
Kwalitatief onderzoek Arrondissementsparket Utrecht

Op weg naar aantrekkelijk werkgeverschap

Marijn Steijven

ABSTRACT:

In dit kwalitatieve onderzoek is er op zoek gegaan naar de betekenissen die de huidige Administratief Juridisch Medewerker (AJM) van het Arrondissementsparket Utrecht en potentiële AJM van de opleiding HBO Recht aan de Hogeschool Utrecht, geven aan de functie van AJM. Vervolgens is er onderzocht wat deze betekenissen voor invloed hebben op aantrekkelijk werkgeverschap. Uit het onderzoek is gebleken dat er vanuit de huidige AJM, een positieve betekenis werd gegeven aan de maatschappelijke bijdrage die functie biedt. Negatieve betekenissen werden gegeven aan het eentonige werkkarakter en de beperkte doorgroeimogelijkheden vanuit de functie. Ondanks gaven de respondenten niet aan dat zij een intentie hadden om te vertrekken. Een meerderheid van de potentiële AJM had geen interesse in de functie en gaf negatieve betekenissen aan het eentonige karakter van de functie en het beperkte vooruitzicht op doorgroeimogelijkheden. Uit het onderzoek is gebleken dat de weg naar aantrekkelijk werkgeverschap wordt geblokkeerd door een spanningsveld van behoeftes potentiële AJM respondenten vs. het takenpakket van de AJM. De negatieve perceptie van het Arrondissementsparket Utrecht als werkgever speelde ook een belangrijke rol.

SLEUTELWOORDEN:

Arbeidsbeleving ambtenaren – publieke sector – aantrekkelijk werkgeverschap

Marijn Steijven

0460346

Leerkring Management van Human
Resources

Vakcode USG.07.309

Bestuurs- en Organisationswetenschap

Universiteit Utrecht

Dr. E.B. van Wijk

I. Introductie

Als gevolg van vergrijzing en ontgroening, zullen er de komende jaren tekorten ontstaan op de arbeidsmarkt. De concurrentie tussen werkgevers om de beste mensen binnen te halen zal vanwege deze maatschappelijke trend de komende jaren toenemen. Tegenwoordig liggen de banen, vooral voor hoger opgeleiden, voor het oprapen. Het is daarom voor organisaties van belang dat zij zich op de arbeidsmarkt profileren om zodoende de beste werknemers voor zich te winnen.

In dit onderzoek wordt er ingegaan op de thematiek van binden van werknemers. Dit onderzoek spitst zich toe op de vraag van de onderzoeksorganisatie, het Arrondissementsparket Utrecht, hoe zij het aanbod van potentiële Administratief Juridisch Medewerkers (AJM) haar kant op kan laten komen. De functie AJM houdt zich bezig met het afhandelen van strafzaken die gestandaardiseerd kunnen worden. Men moet hierbij denken aan strafbare feiten zoals, vernieling, rijden zonder rijbewijs, winkeldiefstal en mishandeling. De AJM handelt deze zaken af in een omgeving waar het maken van productie centraal staat. Op deze manier krijgt de officier van justitie meer rust en ruimte om zich te richten op strafzaken die maatwerk vereisen vanwege de complexiteit. Wat is er nu zo lastig aan de functie van AJM dat er een onderzoek aan gewijd wordt? Vanuit de organisatie bestaat er de vraag naar geschikte AJM, maar het aanbod van personeel beweegt zich niet richting Arrondissementsparket Utrecht.

Aan de hand van deze vraag is de volgende hoofdvraag geformuleerd. **Welke betekenissen geven huidige AJM en potentiële AJM aan de functie van AJM en wat betekent dit voor aantrekkelijk werkgeverschap?**

De laatste jaren zijn er buitenlandse kwantitatieve onderzoeken gepubliceerd over arbeidsmotivatie van werknemers in de publieke sector. Maar kwantitatieve onderzoeken specifiek gericht op de Nederlandse ambtenaar zijn minimaal (Steijn, 2004). HRM-kenmerken, baankenmerken en organisatiekenmerken bleken positief samen te hangen met arbeidssatisfactie, maar de betekenissen die werknemers aan deze kenmerken gaven zijn niet onderzocht. In dit onderzoek is wel getracht om die betekenis te achterhalen zodat de organisatie kan begrijpen waarom de onderzochte werknemers bepaald gedrag vertonen.

Met het beantwoorden van de onderzoeksvraag zal er een theoretische bijdrage worden geleverd aan de huidige literatuur over deze thematiek. De meerwaarde van dit onderzoek ligt in de betekenisgeving door werknemers aan de kenmerken van arbeidssatisfactie die van invloed kunnen zijn op het aantrekken van nieuwe AJM. Met deze benadering kan de organisatie een beter inzicht krijgen in het werven en selecteren van nieuwe AJM. In die zin kunnen de resultaten worden toegepast in de praktijk.

In dit artikel wordt er eerst ingegaan op literatuur die relevant is voor het verklaren van de bevindingen. Vervolgens wordt er ingegaan op de methoden die gehanteerd zijn om data te verzamelen. Na deze uiteenzetting worden de resultaten van het empirisch onderzoek besproken. Het laatste deel van dit artikel omvat de conclusie en discussie waar de hoofdvraag wordt beantwoord en waar er aanbevelingen worden voorgedragen.

A. Perceptie van de overheid als werkgever

Om op zoek te gaan naar de toekomstige AJM, is het van belang om te kijken welk type individu zich kan identificeren met waarden gerelateerd aan de publieke zaak en betekenis geven aan de samenleving. Zoals in de inleiding al werd aangegeven is de AJM er om bepaalde strafzaken die gestandaardiseerd kunnen worden, zelfstandig af te handelen. Dit heeft als doel om de efficiency van de organisatie als strafvervolger te verbeteren. Norris (2004) geeft in haar onderzoek aan dat het een fundamenteel vereiste is voor de efficiency in overheidsorganisaties om gemotiveerde werknemers die gecommiteerd zijn aan de organisatiedoelinden te selecteren, behouden en te belonen. In haar onderzoek naar het arbeidsethos van overheidswerknemers veronderstelt Norris (2004) het volgende: *“There is a perception (...) that the employment in the civil service generates less satisfaction than working in the private sector, an issue which could cause problems in recruiting government employees of the right caliber and skills.”* (Norris, 2004, p. 3) Volgens Steijn (2002) kan deze perceptie ontstaan door de negatieve associaties die de bevolking heeft over de overheid en haar ambtenaren. *“Mensen hebben een grote hekel aan te grote regelzucht en bureaucratie, waarmee zij de overheid en ambtenaren in het bijzonder veelal identificeren.”* (Steijn, 2002, p.3) Een verwachting die hierbij geplaatst kan worden is dat (een deel van) de geïnterviewde HBO Recht studenten deze negatieve associaties delen.

B. Public Service Motivation

Als dit beeld van werken bij de overheid aanwezig is, waarom kiezen mensen dan voor een baan bij de overheid? De motivaties van deze mensen zijn te verklaren aan de hand van ‘Public Service Motivation’ (PSM). Deze theorie houdt in dat bepaalde mensen ‘voorbested’ zijn om te werken binnen publieke organisaties. Deze ‘ethiek’ wordt gezien als een grote aantrekkingskracht voor mensen die zich willen inzetten voor de publieke zaak (Brewer e.a., 2000). Perry (2000) definieert PSM als: *“an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations.”* (Perry, 2000, p. 471). Perry (2000) herleidt deze motieven tot drie vormen, namelijk rationele motieven (mensen willen participeren in beleidsvorming vanwege de spanning en het feit dat ze er dan toe doen), normatieve motieven (het verlangen om voor de publieke zaak te dienen) en affectieve motieven (gebaseerd op menselijke emotie en wordt gekarakteriseerd door de welwillendheid om mensen te helpen). Er zijn meerdere definities van PSM in de omloop. Brewer e.a. (2000) spreken over een motiverende kracht die individuen aanzet om betekenisvolle openbare diensten te verlenen. Brewer e.a. (2000) plaatsen bij de driedeling van Perry (2000) de kanttekening dat deze vormen elkaar kunnen overlappen. Een individu kan over rationele, normatieve en affectieve motieven beschikken die kunnen bijdragen aan één gedragspatroon. Alle definities en concepten die er zijn met betrekking tot PSM delen de veronderstelling dat er zo iets bestaat als een specifieke arbeidsmotivatie voor ambtenaren (Steijn, 2002). Kim (2005) veronderstelt dat PSM en commitment aan de organisatie leidt tot een betere prestatie van de organisatie. Een verwachting is dan ook dat de respondenten uit de categorie *huidige AJM*, beschikken over een mate van PSM.

C. Typering van respondenten

De betekenis die de respondenten geven aan de functie van AJM, staat in dit onderzoek centraal. Daarom is het van belang om een theoretische weg in te slaan met betrekking tot het type respondent en de behoeftes die zij hebben in relatie hun functie.

Een veel gemaakt onderscheid met betrekking tot verschillende werknemers in een organisatie, is het onderscheid tussen professionals en niet-professionals (Wallace, 1995) Maar wat is nu precies een professional? Waarom wordt een bepaald beroep gelabeld als professional en de ander niet? In eerste instantie zou men denken dat er een standaard definitie is van de professional. Iedereen schijnt te 'weten' dat doktoren en advocaten professionals zijn en men verwacht dat ze zich houden aan een bepaald gedrag (Leicht & Fennell, 2001). De kwaliteiten die mensen verbinden aan een professional zijn een bewijs van certificatie, objectiviteit, het aanhangen van een set professionele normen en een service gerichte houding. Kortom: we verwachten van professionals dat zij onze belangen voorrang geven, zich maximaal inzetten om deze belangen te dienen en zich competent bezighouden met hun taken (Leicht & Fennell, 2001). In ruil voor deze verwachtingen, geven wij professionals de ruimte om hun beroep uit te oefenen. Men vertelt immers niet aan een chirurg hoe hij een operatie moet uitvoeren. Wij verwachten dat professionals door deze speelruimte, hun professionele autoriteit voor onze belangen gebruiken (Leicht & Fennell, 2001).

Neil & Morgan (2000) bekijken het begrip 'professional' meer vanuit een historische context. Wanneer deze context gehanteerd wordt, is er een sterke afbakening te zien betreffende de beroepen waarvan de uitoefenaars zichzelf professional mogen noemen. Zij gebruiken bij deze typering het model van Wilensky waarin verschillende stappen doorlopen moeten worden, wil een beroep een professionele status bereiken

Een belangrijk verschil tussen het stappenplan van Wilensky en de twee uiteenzettingen van Leicht & Fennell (2001) heeft te maken met opleiding. Weliswaar stellen alle auteurs vast dat een vorm van expertise absoluut aanwezig moet zijn bij een professional, alleen is er een verschil op te merken met betrekking tot het niveau. Leicht & Fennell (2001) laten zich niet uit over het specifieke niveau van opleiding voor de professional, zolang er maar een vorm van bewijs is dat de persoon over de juiste kennis beschikt. Neil & Morgan (2000) blijven echter trouw aan de veronderstelling dat men zich alleen professional kan noemen, wanneer degene beschikt over een universitair diploma.

Na bestudering van overige literatuur op het gebied van professionals, kan er veronderstelt worden dat er vanuit een sociologisch perspectief geen eenduidige definitie gegeven kan worden over de professional. Echter zijn er wel kenmerken die steeds terugkomen wanneer het gaat om de typering van de professional. Deze kenmerken zijn; een mate van autonomie en autoriteit (Coeckelbergh, 2006; Wallace, 1995), certificering van de opgedane kennis (Leicht & Fennell, 2001; Armstrong, 2004), objectiviteit (Green e.a., 2006), het aanhangen van een professionele ethiek en het gericht zijn op service (Hugman, 2003). Er is gekozen om het kenmerk van een universitaire graad niet te classificeren als een kenmerk van een professional. Weliswaar ligt het hoofdkenmerk van een professional bij de kennis die nodig is om het beroep uit te oefenen, maar daarin ligt niet de noodzaak om afgestudeerden van MBO- en HBO-opleidingen te typeren als niet-professioneel. Volgens Hugman

(2003) is het de klant die bepaald of iemand een professional is. Hij veronderstelt dat de kennis en vaardigheden van een professional onderworpen moeten worden aan de validatie van de klant.

In de bestudeerde literatuur wordt er voornamelijk veel nadruk gelegd op autoriteit, autonomie en een functie die de professionele identiteit van de werknemer aanzet tot uitdaging als belangrijke behoeftes die professionals willen terugzien in het uitoefenen van hun functie (Coeckelbergh, 2006; Wallace, 1995). Autoriteit verwijst naar het exclusieve recht dat professionals hebben om de competenties van collega's te evalueren en komt tot uiting in de mate van beslissingsbevoegdheid die professionals hebben. Autonomie is het recht van de professional om onafhankelijke beslissingen te maken wanneer het gaat om werkprocedures.

Aangezien het volgens de literatuur moeilijk is om een duidelijke definitie te geven van de professional, zal er niet verder gekeken worden naar de behoeftes van professionals specifiek, maar zal er hieronder gekeken worden naar de behoeftes van werknemers in de publieke sector.

D. De behoefte aan intrinsieke en extrinsieke beloningen

Houston (2000) veronderstelt dat werknemers binnen publieke organisaties meer waarde hechten aan intrinsieke beloningen zoals de tevredenheid die een werknemer ervaart na het voldoen van een taak. Steijn (2002) plaatst bij deze resultaten een kanttekening door te stellen dat een dergelijke intrinsieke motivatie niet het enige is wat werknemers binnen de publieke sector drijft. Andere, meer rationele, motieven spelen een belangrijke rol. Mensen kijken uiteraard ook naar de aangeboden arbeidsvoorwaarden en loopbaanontwikkeling. In een ander onderzoek van Steijn (2004) leiden extrinsieke factoren tot onvrede bij werknemers in de publieke sector wanneer ze onvoldoende aanwezig zijn. Een verwachting die vanuit deze aanname voortvloeit, is dat de AJM onvrede ervaart wanneer er onvoldoende intrinsieke en extrinsieke beloningen zijn binnen de organisatie.

Wanneer we kijken naar het onderzoek van van Raaij e.a. (2002) naar het imago van de overheid als werkgever zien we dat de overheid negatief wordt beoordeeld op salarisniveau, bureaucratie en besluitvorming, maar dat zij positief wordt beoordeeld op goede secundaire arbeidsvoorwaarden en baan zekerheid. Op dit laatste kenmerk heeft Norris (2004) kritiek. *“Attempts to build an effective public sector seem unlikely to succeed if, as popular stereotypes suggest, government bureaucrats in many countries are attracted by a protected world of job-security, regular pay-checks and safe pensions rather than by dedication to the public good.”* (Norris, 2004, p. 3) Wanneer het onderzoek van van Raaij e.a. (2002) zich richt op afgestudeerden, veronderstellen zij dat deze jonge mensen voornamelijk de behoefte hebben aan een uitdagende functie waarin doorgroeimogelijkheden en leertrajecten zeer belangrijk zijn. Een verwachting die hierbij geplaatst kan worden, is dat de respondenten uit de categorie *huidige AJM* en *potentiële AJM* het Arrondissementsparket Utrecht negatief beoordelen op salarisniveau, bureaucratie en besluitvorming en het Arrondissementsparket Utrecht positief beoordelen op goede secundaire arbeidsvoorwaarden, baan zekerheid en doorgroeimogelijkheden.

Tevens is er ook nog sprake van het feit dat overheidsorganisaties niet marktconform kunnen reageren op het salarisniveau, aangezien deze zich moeten verantwoorden aan de politieke leiders

(Perry e.a., 2006). Een verwachting die hieruit voortkomt, is dat ook het Arrondissementsparket Utrecht zich niet flexibel kan opstellen met betrekking tot het salarisniveau.

E. Arbeidssatisfactie, HRM-instrumenten en de publieke sector

Steijn (2004) veronderstelt dat een juiste inzet van HRM-instrumenten (functionerings- en beoordelingsgesprekken, persoonlijk ontwikkelingsplannen, opleidingsplannen, loopbaanplannen, functie- en taakrotatie, individuele coaching, competentie management, leeftijdsbewust personeelsbeleid en mobiliteitsbeleid) van invloed zal zijn op de arbeidsbeleving van de werknemer, waardoor een grotere commitment en arbeidstevredenheid zal ontstaan. Vooral de context van het werk is daarbij van belang. Wanneer deze HRM-instrumenten niet of onvoldoende worden ingezet, zal de werknemer een lagere arbeidssatisfactie ervaren wat eventueel kan leiden tot het bewust verlaten van de organisatie (Steijn, 2004). Steijn (2004) merkt op dat het HRM beleid bij de overheid toe is aan vernieuwing. Werknemers stellen tegenwoordig andere eisen aan de organisatie en het management. De aandacht voor de individuele werknemer in de organisatie zal moeten toenemen. Hij maakt deze veronderstelling aan de hand van het determinantenmodel van Herzberg, waarin wordt vastgesteld dat arbeidssatisfactie niet alleen wordt bepaald door de objectief aanwezige kenmerken van de arbeidsomgeving, maar ook door de behoeften en verwachtingen van de individuele werknemer. Daarbij speelt het ontwikkelen van competenties een grote rol. Zowel de organisatie als werknemers zijn gebaat bij een krachtige leeromgeving. Door te beschikken over de juiste competenties en het verder ontwikkelen daarvan, geeft de organisatie zichzelf een sterke positie en ervaart de werknemer een hogere arbeidssatisfactie (Kessels, 2005). Volgens Kessels (2005) is het daarom noodzakelijk dat elke organisatie een leerplan heeft voor werknemers. Een verwachting die hieruit voortvloeit, is dat het Arrondissementsparket Utrecht bepaalde HRM-instrumenten inzet en dat respondenten uit de categorie *huidige AJM* hier positief op reageren.

II. Onderzoeksmethoden

A. Type onderzoek

Dit onderzoek is kwalitatief van aard en zal vanuit de interpretatieve benadering uitgevoerd worden, omdat de sociale werkelijkheid centraal staat. (Hollis, 2002). Een gevolg van de hantering deze benadering is dat de onderzoeker geen objectieve rol kan aannemen. De representatie van de werkelijkheid die door de respondent wordt weergegeven, wordt vervolgens door de onderzoeker opnieuw geïnterpreteerd aangezien de onderzoeker zelf ook een representatie van de werkelijkheid heeft.

Kwalitatief onderzoek richt zich dus op de betekenisgeving door respondenten. De dataverzameling bij dit type onderzoek is open en flexibel. Volgens Maso & Smaling (1998) wordt daarmee bedoeld dat er ruimte is voor onvoorziene en ongeplande verschijnselen en gebeurtenissen. Zodoende kan er in de interactie met de ander achterhaald worden wat de betekenis van gebeurtenissen, ervaringen en uitspraken voor de respondent zijn. In de analyse van de data, zijn de verschillende ervaringen en opvattingen van belang. Kwalitatief onderzoek is dus niet gericht op het

ontdekken van generaliseerbare wetmatigheden, maar om te komen tot het begrijpen van patronen in een lokale context (Boeije, 2005).

B. Methoden van dataverzameling

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende methoden van onderzoek. Ten eerste zijn er interviews gehouden met zowel respondenten van het Arrondissementsparket Utrecht, als met externe partijen van de Hogeschool Utrecht en heeft er een documentanalyse plaatsgevonden.

Voor de dataverzameling is er gebruik gemaakt van 10 semi-gestructureerde interviews die aan de hand van een vooraf opgestelde topiclijst werden afgenomen. Vervolgens werd er aan de hand van de gegeven antwoorden doorgevraagd zodat er relevante data verkregen kon worden, zonder dat er onrecht werd gedaan aan de individuele betekenissen van de respondenten. In overleg met de organisatie is er afgezien van narratieve interviews. Er kon geen risico gelopen worden dat er niet genoeg data verzameld zou worden zodat de onderzoeksvraag onvoldoende beantwoord kon worden.

Naast het afnemen van interviews, heeft er ook een documentanalyse plaatsgevonden. De documenten die geanalyseerd zijn, waren het functieprofiel voor de AJM, een omgevingsmodel waarin de AJM moet passen en een salaristabel. Deze analyse had als doel om helder te krijgen wat het Arrondissementsparket Utrecht verwacht van een AJM en hoe deze binnen een productieomgeving zou moeten functioneren.

C. Selectie en verantwoording van respondenten

Bij het aantrekken van de AJM naar het Arrondissementsparket Utrecht zijn verschillende instanties betrokken. Naast het Arrondissementparket Utrecht zelf, is er ook gekeken naar de opleiding HBO Recht van de Hogeschool Utrecht. Dit is gebeurd, aangezien de studenten van deze opleiding inhoudelijk en sociaal gezien zouden passen in het functieprofiel van de AJM. Om een zo objectief en betrouwbaar mogelijk beeld te geven van de situatie zijn de volgende respondenten, in overleg met de organisatie, geïnterviewd. Daarachter is aangegeven wat de beweegredenen waren om deze respondenten te interviewen.

Categorie huidige AJM: 6 AJM (huidige ervaringen qua functie- en organisatiebeleving)

Deze groep respondenten bestond uit 2 mannen en 4 vrouwen, variërend tussen de 25 en 41 jaar oud. Het overheersende opleidingsniveau was MBO, met één uitzondering in de vorm van HBO.

Categorie potentiële AJM: 4 3^e jaars studenten HBO Recht (potentieel AJM)

Deze groep respondenten bestond uit 4 mannen van 22 jaar oud.

Door de kleinschaligheid en beperkte tijd voor dit onderzoek zijn niet alle 11 AJM en slechts 4 HBO studenten geïnterviewd. Het gevolg hiervan is dat het onderzoek redelijk betrouwbaar is, maar niet per definitie generaliseerbaar is voor andere organisaties die betrokken zijn bij de profilering van het Arrondissementsparket Utrecht als aantrekkelijk werkgever.

D. Achtergrondinformatie

Naast de 10 respondenten is er nog gesproken met andere personen die van belang zijn voor het verkrijgen van informatie. Zo is er gesproken met een verantwoordelijke voor het personeelsbeleid. Deze persoon is onder meer belast met de werving en selectie van personeel. Daarnaast is er gesproken met het hoofd van de afdeling Standaardzaken waar de AJM werkzaam is. Deze persoon is verantwoordelijk voor het gehele functioneren van de afdeling. Naast het hoofd van deze afdeling, is er ook met de secretaris van deze afdeling gesproken. De secretaris is verantwoordelijk voor het ondersteunen van de AJM op werkinhoudelijk gebied. Naast deze drie mensen van het Arrondissementsparket Utrecht is er nog met een vierde persoon gesproken in de vorm van officier van justitie. Deze persoon heeft direct te maken met het resultaat van de afgehandelde zaken door de AJM. Deze zaken worden meegenomen op zitting.

E. Data-analyse

De interviews waarmee de data zijn verzameld zijn opgenomen en letterlijk getranscribeerd. Naar aanleiding van de topics die zijn gebruikt voor de interviews zijn er codes geformuleerd. Voor het analyseren van de transcripties is gebruik gemaakt van het softwareprogramma MaxQDA 2007. Dit softwareprogramma zorgt ervoor dat interviews geordend worden aan de hand van geselecteerde trefwoorden. Als eerste werd er open codering toegepast. Vervolgens werd er axiaal gecodeerd. Tijdens het axiaal coderen werden het aantal codes minder en werden de steekwoorden hiërarchisch ingedeeld. Na het axiaal coderen werd er selectief gecodeerd, de verkregen informatie is gestructureerd en tussen de codes zijn er verbanden gelegd (Boeije, 2005).

F. Validiteit en betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid wordt bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie waarmee de variabelen worden gemeten. Des te groter de nauwkeurigheid en consistentie, des te zekerder is het dat de onderzoeksbevindingen systematisch zijn en niet toevallig (Boeije, 2005). Door aan de respondenten uit dezelfde functiegroep dezelfde vragen te stellen en om vervolgens door te vragen op specifieke antwoorden is er consistent gewerkt om zo betrouwbaar mogelijke uitspraken te doen. De validiteit is vergroot door tijdens de interviews te controleren of de respondent begrepen werd. Dit werd gedaan middels een parafasering van de antwoorden en een terugkoppeling daarvan naar de respondent. Na elk interview was er tevens de mogelijkheid om zelf nog opmerkingen te plaatsen over het onderwerp.

III. Resultaten

De functie van AJM is ongeveer twee jaar geleden ontstaan, doordat er vanuit de omgeving druk werd uitgeoefend op de officier van justitie. De omgeving, waaronder slachtoffers, hun familie en de media, vonden dat strafzaken niet snel genoeg behandeld werden en op zitting kwamen. Vervolgens is er vanuit de organisatie een traject gestart waarin werd bekeken welke zaken eenvoudig zijn, zodat deze ook beoordeeld zouden kunnen worden door iemand anders dan een officier van justitie. Deze gestandaardiseerde zaken zouden eventueel beoordeeld kunnen worden door personen met kennis van het strafrecht. Oorspronkelijk was het idee dat de functie van AJM de makkelijke zaken zou

aanpakken, zodat de officier van justitie meer tijd zou hebben om zich bezig te houden met de complexe zaken, zoals moord- en zedenmisdrijven. Door het werkproces te standaardiseren met behulp van een speciaal ontwikkeld computerprogramma, was het idee dat de AJM de gestandaardiseerde zaken snel zouden kunnen afhandelen. In de loop van de tijd is er in de functie van AJM een onofficiële tweedeling ontstaan. Enkele AJM werken in het Veiligheidshuis waar ze zogenaamde AU-zaken behandelen. AU staat voor Aanhouden & Uitreiken. In bepaalde strafzaken is het mogelijk dat de aangehouden verdachte voor het verlaten van het politiebureau al weet wat er verder met zijn of haar strafzaak gebeurt. De verdachte krijgt dan een dagvaarding en/of een boete. Kenmerkend voor de AJM functie in het Veiligheidshuis is dat deze AJM meer in contact staan met ketenpartners (o.a. politie, reclassering, gevangenis, jeugdzorg) dan de AJM die werkzaam zijn op het parket zelf.

Op dit moment is de afdeling P&O bezig om de functie in de lengte uit te breiden. Zo zijn er ideeën om een senior-AJM functie te creëren waarbij het leidinggeven over de AJM en het behandelen van ietwat complexere zaken de hoofdtaken zullen zijn. Dit heeft als doel om de oorspronkelijke taak van de secretaris van Standaardzaken te herstellen. De primaire taak van deze secretaris is om de AJM te begeleiden met betrekking tot ingewikkelde juridische kwesties. Op dit moment komt de secretaris niet toe aan het vervullen van deze taak, aangezien er een grote achterstand heerst van strafzaken die nog behandeld moeten worden. De primaire taak van de secretaris is momenteel het mee beoordelen van zaken, zodat de achterstand niet verder zal oplopen.

A. Werving en selectie van de huidige AJM

De vraag naar personeel kan, behalve extern vanuit de arbeidsmarkt, ook intern worden opgelost via doorstroom van personeel naar andere functies (zowel horizontaal als verticaal, eventueel ook met behulp van eigen opleidingen). De vraag naar de AJM is bij het Arrondissementsparket Utrecht op deze manier opgelost. De huidige AJM zijn vanuit de afdeling Registratie intern geselecteerd. De sollicitatie bestond uit een moeilijke casus die opgelost moest worden en een gesprek met het hoofd P&O en het hoofd Standaardzaken.

De meeste respondenten uit de categorie *huidige AJM* gaven aan dat de werving en selectie stroef is verlopen. Deze betekenis die aan de werving en selectieprocedure wordt gegeven kan verklaard worden door de reactie van de P&O-adviseur die aanwezig was bij de procedure:

“De werving en selectie van de AJM verdient niet de schoonheidsprijs. Er is, denk ik, een beeld gecreëerd van de functie die misschien niet overeenkomt met de werkelijkheid. Dat mensen toch een andere verwachting hadden.”

Volgens de P&O-adviseur hebben de huidige AJM verkeerde verwachtingen van de functie, maar de meeste van de AJM respondenten antwoorden dat zij geen beeld hadden van de functie voordat zij daarmee begonnen. Alle AJM respondenten gaven aan dat ze deze functie zijn “ingerold”. Uit gesprekken met de P&O-adviseur is gebleken dat deze ervaring van de respondenten te maken zou kunnen hebben met het feit dat er nooit een duidelijk functie profiel is geweest voor de functie van AJM. Zo zijn er onduidelijkheden over de status van de AJM. Wanneer is iemand nu een AJM? Als

men de interne AJM opleiding van de SSR (het eigen opleidingsinstituut van de rechterlijke organisatie) succesvol afrond, is men dan AJM? Wat als deze opleiding niet succesvol wordt afgerond, mag men zich dan nog steeds AJM noemen? Daarnaast bestaan er nog onduidelijkheden over de functie-inhoud van de AJM. De AJM behandelt verschillende soorten standaard zaken, zoals kantonzaken (alleen overtredingen en het misdrijf stroperij) en politierechterzaken (eenvoudige zaken waarin één rechter uitspraak doet). Uit de interviews is gebleken dat niet elke AJM deze twee soorten zaken afhandelt. Er zijn AJM die alleen politierechterzaken afhandelen, zijn zij dan ook een AJM? En de AJM die in verderop in het Veiligheidshuis zitten, zijn zij ook AJM? Ondanks deze onduidelijkheden over de status en functie-inhoud van de AJM, geven de meeste AJM respondenten aan dat zij weten wat er van hen verwacht wordt. Een AJM respondent verklaart dit door te benadrukken dat AJM gemandateerd zijn om zaken te beoordelen op grond van 16 vastgestelde wetsartikelen. Voor hen is het dus duidelijk wat ze mogen beoordelen.

Een ander kritiekpunt dat werd gegeven op de werving en selectieprocedure is dat er niet genoeg is gekeken naar de vaardigheden en het niveau waar een persoon over moet beschikken om de functie van AJM te kunnen vervullen. De secretaris van Standaardzaken was van mening dat er ook een assessment gegeven had moeten worden om zodoende beter te kunnen filteren of de persoon in kwestie daadwerkelijk geschikt was voor de functie van AJM. Uit analyse van de vooropleidingen van de AJM respondenten kwam naar voren dat het merendeel van de respondenten beschikt over een MBO opleiding. Dit varieerde van een administratieve tot een juridische richting. Een enkele AJM respondent bleek over een HBO Verpleegkunde propedeuse te beschikken. Volgens de officier van justitie die met de resultaten van de AJM naar zitting gaat, is hier een fout gemaakt met de selectieprocedure.

“De huidige AJM hebben onvoldoende juridische bagage om zaken goed te kunnen beoordelen. (...) Als je van een MBO komt dan heb je niet beroeps georiënteerd, OM georiënteerd, politie georiënteerd de dwangmiddelen in je hoofd zitten. Dat moet je in een vervolgopleiding leren. Het zegt wel wat over het aanvangsniveau van de mensen wat ze aankunnen.”

Naast de kritiek op het opleidingsniveau, kwam er ook nog kritiek op de motivaties van de huidige AJM. De officier van justitie vindt dat er beter naar de motivaties gekeken had moeten worden. Volgens hem is het heel belangrijk dat de AJM het belang van zijn of haar functie inziet voor de Nederlandse samenleving.

B. Competenties van de AJM

Uit gesprekken met de leidinggevenden van de AJM en die zorg dragen voor de kwaliteit van hun eindproduct, is gebleken dat er bepaalde competenties van de AJM worden vereist. Hoewel er nog geen duidelijk functieprofiel op tafel ligt, konden zij wel aangeven welke competenties zij noodzakelijk vinden en waarom.

De competentie waar de meeste nadruk op werd gelegd was *inhoudelijke kennis*. De officier van justitie en het hoofd Standaardzaken gaven aan dat zij die inhoudelijke kennis het liefst terug willen zien in de vorm van een HBO Recht diploma. Zij zijn van mening dat dit diploma in de juiste juridische kennis voorziet en tevens biedt dit diploma meer kansen op de arbeidsmarkt, om zodoende meer doorgroeimogelijkheden vast te kunnen stellen in de toekomst.

“Maar goed, dan wordt je AJM en misschien senior AJM en dan zit je weer voor twintig jaar vast. Om dat nu te voorkomen gaan wij nu zeggen misschien is het toch handig om HBO Recht te gaan doen. Als je dat als eis stelt, kunnen die mensen ook de arbeidsmarkt op in plaats van dat AJM diploma zelf. Daar kun je niet zo veel mee. Op een advocatenkantoor werkt het al niet meer.”

Een andere belangrijke competentie die uit de gesprekken naar voren kwam, was het beschikken over *motivatie*. Motivatie kan verschillende betekenissen hebben, in deze gesprekken kwam duidelijk naar voren dat de AJM het belang van zijn of haar werk moet inzien en wat het eindproduct kan betekenen voor de Nederlandse samenleving.

Naast deze competenties kwamen er, verspreid over de verschillende gesprekken, de competenties *discipline, besluitvaardigheid, teamplayer, initiatief durven nemen en klantgerichtheid* naar voren.

C. Pullfactoren van de AJM functie

Aan zowel de huidige AJM respondenten als aan de potentiële AJM respondenten is gevraagd om de pullfactoren te benoemen van de functie AJM en hoe zij deze factoren beleven.

Alle huidige AJM respondenten gaven aan dat het bevoegd zijn tot het beoordelen van bepaalde strafzaken, het meest aantrekkelijk is binnen de functie van AJM. Daar voegden zij aan toe dat dit ook werd bepaald door de diversiteit aan zaken die beoordeeld mogen worden. Zo kan men de ene dag een vernieling hebben en de dag erna een wildplasser.

Een pullfactor waar ook veel belang aan werd gehecht is dat het uitoefenen van de functie ook een betekenis heeft voor de samenleving. Met het maken van een tenlastelegging hadden de respondenten toch het gevoel dat ze iets deden aan de criminaliteit in Nederland. Voor 1 huidige AJM respondent was dit de doorslaggevende factor om deze functie uit te oefenen:

“Ik heb voor deze functie gekozen uit een soort van idealisme. Ik wil graag wat teruggeven aan de mensen, de samenleving. En het klinkt wat overdreven dat je wat doet aan de criminaliteit in Nederland maar dat doe je uiteindelijk wel. Dat was altijd mijn achterliggende drive. Boeven vangen om het maar plat te zeggen. En daar haal ik ook mijn voldoening uit.”

Een ander pullfactor die werd genoemd, is het contact met ketenpartners. Dit verschilde weliswaar per respondent. De huidige AJM respondenten die in het Veiligheidshuis werken met de zogenaamde AU-zaken, zagen dit aspect van hun werk vaker terugkomen dan de respondenten die op het parket zelf werkzaam zijn. Vandaar dat de mate van aantrekkelijkheid anders werd gewaardeerd. De huidige AJM

respondenten die werkzaam waren op het parket, gaven aan dat zij dit contact met ketenpartners prettig en afwisselend vinden maar dat het sporadisch gebeurt wat zij als jammer ervaren.

Aan de 4 potentiële AJM respondenten is gevraagd of zij de functie van AJM aantrekkelijk vinden en zo ja, om welke redenen. De redenen daarvoor verschillen per respondent. Één respondent geeft aan dat hij na afronding van zijn HBO Recht opleiding, wil doorstuderen aan de universiteit om bedrijfsjurist te worden. Het vakgebied van strafrecht heeft niet zijn voorkeur. Volgens deze respondent kiest iedere juridische student deze richting vanwege de spanning die het met zich meebrengt, vandaar dat deze respondent een andere richting opgaat. Een andere respondent gaf aan dat hij weliswaar niet wil doorstuderen na deze opleiding, maar dat hij meer de kant op wil gaan van het bestuursrecht. Het juridisch gebied waar de AJM zich mee bezighoudt vindt hij te beperkt. Daarnaast gaf deze respondent aan dat de competenties die aan een AJM worden gesteld, niet bij hem passen. Vooral het werken in een productieomgeving sprak hem niet aan. De derde respondent gaf aan dat hij niet zou kiezen voor de functie van AJM vanwege de eentonigheid van het werk. Hij kreeg een beeld van de functie die hem niet aanstond vanwege de weinige uitdaging die de functie hem zou bieden. Tevens zag hij ook weinig doorgroeimogelijkheden vanuit de functie van AJM. Immers, de functie van senior AJM bestaat momenteel alleen nog in de gedachte van P&O en de doorgroei van AJM naar secretaris gebeurt op basis van jaren werkervaring en de nodige interne opleiding.

De vierde respondent was meer te spreken over de AJM functie. Naast een grote interesse in het strafrecht, vond deze respondent dat het Arrondissementsparket Utrecht op den duur genoeg doorgroeimogelijkheden voor hem aanbood. Zelf ziet hij de doorgroeimogelijkheden als dé manier om jezelf verder te ontwikkelen. Dat deze ontwikkeling bij de werkgever kan is in zijn optiek de ideale combinatie. Hij omschrijft de functie van AJM als een 'springplank' voor afgestudeerde HBO Recht.

De opleidingscoördinator van HBO Recht aan de Hogeschool Utrecht (HU), deelde deze opvatting maar zag toch een obstakel voor het Arrondissementsparket Utrecht. Zij gaf aan dat de functie van AJM weliswaar een goede startfunctie zou kunnen zijn voor afgestudeerden, maar het Arrondissementsparket Utrecht zou na een jaar of twee een doorgroei moeten bieden naar bijvoorbeeld secretaris, waarbij men de officier van justitie ondersteunt met de strafzaken die maatwerk vereisen. Volgens haar is de opleiding ook gericht om studenten op te leiden voor die functies en niet zo zeer voor de functie van AJM. Zij is van mening dat de functie van AJM meer op een MBO werk- en denkniveau ligt.

D. Pushfactoren van de AJM functie

Tijdens de interviews met de huidige AJM respondenten en de potentiële AJM respondenten, is er ook gevraagd naar de minder aantrekkelijke factoren van de AJM functie. Het merendeel van de huidige AJM respondenten gaf aan dat het werk op den duur eentonig wordt.

Daarnaast werd er ook gesproken van een hoge werkdruk die als negatief werd ervaren. Enkele respondenten ervaren deze druk niet als negatief, zij vinden het juist leuk om met targets te werken. Deze respondenten konden daarom ook goed omgaan met het productieaspect van de AJM

functie, terwijl de anderen respondenten dit weer negatief in verband brachten met de eentonige werkzaamheden.

De beperkte doorgroeimogelijkheden waren ook een hekel punt voor de huidige AJM respondenten. Enkele van deze respondenten gaven aan dat zij op de functie van AJM gesolliciteerd hebben, omdat er vanuit de administratie weinig doorgroeimogelijkheden waren. De respondenten waren allemaal op de hoogte van de doorgroeimogelijkheden vanuit de functie van AJM. Zij gaven aan dat ze door konden groeien naar de functie van senior AJM (wanneer deze gerealiseerd zou worden) en naar de functie van secretaris. Wel was er enige onduidelijkheid over de opleidingseisen die voor deze functies gelden. De P&O adviseur vertelde dat er voor de functie van secretaris een eis vast gesteld staat van minimaal HBO Recht. Voor alle huidige AJM respondenten zou dat betekenen dat zij een nog een HBO opleiding zouden moeten volgen, willen zij de secretaris functie gaan vervullen. Hoewel dit een grote stap in opleidingsniveau is, gaven de meeste huidige AJM respondenten aan dat zij nu aan hun “plafond” zitten qua werkzaamheden en dat ze graag door willen groeien naar een zwaardere functie. Zij gaven aan dat de functie van AJM verzaamd zou kunnen worden, door het mandaat van wetsartikelen uit te breiden. Ondanks de ontevredenheid die werd geuit over deze betekenissen, gaf geen enkele huidige AJM respondent aan dat hij of zij de intentie had om de organisatie verlaten.

E. Public Service Motivation

Bij de meeste huidige AJM respondenten kan er een mate van PSM vastgesteld worden. Dit kwam duidelijk naar voren wanneer de respondenten werd gevraagd naar hun motivaties om te kiezen voor de overheid als werkgever en de functie van AJM. Al snel gaven zij aan dat wanneer men werkt bij een overheidsorganisatie, men iets terug kan doen voor de samenleving. Uit deze beleving haalden de respondenten waardering. De vormen van PSM waren voornamelijk gebaseerd op rationele en normatieve PSM. Een enkele respondent sprong eruit door te antwoorden dat hij de functie van AJM vervuld vanuit een soort idealisme, een affectieve vorm van PSM. Daar tegenover staat een enkele respondent die tijdens het interview niet heeft aangegeven dat ze het werk doet vanuit een overtuiging om iets te betekenen voor de samenleving.

Bij de 4 potentiële AJM respondenten was er geen spoor van PSM te bekennen. Geen van de 4 respondenten gaf aan dat ze de juridische kant hadden gekozen vanwege PSM gerelateerde motieven. De respondenten hadden de juridische kant gekozen, omdat ze dit vakgebied intellectueel gezien interessant vinden en vanwege de vele banen waaruit men kan kiezen. Zelfs de respondent die richting het Bestuursrecht wil gaan, wil wel graag bij de overheid werkzaam worden maar meer vanwege de complexiteit van bestuurlijke processen.

F. Aantrekkelijkheid van het Arrondissementsparket Utrecht als werkgever

De meeste van de huidige AJM respondenten hadden niet echt een beeld van het Arrondissementsparket Utrecht als werkgever. Het merendeel van de respondenten gaf aan dat zij niet bewust voor het Arrondissementsparket Utrecht als werkgever hadden gekozen, maar door een

uitzendbureau, familie of andere omstandigheden. De goede arbeidsvoorwaarden en baan zekerheid waren aantrekkelijke factoren. Een enkeling gaf aan dat hij bewust voor deze organisatie had gekozen vanwege de “aanklagersrol” die het Arrondissementsparket Utrecht vervuld. Enkele respondenten gaven aan dat zij een beeld van de overheid als werkgever hadden met betrekking tot een “ambtenarenorganisatie”. Zij ervaren nog steeds de positieve aspecten van werken bij de overheid maar benadrukken wel dat er hard gewerkt moet worden.

“Waar ik begonnen was, was ook overheid Rijkswaterstaat. Je merkt wel dat alles goed voor je geregeld is. Goed salaris. Goede arbeidsvoorwaarden. Baanzekerheid. Ik heb tussendoor ook in een commercieel bedrijf gewerkt en dat was voor mij het punt om weer terug te keren naar de overheid. (...) Maar we moeten wel bepaalde targets halen en daar wordt je ook wel op afgerekend als je die niet steeds haalt.”

Wat betreft het salaris in relatie tot de overheid als werkgever, heeft de P&O-adviseur een kritiekpunt. Zij geeft aan dat het Arrondissementsparket Utrecht wat flexibeler kan worden in de verstrekking van het salaris. In het bedrijfsleven kan er sneller doorgroeid worden naar een hoger salaris, terwijl dat voor een overheidsorganisatie een stuk lastiger ligt. Zij geeft aan dat wanneer iemand bij het Arrondissementsparket Utrecht binnenkomt, men best op een goed salaris kan beginnen. Maar elk jaar krijgt men slechts 50 euro bruto per maand extra. Dit komt overeen met de bestudeerde salaristabel van het Arrondissementsparket Utrecht. De P&O-adviseur gaf tevens aan dat de “typische” kenmerken van de overheid als werkgever, zoals baan zekerheid en goede arbeidsvoorwaarden steeds minder worden.

De potentiële AJM respondenten hadden een beeld van het Arrondissementsparket Utrecht als een starre, bureaucratische organisatie waar een “regeltjescultuur” heerst en waar men binnen kantoor tijden de werkzaamheden uitvoert. Vanwege deze perceptie, zou 3 van de 4 respondenten niet zo gauw kiezen voor een baan bij een overheidsorganisatie. Zij kiezen liever voor een private organisatie, omdat zij van mening zijn dat dit soort organisaties flexibeler zijn qua regelgeving, doorgroei en salaris. De vierde respondent die interesse heeft in Bestuursrecht, neemt de heersende perceptie van de overheid als werkgever voor lief en vindt de context van de functie het belangrijkste.

G. Aandacht voor het Arrondissementsparket Utrecht als werkgever

De P&O-adviseur is van mening dat er op dit moment nog te weinig gebeurt aan profilering als een aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt. De middelen die momenteel worden ingezet zijn het aanbieden van stages aan hogeschole en universiteiten. Het doel van het aanbieden van deze stages, is om studenten een beeld te laten vormen over de precieze werkzaamheden van de organisatie binnen hun vakgebied. Tevens gaf zij aan dat het Arrondissementsparket Utrecht meer aanwezig moet zijn op vacaturesites. Een huidige AJM respondent beaamt dit door aan te geven dat functies zoals de AJM functie nauwelijks op internet en nooit in de krant te vinden zijn. Waarschijnlijk kan dit te maken met de werving en selectieprocedure die binnen de overheid wordt gehanteerd.

Wanneer een vacature openstaat bij het Arrondissementsparket Utrecht, wordt er eerst gekeken of deze vacature intern opgevuld kan worden. Mocht dat niet lukken, dan wordt er gekeken bij de Rijksoverheid. Staat de vacature nog steeds open, dan pas wordt er extern gekeken naar kandidaten.

De P&O-adviseur gaf aan dat het Arrondissementsparket Utrecht erg gebaat zou zijn bij de binnenkomst van externen. Deze “nieuwkomers” brengen nieuwe kennis mee en zijn nog te vormen in de hoop om van het oude “ambtenarenbeeld” af te komen.

De potentiële AJM respondenten zitten momenteel in hun derde jaar en zijn bezig met het lopen van stages. Ze konden zelf bepalen bij welke organisatie zij stage wilde gaan lopen. Twee respondenten lopen stage bij een advocatenkantoor, één respondent loopt stage bij een supermarktketen en één respondent loopt stage bij de Gemeente Amersfoort. De respondenten geven dat vanaf het derde jaar meer nadruk wordt gelegd op beroeps- en arbeidsmarktperspectieven van HBO juristen. Zij zijn van mening dat dit mede komt door het feit dat men een groot gedeelte van het derde jaar bezig is met de stage en zodoende zich oriënteert op de beroepspraktijk. De respondenten geven aan dat de overheid is aangekaart als een geschikte werkgever binnen verschillende gebieden van het recht. Weliswaar gaven zij ook aan dat het Arrondissementsparket Utrecht niet specifiek werd benoemd, maar dat de nadruk meer lag op de overheid als één geheel. Zij wisten niet of het Arrondissementsparket Utrecht ook stageplaatsen aanbood aan de opleiding.

De opleidingscoördinator van de opleiding gaf aan dat de HU al in gesprek is met Arrondissementsparket Utrecht over de beroepsperspectieven van de HBO jurist. De HU is momenteel zelf erg druk met de profilering van de HBO jurist op de arbeidsmarkt. De opleiding is vrij nieuw en de geïnterviewde studenten zijn van de tweede lichting. Zij geeft aan dat de markt nog niet voorbereid is op het fenomeen HBO jurist. Dit komt mede door het feit dat 80% van de afgestudeerden verder gaat studeren aan de universiteit. De overige 20% gaat de arbeidsmarkt op. De HU en het Arrondissementsparket zijn momenteel aan het bespreken wat de HU kan betekenen voor de personeelsvraag van het Arrondissementsparket Utrecht en wat zij voor de HU kan betekenen. De opleidingscoördinator geeft aan dat het bijdraagt aan jezelf “verkopen” wanneer men een bepaald loopbaanperspectief schept voor afgestudeerden. Tevens geeft zij aan dat de functie van AJM een prima startfunctie zou kunnen zijn voor HBO juristen, mits deze verzwaaard zou worden. Wanneer zij kijkt naar de werkzaamheden- en processen van de huidige AJM ziet zij meer een MBO functie dan een HBO functie.

IV. Conclusie en discussie

In dit onderzoek is getracht te onderzoeken welke betekenissen huidige AJM en potentiële AJM geven aan de functie van AJM en wat dit kan betekenen voor aantrekkelijk werkgeverschap. Uit het onderzoek is gebleken dat de huidige AJM en de potentiële AJM verschillende maar ook overeenkomende betekenissen geven aan de functie van AJM. Dit is geen vreemde uitkomst, aangezien het individu zijn of haar eigen verwachtingen en behoeftes heeft met betrekking tot werk en de organisatie (Steijn, 2004).

De betekenissen kunnen worden onderverdeeld in persoonsfactoren, baanfactoren en organisatiefactoren. In relatie tot de persoonsfactoren, is er gekeken naar de competenties waarover een AJM zou moeten beschikken. Naast de competenties discipline, teamplayer, besluitvaardigheid, initiatief nemen, klantgerichtheid en motivatie werd er door de leidinggevendenden de meeste nadruk gelegd op de inhoudelijke kennis waarover een AJM moet beschikken. Er werd aangegeven dat de huidige AJM niet genoeg over deze competentie beschikken. Kessels (2005) heeft aangegeven dat kennis en de ontwikkeling daarvan, onontbeerlijk is binnen een organisatie. De leidinggevendenden willen vanuit deze optiek, de eis gaan stellen dat voor de functie van AJM een HBO Recht diploma nodig is.

Wanneer er gekeken wordt naar de baanfactoren, kan er een positieve en negatieve betekenis ontdekt worden. De huidige AJM geven de meest positieve betekenis aan de maatschappelijke meerwaarde van de functie. Op één respondent na, hadden zij het gevoel dat zij met hun werk een nuttige bijdrage leveren aan de maatschappij. Daar haalden zij hun voldoening uit. Volgens Perry (2006) zou er hier sprake zijn van PSM. De respondenten beschikken over een bepaalde 'ethiek' waardoor zij zich, door middel van betekenisvol werk, willen inzetten voor de samenleving. De theorie van Kim (2005) stelt dat werknemers die over PSM beschikken, meer betrokken zullen zijn bij de organisatie en dit kan leiden tot hogere organisatieprestaties. Het Arrondissementsparket zal dus gebaat zijn bij AJM die over deze specifieke arbeidsmotivatie beschikken. De meest negatieve betekenissen die door de huidige AJM werd gegeven aan de functie waren het eentonige karakter en de beperkte aanwezigheid van doorgroeimogelijkheden. De respondenten gaven aan dat de dagelijkse werkzaamheden op den duur eentonig werden. Aan de hand van de typering van de AJM als professional, kan er gesteld worden dat de functie van AJM in het geding komt met de professionele identiteit van de respondent (Coeckelberg, 2006; Wallace, 1995). De meeste respondenten in de vorm van potentiële AJM en de opleidingscoördinator hadden deze ervaring ook. Uit het onderzoek van van Raaij e.a. (2002) kwam naar voren dat afgestudeerden meer waarde hechten aan banen bij de overheid waar werkcontext en uitdaging de boventoon zetten en waar doorgroeimogelijkheden worden aangeboden. Er is hier dus sprake van een spanningsveld tussen het bestaande takenpakket van de AJM en de vraag van de organisatie naar HBO Recht afgestudeerden.

De andere negatieve betekenis in relatie tot baanfactoren hebben te maken met de beperkte aanwezigheid van doorgroeimogelijkheden. Deze bevinding komt overeen met de veronderstelling die Steijn (2004) maakt over de aanwezigheid van intrinsieke en extrinsieke factoren. Weliswaar zijn er intrinsieke factoren (PSM) aanwezig, waardoor de AJM een positieve betekenis geeft aan de functie van AJM. Maar volgens Steijn (2004) is dit niet het enige wat werknemers in de publieke sector motiveert. Extrinsieke factoren, zoals doorgroeimogelijkheden, worden net zo belangrijk geacht en daar is de AJM ontevreden over. Dit gegeven strookt niet met de vooraf geformuleerde verwachting dat het Arrondissementsparket positief wordt beoordeeld op de inzet van bepaalde HRM-instrumenten (in dit geval loopbaanontwikkeling). De huidige AJM respondenten gaven niet aan dat zij vanwege deze ontevredenheid de intentie hadden om de organisatie te verlaten, dit in tegenstelling met de literatuur van Steijn (2004) die aangaf dat een lage arbeidssatisfactie kan leiden tot vertrek. Waarschijnlijk heeft deze tegenstelling te maken met het feit dat de functie AJM pas twee jaar bestaat

en dat het niveau van ontevredenheid bij de huidige AJM respondenten nog niet het punt heeft bereikt om daadwerkelijk de organisatie te verlaten.

In relatie tot de organisatiefactoren is er gekeken naar de betekenissen die de respondenten gaven aan (mogelijk) werken bij het Arrondissementsparket Utrecht. Hierin waren duidelijk verschillen te bekennen tussen de huidige AJM respondenten en de potentiële AJM respondenten. De huidige AJM respondenten gaven aan dat zij een beeld hadden van de organisatie, wat overeenkwam met de perceptie die mensen nog steeds hebben van de overheid als werkgever (Steijn, 2002). Maar zij gaven wel aan dat er binnen de organisatie hard gewerkt moet worden en dat er sancties opgelegd worden wanneer men taken niet voldoende volbrengt. De meeste respondenten hadden niet bewust voor het Arrondissementsparket Utrecht als werkgever gekozen, hoewel de baanzekerheid en goede arbeidsvoorwaarden een grote pullfactor waren om voor deze organisatie te kiezen. Norris (2004) gaf in haar artikel al aan dat overheidsorganisaties niet gebaat zullen zijn bij mensen die op baanzekerheid en arbeidsvoorwaarden afkomen. Volgens haar is de motivatie een belangrijkere factor, hoewel de leidinggevenden aangaven dat het opleidingsniveau op dit moment prioriteit heeft.

Bij de potentiële AJM respondenten heerste weliswaar ook een perceptie van de typische “ambtenarenorganisatie” met vaste banen en goede arbeidsvoorwaarden, maar zij gaven aan dat zij niet een beeld hadden van een werkers mentaliteit bij de organisatie. Toch komt dit gegeven overeen met de vooraf geformuleerde verwachting dat deze groep respondenten een negatieve betekenis zou geven aan het Arrondissementsparket Utrecht.

A. De betekenis voor aantrekkelijk werkgeverschap: de aanbevelingen

Wanneer er wordt gekeken naar de betekenissen die huidige AJM en potentiële AJM geven aan persoons-, baan- en organisatiefactoren in relatie tot de functie van AJM, zijn er enkele positieve en verbeterpunten te ontdekken.

De bovengenoemde factoren spelen een belangrijke rol in de aanloop naar aantrekkelijk werkgeverschap met betrekking tot de functie van AJM, maar roepen ook een heftig discussiepunt op. Vanuit de organisatie is er een vraag naar AJM met een HBO Recht diploma. Jaarlijks zijn er genoeg HBO Recht afgestudeerden die de arbeidsmarkt op gaan, maar uit dit onderzoek is gebleken dat slechts één student interesse heeft in de functie van AJM. Deze respondent gaf daarbij aan dat hij de functie zeker niet als eindpunt beschouwd en ambities heeft om door te groeien naar een hogere functie. De overige 3 studenten gaven aan dat ze, naast andere juridische interesses, de functie niet uitdagend genoeg vonden. Hier zit dus het hekelpunt. De organisatie kan wel haar zinnen gezet hebben op HBO Recht studenten, maar de ondervraagde studenten hebben niet hun zinnen gezet op de AJM functie. Wanneer de organisatie de huidige opleidingseis van MBO niet wil blijven hanteren, dan zal de functie verzwaaard moeten worden, zodat de professionele identiteit gewaarborgd blijft. Daarbij kan men denken aan het aanvoeren van complexere zaken voor de AJM om af te handelen en het aanbieden van ‘sparring-zaken’ (complexe zaken waar met een officier van justitie over gediscussieerd wordt) om meer vorm te geven aan de professionele autonomie en autoriteit van de AJM. Een obstakel dat hierbij komt kijken, is dat de AJM niet teveel in het professionele vaarwater moet komen van de parketsecretaris die de complexere zaken al aanpakt. Wanneer de organisatie dit

zou realiseren zullen de huidige AJM respondenten die aangaven dat ze aan hun 'plafond' zitten, meer geneigd zijn om te blijven bij de organisatie en biedt het perspectief voor potentiële AJM.

Hier ligt een taak voor de P&O afdeling. Zoals al eerder is aangegeven, is de werving en selectieprocedure van de huidige AJM moeizaam verlopen. Dit komt waarschijnlijk doordat de organisatie zelf niet een duidelijk beeld had van de functie. Hoe kan de organisatie immers een beeld van een functie 'versturen' als de organisatie zelf niet weet wat ze met deze functie willen en wie daar geschikt voor zou zijn? Een mogelijke oplossing ligt in een verduidelijking van het functieprofiel. De organisatie zal goed moeten afkaderen wat de functie precies inhoudt en welke werknemer daarvoor geschikt is. Verder zal de procedure zelf aangepast kunnen worden door naast een gesprek en een casus, ook een assessment te geven waarin de competenties en motivaties van de kandidaat duidelijker naar voren zullen komen. Wanneer het functieprofiel verduidelijkt wordt en de werving en selectieprocedure wordt aangepast, zal de organisatie in staat zijn om een goed doordachte functie naar buiten te kunnen brengen. Zodoende wordt het voor de huidige AJM en potentiële AJM duidelijk wat er van ze verwacht wordt en kan dit eventuele teleurstellingen in de toekomst vermijden.

Op het gebied van de organisatie als aantrekkelijke werkgever is het een positieve constatering dat de huidige AJM respondenten beschikken over PSM en dit als een grote betekenis toeschrijven aan de functie van AJM. Zoals in het artikel al is aangegeven zijn overheidsorganisaties gebaat bij werknemers met deze motivatie. Het strekt dan ook tot de aanbeveling, dat het Arrondissementsparket Utrecht dit belangrijke en kenmerkende aspect van arbeidsbeleving bij de ondervraagde werknemers gaat uitdragen naar zowel de huidige AJM als potentiële AJM. Naast de vijf huidige AJM respondenten die over PSM beschikken, zullen er ongetwijfeld meerdere mensen rondlopen die over dezelfde motivatie beschikken en dit willen terugzien in hun baan.

Terwijl dit positieve aspect van werken bij de het Arrondissementsparket Utrecht wordt benadrukt, moet de negatieve perceptie van werken bij deze organisatie verdwijnen. Zolang de buitenwereld niet ziet dat werken bij het Arrondissementsparket betekenis heeft voor de samenleving en dat er best wat wordt verwacht van mensen, zal deze perceptie nog lange tijd blijven bestaan. Het Arrondissementsparket Utrecht is al op de goede weg door stages aan te bieden aan hogescholen en universiteiten. Eventueel zou ze ook meer de MBO scholen en middelbare scholen kunnen betrekken in haar dagelijkse werkzaamheden.

B. Suggesties voor verder onderzoek

In de inleiding werd al aangegeven dat er weinig kwalitatieve onderzoeken zijn over de individuele arbeidsbeleving van werknemers in de Nederlandse publieke sector. Met dit onderzoek zijn er theoretische en praktische inzichten verschaft in de betekenisgeving van huidige AJM en potentiële AJM aan de functie AJM en wat dit doet met aantrekkelijk werkgeverschap bij het Arrondissementsparket Utrecht. Nadat het Arrondissementsparket de aanbevelingen heeft toegepast, zou er een evaluatieonderzoek plaats kunnen vinden om te onderzoeken of de gemaakte aanpassingen van invloed zijn op het aantrekken van AJM. Vervolgens is het raadzaam om het thema 'aantrekkelijk werkgeverschap' vanuit de gehele organisatie te bekijken. Er zou onderzocht kunnen worden welke betekenissen werknemers van het Arrondissementsparket Utrecht geven aan de

aanwezigheid en inzet van HRM-instrumenten. Op het gebied van profilering op de arbeidsmarkt, zou de organisatie een onderzoek kunnen starten naar effectieve manieren om een (aangepast) werkgeversmerk te creëren.

V. Dankwoord

Een artikel schrijven doe je niet alleen. Daarom wil ik iedereen hartelijk bedanken die de afgelopen maanden een bijdrage heeft geleverd aan dit artikel. Een aantal mensen wil ik hier in het bijzonder noemen.

Mijn docent Dr. Ellen van Wijk wil ik bedanken voor alle wetenschappelijke ideeën die verwerkt zijn in dit artikel en het duwtje in de rug wanneer de 'weg naar aantrekkelijk werkgeverschap' wat hobbelig werd. Mijn begeleiders Claire Bruurmijn en Renate Egberts van het Arrondissementparket Utrecht wil ik allereerst bedanken voor mijn toelating tot de organisatie. Uiteraard wil ik hen ook bedanken voor hun input, correcties en behulpzaamheid bij de totstandkoming van dit artikel.

VI. Bronvermelding

Boeije, H., (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek – Denken en doen.* Amsterdam: Boom Onderwijs.

Brewer, G.A., Coleman-Selden, S., Facer II, R.L. (2000), Individual Conceptions of Public Service Motivation, *Public Administration Review*, 60, (3), pp. 254-264

Coeckelbergh, M., (2006), Regulation or Responsibility? Autonomy, Moral Imagination, and Engineering, *Science, Technology and Human Values*, 31, (3), pp. 237-260

Hollis, M. (2002), *The Philosophy of Social Science: an Introduction*, Cambridge: Cambridge University Press

Houston, D.J. (2000), Public Service Motivation: A Multivariate Test, *Journal of Public Administration and Research Theory*, 10, (4), pp. 713-727

Hugman, R., (2003), Professional Ethics in Social Work: Living with the Legacy, *Australian Social Work*, 56, (1), pp. 5-15

Kessels, J.W.M. (2004). The knowledge revolution and the knowledge economy: the challenge for HRD'. In: Woodall, J., Lee, M., & Stewart, J. (eds.). *New Frontiers in HRD.* pp. 165-179. London: Routledge

Kim, S. (2005), Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, (2), pp. 245-261

Leicht, K.T., Fennell, M.L., (2001), *Professional work: A Sociological Approach*, Blackwell Publishing

Maso, I., A. Smaling (1998), *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie.* Amsterdam: Boom Onderwijs

Neil, M., Morgan, J., (2000), The Professionalization of Everyone? A Comparative Study of the Development of the Professions in the United Kingdom and Germany, *European Sociological Review*, 16, (1), pp. 9-26

Norris, P. (2004), Still a Public Service Ethos? Work Values, Experiences and Job Satisfaction Among Government Workers, *voor het boek: For the People: Public Service in the 21st Century*, pp. 2-22

Perry, J.L., (2000), Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, (2), pp. 471-488

Raaij, W.F. van, H. Vinken, L.P.M. van Dun (2002), *Het Imago van de Publieke Sector als Werkgever*, Tilburg: OSA

Steijn, B. (2002), Carrièrejager of Dienaar van de Publieke Zaak. Over Ambtenaren en hun Motivatie, *rede ter gelegenheid van het aanvaarden van het ambt van bijzonder hoogleraar in de Faculteit der Sociale Wetenschappen aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op 22 september 2002*, pp. 3-20

Steijn, B. (2004), HRM, Arbeidssatisfactie en de Publieke Sector, *Bestuurswetenschappen*, 20, (4), pp. 289-307

Wallace, J.E., (1995) Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, *Administrative Science Weekly*, 40, (2), pp. 228-255