd te bieden en stapelen uitdagingen zich op. Normen voor doorlooptijden van zaken worden grotendeels niet gehaald in de afgelopen jaren, werkdruk wordt structureel als hoog ervaren, informatievoorziening is versnipperd en samenwerking stokt omdat verantwoordelijkheden en belangen vaak niet goed op elkaar zijn afgestemd. Daarbij komt dat medewerkers werken in systemen die zijn ontworpen voor de uitdagingen van gisteren, terwijl de snelheid en wendbaarheid van morgen nu al vereist zijn.

De parlementaire verkenning naar de prestaties in de strafrechtketen was duidelijk: er is veel werk aan de winkel. Toekomstbestendigheid vraagt om gezamenlijke verantwoordelijkheid en moedige keuzes.

Ook onder onze geïnterviewden in de keten wordt de urgentie gevoeld. Iedereen ziet de druk toenemen. Veel bestuurders herkennen de tekortkomingen van het systeem, maar missen het mandaat of de middelen om te handelen. Wat duidelijk werd: er móet iets veranderen.

Toch is er ook hoop. Uit de gesprekken blijkt: het strafrecht in Nederland kan en moet beter! We geven hieronder aan hoe de weg naar de strafrechtketen van de toekomst kan worden ingezet.



Een keten onder druk

Zoeken naar samenhang en richting in de strafrechterketen

Gebrek aan een gedeelde visie

De strafrechterketen piept en kraakt niet omdat mensen onverschillig zijn. Integendeel, de betrokkenheid bij professionals is groot. Maar er zijn structurele spanningen in de keten. Institutionele tegenstrijdigheden, versnipperde verantwoordelijkheden en het gebrek aan een gedeelde koers belemmeren de keten in het functioneren als geheel.

Tegelijkertijd zien we een reflex die kenmerkend is voor systemen onder druk: symptoombestrijding. Ketenpartners investeren veel geld en tijd in organisatorische en technische oplossingen. Denk aan convenanten, dashboards of de inzet van datagedreven werken en kunstmatige intelligentie (AI).

Deze middelen zijn belangrijk en noodzakelijk. Maar een gedeelde visie ontbreekt. Wat zijn de maatschappelijke doelen die de keten dient? Wat is de rol van de organisaties en de middelen die zij inzetten?

Op welke thema's willen zij innoveren en samenwerken? Wat vraagt dit van de vaardigheden van onze medewerkers? Wat zijn de gezamenlijke taken in de keten en de individuele taken als per ketenpartner?

Het ontbreken van deze gezamenlijke visie zorgt voor gebrek aan richting. Ook ontbreekt hierdoor een inhoudelijke en inspirerende basis voor samenwerking in de keten. Professionals werken hierdoor vaak langs elkaar heen, in plaats van met elkaar. De politieke sturing is bovendien vaak reactief en gedreven door incidenten, wat het bouwen op lange termijn en duurzame samenwerking bemoeilijkt.

In gesprekken klonk dan ook de roep om een gezamenlijke visie en landelijke regie: een steviger kader waarbinnen regionale flexibiliteit behouden blijft, maar waarin de grote lijnen gezamenlijk worden bewaakt.





Leiderschap en verandering

Bestuurders in de strafrechtketen zijn toegewijd, inhoudelijk deskundig en werken hard om hun organisaties en de keten draaiende te houden. Toch blijkt het lastig om verandering teweeg te brengen en buiten de gebaande paden te denken of handelen. Niet uit onwil, maar omdat veel bestuurders zélf gevormd zijn binnen de logica van de keten. Externe prikkels om het roer om te gooien ontbreken en het vraagt moed en ruimte om met frisse ogen naar bestaande structuren te kijken.

Verskillende bestuurders benoemen dat ervaring buiten de strafrechtketen helpt om anders te denken en zo vernieuwing te stimuleren. Tegelijk belemmert de overtuiging dat diepgaande inhoudelijke juridische kennis en ervaring noodzakelijk zijn om als bestuurder te functioneren de instroom van externe aanwas. Ook eisen in de Wet RO staan voor organisaties als het OM en de Rechtspraak externe aanwas in de weg.

Knellende financiering

Een ander hardnekkig knelpunt is de financiering. De geldstromen volgen vooral de instituties, niet de maatschappelijke opgaven zoals toegang tot het recht, een veilige samenleving en het terugdringen van doorlooptijden in het algemeen en een aantal zaakstromen als ondermijning en zedenzaken in het bijzonder. Bestuurders worden afgerekend op hun interne prestaties, terwijl van hen wordt verwacht dat ze ketenbreed samenwerken.

Dit spanningsveld maakt samenwerking vaak vrijblijvend en risicomijdend. Eén van de geïnterviewden vraagt zich hardop af: Waarom investeren in gezamenlijke oplossingen als je daar intern niet op wordt beloond?

Een gebrek aan verandercultuur

Dan is er nog de cultuur binnen de keten. Professionals zijn loyaal en betrokken, maar ervaren weinig ruimte om fouten te maken of te experimenteren met nieuwe werkwijzen. Deze cultuur van voorzichtigheid beperkt de mogelijkheden om fundamentele veranderingen door te voeren. Vooral daar waar innovatie nodig is, is dit een groot probleem. De inzet van AI wordt bijvoorbeeld als kansrijk gezien, maar roept ook onzekerheid op over ethiek, data security en privacy. In deze gevallen neigt de keten naar het beperken van risico's.

Verstopping: capaciteitsproblemen en verouderde systemen

De keten kampt al jaren structureel met capaciteitsproblemen en verouderde systemen. Rechters, officieren en reclasseringsmedewerkers maken week op week overuren, systemen zijn verouderd en digitaliseringstrajecten verlopen stroef. Digitale dossiers blijken regelmatig ontoegankelijk of incompleet, cruciale informatie blijft hangen in e-mailverkeer dat niet aankomt. In één woord werd het in meerdere gesprekken treffend samengevat: de keten zit "verstopt".





“De basis voor een toekomstbestendige keten is samenwerking.”

Zes sleutels voor een toekomstbestendige keten

Ondanks de genoemde beperkingen en complexiteit zien wij bij Morgens Conclusion mogelijkheden voor de toekomst. De strafrechtketen van de toekomst is wendbaar, lerend en gebouwd op vertrouwen. Medewerkers krijgen ruimte om mensgericht te handelen, met oog voor context en de bedoeling achter elke zaak.

De kern: zonder gezamenlijke richting en volwassen samenwerking blijven capaciteit en technologie suboptimaal. Begin bij ambitie en leiderschap; organiseer daarna samenwerking, governance en vervolgens data, processen en teams dáár omheen.

Data en technologie versterken het vakmanschap. Niet als doel op zich, maar als middel om knelpunten eerder te zien, processen te versnellen en rechtvaardigheid toegankelijker en begrijpelijker te maken voor burgers.

Samenwerking is de basis. Ketenpartners handelen als mede-eigenaren van één gezamenlijke maatschappelijke opdracht, waarin landelijke richting en regionale praktijk elkaar versterken en leren en experimenteren vanzelfsprekend zijn. Dit toekomstbeeld vraagt om andere keuzes dan nu vaak worden gemaakt en om leiderschap dat verantwoordelijkheid neemt voorbij de eigen organisatie. De zes sleutels hieronder geven aan hoe dit te realiseren.





1. Herijk de bedoeling

Onder druk van het systeem raakt de oorspronkelijke bedoeling van het strafrechtelijke werk te vaak ondergesneeuwd. Tijd dus om terug te gaan naar de kern: wat is onze ambitie, waarom doen we dit werk, en voor wie? Een hernieuwde focus op de maatschappelijke opdracht verbindt professionals op voorwaarde dat zij als daadwerkelijk kompas dient in het dagelijks handelen. Dat betekent reflectie en structurele aandacht voor zingeving in een context die vaak vooral om productie lijkt te draaien.



Binnen OM, Politie is ruim aandacht voor thema's als Diversiteit, Gelijkheid en inclusie en sociale veiligheid.

Veranker deze initiatieven in de dagelijkse praktijk door ze onderdeel te maken van aannameprocedures, functieprofielen en beoordelingen. Pas de wet op de Rechterlijke Organisatie aan zodat ook mensen die geen Officier van Justitie of rechter zijn geweest bestuurder kunnen worden bij OM en Rechtspraak.



2. Investeer in dienend leiderschap

Vernieuwing vraagt een ander type leiderschap. Niet macht of hiërarchie, maar het vermogen om te verbinden, ruimte te geven en vertrouwen te wekken. Leiderschap begint met luisteren naar professionals, ketenpartners en burgers. Het vraagt om leiders die hun eigen organisatie overstijgen, die niet denken in posities maar in gezamenlijke opgaven. Leiderschap moet niet alleen intern geworteld zijn, maar ook extern geïnspireerd, door ontwikkelingen in andere organisaties en door technologie. Diversiteit van achtergrond en ervaring is daarbij geen luxe, maar noodzaak. Het patroon van herhaling wordt pas doorbroken als leiders anders durven kijken én doen.



Maak een gezamenlijke visie en strategie voor de strafrechterketen dat een toekomstperspectief schetst, incl. strategieën, projecten en programma's om deze te realiseren.

Richt een gezamenlijke organisatievorm in die toeziet op realisatie en aanspreekt waar dit achterblijft. Besteed in dit proces ook aandacht aan de gewenste samenwerking en de gezamenlijke geschiedenis in de keten.



3. Gebruik data en technologie als bondgenoot

Data zijn meer dan verantwoordingsmateriaal. Ze zijn een sleutel tot inzicht, verbetering en richting. Technologie als AI kan vakmanschap versterken, mits deze past in de juridische en ethische context van de keten. Daarvoor is ruimte nodig om te experimenteren, kaders om te begrenzen, en vooral: een stevige gezamenlijke basis van betrouwbare en toegankelijke data. Want zonder goed fundament blijft de potentie van technologie onbenut. Hier ligt een duidelijke opgave: investeren in datakwaliteit en de condities om technologie betekenisvol te kunnen gebruiken.



Jaarlijks publiceert J&V de strafrechtenketenmonitor.

Deze maakt prestaties en normen transparant en inzichtelijk. Verwerk deze als vervolgstap in prestatieafspraken tussen organisaties en J&V en vertaal ze naar lokale afspraken tussen Politie, OM en Rechtspraak.

Neem in deze lokale afspraken ook andere ketenpartners als de Reclassering mee. Binnen Politie en Rechtspraak wordt volop geëxperimenteerd met nieuwe technologie als AI en Speech-to-text. Schaal deze experimenten, als ze succesvol zijn, zo snel mogelijk op zodat zij de werkdruk bij professionals verlichten.



4. Verbind landelijk inzicht met regionale uitvoering

De jaarlijkse ketenmonitor levert waardevolle inzichten op. Maar deze data krijgen pas betekenis als ze worden verbonden met de praktijk op regionaal niveau. Stevig projectmatig werken met concrete actiekalenders, afgestemd op de regionale context en gericht op het verkorten van doorlooptijden en het terugdringen van werkvoorraden is hier cruciaal. Essentieel hierbij is de wisselwerking tussen landelijk inzicht en regionale successen. Succesvolle regionale initiatieven moeten leiden tot landelijke invoer. Dit kan met instrumenten als innovatiebudgetten of het versterken van de rol van ketencoördinatoren. Daarmee versterkt landelijke sturing lokaal handelingsvermogen en vice versa.



In het kader van de innovatiewet Strafvordering hebben Politie, OM en Rechtspraak pilots uitgevoerd met nieuwe werkwijzen uit het nieuwe Wetboek van Strafvordering.

Deze regionale pilots hebben geleid tot nieuwe werkwijzen, bijv. rond Mediation en bij inbeslagname van gegevensdragers en worden in 2026 landelijk uitgerold. Zo leiden lokale experimenten tot landelijke vooruitgang. Stevig projectmanagement, betrekken van alle ketenpartners en het bouwen aan een goede werkrelatie hielpen deze experimenten succesvol worden.



5. Maak samenwerking structureel en volwassen

Echte samenwerking ontstaat niet vanzelf. Het vraagt om heldere afspraken, gedeelde verantwoordelijkheid en een cultuur van vertrouwen. Te vaak blijft samenwerking hangen in overlegstructuren, zonder dat er werkelijk eigenaarschap ontstaat. De meest effectieve samenwerking ontstaat wanneer mensen elkaar kennen, elkaars taal spreken en zich verbonden voelen met een gedeeld doel. Wij zien dat ketenpartners veel winnen wanneer zij evenveel aandacht geven aan structuur als aan de menselijke dynamiek eronder.



Binnen de strafrechtketen bestaat de ZSM-werkwijze voor het afdoen van lichte zaken al 15 jaar. Wat begon als een experiment in sneller, gezamenlijk en betekenisvoller afdoen van zaken is een standaardwerkwijze geworden. Gezamenlijk, fysiek en tegelijkertijd aan een zaak werken versnelt doorlooptijden drastisch én zorgt voor betere resultaten.

In onze overtuiging ook bij andere soort delicten dan "kleine zaken", bijvoorbeeld zedenzaken en cybercrime. Zo kunnen ook dit type zaken sneller en betekenisvoller worden afgedaan, is onze overtuiging. Belangrijk hierbij is voldoende bestuurlijke steun en een financiering die samenwerking stimuleert.



6. Maak resultaten zichtbaar en betekenisvol

Samenwerking moet tastbaar worden voor professionals, maar ook voor burgers. Niet alleen via kortere doorlooptijden of betere informatiedeling, maar ook door de waarden van de rechtstaat uit te dragen en te verpersoonlijken. Het gaat om resultaten die voelbaar zijn: betere afstemming, eerlijke uitkomsten, een menselijker systeem. Maar ook om identiteit en ambitie als gezamenlijke kracht. Die zachte waarden zijn de dragers van duurzame verandering.



De voorzitter van de Raad voor de Rechtspraak noemde in zijn nieuwjaarspeech een gesprek over de doodstraf met scholieren als voorbeeld voor de kwetsbaarheid van de rechtstaat.

Scholieren namen in dat gesprek de kans dat iemand ten onrechte ter dood zou worden veroordeeld voor lief. Dit perspectief staat haaks op de waarden van onze rechtstaat. De conclusie is dan ook dat de waarden en waarde van de rechtspraak expliciet uitgedragen en verdedigd moeten worden. Het laten zien dat doorlooptijden dalen is belangrijk, maar wat dit betekent en welke waarde we hiermee verdedigen is net zo belangrijk.



Onze oproep:

“Stap in als leider en werk samen aan een toekomstbestendige strafrechterketen.”

Ondanks de complexiteit en hardnekkige knelpunten laat de praktijk zien dat duurzame verbetering van de strafrechterketen mogelijk is. Onze oproep: wees de leider die durft los te komen van bestaande patronen. Leg je toga of uniform af en kies gezamenlijk richting over de grenzen van je organisatie heen, organiseer doorzettingsmacht en maak verbeteren en samenwerken de norm. Begin vandaag met één ketenbrede keuze die doorstroom en begrip merkbaar verbetert.

Een toekomstbestendige strafrechterketen vraagt om een continu verbeter- en samenwerkingscultuur. Dat betekent investeren in relaties, gedeelde keuzes en een cultuur waarin leren en experimenteren vanzelfsprekend zijn. Dit geldt in het bijzonder voor data en AI.

Dit is wat ons betreft geen droom, maar een uitdagende doch haalbare ambitie. De kern: geef professionals de ruimte om te doen wat nodig is voor rechtvaardigheid en werk als bestuurder met elkaar samen vanuit de ambitie van de keten. De voorbeelden maken duidelijk dat er kansrijke initiatieven zijn. Laat die tot wasdom komen en groeien!





Morgens Conclusion

jouw partner in duurzame
ketenverandering

Wij ondersteunen wij organisaties in en rond de strafrechtketen bij het gezamenlijk vormgeven van duurzame verbetering. Wij werken aan deze beweging met aandacht voor visie, leiderschap, samenwerking en de betekenisvolle inzet van data en technologie.

Het gezamenlijk bepalen van ambities en het daadwerkelijk realiseren van verandering vormt de kern van onze manier van werken. Wij geloven dat duurzame vooruitgang ontstaat wanneer professionals ruimte krijgen, ketenpartners structureel samenwerken en technologie wordt ingezet ter versterking van vakmanschap en maatschappelijke impact. Strategie, uitvoering en leren gaan daarbij hand in hand.

Deze benadering sluit aan bij onze missie: samen bouwen aan een toegankelijk, rechtvaardig en sociaal Nederland. Daarbij richten wij ons niet alleen op meetbare resultaten, maar ook op het zichtbaar maken van betekenisvolle effecten voor professionals én burgers. Zo verbinden wij menselijke waarden met tastbare verbeteringen in de praktijk.

Dit visiestuk is tot stand gekomen door **Wouter Gerritsen**, **Laura Cleofa-van der Zwet** en **Bob Willemsen**, vanuit hun betrokkenheid bij en ervaring in de strafrechtketen.

Wil je verder in gesprek over de toekomst van de strafrechtketen? Of over hoe de beschreven sleutels ook in jouw context kunnen bijdragen aan duurzame verandering?

Wij denken graag met je mee.

Op de hoogte blijven?
[Schrijf je in voor onze nieuwsbrief!](#)



Wouter Gerritsen
Consultant bij Morgens



Laura Cleofa-van der Zwet
Consultant bij Morgens



Bob Willemsen
Partner bij Morgens

Morgens Conclusion
Kanaalpark 140
2321 JV LEIDEN
071 - 3313 640

 [Morgens Conclusion](#)
 www.morgens.nl