

# Waarom het Openbaar Ministerie?

*Een onderzoek naar de keuze van startende talentvolle juristen voor het Openbaar Ministerie*

**Judith Zondag**

**Den Haag, 31 augustus 2016**



## **Masterthesis**

**Judith (J.M.) Zondag 419414**  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Master of Public Administration  
Master Management van HR en Verandering

**Eerste lezer: dr. L. den Dulk**  
**Tweede lezer: dr. B. Vermeeren**  
**Stagebegeleider: drs. M. Verhagen**



**OPENBAAR MINISTERIE**

## Voorwoord

---

Beste lezer,

Voor u ligt het resultaat van een wetenschappelijk onderzoek bij het Openbaar Ministerie, mijn masterthesis, waar ik de master Management van HR en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam mee afsluit. Voor deze masterthesis heb ik een proces van lezen, schrijven, denken, analyseren en vooral hard werken en doorzetten ondergaan. Dit stuk is het meest intensieve, maar ook het meest leerzame onderdeel in mijn studie Bestuurskunde geweest. Ik heb in deze periode niet alleen heel veel geleerd over het doen van wetenschappelijk onderzoek, maar ook over het beste uit mijzelf halen.

Het afgelopen half jaar is een leuke, af en toe stressvolle, maar vooral leerzame periode geweest. Een masterthesis schrijven is een heel andere opdracht, dan de opdrachten die gedurende de studie zijn gegeven, waardoor deze zes maanden heel intensief zijn geweest. Het interessante, maar ook het leuke van de combinatie van wetenschappelijk onderzoek doen en stagelopen, is dat bij de wetenschappelijke literatuur gelijk een beeld kan worden gevormd en toe kan worden gepast in de praktijk. Zo blijft het niet meer abstract, maar gaat de literatuur juist leven.

In dit onderzoek heb ik onderzocht waarom startende talentvolle juristen kiezen om bij het OM te gaan en te blijven werken. Achteraf bleek, door de laatste fase van mijn studie en de ervaringen van het afgelopen jaar, dit onderwerp ook op mijzelf van toepassing te zijn. Ik heb nagedacht over waarom ik zou kiezen om voor de publieke of private sector te gaan werken. Tevens heb ik nagedacht over wat ik later in mijn loopbaan belangrijk vind.

Gedurende het onderzoek heb ik mijzelf verder ontwikkeld en mijzelf nog een stukje beter leren kennen. Ik ben weer een stapje vooruitgegaan in het omgaan met stressvolle situaties en ben erachter gekomen dat ik meer doorzettingsvermogen heb dan ik had gedacht. Het vele reizen naar de verschillende OM-onderdelen voor de interviews, maakte namelijk dat er minder tijd was voor het transcriberen van de interviews. In het tijdsbestek die daarvoor was, leek het soms niet haalbaar, maar toch heb ik mij hier doorheen geslagen. Op het eindresultaat van dit onderzoek ben ik dan ook trots, en wil daarvoor een aantal mensen bedanken.

Allereerst wil ik Monique Verhagen MSc. bedanken. Zij heeft ervoor gezorgd dat ik bij het Openbaar Ministerie onderzoek mocht doen en heeft mij deze periode in het schrijven van mijn masterthesis begeleid. Zij stond altijd voor mij klaar wanneer ik vragen over mijn onderzoek of stagewerkzaamheden had. De deuren die zij voor mij opende in de grote OM-organisatie, zorgde ervoor dat ik dit onderzoek kon uitvoeren. Door de open en toegankelijke sfeer kon ik kritische vragen stellen, mijn visie op verschillende onderwerpen geven en kreeg ik van haar kritische feedback. Zonder haar had dit onderzoek niet op deze manier uitgevoerd kunnen worden.

Natuurlijk wil ik ook alle startende juristen die ik heb mogen interviewen bij het Openbaar Ministerie bedanken. Hun openheid en interesse hebben ervoor gezorgd dat ik een kritische

analyse, conclusie en aanbeveling kon schrijven. De verhalen en gesprekken met hen heb ik als zeer leerzaam en inspirerend ervaren.

Daarnaast wil ik dr. Brenda Vermeeren bedanken. Als tweede lezer heeft zij mijn gehele thesis in een zeer korte tijd gelezen om dit collegejaar af te kunnen studeren. Zij heeft mij van kritische feedback en nieuwe inzichten voorzien, waardoor deze thesis naar een hoger niveau kon worden getild. Consistentie en het plaatsen van theoretische concepten stond hierin centraal.

Dr. Laura den Dulk wil ik voor alles bedanken. Deze periode had ik zonder haar namelijk niet tot dit resultaat kunnen brengen. Voor de tijd die zij voor mij nam, de voortgang die zij positief bleef bekijken en de nieuwe inzichten die zij mij gaf wanneer ik door de bomen het bos niet meer zag, ben ik haar heel dankbaar voor. Verder wil ik mijn familie, vriend, vrienden en studiegenoten bedanken voor alle steun die ik kreeg. Zij hebben mij hier op allerlei verschillende manieren doorheen gesleept. Iedereen, ontzettend bedankt!

Nu ik dit heb afgerond wordt het tijd om mijn loopbaan bij het Openbaar Ministerie te starten en na te denken over wat ik als startend WO 'er belangrijk vind in mijn loopbaan.

Veel leesplezier!

Judith Zondag

Augustus, 2016

## Samenvatting

---

De steeds sneller veranderende omgeving, de tot op heden zichtbare gevolgen van de recessie en de demografische ontwikkelingen, leiden tot het belang van organisaties om voor het behouden van hun concurrentiepositie de juiste mensen te binden, boeien en te behouden (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).

De motivatie van medewerkers om in het openbaar bestuur of in de private sector te gaan werken, vloeien voort uit de verschillen tussen publieke en private organisaties (Rainey & Bozeman 2000; Wright & Bradley, 2001). Verschillende studies laten zien dat de keuze voor het openbaar bestuur veelal gebaseerd is op de intrinsieke motivatie, waar Public Service Motivation (PSM) een vorm van is (Gagne & Deci, 2005; Van den Broeck, et al., 2009). Medewerkers die voor een organisatie hebben gekozen, willen bij hun baan blijven wanneer zij ervaren bij die werkomgeving te passen. Een diversiteitsbeleid kan, met de steeds veranderende omgeving en de demografische ontwikkelingen, een organisatie bij het behouden, maar ook bij het binden en boeien van medewerkers, helpen.

Het Openbaar Ministerie (OM) tekende op 25 november 2015 het 'Charter diversiteit' en acht hiermee diversiteit als een belangrijk thema (OM, 2015-1). Vanwege de onevenredige man-vrouw verhouding bij het OM, richt dit onderzoek zich binnen diversiteit op genderdiversiteit bij de startende talentvolle juristen van het Virtueel Parket bij het OM. Deze juristen zijn tussen 2014 en 2016 als beoordelaar aangesteld om de voorraden aan misdrijfzaken en overtredingen te verwerken. De voorkeur in de selectie bij gelijke geschiktheid ging hierbij uit naar een mannelijke startende jurist (OM, 2014-1; Kuipers, 2016). Waarom de juristen voor het OM hebben gekozen en al dan niet hun loopbaan bij het OM willen voortzetten, heeft het OM geen beeld van. Het doel van dit onderzoek is daarom om factoren te identificeren die startende talentvolle juristen in hun keuze voor en in hun loopbaan bij het OM van belang achten. De centrale vraag in dit onderzoek is:

*Welke factoren zijn voor startende talentvolle mannelijke en vrouwelijke juristen van belang in de keuze voor en in hun loopbaan bij het Openbaar Ministerie?*

Op basis van de bevindingen worden aanbevelingen aan het OM gedaan omtrent het binden, boeien en behouden van deze groep. Hier worden de mogelijke verschillen en/of overeenkomsten tussen mannen en vrouwen in meegenomen. Het onderzoek is kwalitatief van aard en maakt gebruik van een casestudie. Aan de hand van semigestructureerde interviews, zijn 18 respondenten geïnterviewd die pas zijn ingestroomd, doorgestroomd of op korte termijn uitstromen. Voor de analyse zijn de interviews getranscribeerd en gecodeerd.

Vanuit het kwalitatieve onderzoek kan geconcludeerd worden dat de slechte arbeidsmarktomstandigheden binnen het strafrecht de keuze van juristen voor het OM hebben beïnvloed. Daardoor zijn Public Service Motivation gerelateerde motieven - een individuele oriëntatie voor het leveren van diensten aan mensen - en talentmanagement als instrument niet dé reden om voor het OM te gaan werken, maar het strafrecht als werk wel. Ondanks dat PSM

niet doorslaggevend is geweest in de keuze voor het OM, heeft het willen bijdragen aan de veiligheid van de samenleving en het dienen van de samenleving wel een rol gespeeld (Kim & Vandenabeele, 2010). Hierin is een klein verschil tussen mannen en vrouwen. Mannen vinden het belangrijk om zowel de samenleving te kunnen dienen, alsmede om de veiligheid in de samenleving te bevorderen. Bij vrouwen ligt de focus daarentegen alleen op het dienen van de samenleving.

Het belang van andere factoren in de keuze voor het OM, kent een onderscheid tussen mannen en vrouwen. Voor de vrouwen hebben de factoren betrekking op de doorgroeimogelijkheden en de werk-privé balans en voor mannen op de specifieke OM-organisatiewerkzaamheden en de verwachtingen omtrent de organisatiecultuur en de arbeidsvoorwaarden.

Opvallend is de beperkte ervaren bijdrage aan de samenleving in de functie van beoordelaar. Deze heeft onvoldoende invloed op de keuze om bij het OM te blijven. Dit heeft te maken met de hoop van de juristen op doorstroom binnen het OM naar andere functies waarin dit wel is terug te vinden. Niet alleen de bijdrage aan de samenleving, maar ook factoren als: doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden, inhoud, uitdaging en het leeraspect vallen tegen in de functie van beoordelaar. In de functie van beoordelaar bestaat een gap tussen de verwachtingen en ervaringen, die wel op den duur de keuze om bij het OM te blijven beïnvloedt wanneer de doorstroom lastig blijft.

Tot slot heeft talentmanagement als concept geen invloed op de keuze voor het OM. Gekeken naar de genoemde talentmanagementactiviteiten als: doorstroom, begeleiding, het leeraspect, uitdaging, zekerheid en de arbeidsvoorwaarden, lijkt talentmanagement daarentegen wel van belang te zijn in de keuze om bij het OM te blijven.

De uit het onderzoek voorkomende aanbevelingen aan het OM zijn als volgt:

- 1) Arbeidsmarktcommunicatie: stel een arbeidsmarktcommunicatiekader op voor het binden van startende juristen. Dit kader dient eenduidig te zijn om één duidelijk beeld voor startende juristen neer te zetten, maar ook om als organisatie, via de verschillende communicatiekanalen, één boodschap te vertellen;
- 2) Meer uitdaging in het werk op het Virtueel Parket: creëer meer uitdaging door routinematig werk te voorkomen. Zorg voor meer afwisseling in het werk en bied daarnaast meer diverse inhoudelijke zaken en de daarbij horende opleiding, cursus of bijscholing;
- 3) Doorstroom: creëer draagvlak op de parketten met betrekking tot de mogelijke doorstroom van opgeleide juristen van het Virtueel Parket naar de arrondissementsparketten;
- 4) Loopbaanbeleid: stel kaders op waarin de startende juristen samen met hun leidinggevende kunnen reflecteren op de huidige loopbaan en vooruitkijken naar de toekomstige loopbaan.

# Inhoud

---

<b>Voorwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>9</b>
1.1.    Aanleiding .....	9
1.2.    Probleemstelling .....	10
1.3.    Relevantie.....	12
1.3.1.    Maatschappelijke relevantie.....	12
1.3.2.    Wetenschappelijke relevantie.....	13
1.4.    Opbouw van het rapport.....	13
<b>2. Theoretisch Kader</b> .....	<b>15</b>
2.1.    Het Openbaar Ministerie 2020 .....	15
2.1.1.    De startende juristen .....	16
2.2.    De keuze voor het openbaar bestuur.....	17
2.2.1.    Public Service Motivation .....	19
2.3.    De fit theorie .....	20
2.3.1.    Person-Organization fit .....	21
2.3.2.    Person Job fit.....	22
2.3.3.    Talentmanagement.....	23
2.3.4.    Public Service Motivation fit.....	24
2.4.    Genderdiversiteit .....	25
2.4.1.    Ontwikkelingen.....	25
2.4.2.    Sociale rol theorie .....	26
2.4.3.    Kenmerken mannen en vrouwen .....	27
2.5.    Conceptueel model.....	28
<b>3. Onderzoeksontwerp en methodologische verantwoording</b> .....	<b>30</b>
3.1.    Kwalitatief onderzoek.....	30
3.1.1.    Onderzoeksstrategie en meting .....	30
3.1.2.    Dataverzameling.....	30
3.1.3.    Selectie respondenten .....	31
3.1.4.    Dataverwerking .....	33
3.2.    Operationalisatie.....	34

3.3.	Kwaliteit van het onderzoek .....	38
3.3.1.	Betrouwbaarheid .....	38
3.3.2.	Validiteit.....	38
<b>4.</b>	<b>Bevindingen.....</b>	<b>40</b>
4.1.	De keuze voor het Openbaar Ministerie .....	40
4.1.1.	Verwachtingen .....	40
4.1.2.	Motieven .....	42
4.1.3.	Gender: verschillen en overeenkomsten.....	46
4.2.	De keuze om bij het Openbaar Ministerie te blijven.....	47
4.2.1.	De ervaringen .....	47
4.2.2.	De fit.....	52
4.2.3.	Gender: verschillen en overeenkomsten.....	54
<b>5.</b>	<b>Analyse .....</b>	<b>55</b>
5.1.	Public Service Motivation .....	55
5.2.	Person-Organization fit .....	58
5.2.1.	PSM fit.....	59
5.3.	Person-Job fit.....	60
5.3.1.	Talentmanagement.....	61
5.3.2.	PSM fit.....	64
5.4.	Gender: verschillen en overeenkomsten.....	65
<b>6.</b>	<b>Conclusie en reflectie.....</b>	<b>68</b>
6.1.	Deelvraag één en twee .....	68
6.1.1.	Conclusie.....	69
6.2.	Aanbevelingen.....	70
6.3.	Reflectie.....	73
<b>7.</b>	<b>Bibliografie .....</b>	<b>77</b>
<b>8.</b>	<b>Bijlagen .....</b>	<b>82</b>
	Interviewuitnodiging.....	82
	Interviewtopics .....	83
	Codering.....	85



# 1. Inleiding

---

## 1.1. Aanleiding

De rijksoverheid wil in alle overheidsorganisaties medewerkers uit alle groepen uit de samenleving hebben. Met een evenwichtig personeelsbestand wil de rijksoverheid ervoor zorgen dat mensen zich herkennen in de overheid, dat diverse achtergronden leiden tot betere weloverwogen beslissingen. Bovendien vervangen de nieuwe medewerkers de pensioengerechtigden. De rijksoverheid stimuleert daarom overheidsorganisaties om meer divers te worden (Rijksoverheid, 2016).

Steeds meer organisaties achten diversiteit van belang en ontwikkelen hiervoor een diversiteitsbeleid (Jackson et al, 2003; Groeneveld & Verbeek, 2012; Olsen & Martins, 2012). Met het 'Charter Diversiteit' van het project 'Diversiteit in bedrijf', bevordert de Stichting van de Arbeid het diversiteitsbeleid bij zowel publieke als private organisaties. Werkgevers verbinden zich met het tekenen van deze charter aan het bevorderen van diversiteit in hun organisatie. Het gaat hierbij om gelijke behandeling, een open bedrijfscultuur en het bevorderen van instroom, behoud en doorstroom (Stichting van de Arbeid, 2016). Het Openbaar Ministerie (OM) tekende op 25 november 2015 het Charter en acht hiermee diversiteit als een belangrijk thema (OM, 2015-1). Volgens Van Wijk (2015), lid College van Procureurs-Generaal, raakt diversiteit de kerntaak van het OM, aangezien het OM met de strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde de vrijheid en veiligheid van burgers beschermt. Hierdoor kunnen burgers zichzelf, verschillend, veilig en vrij van discriminatie en uitsluiting zijn (Van Wijk, 2015)<sup>1</sup>. Volgens het OM is een diverse samenstelling van de organisatie, waarbij medewerkers over aanvullende kwaliteiten en talenten beschikken en complementair zijn, van belang om goed te kunnen anticiperen op de veranderende omgeving en de hoger wordende eisen van de samenleving. Het OM zet actief in op dimensies als: gender, leeftijd, cultuur, opleidingsachtergrond, werkervaring en mensen met een beperking. Daarbij worden HR-activiteiten als: instroom, selectie en behoud van nieuwe diverse talenten gebruikt. Dit doen zij onder meer door te werken aan bewustwording (OM, 2015-1).

Diversiteit is in veel organisaties een actueel thema en kent verschillende dimensies als: leeftijd, etniciteit, sexuele geaardheid, geslacht, handicap en huidskleur (Harrison & Klein, 2007). Dit onderzoek richt zich binnen diversiteit op genderdiversiteit bij het OM. Genderdiversiteit betreft de verhouding tussen mannen en vrouwen in een organisatie. Organisaties proberen door middel van HR-instrumenten en ontwikkelprogramma's de genderdiversiteit te bevorderen (Hunt, Layton & Prince 2015). Het OM kent een onevenwichtige verhouding tussen mannen en vrouwen. Van de ruim vijfduizend medewerkers bestaat het OM, exclusief de Rijksrecherche, in totaal voor 34 procent uit mannen en 66 procent uit vrouwen (Kuipers, 2016-2).

---

<sup>1</sup> Uitnodiging OM Conferentie Diversiteit 2016, A. van Wijk, Openbaar Ministerie, 2015

<sup>2</sup> Bron: H. Kuipers, 2016-1: overzicht mannen en vrouwen Openbaar Ministerie maart 2016

Naast het bevorderen van de genderdiversiteit, dat binnen veel organisaties een actueel thema is, hebben organisaties tevens te maken met een aantal demografische ontwikkelingen. De geboortegolf na de Tweede Wereldoorlog - de 'babyboom'- en de daling van het geboortecijfer vanaf de jaren zeventig, leiden momenteel tot vergrijzing en ontgroening (BZK, 2013, Van Duin & Stoeldraijer, 2014). De huidige bevolkingssamenstelling kent daardoor meer veertigers en vijftigers en minder twintigers en dertigers. Deze veertigers en vijftigers stromen aankomende jaren de hogere leeftijdsgroep in, richting de pensioengerechtigde leeftijd. Steeds meer mensen gaan komende jaren met pensioen. Volgens het CBS neemt het aantal 65-plussers toe van 2,7 miljoen in 2012 naar 4,8 miljoen in 2040 (Van Duin & Stoeldraijer 2014; Van Duin & Stoeldraijer, 2012). Het aantal jongeren dat tot de arbeidsmarkt toetreedt, neemt daarentegen af met over 20 jaar 200 duizend minder jongeren (BZK, 2013). Een gevolg van deze ontwikkelingen is dat er een krapte in de opvolging van medewerkers in organisaties ontstaat (Kunze, Boehm, & Bruch, 2011). Dit heeft ook gevolgen voor de leeftijdsdiversiteit in het openbaar bestuur. Het openbaar bestuur kent momenteel meer middelbare en oudere, dan jonge medewerkers. De instroom van jongeren is beperkt en zal komende jaren niet gebaseerd zijn op de uitbreidingsvraag, maar op de vervangingsvraag van organisaties (ROA, 2013). De uitstroom zal daarentegen de komende jaren groot zijn; van elke tien medewerkers gaan in 2020 drie medewerkers met pensioen. Een gevolg van deze ontwikkelingen is dat er een krapte in de opvolging van medewerkers in organisaties ontstaat. De verhouding tussen jong en oud in het openbaar bestuur raakt daarmee de komende jaren steeds verder uit balans (Kunze, Boehm, & Bruch, 2011; ROA, 2013).

Ondanks dat ook het OM te maken heeft met een beperkte instroom, zijn in 2014 en 2015 128 startende talentvolle juristen aangesteld. Het ministerie van Veiligheid en Justitie heeft voor het OM geld beschikbaar gesteld om voorraden van misdrijfzaken en overtredingen te verwerken. Om dit te realiseren is extra beoordelingscapaciteit ingezet op het Virtueel Parket (VP) waarvoor startende juridische talenten voor de functie van beoordelaar zijn geworven (OM, 2015-2; OM, 2015-3). Gezien de man-vrouw verhouding ging de voorkeur in de selectie van de startende talentvolle juristen bij gelijke geschiktheid naar een mannelijke jurist (OM, 2014-1; Kuipers, 2016). Variërend van tijd tot tijd kent het VP 44 fte, waarvan 33 fte. vrouw is en 11 fte. man. De gemiddelde leeftijd van de startende juristen op het VP is 27 jaar (Kuipers, 2016).

## **1.2. Probleemstelling**

Deze 128 startende talentvolle juristen van het VP hebben de keuze gemaakt om bij het OM te gaan werken. Ondanks het hoge aantal reacties op de vacature van beoordelaar, heeft het OM niet goed inzichtelijk waarom startende talentvolle mannelijke en vrouwelijke juristen kiezen voor het OM en tevens in welke mate zij er willen blijven. Het OM heeft behoefte aan meer inzicht in de reden van de keuze van deze juristen om deze groep beter te kunnen binden, boeien en behouden. Het doel van dit onderzoek is om factoren te identificeren die startende talentvolle juristen in hun keuze voor en in hun loopbaan bij het OM van belang achten. Gezien de man-vrouw verhouding bij het OM en in het kader van de Charter diversiteit, wordt daarbij gelet op de mogelijke verschillen en/of overeenkomsten tussen mannen en vrouwen. Op basis van de bevindingen worden aanbevelingen aan het OM gedaan omtrent het binden, boeien en

behouden van deze groep. Hier worden de mogelijke verschillen en/of overeenkomsten tussen mannen en vrouwen in meegenomen. De factoren en de daaruit voortkomende aanbevelingen kunnen het HR-beleid omtrent het binden, boeien en behouden van startende talentvolle mannelijke en vrouwelijke juristen, maar ook het diversiteitsbeleid van het OM bevorderen.

De doelstelling van dit onderzoek wordt bereikt aan de hand van de volgende centrale vraag:

*Welke factoren zijn voor startende talentvolle mannelijke en vrouwelijke juristen van belang in de keuze voor en in hun loopbaan bij het Openbaar Ministerie en welke aanbevelingen komen daaruit voort?*

Deze centrale vraag wordt beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Wat is de reden dat de startende talentvolle mannelijke en vrouwelijke juristen kiezen voor het Openbaar Ministerie?
2. Wat zijn de overwegingen van startende talentvolle mannelijke en vrouwelijke juristen om bij het Openbaar Ministerie te blijven?
3. Welke aanbevelingen kunnen op basis van de gevonden resultaten omtrent het binden en behouden van startende talentvolle juristen bij het Openbaar Ministerie worden gedaan?

Om de centrale vraag te beantwoorden, wordt in dit onderzoek allereerst de literatuur over Public Service Motivation (PSM) gepresenteerd. De Public Service Motivation theorie van Perry & Wise (1990) kijkt naar de mate waarin mensen goed willen doen voor anderen en de samenleving (Kim, 2012). Deze literatuur is specifiek gericht op de motivatie van een individu om voor het openbaar bestuur te werken en wordt, aangezien het OM een overheidsorganisatie is met een vervolgingsmonopolie van verdachten voor de rechter, om die reden in dit onderzoek gebruikt. Verwacht wordt dat startende talentvolle juristen voor het OM hebben gekozen, omdat zij PSM belangrijk vinden en daarmee graag in een organisatie als het OM werken waar zij de samenleving kunnen dienen.

Naast de motivatie voor een bepaalde keuze is er in de wetenschappelijke literatuur tevens veel aandacht besteed aan de wijze waarop iemand binnen een organisatie past, ofwel 'een fit' heeft met de organisatie. Dit aspect wordt ook wel de 'Person-Organization fit' (P-O fit) genoemd (Sutanrjo, 2011). De Person-Job fit theorie wordt gebruikt om te kijken naar de comptabiliteit tussen de medewerker en de baan. De mate van een fit kan voor beiden de keuze om bij een bepaalde organisatie en/of baan te blijven, beïnvloeden. Om hier dieper op in te gaan, wordt de literatuur omtrent talentmanagement en de Public Service Motivation fit (PSM fit) onderzocht.

Zowel de wetenschap als organisaties zelf geven steeds meer aandacht aan de ontwikkeling van personeel, ofwel Human Resource Development (HRD). De verschillende HRD-activiteiten en het besef van de noodzaak om hierin te investeren nemen toe. Binnen de Human Resource Development theorie wordt onderzoek gedaan naar talentmanagement aangezien de

onderzoekspopulatie een groep talenten betreft en de vacature van beoordelaar een aantal talentmanagementaspecten bevat. Verwacht wordt dat de startende talentvolle juristen voor het OM hebben gekozen vanwege deze talentmanagementaspecten. Bovendien wordt verwacht dat talentmanagement invloed heeft op de keuze om al dan niet bij het OM te blijven. Allereerst wordt de behoefte van de startende talentvolle juristen naar talentmanagement en de mate waarin de juristen dit in de functie ervaren, onderzocht. Verwacht wordt dat de uitkomsten weergeven dat de behoefte aan, en de ervaringen met talentmanagement, invloed hebben op de fit met de baan, en daarmee op de keuze om bij het OM te blijven.

Aan de hand van het PSM fit concept van Steijn (2008) wordt de relatie van de fit tussen de behoefte van de medewerker naar PSM, de mate waarin de medewerker dit toe kan passen in het werk en terugvindt in de organisatie, onderzocht (Steijn, 2008). Dit is een verdieping op de P-O en de P-J fit en kan daarmee de fit van de startende juristen met het OM en de functie van beoordelaar beïnvloeden.

Tot slot wordt er naar genderdiversiteit gekeken. Binnen genderdiversiteit wordt er onderzoek gedaan naar mogelijke verschillen en overeenkomsten tussen mannen en vrouwen in hun keuze voor het OM. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van arbeidsmarktliteratuur om de arbeidsmarktomstandigheden van mannen en vrouwen in kaart te brengen. Tevens wordt er gekeken naar arbeidsmarktliteratuur omtrent leeftijd, aangezien het een groep jonge starters betreft.

Om factoren te achterhalen die startende talentvolle mannelijke en vrouwelijke juristen van belang achten in hun keuze om bij het OM te gaan en te blijven werken, is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek door middel van een casestudy. De semigestructureerde interviews creëren ruimte voor juristen om eigen ideeën in te brengen waardoor de juristen kunnen aandragen wat zij van belang achten. Door een gelijke verdeling in gender in de onderzoekspopulatie, wordt er onderzoek gedaan naar mogelijke verschillen en/of overeenkomsten tussen mannen en vrouwen.

### **1.3. Relevantie**

Dit onderzoek kent een maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie. De maatschappelijke relevantie in het onderzoek heeft betrekking op diversiteit. Diversiteit is voor het OM van belang om haar taak goed te kunnen blijven uitvoeren in de steeds veranderende omgeving en complexe samenleving. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek betreft het aanvullen van de literatuur omtrent diversiteit, de PSM en de fit theorie.

#### **1.3.1. Maatschappelijke relevantie**

Zoals het OM in het Charter diversiteit zelf aangeeft, is diversiteit van belang om te kunnen blijven anticiperen op, en te functioneren in, de steeds veranderende omgeving. Mede om die reden is het behouden van de startende talentvolle juristen één van de dimensies die optimaal benut moet worden (OM, 2015-1). In dit onderzoek betreft het enerzijds leeftijdsdiversiteit

omdat in dit onderzoek een groep startende juristen centraal staat. Anderzijds wordt er gekeken naar genderdiversiteit om, met een feminiserende organisatie, mannen beter te kunnen binden en behouden. Hier biedt een onderzoek naar de keuze van mannelijke en vrouwelijke startende talentvolle juristen voor en in hun loopbaan bij het OM meer inzicht in. Gekeken wordt of er overeenkomsten en verschillen zijn tussen startende mannelijke en vrouwelijke juristen. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen naast de bijdrage aan de diversiteit binnen het OM ook het HR-beleid omtrent het binden, boeien en behouden van deze startende talentvolle juristen bevorderen. Daarbij kunnen de uitkomsten mede van belang zijn voor andere overheidsorganisaties waar geen evenwichtige man-vrouw verhouding is met betrekking tot specifieke juridische functies. De veranderende omgeving en de beperkte instroom van starters heeft betrekking op alle publieke organisaties. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen andere publieke organisaties inspiratie bieden om jonge talenten te behouden zodat de organisatie niet vroegtijdig talenten verliest. Onderzoek toont namelijk aan dat divers samengestelde organisaties tot betere resultaten leiden (Groeneveld & Verbeek, 2012).

### **1.3.2. Wetenschappelijke relevantie**

Volgens Pitts en Wise (2010) is het benutten van diversiteit binnen organisaties in de huidige literatuur onderbelicht gebleven (Rabl & del Carmen Triana, 2013). Binnen het openbaar bestuur wordt veelal onderzoek gedaan naar etnische diversiteit en genderdiversiteit (Veen & Backes-Gellner 2013). In dit onderzoek heeft de wetenschappelijke relevantie betrekking op de combinatie van leeftijds- en genderdiversiteit. Onderzoek naar leeftijdsdiversiteit is voornamelijk gericht op discriminatie, performance en het managen van jong en oud, maar kent weinig onderzoek naar het behouden van startende jonge medewerkers (Riach, 2009; Wegge et al, 2008, Ali, Lu Ng & Kulik, 2014; Li et al., 2011). Daarnaast kijkt genderonderzoek voornamelijk naar de verhouding van mannen en vrouwen in topfuncties, de doorstroom van vrouwen naar topfuncties en de kwaliteiten van vrouwen. Mannen als het onderwerp in genderdiversiteit is daarentegen onderbelicht gebleven (Eagly & Carli, 2007). Daarbij wordt de combinatie leeftijds- en genderdiversiteit minder vaak gemaakt. Rabl en Del Carmen Triana (2013) geven in hun onderzoek aan dat naast het onderzoek naar de relatie tussen het beeld van leeftijd en individuele attitudes op het gebied van leeftijdsdiversiteit, hierin ook gekeken kan worden naar het verschil in gender (Rabl & del Carmen Triana, 2013). Verder heeft de wetenschappelijke relevantie in dit onderzoek betrekking op de PSM fit theorie. Volgens Steijn (2008) is in empirisch onderzoek nog niet eerder de combinatie van fit en PSM toegepast. Ook Vandenabeele (2006) wijst op nader onderzoek naar de opneming van Person-Organization fit bevindingen in onderzoek naar PSM (Vandenabeele, 2006).

### **1.4. Opbouw van het rapport**

In de volgende hoofdstukken wordt het onderzoek nader uitgewerkt. Het rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk twee betreft het theoretisch kader. In dit hoofdstuk worden de in dit onderzoek centraal staande variabelen onderzocht. Door middel van wetenschappelijke en arbeidsmarktliteratuur wordt er ingegaan op de keuze om voor het openbaar bestuur te gaan en te blijven werken. De variabelen krijgen hier een definitie en er worden onderling verbanden

gelegd. Van hieruit wordt het conceptueel model opgesteld. Vervolgens gaat hoofdstuk drie in op de onderzoeksmethodologie. Dit hoofdstuk bestaat uit een toelichting op de operationalisatie, onderzoeksstrategie en meting, validiteit en betrouwbaarheid. Hoofdstuk vier betreft de bevindingen. Hierin staan de resultaten uit het empirisch onderzoek centraal. De belangrijkste bevindingen uit het kwalitatieve onderzoek worden hier uiteengezet. In de analyse, hoofdstuk vijf, worden de bevindingen afgezet tegen de theoretische inzichten uit het literatuuronderzoek. De bevindingen worden hier geanalyseerd. In hoofdstuk zes wordt de centrale vraag beantwoord aan de hand van de antwoorden op de deelvragen en worden de beperkingen van dit onderzoek beschreven. Van hieruit worden aanbevelingen in hoofdstuk zeven gedaan, waarmee tenslotte antwoord wordt gegeven op de derde deelvraag, en de discussie beschreven is.

## 2. Theoretisch Kader

---

Over de motivatie om voor het openbaar bestuur te gaan en te blijven werken, is al veel bekend. Dit onderzoek staat stil bij de reeds bestaande theorieën hierover en past dit toe in de context van de startende talentvolle juristen bij het VP van het Openbaar Ministerie. Onderzoeken dragen verschillende wetenschappelijke invalshoeken aan, waarvan een aantal de basis vormen voor het empirisch onderzoek. Dit hoofdstuk focust zich op de volgende wetenschappelijke invalshoeken: Public Service Motivation, de Fit theorie, Human Resource Development en diversiteit. Onderstaand literatuuronderzoek naar de motivatie om bij het openbaar bestuur te werken, is tweeledig. Allereerst wordt de theorie omtrent de motivatie voor de keuze voor het openbaar bestuur onderzocht. Vervolgens worden wetenschappelijke invalshoeken onderzocht die betrekking hebben op de motivatie van medewerkers om bij de publieke organisatie te blijven. Binnen dit onderzoek worden factoren besproken die de keuze om voor het openbaar bestuur te gaan en te blijven werken, beïnvloeden. Afsluitend wordt in het kader van diversiteit, wetenschappelijke en arbeidsmarktliteratuur omtrent genderdiversiteit bestudeerd. Naar genderdiversiteit wordt gekeken vanwege de man-vrouw verhouding bij het OM.

Om de centrale vraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden, is het van belang om de context en de achtergrond waartegen dit onderzoek plaatsvindt inzichtelijk te krijgen. Voor het literatuuronderzoek is daarom eerst onderzoek gedaan naar de huidige stand van zaken omtrent het OM en de startende talentvolle juristen van het VP.

### 2.1. Het Openbaar Ministerie 2020

Om als organisatie flexibel te blijven, zijn veel organisaties gefuseerd of overgenomen, wordt er gekort op het aantal banen, worden taken uitbesteed en wordt het aantal hiërarchische bestuurslagen verminderd (Cappelli, 1999). Tevens vinden binnen de strafrechtketen innovaties en veranderingen plaats om aan de steeds sneller veranderende omgeving en de maatschappelijke vraag te kunnen blijven voldoen. Deze innovaties en veranderingen zijn tevens van invloed op de OM-organisatie (Zoom, 2016-3). De 'Herziening Gerechtelijke Kaart', waaronder een aantal fusies van arrondissementsparketten, de sluiting van locaties en de invoering van de 'ZSM-werkwijze', heeft gezorgd voor een aantal bewegingen en wijzigingen binnen de OM-organisatie (OM, 2014-1). De OM-organisatie ontwikkelt zich door aan de hand van het organisatieontwikkelingsplan 'OM2020' vanuit vijf werkomgevingen (Productie, Interventie, Onderzoek, Ondermijning en Hoger Beroep). Bovendien wil het OM zich, naast de bezuinigingen, voornamelijk richten op het doorvoeren van kwaliteitsverbeteringen en vernieuwingen. Volgens het OM gaat het over krimpen en investeren, over veranderen en het goede behouden (OM, 2014-2). Het OM wil met een personele transitie het personeelsbestand flexibiliseren en de bezetting zowel kwalitatief als kwantitatief in de periode 2014-2020 in lijn brengen met de nieuwe OM-organisatie (OM, 2015-2). Hiervoor wordt de capaciteit van de

---

<sup>3</sup> Zoom: 'OM2020: straks, nu en morgen'

officiersfunctie uitgebreid, nemen het aantal bedrijfsvoeringsfuncties en administratieve functies af en worden in nieuwe functies als de functie assistent officier, enkelvoudig officier en officier in opleiding geïnvesteerd.

Naast deze veranderingen en innovaties binnen het OM, hebben de gevolgen van de demografische ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving en de bezuinigingen ook invloed op het OM. Over het algemeen is de verhouding tussen jong en oud bij het OM in balans. Zo'n 3 procent van de medewerkers is onder de 24 jaar en 21 procent tussen de 25 en 34 jaar. Het merendeel van de medewerkers is tussen 35 tot 54 jaar. In de leeftijdscategorie 55-59 bevinden zich 10 procent van de medewerkers en 4 procent in de leeftijdscategorie 60+. Het OM heeft daarmee niet direct te maken met een grote uitstroom van pensioengerechtigden, maar heeft hier mogelijk over tien jaar wel een grote groep medewerkers voor (Meijs, 2013). Om zowel leeftijdsdivers te zijn, aan de vervangingsvraag te kunnen voldoen en in de toekomst kwalitatief goed te kunnen blijven functioneren, is het belangrijk dat het OM met deze interne en externe ontwikkelingen rekening houdt. Daarnaast kent het OM wel een onevenredige man-vrouw verhouding in de organisatie (Kuipers, 2016-1). Het OM telt ruim vijfduizend medewerkers. Exclusief de Rijksrecherche bestaat het OM in totaal voor 34 procent uit mannen en 66 procent uit vrouwen. Van de 2400 medewerkers in de functiegroepen Rechterlijke Macht, Secretarissen, Management, Beleid en Projectleiders zijn zo'n 1400 medewerkers vrouw. In de functiegroepen Administratief-Juridisch Medewerker, Administratief Medewerker en Managementondersteuner zijn van de 1900 medewerkers, 1500 vrouw. Opmerkelijk is dat de landelijke leiding van het OM, het College van Procureurs-Generaal, alleen uit mannen bestaat. Van de startende talentvolle juristen die momenteel op het VP werken, is 83 procent vrouw (Kuipers, 2016-4).

Het OM wil in de toekomst de genderdiversiteit in de organisatie bevorderen. Het gaat hierbij om meer mannen in de organisatie en meer vrouwen in topposities (OM 2015-1). Om in de toekomst deze genderverhouding meer in balans te krijgen, is het van belang dat het OM inzichtelijk heeft hoe zij mannen kunnen binden, boeien en behouden. Zoals in de aanleiding genoemd, tracht dit onderzoek mogelijke verschillen en/of overeenkomsten tussen startende mannelijke en vrouwelijke juristen in hun keuze voor het OM inzichtelijk te krijgen. Deze uitkomsten bieden input voor het bevorderen van het diversiteitsbeleid, maar ook het beleid omtrent het binden, boeien en behouden van de startende talentvolle juristen.

### **2.1.1. De startende juristen**

Voor startende juristen bestond er tussen 2014 en 2016 de mogelijkheid om in de beoordelaarsfunctie bij het VP in te stromen (OM, 2014-2). Op dit parket worden voorraden aan strafzaken beoordeeld voordat deze naar de behandelend officier van justitie (OVJ) gaan. De ingrijpende wijzigingen bij het OM in 2013, zoals de 'Herziening Gerechtelijke Kaart', hebben de productiviteit van het OM beïnvloed waardoor voorraden zijn ontstaan (OM, 2014-1). Om deze voorraden aan misdrijfzaken en overtredingen te verwerken, heeft het OM startende juridische talenten in de functie van Beoordelaar aangesteld (OM, 2014-1). De gemiddelde leeftijd van de

---

<sup>4</sup> Bron: H. Kuipers, 2016: overzicht mannen en vrouwen Openbaar Ministerie maart 2016



startende juristen op het VP is 27 jaar. Zij zijn maximaal twee jaar in het bezit van hun bul Nederlands Recht met minimaal een gemiddelde van een 7,5 en hebben 2 jaar relevante werkervaring (OM, 2015-2; OM, 2015-3). De potentiële kandidaten die door de CV- en briefselectie kwamen, werden uitgenodigd voor een digitaal assessment. In het digitaal assessment werden de intellectuele capaciteiten, het ontwikkelvermogen, diverse competenties alsmede de doorgroei van beoordelaar naar assistent officier getoetst (OM, 2015-3). De startende juristen worden als talenten beschouwd vanwege de hoge score uit het assessment dat zowel op niveau van beoordelaar alsmede op niveau van de doorstroomfunctie assistent officier is (OM, 2015-3). De juristen krijgen centraal een opleiding en gaan in Utrecht op het VP aan de slag, met de mogelijkheid op termijn door te stromen naar één van de parketten. Het VP biedt een leer- en werkomgeving aan de startende juristen in opleiding tot beoordelaar en assistent officier aan. Tevens biedt het VP de beoordelaars aan, te werken aan hun mobiliteit, door te werken aan hun aantrekkelijkheid en het vinden van werk bij het OM of een andere organisatie (OM, 2015-2). Naast dat er tot op heden nieuwe juristen bij het VP als beoordelaar instromen, stromen de juristen ook door naar de arrondissementsparketten. Voordat zij doorstromen zitten de juristen gemiddeld 8,5 maanden bij het VP in Utrecht. De parketten Den Haag en Amsterdam nemen de meeste juristen die vanuit het VP doorstromen aan. Het Resortsparket en het parket Noord-Nederland namen daarentegen allebei slechts één jurist in 2015/2016 aan. Bekend is dat er zestien juristen van het VP zijn doorgestroomd naar de functie van assistent officier op de verschillende parketten. In totaal hebben zes juristen van het VP het OM verlaten. Hiervan zijn er vier binnen een half jaar weggegaan (Kuipers, 2016).

Ondanks dat de startende talentvolle juristen van het VP de keuze hebben gemaakt om bij het OM te gaan werken, heeft het OM niet inzichtelijk wat de juristen heeft gemotiveerd om bij het OM te gaan werken (OM, 2015-2). De beleving bestaat dat medewerkers die bij het OM werken dit doen omdat zij de samenleving veiliger willen maken en de slachtoffers willen helpen. Het gaat hier om specifieke publieke taken en doelen die in de private sector niet van toepassing zijn.

## **2.2. De keuze voor het openbaar bestuur**

Onderzoek van Down (1976) naar de motivatie om voor het openbaar bestuur te gaan werken, kent een aantal verklaringen. Allereerst veronderstelt Down (1976) dat ambtenaren voor het openbaar bestuur kiezen vanwege de deelname aan de formulering van de openbare orde. Deelnemen aan het beleidsvormingsproces doen medewerkers volgens Down (1976) voor de zelftevredenheid en voor het voldoen aan het eigenbelang. Ten tweede verklaart Down (1976) dat ambtenaren gehecht zijn aan het publieke programma. Hierin speelt het zich kunnen identificeren met het programma een rol. Mensen worden aangetrokken tot de overheid omdat de keuzes die in dit publieke programma worden gemaakt, betrekking hebben op de belangen van bepaalde groepen. Tot slot zijn mensen gemotiveerd vanwege het verlangen dat zij hebben om het openbaar bestuur te dienen (Down, 1976).

Bij motivatie gaat het over datgene wat een medewerker er toe aanzet om initiatief te nemen en keuzes te maken (Ryan & Deci, 2000). Verondersteld wordt dat de kwaliteit van ervaring en

prestatie zeer kan verschillen, wanneer iemand iets vanuit een intrinsieke of extrinsieke reden doet. Iemand die extrinsiek gemotiveerd is, werkt voornamelijk voor iets dat losstaat van het werk zelf. Het werk is hierbij een middel om het doel te bereiken. Hierbij gaat het veelal om een erkenning of beloning die aangereikt worden om iemand te motiveren (Ryan & Deci, 2002; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009). Intrinsieke motivatie refereert naar 'iets doen omdat het inherent interessant of leuk is' (Gagne & Deci, 2005). Medewerkers die hoog intrinsiek gemotiveerd zijn, vinden de uitvoer van de actie zelf belangrijk. Verschillende onderzoeken laten zien dat mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn, veelal voor het openbaar bestuur gaan werken en mensen die extrinsiek gemotiveerd zijn voor de private sector (Gagne & Deci, 2005; Van den Broeck, et al., 2009).

Onderzoek naar de motivatie van medewerkers om in het openbaar bestuur of in de private sector te gaan werken toont een aantal verschillen aan (Rainey & Bozeman 2000; Wright & Bradley, 2001). Deze verschillen zijn veelal afkomstig uit de verschillen tussen publieke en private organisaties. Allereerst is er volgens Rainey (1997) een verschil in de omgevingscondities van publieke en private organisaties. Publieke organisaties hebben te maken met bijzondere omgevingscondities vanwege de politiek. Zowel publieke als private organisaties hebben met de politieke context te maken, alleen de private organisaties op een andere manier waardoor zij makkelijker hun eigen koers kunnen varen. Een ander verschil is het behalen van winst in de private sector. Publieke organisaties komen namelijk aan hun inkomsten door middel van budgettoewijzingen en niet zoals private organisatie door winst (Steijn, Kuipers & de Witte, 2009 uit Pollit, 2003; Rainey 1997).

Daarnaast zit er een verschil in de transacties van de organisatie. Publieke organisaties dienen, in tegenstelling tot de private sector, rekening te houden met het effect en de gevolgen die hun activiteiten hebben op de samenleving. Bovendien hebben publieke organisaties in vergelijking met de private sector, vaak een monopolie waarmee zij een dwingend karakter hebben.

In vergelijking met de private sector zijn de publieke doelen veelal vager, lastig meetbaar en ontastbaar. Publieke organisaties hebben bovendien in tegenstelling tot private organisaties te maken met 'red tape', ofwel complexe structuren en procedures. Publieke organisaties hebben in de besluitvorming te maken met externe actoren. Bovendien kennen private organisaties meer extrinsieke vormen van beloning en is beloning veelal gekoppeld aan prestaties of resultaten (Steijn, Kuipers & de Witte, 2009 uit Pollit, 2003; Rainey 1997).

Aangezien verschillende studies laten zien dat de keuze voor het openbaar bestuur veelal gebaseerd is op de intrinsieke motivatie, wordt er verwacht dat de startende talentvolle juristen voor het OM gekozen hebben omdat zij meer intrinsiek dan extrinsiek gemotiveerd zijn (Gagne & Deci, 2005; Van den Broeck, et al., 2009). Een vorm van intrinsieke motivatie is Public Service Motivation (PSM). Deze theorie verklaart specifiek de motivatie van mensen om in het openbaar bestuur te werken (Perry & Wise, 1990). Omdat vanuit het OM wordt ervaren dat OM-medewerkers het belangrijk vinden om in hun werk een bijdrage te leveren aan de samenleving, wordt de PSM theorie in dit onderzoek verder uitgelicht.

### 2.2.1. Public Service Motivation

Public Service Motivation (PSM) kan gezien worden als de aanleg van een individu om te reageren op de gegronde primaire en unieke motieven in openbare instellingen en organisaties (Knoke & Wright-Isak 1982; Perry & Wise, 1990). De individu voelt zich aangetrokken en gemotiveerd door publieke taken en werkzaamheden. De motieven waarop een individu reageert zijn volgens Knoke & Wirght-Isak (1982) de psychologische tekortkoming of benodigdheden die een individu voelt. Deze motieven kunnen volgens Perry & Wise (1990) in de categorieën: rationeel, norm-gebaseerd en emotioneel vallen. Rationele motieven betreffen de acties die geworteld zijn in de individuele nutsmaximalisatie. Norm-gebaseerde motieven verwijzen naar acties die door inspanningen voldoen aan de normen en emotionele motieven verwijzen naar triggers van gedrag die voortkomen vanuit emotionele reacties op verschillende sociale contexten (Wise 2000).

De PSM theorie veronderstelt dat medewerkers met een grote PSM meer tevreden zijn met een baan in het openbaar bestuur en zich daar ook voor in zullen zetten met als gevolg het verlies van beloningen (Perry & Wise, 1990).

Volgens Perry & Hondeghem (2008) betreft PSM een individuele oriëntatie voor het leveren van diensten aan mensen. Het gaat over mensen die goed willen doen voor anderen en de samenleving (Kim, 2012). Kim & Vandenabeele (2010) hebben een aantal kleine veranderingen aan het PSM concept toegevoegd. Zij definiëren PSM als een construct waarin self-sacrifice, het leveren van bepaalde opoffering om het openbaar bestuur te kunnen dienen, het fundamentele concept is. Bij self-sacrifice horen drie categorieën: instrumental, value-based en identification motives. Deze drie categorieën hebben betrekking op het hoe, wat en voor wie. Instrumentele motieven (hoe) hebben betrekking op de middelen om zinvol voor de publieke sector te presteren. Value-based (wat) betreffen de publieke waarden die mensen willen bereiken door hun gedrag en acties. Identification (voor wie) gaat over mensen, groepen of objecten die mensen willen dienen (Kim & Vandenabeele, 2010).

In dit onderzoek worden de categorieën value-based en identification uit de self-sacrifice theorie van Kim en Vandenabeele (2010) toegepast. Deze theorie maakt een duidelijk onderscheid tussen wat de startende juristen willen bereiken en voor wat zij dit doen. De instrumental motives uit deze theorie worden niet onderzocht, omdat de juristen voorzien zijn en voorzien worden van middelen om zinvol te kunnen presteren (OM 2015-2). De mogelijke opoffering - de self-sacrifice - die de juristen doen om het OM te dienen wordt niet verder onderzocht, aangezien de functie van beoordelaar een startervacature is en de juristen aan het begin van hun carrière staan waardoor niet wordt verwacht dat de juristen bepaalde opofferingen doen. Daarnaast wordt er niet naar de theorie van Down gekeken omdat deze theorie het beleidsvormingsproces en het publieke programma centraal stelt. Deze onderwerpen zijn voor de startende talentvolle juristen niet van toepassing, aangezien dit niet in hun werk is terug te vinden. Tevens worden in dit onderzoek niet de motieven van Perry & Wise (1990) onderzocht, omdat de nadruk hierin teveel op de belangen van het individu wordt gelegd wat in dit onderzoek minder van toepassing is. Er wordt namelijk vanuit gegaan dat de startende juristen mede voor het OM hebben gekozen om een bijdrage te kunnen leveren aan een veiligere

samenleving. De theorie van Kim & Vandenaabeele (2010) legt daar meer de focus op. Met deze uitwerking van PSM kan in de resultaten uit het empirisch onderzoek een duidelijk onderscheid en daarin een verdieping worden gemaakt in de waarden die de juristen willen bereiken en in wie zij willen dienen met dit werk. Op deze manier worden factoren voor de reden van de keuze voor het OM zichtbaar alsmede de mogelijke verschillen en overeenkomsten tussen mannen en vrouwen.

Naast de verwachting dat de startende talentvolle juristen voor het OM hebben gekozen vanwege een PSM gerelateerde reden, kan de keuze voor het OM mede gebaseerd zijn op de verwachtingen om bij het OM te passen. Dit kan onder andere te maken hebben met het strafrecht, de organisatiecultuur, maar ook met de waarden en de doelen van het OM, zoals: het voor de strafrechter brengen van verdachten, het zorgen voor de opsporing en vervolging van verdachten van strafbare feiten en zich inzetten voor de belangen van slachtoffers. De keuze van de startende juristen om de loopbaan bij het OM voort te zetten, kan te maken hebben met de ervaringen die zij hebben nu zij bij het OM werkzaam zijn. Positieve ervaringen zorgen ervoor dat de juristen het gevoel hebben bij het OM te passen, waardoor het kan zijn dat de juristen bij het OM zullen blijven. In de volgende paragraaf wordt daarom de fit theorie onderzocht. Deze theorie gaat dieper in op de fit tussen de persoon en de werkomgeving. Het gaat hier om de perceptie van de medewerker om bij deze werkomgeving te passen (Kristoff-Brown, 2005).

### 2.3. De fit theorie

De afgelopen jaren is de belangstelling voor de fit theorie toegenomen vanwege de voordelen die het oplevert ten aanzien van de houding en het gedrag van medewerkers. In de fit theorie staat de afstemming van de kenmerken van de individu en de werkomgeving centraal (Kristoff-Brown, 2005). Van belang is dat mensen in hun werk vinden wat zij ook daadwerkelijk zoeken. Dit duidt op een fit tussen een individu en zijn omgeving, ook wel de Person-Environment fit (P-E fit) genoemd (Steijn, 2006). De P-E fit betreft de relatie tussen de wensen van de medewerker en de eisen uit de omgeving (Tinsley, 2000; Hoffman en Woehr, 2005). Het P-E fit concept is positief gerelateerd aan de betrokkenheid, baantevredenheid en carrière successen van de individuele medewerker. Deze diverse effecten hebben er toe geleid dat onderzoekers de P-E fit hebben opgesplitst, waardoor de P-E fit het overkoepelende concept is van andere specifieke soorten van fit (Kristof, 1996).

In dit onderzoek wordt de Person-Organization, Person-Job, en Public Service Motivation fit nader bestudeerd. Hierin wordt gekeken naar de verwachtingen en ervaringen van de juristen. Het kan namelijk zo zijn dat de startende talentvolle juristen voor het OM hebben gekozen vanwege bepaalde verwachtingen met betrekking tot de organisatie, baan of de mate waarin zij met dit werk een bijdrage kunnen leveren aan de samenleving. Daarnaast kan de ervaren fit met deze drie vormen de keuze om de loopbaan al dan niet bij het OM voort te zetten, beïnvloeden.

### 2.3.1. Person-Organization fit

Organisaties hebben, om hun concurrentiepositie op de arbeidsmarkt te behouden, medewerkers nodig die begrijpen waar de organisatie voor staat en wat de organisatie wil bewerkstelligen. Voor het aantrekken en behouden van medewerkers, is een fit van belang. In de Person-Organization fit theorie (P-O fit) wordt gekeken naar de compatibiliteit tussen de medewerker en de organisatie. De waarden, doelen en persoonlijkheid van een medewerker sluiten aan bij die van de organisatie waar hij of zij werkt (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Volgens Kristof (1996) wordt het optimum van de P-O fit bereikt wanneer aan elke entiteitsbehoefte wordt voldaan door de ander en wanneer dezelfde fundamentele karakteristieken worden gedeeld (Cable & Edwards, 2004).

Binnen de P-O fit theorie maken Cable & Edwards (2004) onderscheid tussen de complementaire en supplementaire fit. De complementaire fit duidt op de eigenschappen die een persoon of organisatie bezit en die de ander wil hebben. Dit kunnen vaardigheden van een persoon zijn die de organisatie nodig heeft of het betreft de zwakke kant van de persoon of organisatie die de ander met zijn of haar kwaliteit(en) kan aanvullen. De supplementaire fit kenmerkt zich door dezelfde of bij elkaar passende eigenschappen van een persoon en organisatie. Hierdoor zal de persoon een match ervaren (Cable & Edwards, 2004).

Kristof-Brown et al. (2005) maken binnen de P-O fit ook een onderscheid tussen een objectieve en subjectieve P-O fit. De objectieve fit observeert de waarden, doelen en persoonlijkheid van de individu en de organisatie. De subjectieve fit betreft het gevoel van een fit van de persoon met de organisatie. Het gaat hierbij om de perceptie van de medewerker in hoeverre ervaren wordt bij de organisatie te passen (Kristof-Brown et al., 2005).

Volgens Schneider (1987) is de voorkeur van een medewerker voor een organisatie gebaseerd op een schatting van de congruentie van de eigen persoonlijke kenmerken en de eigenschappen van de potentiële organisatie en baan (Schneider et al., 1995). Schneider (1987) ontwikkelde het attraction-selection-attrition (ASA) model waarmee de P-O fit werd toegepast op de werving en selectie. Verondersteld wordt dat de aantrekkingskracht, het deelnemen aan de selectie en het blijven bij een organisatie, bepaald wordt door de perceptie van de persoon met de werkomgeving. Het gaat hier om een subjectieve beoordeling over de inschatting in de match van de individu tussen hun persoonlijkheid, attitudes en waarden, en de organisatiewaarden, -doelen, -structuren, -processen en -cultuur (Schneider et al., 1995).

In dit onderzoek wordt de subjectieve fit van Kristof-Brown et al. (2005) gebruikt om te bestuderen in hoeverre de startende talentvolle juristen ervaren bij de OM-organisatie te passen. Er is gekozen voor de subjectieve fit, omdat de objectieve fit voorheen al onderzocht is in het selectieproces door middel van het CV, assessment en sollicitatiegesprek. Hieruit is gebleken dat de startende juristen op het gebied van waarden, doelen en persoonlijkheid een match met het OM hadden. De subjectieve fit onderzoekt daarentegen door middel van de verwachtingen vooraf en de ervaringen nu, het gevoel van de fit van de persoon met de organisatie. Verwacht wordt dat de verwachtingen van de juristen met betrekking tot het OM de keuze voor het OM inzichtelijk maakt en de ervaringen de keuze om bij het OM te blijven. Het onderzoeken van de

verwachtingen en ervaringen tezamen laat een fit of misfit van de juristen met de organisatie zien wat de keuze om bij het OM te blijven kan beïnvloeden.

In dit onderzoek wordt gekeken in welke mate de P-O fit invloed heeft op de keuze om voor het OM te gaan en te blijven werken. Waar de PSM theorie de focus legt op de keuze voor het openbaar bestuur vanwege een PSM gerelateerde reden, heeft de P-O fit een bredere scope. Gekeken naar de subjectieve fit van de P-O fit, kunnen de juristen ook voor gaan en blijven werken, vanwege het werkinhoudelijke aspect, de organisatiecultuur, maar ook vanwege het doel van de organisatie. In dit onderzoek kan het zijn dat het onderzoek naar PSM en de P-O fit bij de startende talentvolle juristen wellicht een overlap kent, aangezien het OM een publieke organisatie is. Hierdoor kunnen binnen de P-O fit ook PSM gerelateerde factoren genoemd worden.

Naast de fit met de organisatie kan het ook zijn dat de fit met de baan de keuze van de juristen om voor het OM te gaan en te blijven werken belangrijk is. Ook in deze fit is het van belang dat de juristen zowel vooraf als tijdens hun aanstelling ervaren bij de baan te passen.

### **2.3.2. Person Job fit**

De Person-Job fit (P-J fit) betreft de match tussen de individuele kennis, vaardigheden, capaciteiten, behoeften en wensen van een individu en de eisen van de baan (Edwards, 1991). Het is de relatie tussen de karakteristieken van de medewerker en die van de baan (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Voydanoff (2005) beschrijft twee P-J fit concepten: de demand-ability fit en de needs-supplies fit (Voydanoff, 2005). Met de demand-ability fit wordt aangegeven dat de P-J fit betrekking heeft op de comptabiliteit tussen vaardigheden van de individu en de eisen van de baan (Kristof, 1996). Van de needs-supplies fit wordt gesproken, wanneer datgene wat de baan oplevert in verhouding staat met de behoeften van de medewerker. Deze fit is aanvullend wanneer de individu en de omgeving dezelfde intrinsieke kenmerken hebben wat betreft hun waarden en doelen (Voydanoff, 2005).

Volgens Carless (2005) is nauwkeurige informatie over de baan van belang omdat het de sollicitanten in de gelegenheid stelt om de congruenties tussen henzelf als potentiële medewerker en de functie-eisen te beoordelen. Sollicitanten die een fit tussen hen en de baan-eisen ervaren, blijven bij de selectie en accepteren de baan. Onderzoek toont een positief verband aan tussen de realistische en nauwkeurige informatie over de baan tijdens de werving en selectie en de positieve werkuitkomsten, zoals: laag verloop, hoge werktevredenheid, hoog werktempo en prestaties (Carless, 2005). Omdat de startende talentvolle juristen door middel van hun diploma Nederlands Recht en het maken van het assessment al een demand-ability fit hebben, wordt in dit onderzoek de needs-supplies fit van Voydanoff (2005) toegepast.

Net als in de P-O fit kijkt de P-J fit naar de verwachtingen die de juristen vooraf hadden met betrekking tot de baan en de ervaringen die zij hebben, nu zij er werken. Ook hier kunnen de verwachtingen invloed hebben op de keuze voor het OM. De mate waarin de verwachtingen en ervaringen met elkaar overeenkomen, kunnen de keuze om te blijven beïnvloeden.

Verwacht wordt dat de startende talentvolle juristen tevens voor het OM hebben gekozen vanwege de aangeboden aspecten in de vacature van beoordelaar, zoals: opleiding, leerwerk omgeving, doorgroei-, ontwikkel- en doorstroommogelijkheden (OM, 2015-3). Aangezien deze aspecten duiden op talentmanagementactiviteiten en de juristen, die hoog scoorden op de assessments, worden gezien als talenten, wordt in de volgende paragraaf dieper ingegaan op talentmanagement theorie.

### 2.3.3. Talentmanagement

De vraag die opkomt wanneer over talentmanagement gesproken wordt, is wat talent is en wie de talenten zijn (Knegtermans, 2008). Met 'talent' kan zowel gerefereerd worden naar alle medewerkers als naar een specifieke groep medewerkers in de organisatie. Deze specifieke groep betreft een groep die potentie heeft om, ten opzichte van andere medewerkers, bovengemiddeld te presteren of om een groep medewerkers die de potentie hebben om belangrijke posities in de organisatie te vervullen, ook wel de 'high potentials' genoemd (Beardwell, 2010). Refererend naar de theorie van Beardwell (2010) kunnen de startende juristen bij het VP beschouwd worden als een selecte groep talenten. In het assessment zijn zij getest op hun intellectuele capaciteiten, persoonlijkheid, potentiële kwaliteiten, ontwikkelpunten, het ontwikkelvermogen en competenties. Hierbij is het niveau gebaseerd op de functie van beoordelaar en de potentie tot doorgroei naar assistent officier.

De vele definities over talentmanagement omvatten in essentie hetzelfde, namelijk het managen van talentvolle mensen in een organisatie. (Jerusalim & Hausdorf, 2007; Meyers et al., 2013). Armstrong definieert talentmanagement als: 'het gebruik van een geïntegreerde set van activiteiten die zorgen dat organisaties talentvolle mensen, die zij zowel nu als in de toekomst nodig heeft, aantrekt, behoudt, motiveert en ontwikkelt. Het doel is om de stroom van talenten te waarborgen, met de achterliggende gedachte dat talenten grote organisationele hulpmiddelen kunnen zijn' (Armstrong, 2006). Talentmanagement bestaat uit diverse HR-activiteiten die vaak in een traineeship, een talentmanagementprogramma of een management development programma worden gebundeld. De veelvoud aan mogelijkheden leiden tot verschillende talentmanagementprogramma's in verschillende organisaties (Armstrong, 2006).

<b>Binden</b>	<b>Boeien</b>	<b>Behouden</b>	<b>Ontwikkelen</b>
Interne en externe werving	Coaching	Prestatiebeloning	Baanrotatie
Samenwerking met opleidingsinstututen en universiteiten	Buddy systeem	Teamwerken	Leerplaatsen, leermogelijkheden tijdens het werk
Selectiemiddelen: assessments	Loopbaanbegeleiding Mentor	Secundaire arbeidsvoorwaarden	Projecten
Employer Branding	Prestatiebeloning	Doorgroeimogelijkheden	Ontwikkelprogramma's

Tabel 2.1: Voorbeelden van talentmanagementactiviteiten (Smilansky, 2006).

De wetenschap kent drie verschillende stromingen in de toepassing van talentmanagement (Lewis & Heckman, 2006). Allereerst wordt talentmanagement ingezet als een collectie van HR-activiteiten als aantrekken, selecteren, ontwikkelen en carrière management. Tevens wordt talentmanagement vanuit strategische oogpunt door de organisatie ingezet om de werknemersstroom naar banen in de organisatie te bevorderen. Gekeken wordt waar de talenten zijn en waar ze nodig zijn. De laatste stroming is specifiek op de talenten gericht. Het betreft een specifieke groep talentvolle medewerkers waar activiteiten afgestemd worden op de behoefte van het talent (Lewis & Heckman, 2006). Het OM heeft wel een set van HR-activiteiten, maar richt deze niet op het bevorderen van de doorstroom en stemt deze niet af op de behoefte van de talentvolle juristen. Centraal zal daarom in dit onderzoek de behoefte van de startende talentvolle juristen staan.

Het kan zo zijn, gekeken naar de vacature van beoordelaar, dat de startende talentvolle juristen voor het OM hebben gekozen vanwege de opleiding, leer-werkomgeving, doorgroei-, ontwikkel- en doorstroommogelijkheden vanuit de functie van beoordelaar. Tezamen met het selectieproces voor de functie van beoordelaar alsmede de naam “kweekvijver” met talentvolle juristen die het VP krijgt, duiden deze aspecten op talentmanagementactiviteiten waardoor wordt verwacht dat de juristen behoeften hebben aan talentmanagement in hun loopbaan. Hierdoor kan het zijn dat de juristen vooraf bepaalde verwachtingen hadden met betrekking tot talentmanagement in de baan en dit van belang achten in de keuze alsmede in de keuze om bij het OM te blijven. Verwacht wordt dat in het onderzoek naar de keuze voor het OM en de verwachtingen van de juristen met betrekking tot de baan, ook talentmanagementactiviteiten worden genoemd.

Aangezien deze talentmanagementaspecten door het OM worden aangeboden in de functie van beoordelaar, wordt in dit onderzoek onderzocht of de behoefte aan talentmanagement en de ervaringen met talentmanagement in de functie van beoordelaar, invloed heeft op de fit tussen de startende talentvolle juristen en de functie van beoordelaar, ofwel de P-J fit. Daarmee kan dit invloed hebben op de keuze om bij het OM te blijven.

#### **2.3.4. Public Service Motivation fit**

Tot slot kan het zo zijn dat de juristen een fit met het OM en de functie van beoordelaar ervaren vanwege PSM gerelateerde aspecten. Op de fit met de organisatie en de baan wordt daarom aan de hand van het PSM fit concept dieper op in gegaan.

De PSM fit is een tot op heden vrij weinig onderzochte theorie (Steijn, 2008; Vandeenabeele, 2006). De PSM fit is afgeleid van de Public Service Motivation theorie en kan worden omschreven als een bijzonder geval van de P-O fit en de P-J fit. Binnen de PSM fit kan namelijk een relatie verondersteld worden tussen de fit van de behoefte van de medewerker naar PSM en in hoeverre de medewerker dit toe kan passen in het werk, maar ook in hoeverre de medewerker PSM terugziet in de organisatie als geheel. De PSM fit theorie is daarom op te delen in organisatie- en baanniveau. Op organisatieniveau is er sprake van een PSM fit wanneer de medewerker PSM in de waarden, doelen en taken van de organisatie terugvindt en dit in praktijk ook ervaart. Op baanniveau zal de medewerker een PSM fit ervaren wanneer de mate van PSM



in de baan overeenkomt met de behoeften van de medewerker naar PSM in het werk. Kortom: de PSM fit kijkt of mensen datgene wat zij belangrijk vinden in hun werk of organisatie ook vinden (Steijn, 2008). Volgens Steijn (2008) gaat het erom dat mensen zich thuis moeten voelen in de organisatie waar zij werken en in het werk dat zij doen (Steijn, 2008). Beide niveaus kunnen belangrijk zijn in de keuze om voor een organisatie te blijven werken. Moynihan & Pandey (2007) veronderstellen namelijk dat medewerkers in het openbaar bestuur die sterk betrokken zijn bij de publieke dienst, zichzelf snel gefrustreerd zullen voelen wanneer het leveren van een bijdrage aan de samenleving wordt onderbroken (Steijn, 2008). Wanneer medewerkers veel belang hechten aan PSM in hun werk, maar dit niet in hun werk kwijt kunnen, zal dit tot negatieve effecten leiden. Zij kunnen dan het gevoel hebben dat hun werk geen bijdrage levert aan de samenleving. Bovendien kunnen medewerkers ervaren dat vanuit de organisatie te weinig het algemeen belang wordt gediend. Bij beiden is er dan sprake van een misfit in PSM met de organisatie, de omgeving en de functie. Wanneer iemand PSM niet kwijt kan in zijn werk, kan dit een reden zijn om uiteindelijk niet te blijven bij de organisatie (Steijn, 2006). In tegenstelling tot de P-O en P-J fit, kijkt de PSM fit daarom in dit onderzoek niet naar de verwachtingen, maar naar de ervaringen. De PSM fit is daarmee een verdieping op de P-O fit en de P-J fit. Het kan zijn dat de startende talentvolle juristen het belangrijk vinden de bijdrage aan een veilige samenleving op organisatieniveau en baanniveau te ervaren. Wanneer dit onvoldoende ervaren wordt in de organisatie en in hun werk, kan dit een reden zijn om al dan niet bij het OM te blijven. In dit onderzoek wordt daarom onderzoek gedaan naar de PSM fit van de juristen met de OM-organisatie en de PSM fit met de functie van beoordelaar.

Gekeken naar de theorieën met betrekking tot de keuze om voor het openbaar bestuur te gaan en te blijven werken, wordt hierin tot slot tevens onderzoek gedaan naar diversiteit. Vanwege de man-vrouw verhouding bij het OM wordt in dit onderzoek gekeken naar de mogelijke verschillen en/of overeenkomsten tussen mannen en vrouwen in hun keuze voor en in hun loopbaan bij het OM.

## **2.4. Genderdiversiteit**

Een diverse samenleving vraagt van een organisatie om een verscheidenheid aan ervaringen, capaciteiten en het perspectief om succesvol te kunnen functioneren. Verschillende media, de wetenschap, organisaties en bedrijven zien het voordeel in van diversiteit op de werkvloer. Organisaties in zowel de publieke als private sector erkennen tevens steeds vaker het belang van diversiteit voor hun organisatie. Zij zetten speciale instrumenten in en ontwikkelen een diversiteitsbeleid. Desondanks blijft het bevorderen van diversiteit voor veel organisaties een uitdaging (Elly & Thomas, 2001).

### **2.4.1. Ontwikkelingen**

Een goede verhouding in genderdiversiteit kan volgens Wegge et al. (2008) namelijk tot positieve effecten als een hogere kwaliteit van resultaten en besluitvorming leiden, alsmede tot negatieve effecten, bijvoorbeeld teamconflicten (Wegge, Roth, Neubach, Schmidt & Kanfer 2008). Een goede man-vrouw verhouding in organisaties vraagt de komende jaren om meer

aandacht. Het arbeidsaanbod kan mogelijk in 2020 volgens Sanders et al. (2007) namelijk veel vrouwelijker zijn (Sanders, Van Den Bosche en Wevers, 2007). Onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) toont een terugloop van het aantal werkende mannen aan: van 81 procent in 2009 naar 78 procent in 2013. Het aantal werkende vrouwen is daarentegen op 64 procent gelijk gebleven. Daarbij blijven steeds meer vrouwen na de geboorte van het eerste kind hetzelfde aantal uren werken, als voor de geboorte. Het aantal werkende moeders steeg met 4 procent en het aantal vrouwen dat minder ging werken daalde met 4 procent (CBS & SCP, 2014). Bovendien zijn er meer vrouwen dan mannen die studeren. Vrouwen studeren zowel op de universiteit als op het Hbo sneller af en met hogere cijfers dan mannen (Colijn, 2012; CBS, 2010). Gekeken naar deze ontwikkelingen in samenhang met de onevenredige man-vrouw verhouding bij het OM, is het van belang dat het OM aandacht blijft geven aan genderdiversiteit. Om meer genderdiversiteit te kunnen creëren, is het belangrijk dat het OM inzichtelijk heeft wat mannen aantrekkelijk vinden in een baan bij het OM. Met deze informatie kan het OM gericht sturen op het binden, boeien en behouden van mannelijke juristen.

#### **2.4.2. Sociale rol theorie**

Door middel van HR-instrumenten en ontwikkelprogramma's proberen organisaties de genderdiversiteit te bevorderen (Hunt et al., 2015). Een onevenwichtige man-vrouw verhouding kan veroorzaakt worden door de verschillende rolverwachtingen die mannelijke en vrouwelijke individuen ondergaan in de samenleving. Iedereen wordt namelijk op basis van het geslacht beïnvloed door rolverwachtingen vanuit de maatschappij (Bright, 2005). In het onderzoek naar de mogelijke verschillen en/of overeenkomsten van mannelijke en vrouwelijke startende talentvolle juristen in de keuze voor het OM, wordt er gekeken naar de sociale rol theorie. Het genderverschil in de keuze voor een baan, maar ook opleiding, is volgens Eagly (1987) namelijk gebaseerd op een sociale rolverdeling. Van oudsher hebben de mannen de rol van kostwinner en vrouwen de rol voor het zorgdragen van het huishouden en het gezin. Als gevolg hiervan werken vrouwen minder of in andere beroepsgroepen dan mannen (Eagly, 1987; Crompton et al., 2007). Bovendien zijn er stereotyperingen omtrent gender ontstaan. Deze typeringen zorgen voor een beeld van vrouwen die hun familie boven hun werk zetten (Haveman & Beresford, 2012). De mate waarin iemand in zijn genderrol is gesocialiseerd en zich door zijn omgeving met betrekking tot deze rol laat beïnvloeden, heeft gevolgen voor de keuze voor een baan die volgens de omgeving past bij het geslacht (Crompton et al., 2007).

Met betrekking tot het openbaar bestuur veronderstelt Bright (2005) een duidelijk verschil in het motief compassion, ofwel mededogen, tussen mannen en vrouwen (Bright 2005). Compassion gaat over de belangstelling en zorg voor anderen en een verlangen om anderen te beschermen (Perry en Wise 1990). Het betreft het emotionele verbonden zijn met de samenleving, dat wordt beschouwd als een vrouwelijke kwaliteit (Stivers, 2002). Vrouwen zijn dan ook oververtegenwoordigd in de zorg en welzijn, human resources en burgerrechten (Ricucci en Saidel 1997), maar ook vaak binnen de federale, provinciale en lokale overheden (Reid, Miller, en Kerr 2004). Mannen kiezen daarentegen veelal voor een baan omdat zij de rol

van kostwinnaar hebben. Bovendien zijn mannen meer gericht op het maken van carrière en het krijgen van promotie (Reskin & Padavic., 1994; Eagly & Kara., 2002).

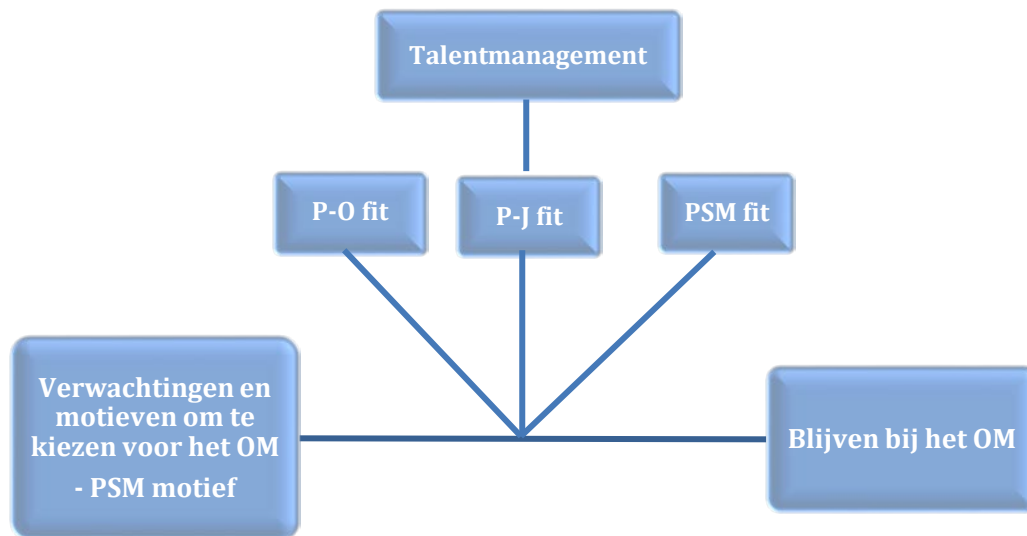
Vanuit deze theorie ontstaat de verwachting dat vrouwen vaker dan mannen voor het OM kiezen. Het kan zo zijn dat de vrouwelijke startende juristen voor het OM hebben gekozen vanwege de taak en het doel van het OM. Verwacht wordt dat mannen vanwege hun rol als kostwinnaar, maar ook vanwege het belang van een carrière, vaker voor de private sector kiezen. Dat de mannelijke startende juristen voor het OM gekozen hebben en niet voor de private sector kan te maken hebben met de arbeidsmarktomstandigheden. De gevolgen van de recessie hebben namelijk nog steeds een grote impact op de kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt (SEO, 2015). Het fragiele herstel van de economie en daarmee de arbeidsmarkt, heeft niet direct geleid tot een verbeterde arbeidsmarktpositie voor jongeren (Wilthagen, Peijen, Dekker & Bekker, 2014). Opvallend is dat 34 procent van de jongeren binnen een jaar betaald werk kreeg. Het gaat hier echter veelal om een baantje naast de studie (Bierings, Kooiman & De Vries, 2015). Startende academici in de gammawetenschappen, onder meer de richting economie en recht vinden, onder alle academici, het minst snel een passende baan (SEO, 2015; ROA, 2013). Het kan zijn dat deze arbeidsmarktomstandigheden de keuze voor het OM hebben beïnvloedt, waardoor ook mannen vaker voor het OM hebben gekozen om aan het werk te kunnen.

### **2.4.3. Kenmerken mannen en vrouwen**

Een ander belangrijk argument voor genderdiversiteit is dat mannen en vrouwen andere perspectieven met zich meebrengen (Valian, 2005). Bright (2005) gaat dieper in op de kenmerken van mannen en vrouwen. Verondersteld wordt dat mannen over het algemeen concurrerend, agressief en dominant zijn. Mannen nemen veelal de rol van 'agent' aan en worden gemotiveerd door concurrentie, competitie en leiderschap in grotere groepen (Bright, 2005; Toegel, 2010; Fabes, Martin, en Hanish 2003). Vrouwen bieden daarentegen veelal een ondersteunende, betrokken en gemeenschappelijke rol. Hierbij wordt er aan warmte en steun veel waarde gehecht. De nadruk bij vrouwen ligt op de sociale vaardigheden. Zij gaan, in tegenstelling tot mannen, liever voor een win-win situatie (Bright, 2005; Toegel, 2010 Maccoby, 1998). De functies binnen het openbaar bestuur sluiten daarmee volgens Bright (2005) veelal meer aan op de ondersteunende eigenschap van vrouwen dan op dominantie en agressie van mannen (Bright, 2005).

Gekeken naar deze theorie en de taak en het doel van het OM, kan het zijn dat de startende vrouwelijke juristen vaker voor het OM kiezen vanwege hun eigenschappen. Zij zullen zich hierdoor wellicht meer aangetrokken voelen tot het OM dan mannen.

## 2.5. Conceptueel model



*Figuur 2.1. Conceptueel model*

Dit onderzoek wil achterhalen waarom startende talentvolle mannelijke en vrouwelijke juristen kiezen om bij het OM te gaan en te blijven werken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de literatuur over PSM, de fit theorie en talentmanagement. Verwacht wordt dat PSM een belangrijk motief is om voor het OM te kiezen, omdat het OM een overheidsorganisatie is en PSM een publieke en niet private motivatie is. Aan de hand van de twee PSM categorieën van Kim en Vandenabeele (2010), value-based en identification, wordt het PSM motief van de startende talentvolle juristen nader onderzocht. Daarnaast worden de verwachtingen van de juristen met betrekking tot de organisatie en de baan onderzocht om een breder inzicht te krijgen in de keuze voor het OM. De verwachtingen die de juristen vooraf van het OM en de baan hadden, kan zowel de keuze voor het OM alsmede de keuze om er te blijven, beïnvloeden. Komen de verwachtingen namelijk niet overeen met de huidige ervaringen omtrent de organisatie en de baan, dan is de kans om te blijven minder groot.

De P-O fit van Kristoff-Brown (2005) en de P-J fit van Voydanoff (2005) worden gebruikt om te onderzoeken in hoeverre de juristen een fit met het OM en de functie van beoordelaar ervaren. Verwacht wordt dat een fit of misfit met de organisatie en/of de baan, de keuze om te blijven beïnvloedt. Aangezien de vacature van beoordelaar een aantal talentmanagementactiviteiten bevat en de startende juristen talentvolle juristen zijn, wordt in dit onderzoek tevens gekeken naar de invloed van talentmanagement op de P-J fit; de fit met de functie van beoordelaar. Onderzocht wordt in hoeverre de juristen behoefte hebben aan talentmanagement en in hoeverre dit is terug te vinden in de functie van beoordelaar. Verwacht wordt dat de uitkomsten hieruit invloed hebben op de fit met de baan, en daarmee de keuze om bij het OM te blijven.

Bovendien wordt binnen de P-O fit en P-J fit onderzocht of het PSM fit concept van Steijn (2008) voor deze groep juristen een belangrijke rol speelt in de keuze om bij het OM te blijven. Aangezien de juristen voor een overheidsorganisatie hebben gekozen, wordt verwacht dat zij het belangrijk vinden dat zij PSM in de organisatie en in de functie ervaren. Gekeken wordt in hoeverre de juristen behoefte hebben aan PSM, in hoeverre de juristen dit toe kunnen passen in het werk en dit terugzien in de OM-organisatie als geheel.

Tot slot wordt, gezien de man-vrouw verhouding bij het OM, in dit onderzoek gekeken naar mogelijke verschillen en/of overeenkomsten tussen mannen en vrouwen. Gekeken wordt of er voor mannen andere redenen zijn om voor het OM te gaan en om te blijven werken dan voor vrouwen. Op basis van de gender rol theorie wordt hierin een verschil tussen mannen en vrouwen verwacht. De verschillen en/of overeenkomsten kunnen zitten in arbeidsomstandigheden, de werk-privé balans, motieven om voor het OM te gaan werken en in bepaalde loopbaanbehoeften.

### **3. Onderzoeksontwerp en methodologische verantwoording**

---

Dit hoofdstuk is een beschrijving van de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Allereerst wordt de gebruikte onderzoeksmethode toegelicht. Hierin wordt de onderzoeksstrategie en –meting, de dataverzameling en de selectie van de respondenten uiteengezet. Vervolgens worden de in het conceptueel model opgenomen indicatoren geoperationaliseerd. Met operationaliseren wordt het omschrijven, afbakenen en het omzetten in meetbare eenheden van de indicatoren bedoeld. Dit vormt de basis voor het verzamelen en analyseren van de data. Tot slot wordt er aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007).

#### **3.1. Kwalitatief onderzoek**

Binnen wetenschappelijk onderzoek kan er gekozen worden voor een kwantitatieve of kwalitatieve onderzoeksmethode (Verschuren en Doorewaard, 2000). Dit onderzoek maakt gebruik van de kwalitatieve onderzoeksmethode omdat het onderzoek situationeel en contextueel afhankelijk is in plaats van analytisch en abstract (Flyvbjerg, 2013). In dit onderzoek wordt namelijk getracht een verklaring te vinden omtrent de reden van startende talentvolle juristen om te kiezen voor het OM (Verschuren & Doorewaard, 2000). Belevingen, ervaringen en percepties van deze juristen zijn hierin van belang.

##### **3.1.1. Onderzoeksstrategie en meting**

Een onderzoeksstrategie betreft de met elkaar samenhangende beslissingen die betrekking hebben op de wijze waarop een onderzoek wordt gedaan (Verschuren & Doorewaard, 2000). Het theoretisch kader is gebaseerd op het literatuuronderzoek. De indicatoren uit het theoretisch kader zijn voor het empirisch onderzoek geoperationaliseerd. Deze operationalisatie is door middel van een casestudie in het empirisch onderzoek onderzocht (Boeije, 't Hart, Hox, 2005; 2005). Een casestudie wordt ingezet wanneer getracht wordt factoren inzichtelijk te krijgen voor de beschrijving of verklaring van een bepaald hedendaags verschijnsel. In deze strategie is de context van belang, die waardevol kan zijn omdat het een tastbaar voorbeeld betreft uit de praktijk waar men veel uit kan leren (Boeije et al., 2005; Verschuren & Doorewaard, 2000; Flyvbjerg, 2013). Deze strategie voor dit onderzoek is gekozen aan de hand van de centrale vraag en het doel van dit onderzoek.

##### **3.1.2. Dataverzameling**

Omdat de vraagstelling kijkt naar de ervaringen en interpretaties van respondenten over hun keuze en loopbaan, is er in dit kwalitatieve onderzoek gekozen om voor de dataverzameling gebruik te maken van semigestructureerde interviews. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de keuze van de juristen om bij het OM te gaan en te blijven werken, was het van belang dat er een open gesprek ontstond tussen de respondent en de interviewer. Het semigestructureerde interview is hier de geschikte methode voor, omdat hierin wel de onderwerpen maar niet de vragen vastliggen. De indicatoren en variabelen uit theoretisch kader,

vormen de basis van het semigestructureerde interview. Van hieruit zijn de interviewvragen opgesteld in een topiclijst die de interviewer ondersteuning biedt tijdens het interview (bijlage 2). In deze topiclijst zijn tevens enkele topics te onderscheiden die van belang zijn bij het doorvragen tijdens het interview.

### *Semigestructureerde interview*

Het semigestructureerde interview gaf de respondenten ruimte om zelf aan te dragen waarom zij ervoor hebben gekozen om bij het OM te gaan en te blijven werken, maar ook wat zij belangrijk achten in hun loopbaan. Op deze wijze kunnen factoren, die startende talentvolle juristen belangrijk achten in hun keuze voor het OM, achterhaald worden. De interviews zijn, met goedkeuring van de respondenten, opgenomen, uitgewerkt en anoniem getranscribeerd. Het semigestructureerde interview kent een introductie, een inleidende vraag, een topiclijst en een afsluiting. De reeds genoemde vormen van PSM, Person Organization fit, PSM fit, Person Job fit en het Human Resource Development zijn onderverdeeld in de 'keuze voor' en 'blijven bij'. Vervolgens zijn deze vormen in open vragen omgezet om in het interview niet suggestief te zijn, maar juist ruimte te bieden voor een eigen antwoord. Gedurende het dataverzamelingsproces zijn, aan de hand van de antwoorden van de respondent, de vragen aangepast. De antwoorden op de vragen omtrent talentmanagement gaven veelal andere factoren aan dan van te voren was verwacht. De topiclijst is om deze reden aangepast waarin het thema talentmanagement een meer effectieve vraag kreeg.

#### **3.1.3. Selectie respondenten**

Voor dit onderzoek zijn de startende talentvolle juristen van het VP geïnterviewd. De keuze voor deze onderzoekspopulatie is gemaakt aan de hand van het doel en het onderwerp van dit onderzoek. De selectie van de respondenten is gedaan via een selecte steekproef. Een selecte steekproef betreft het selecteren van één doelgerichte eenheid die bepaalde kenmerken representeert. Het is een methode die veelal gebruikt wordt voor het selecteren van respondenten in kwalitatief onderzoek (Boeije et al., 2005). Enerzijds dient de onderzoekspopulatie te bestaan uit een gelijk aantal mannelijke en vrouwelijke respondenten. Anderzijds dient deze steekproef te voldoen aan de eis dat de respondenten startende talentvolle juristen zijn die bij het OM op het VP zijn gestart.

Gezien de tijd van het onderzoek en de intensiteit van de wijze van dataverzameling, was het mogelijk om slechts een klein aantal respondenten van het VP te interviewen. Een selectie aan startende juristen van het VP was om die reden van belang. Voor deze selectie zijn de startende juristen allereerst opgedeeld in vier categorieën: juristen die kortgeleden bij het VP zijn gestart, juristen die circa een jaar bij het VP werken, juristen die vanuit het VP zijn doorgestroomd naar een ander parket en een jurist die vroegtijdig de organisatie verlaat. Teven is gekozen om binnen deze vier categorieën een evenredig aantal mannelijke en vrouwelijke juristen te interviewen. Deze selectie van respondenten is gemaakt door de onderzoeker zelf aan de hand van een door de administratie opgestelde lijst met instroom, doorstroom en uitstroom informatie over alle juristen die sinds 2014 bij het VP zijn gestart. De Senior HRD adviseur van het Parket Generaal gaf aan met name geïnteresseerd te zijn in de groep die nog geen jaar bij het OM werkzaam is,

aangezien verwacht wordt dat zij de reden van de keuze nog goed duidelijk hebben. Daarom is er gekozen om uit de groep instroom 2015 meer respondenten te selecteren dan uit de andere categorieën. Tevens is in de selectie rekening gehouden met de wens van de HR adviseur van het VP. In een eerder kennismakingsgesprek is aangegeven dat de doorstroom van de beoordelaars van het VP naar de functie van assistent officier op een aantal parketten minder makkelijk verloopt. Gevraagd is of deze parketten meegenomen konden worden in dit onderzoek.

### *De respondenten*

Van de geïnterviewde respondenten zijn twee vrouwelijke respondenten geïnterviewd die op 1 mei 2016 als beoordelaar bij het VP zijn gestart. Daarnaast zijn er negen respondenten geïnterviewd die medio 2015 bij het VP zijn gestart. Hiervan waren er vier vrouw en vijf man. Voor de groep doorstroom zijn drie vrouwelijke en vier mannelijke respondenten geïnterviewd. Deze respondenten zijn, voordat zij doorstroomden, tussen 2014 en 2016 bij het VP gestart. Van deze respondenten waren er drie assistent officier (één vrouwelijke en drie mannelijke) en vier beoordelaar (twee vrouwen en twee mannen). Tot slot is er één jurist geïnterviewd die de organisatie op korte termijn ging verlaten.

Respondent	Man/Vrouw	Leeftijd	In-, door-, uitstroom	Functie	Plaats
<b>Instroom VP 2016</b>					
Respondent J	Vrouw	24	mei 2016	Beoordelaar VP	CVOM Virtueel Parket
Respondent M	Vrouw	26	juni 2016	Beoordelaar VP	AP Rotterdam
<b>Instroom VP 2015</b>					
Respondent G	Vrouw	26	september 2015	Beoordelaar VP	CVOM Virtueel Parket
Respondent C	Vrouw	26	juni 2015	Beoordelaar VP	CVOM Virtueel Parket
Respondent D	Vrouw	38	juni 2015	Beoordelaar VP	CVOM Virtueel Parket
Respondent E	Man	29	juni 2015	Beoordelaar VP	CVOM Virtueel Parket
Respondent A	Man	28	juni 2015	Beoordelaar VP	CVOM Virtueel Parket
Respondent I	Man	27	juni 2015	Beoordelaar VP	CVOM Virtueel Parket
Respondent N	Vrouw	25	september 2015	Beoordelaar VP	CVOM Virtueel Parket
Respondent O	Man	25	september 2015	Beoordelaar VP	CVOM Virtueel Parket
Respondent P	Man	29	september 2015	Beoordelaar VP	CVOM Virtueel Parket
<b>Doorstroom</b>					
Respondent H	Man	27	april 2015	Beoordelaar ZSM	AP Den Haag
Respondent F	Vrouw	27	januari 2016	Beoordelaar ZSM	AP Den Haag
Respondent L	Vrouw	27	april 2015	Assistent officier	AP Noord-Holland
Respondent B	Vrouw	27	oktober 2015	Beoordelaar ZSM	AP Amsterdam
Respondent R	Man	27	februari 2015	Assistent officier	AP Oost Brabant
Respondent Q	Man	27	februari 2016	Assistent officier	AP Rotterdam
<b>Uitstroom</b>					
Respondent K	Man	29	medio 2016	Beoordelaar ZSM	AP Oost-Nederland

*Tabel 3.1: Selectie respondenten.*



Aangezien de respondenten allemaal startende juristen zijn die niet langer dan twee jaar in het bezit zijn van hun bul, is in de selectie van de respondenten geen rekening gehouden met de leeftijd van de respondenten. Daarnaast is er geen rekening gehouden met de plaats, maar wel met de parketten waar de doorstroom lastig verloopt en parketten waar dat daarentegen niet is.

De respondenten zijn door middel van een e-mail, waarin een uitgebreide toelichting van het onderzoek stond, benaderd met de vraag om deelname aan dit onderzoek (zie bijlage 1). De belangstelling was groot. Het merendeel gaf vrijwel direct aan mee te willen doen omdat ze het een interessant onderzoek vonden. Alle respondenten wisten op korte termijn, zowel binnen als buiten werktijd, tijd vrij te maken. Enkele hebben een week later gereageerd vanwege vakantie en ziekte. Eén respondent heeft niet gereageerd. Deze respondent heeft een week later een herinnering gekregen waardoor al snel een afspraak gemaakt kon worden. Alle interviews zijn binnen drie weken afgenomen.

#### **3.1.4. Dataverwerking**

De dataverwerking is gedaan door middel van het coderen van de interviewtranscripten. De codering is gedaan door middel van drie vormen van coderen: gesloten, open en axiaal coderen (Boeije, 2005; Boeije et al., 2005). Allereerst is aan de hand van concepten uit het literatuuronderzoek gesloten gecodeerd. Vervolgens is er open gecodeerd aan de hand van de gegeven antwoorden van de respondenten, waardoor ook andere factoren gecodeerd konden worden. Dit zijn codes die juristen zelf aandragen en daarmee mede van belang zijn in hun keuze voor het OM. Dit leidt tot een aantal nieuwe codes zoals: inhoud, advocatuur, begeleiding, salaris, voor jezelf doen en samenwerking. Tot slot is er axiaal gecodeerd. Dit betekent dat de open en gesloten codes op elkaar afgestemd worden om tot één coderingssysteem te komen. De gehele codering is opgenomen in de bijlage (bijlage 3).

De codering en het coderingssysteem zijn door de onderzoeker uitgevoerd en opgezet en zijn door een professionele supervisor nagekeken. Dit zorgt voor een hogere kwaliteit van de analyse van het onderzoek (Boeije et al., 2005). Gekozen is voor het coderen aan de hand van het digitaal programma MAXQDA, dat is ontworpen voor het analyseren van kwalitatieve data. Met dit programma blijft de codeboom overzichtelijk en kunnen codes makkelijk opgevraagd worden. Dit zorgt ervoor dat codes niet over het hoofd worden gezien bij het uitwerken van de resultaten.

De analyse, conclusie en aanbevelingen zijn aan de hand van dit coderingssysteem geschreven. De mate van belangrijkheid van factoren wordt bepaald aan de hand van het aantal keer dat een factor in de verschillende transcripten is genoemd. Aangezien dit ook toeval kan zijn, worden deze factoren wel als belangrijk beschouwd, maar kunnen deze niet gegeneraliseerd worden. Bovendien zijn er cruciale factoren meegenomen. Dit zijn factoren die de respondenten zelf hebben aangegeven en worden in de resultaten apart benoemd.

### 3.2. Operationalisatie

Om een kwalitatief hoogwaardig onderzoek uit te voeren, is een goede operationalisatie van belang (t Hart et al., 2005). De concepten uit het literatuuronderzoek zijn in deze paragraaf geoperationaliseerd met als doel de concepten meetbaar te maken. De operationalisatie is opgesteld vanuit de Person-Organization fit en de Person-Job fit. Hierbinnen wordt naar PSM, PSM fit en talentmanagement gekeken. Op deze wijze wordt er een onderscheid gemaakt in organisatie gerelateerde - en baan gerelateerde motieven in de keuze om voor het OM te gaan en te blijven werken.

#### *Person – Organization fit*

De fit met de organisatie wordt gemeten aan de hand van de subjectieve fit van de P-O fit, PSM en de PSM fit. Met deze operationalisatie wordt de reden om voor het OM te gaan en te blijven werken gemeten.

Allereerst is de operationalisatie om voor het OM te gaan werken gebaseerd op de PSM self-sacrifice theorie van Kim & Vandenabeele (2010). Hierin wordt specifiek gekeken naar de categorieën value-based en identification. Binnen value-based wordt de keuze voor het OM gemeten aan de hand van het belang om met dit werk de samenleving veiliger te maken en rechtvaardigheid te bieden. Met het identification motief is de keuze voor het OM gemeten aan de hand van het belang van het dienen van de samenleving, slachtoffers en verdachten (Kim & Vandenabeele, 2010).

In het onderzoek naar de keuze voor het OM, is aan de hand van de P-O fit breder naar motieven gekeken dan alleen PSM gerelateerde motieven. Dit is onderzocht aan de hand van de verwachtingen die de juristen vooraf hadden met betrekking tot de baan. Tevens is met de P-O fit gekeken in hoeverre de startende juristen ervaren om bij het OM te passen. Hiervoor is de theorie van Kristof-Brown et al. (2005) omtrent de subjectieve fit gebruikt. De subjectieve fit betreft het gevoel van een fit van de persoon met de organisatie (Kristof-Brown et al., 2005). Dit is gemeten aan de hand van de relatie tussen de verwachtingen en de ervaringen met betrekking tot de organisatie. Bovendien is in het onderzoek naar de keuze om bij het OM te blijven, gebruik gemaakt van het PSM fit concept van Steijn (2008). Volgens Steijn (2008) is er op organisatieniveau sprake van een PSM fit wanneer de medewerker PSM in de waarden, doelen en taken van de organisatie terugvindt en dit in praktijk ook ervaart. Met de PSM fit concept is gemeten in hoeverre de juristen het belangrijk vinden dat de organisatie een bijdrage levert aan het veiliger maken van de samenleving. Vanuit dit concept is gekeken in hoeverre zij de bijdrage van het OM aan de samenleving merken en in hoeverre zij het belangrijk vinden dat het OM een bijdrage levert aan de samenleving.

De subjectieve P-O fit van de respondenten valt uiteen in de volgende dimensies:

- De organisatiecultuur: een open, leerzame en vriendelijke cultuur;
- Het inhoudelijke aspect: de specifieke werkzaamheden, taken en bevoegdheden van het OM, het strafrecht en de samenwerking met de ketenpartners;

- De ervaren PSM fit: het OM biedt rechtvaardigheid aan het slachtoffer en de samenwerking met de ketenpartners levert maatwerk;
- De positief ervaren werk-privé balans bij het OM.

Dit zijn factoren die van belang zijn geweest in de keuze voor het OM en factoren waarmee de juristen een fit met het OM ervaren. Daarmee zijn dit motieven om voor het OM te gaan en te blijven werken.

### *Person – Job fit*

De operationalisatie van de P-J fit is gedaan aan de hand van de needs-supplies fit van Voydanoff (2005). De needs-supplies fit onderzoekt of datgene wat de functie van beoordelaar oplevert in verhouding staat met de behoeften van de juristen (Voydanoff, 2005). Hierbij is in zijn algemeenheid gekeken naar de verwachtingen en ervaringen met betrekking tot de functie van beoordelaar. Tevens is binnen de P-J fit gekeken naar de PSM fit en talentmanagement.

Met betrekking tot talentmanagement wordt de theorie van Lewis & Heckman (2006) gebruikt. Gekeken is naar de behoefte van de juristen aan talentmanagement en de ervaringen van de juristen omtrent talentmanagement in de baan (Lewis & Heckman, 2006). De verwachtingen die de vacature schept met betrekking tot talentmanagement, kunnen de keuze om bij het OM te gaan werken, beïnvloeden. De verwachtingen in combinatie met de ervaringen kunnen de fit met de functie van beoordelaar beïnvloeden en daarmee de keuze om bij het OM te blijven. De behoeften aan talentmanagement vallen uiteen in: doorgroeien, ontwikkelen, doorstromen, specialiseren, stages, opleidingen, loopbaanplanning, loopbaangesprekken en begeleiding.

De PSM fit binnen de P-J fit wordt gemeten aan de hand van de theorie van Steijn (2008). Volgens Steijn (2008) zal de medewerker op baanniveau een PSM fit ervaren wanneer de mate van PSM in de baan overeenkomt met de behoeften van de medewerker naar PSM in het werk. Gemeten wordt in hoeverre de startende talentvolle juristen belang hechten aan PSM in hun werk en in hoeverre de juristen dit kwijt kunnen in hun werk (Steijn, 2008). Hierin is gekeken naar voor wie zij dit werk doen, hoe belangrijk zij PSM in hun werk vinden en of zij dit terugvinden in hun werk.

In dit onderzoek valt de needs-supplies fit uiteen in:

- De bijdrage aan het veiliger maken van de samenleving – PSM fit;
- Het helpen van de samenleving, slachtoffers en verdachten – PSM fit;
- Uitdaging: talentmanagement;
- Loopbaangesprekken en loopbaanplanning: talentmanagement;
- Ontwikkelmogelijkheden en doorgroeimogelijkheden – talentmanagement;
- Het strafrecht: de beoordelaar is strafrechtinhoudelijk bezig;
- Arbeidsvoorwaarden: primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Concept	Dimensies	Vragen	Codes
<b>Person-Organization fit</b> <i>De compatibiliteit tussen de medewerker en de organisatie. De subjectieve fit: het gevoel van een fit in waarden, doelen en persoonlijkheid van een medewerker, die aansluiten bij die van de organisatie waar hij of zij werkt (Kristof-Brown et. al., 2005).</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjectieve fit Het gevoel van een fit van de startende talentvolle jurist ten aanzien van de waarden, behoeften, cultuur, inhoud, de PSM fit en de werk-privé (Kristof-Brown et al., 2005).</li> </ul>	<p>Wat verwachtte u voordat bij het OM ging werken van de organisatie?</p> <p>Hoe ervaart u dat nu?</p> <p>In hoeverre past het OM als organisatie bij u als persoon?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stoffige organisatie</li> <li>- Crime fighter</li> <li>- Werkinhoudelijk</li> <li>- Geen verwachting</li> <li>- Open en vriendelijke cultuur</li> <li>- Rechtlignigheid</li> <li>- Werk-privé balans</li> <li>- Werkinhoudelijk</li> <li>- Cultuur</li> <li>- Samenleving veiliger maken</li> <li>- Past niet</li> </ul>
<b>Public Service Motivation</b> <i>De motivatie van mensen om in de publieke sector te werken (Perry &amp; Wise, 1990).</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Value-based Het belang om met dit werk de samenleving veiliger maken.</li> <li>• Identification Het belang dat de medewerker hecht aan het dienen van burgers, slachtoffers, verdachten of de maatschappij (Kim &amp; Vandenabeele, 2010).</li> </ul>	<p>Waarom heeft u ervoor gekozen om te gaan werken bij het Openbaar Ministerie?</p> <p>Wat maakte het OM voor u een aantrekkelijke werkgever?</p> <p>Heeft u ook overwogen om ergens anders te gaan werken</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Value-based</li> <li>- Het kunnen leveren van een bijdrage aan de veiligheid in de samenleving</li> <li>- Rechtvaardigheid voor het slachtoffer</li> <li>• Identification</li> <li>- Samenleving</li> <li>- Slachtoffer</li> <li>- Verdachte</li> </ul>
<b>Person-Job fit</b> <i>De match tussen de individuele kennis, vaardigheden en capaciteiten, de behoeften/ wensen van een individu en de eisen van de baan (Edwards, 1991).</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Needs-supplies fit Wanneer datgene wat de baan oplevert in verhouding staat met de behoeften van de startende talentvolle juristen (Voydanoff, 2005).</li> </ul>	<p>Wat waren uw verwachtingen met betrekking tot de baan voordat u er ging werken?</p> <p>Hoe ervaart u dat nu?</p> <p>In hoeverre komt deze baan u tegemoet in al uw wensen en verlangens?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bijdrage aan de samenleving</li> <li>- Uitdaging</li> <li>- Doorgroeien</li> <li>- Niet uitdagend</li> <li>- Doorstroom is lastig</li> <li>- Werkzaamheden</li> <li>- Arbeidsvoorwaarden</li> <li>- Opleiding</li> </ul>

**PSM fit**

*De relatie tussen de fit van de behoefte van de medewerker naar PSM en de manier waarop en in hoeverre zij dat kwijt kunnen in hun werk (Steijn, 2008)*

De mate waarin de startende talentvolle juristen belang hechten aan PSM in hun werk en de mate waarin de juristen dit ervaren bij het OM en dit terugvinden in hun werk als beoordelaar bij het OM (Steijn, 2008).

In hoeverre ervaart u de bijdrage aan de samenleving van het OM?

In hoeverre levert uw werk een bijdrage aan de samenleving?

Voor wie doet u dit werk?

In hoeverre vindt u het belangrijk dat uw werk een bijdrage levert aan de samenleving?

- Het OM komt op voor het slachtoffer
- De commune zaken leveren een bijdrage
- Bij verkeers-overtredingen merk ik niet de bijdrage

- Mezelf

- Heel belangrijk vanwege de voldoening
- Niet belangrijk

**Talentmanagement**

*'Het gebruik van een geïntegreerde set van activiteiten die zorgen dat organisaties talentvolle mensen, die zij zowel nu als in de toekomst nodig heeft, aantrekt, behoudt, motiveert en ontwikkelt. Het doel is om de stroom van talenten te waarborgen, met de achterliggende gedachte dat talenten grote organisationele hulpmiddelen kunnen zijn' (Armstrong, 2006).*

- Collectie van HR activiteiten.  
Door de juristen ervaren ingezette HR-activiteiten in het kader van het managen van de startende talentvolle juristen.
- Behoeft talentvolle medewerkers.  
De mate waarin de activiteiten afgestemd zijn op de behoeften van de startende talentvolle juristen (Lewis & Heckam, 2006).

Wat vindt u, als startend talentvol jurist, belangrijk in uw loopbaan?

Op welke wijze vindt u dat terug bij het OM?

Heeft u overwogen om door te stromen naar de functie assistent officier? Hoe is dat gegaan?

- Collectie van HR activiteiten.
- Doorgroei mogelijk heden
- Ontwikkelmogelijk heden
- Behoeft talentvolle medewerkers.
- Opleiding
- Stages
- Loopbaanplan
- Loopbaangesprek
- Duidelijkheid over doorstroom
- Doorgroei
- Uitdaging

*Tabel 3.2: Variabelen en indicatoren.*

### **3.3. Kwaliteit van het onderzoek**

In wetenschappelijk onderzoek is het hooghouden van de kwaliteit van belang. Dit kan door het grootmaken van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek is kwalitatief onderzoek minder gestandaardiseerd wat betrekking heeft op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Betrouwbaarheid betreft de mate waarin verwacht wordt dezelfde onderzoeksresultaten te vinden bij herhaling van het onderzoek. De validiteit van een onderzoek betreft de mate van geldigheid van de conclusies van het onderzoek voor de onderzoeksgroep en de mate van toepassing op de gehele populatie (Boeije, 2005).

#### **3.3.1. Betrouwbaarheid**

In dit onderzoek worden de beoogde variabelen gemeten door een nauwkeurige formulering van de interviewvragen. Met het vastleggen van de interviewvragen in een topiclijst wordt getracht de herhaalbaarheid van het onderzoek te vergroten om tot soortgelijke resultaten te komen. Met deze herhaalbaarheid wordt tevens de betrouwbaarheid van dit onderzoek vergroot (Verschuren & Doorewaard, 2007). Bovendien streeft dit onderzoek naar saturatie; het overgrote deel van de respondenten gaven namelijk dezelfde soort antwoorden en kwamen met weinig nieuwe informatie, wat tevens de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot (Boeije et al., 2005). Dit creëert de verwachting dat volgend onderzoek op grote lijnen gelijknamige resultaten vindt als in dit onderzoek, maar dat wel op detailniveau kan verschillen. Een valkuil in dit onderzoek ligt bij de interpretatie van de interviews. Hiervoor bieden de indicatoren en de daarbij horende codes een oplossing (Boeije, 2005).

#### **3.3.2. Validiteit**

Validiteit draagt bij aan de kwaliteit van het onderzoek. Binnen validiteit wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit, en inhoudsvaliditeit (Boeije et al., 2005). Bij interne validiteit wordt gewaarborgd of in het onderzoek ook daadwerkelijk onderzocht is wat in de aanleiding is geconstateerd. Het betreft de geldigheid van het onderzoek (Boeije, 2005). De geldigheid van dit onderzoek is gebaseerd op de operationalisatie en het theoretisch kader. Hierbij is de inhoudsvaliditeit van belang. Dit betreft dat zorgvuldig bepaald wordt wat onder een bepaald begrip verstaan wordt (Boeije et al., 2005). Door enerzijds ervoor te zorgen dat de factoren die worden meegenomen in het onderzoek het te meten construct dekken en anderzijds het volgen van een zorgvuldige procedure, wordt de inhoudsvaliditeit gewaarborgd (Boeije et al., 2005).

Het interview is gebaseerd op de operationalisatie van het onderzoek. Om de validiteit te waarborgen zijn de interviewvragen zo opgesteld dat deze eenduidig en open zijn. Hiermee wordt verwarring in de interpretatie van vragen en begrippen voorkomen. Tevens is er vooraf een testinterview gehouden om te onderzoeken of de vragen door de respondenten begrepen worden. Hiermee wordt de volledigheid van de antwoorden verhoogd en daarmee de interne validiteit (Boeije et al., 2005). Een valkuil bij een open interview is het verkrijgen van sociaal wenselijke antwoorden. De onderwerpen in dit onderzoek kunnen hier voor uitnodigen. Aangezien het integrale beeld van de onderzoeksgroep centraal staat en niet die van één persoon, wordt verwacht dat respondenten eerlijk zullen antwoorden. Daarbij wordt met een

open en uitnodigende houding van de onderzoeker en het benadrukken van de anonimiteit van de respondenten getracht ruimte te creëren voor een openhartig antwoord.

De interviews zijn letterlijk uitgewerkt in interviewtranscripten. Respondenten die aan hebben gegeven de transcripties in te willen zien, hebben deze toegestuurd gekregen en na het controleren hiervan met goedkeuring, en soms aanpassingen, teruggemild. Bij het analyseren van de resultaten wordt gebruik gemaakt van een systematische wijze van werken. Zowel de onderzoeksmethode als het proces van analyseren, die in dit hoofdstuk eerder zijn verantwoord, zijn beiden systematisch uitgevoerd. In de analyse is gebruik gemaakt van het coderingssysteem die gecontroleerd is door een professional. Dit maakt de kans op systematische fouten in dit onderzoek klein (Boeije et al., 2005).

De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten naar een grotere groep. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het Openbaar Ministerie. Het OM is de enige organisatie in Nederland met een vervolgingsmonopolie waardoor deze organisatie en daarbij de functies van de medewerkers uniek is en daarmee niet te vergelijken zijn met andere organisaties in het openbaar bestuur. Dit maakt dat de resultaten van dit onderzoek niet gegeneraliseerd kunnen worden naar andere organisaties. Aan de hand van de case is getracht een zo representatief mogelijk beeld te krijgen. Volgens Verschuren & Doorewaard (2007) is het lastig om de externe validiteit bij een casestudie groot te maken. De externe validiteit wordt groter wanneer meerdere cases worden onderzocht (Verschuren & Doorewaard, 2007). Om die reden zijn in dit onderzoek, naar aanleiding van de centrale vraag, zoveel mogelijk OM locaties meegenomen. Omdat een paar locaties vanwege de beschikbare tijd niet meegenomen konden worden in dit onderzoek, gelden de resultaten omtrent doorstroom niet voor de gehele organisatie. De resultaten omtrent de keuze voor het OM, van de startende juristen, geven wel een beeld weer van de 128 startende talentvolle juristen. Zoals eerder genoemd, is het generaliseren naar vergelijkbare organisaties in het openbaar bestuur niet mogelijk. Wel kunnen er overlappingen zijn waardoor elementen hieruit wellicht wel generaliseerbaar zijn. Dit onderzoek brengt daarentegen wel waardevolle informatie en kennis voor andere publieke organisaties, maar dient hier vanwege het beperkte aantal respondenten, voorzichtig mee te zijn.

## 4. Bevindingen

---

Dit hoofdstuk presenteert de bevindingen die voortkomen uit de kwalitatieve interviews van dit onderzoek. Dit betreft een weergave van hetgeen dat de respondenten in de semigestructureerde diepte-interviews hebben verteld. De belangrijkste kernpunten worden samengevat en gepresenteerd aan de hand van schuingedrukte citaten. Allereerst worden de verwachtingen die de respondenten hadden voor dat zij bij het OM werkten, beschreven. Vervolgens worden de motieven van de startende juristen voor hun keuze voor het OM beschreven. Deze motieven bestaan uit PSM gerelateerde motieven en andere zelf aangedragen motieven. De tweede paragraaf kijkt naar het motief van de respondenten om al dan niet bij het OM te blijven. In deze paragraaf staan de ervaringen van de respondenten centraal. Tevens wordt in elke paragraaf gekeken in hoeverre mannen en vrouwen in hun keuze voor het OM en in hun keuze om er te blijven verschillen of overeenkomen.

### 4.1. De keuze voor het Openbaar Ministerie

In deze paragraaf worden de bevindingen omtrent de keuze voor het OM beschreven. Voordat de respondenten bij het OM kwamen werken, hadden zij een bepaald beeld van het OM als organisatie en de functie van beoordelaar, die de keuze om voor het OM te gaan werken, mogelijk hebben beïnvloed.

#### 4.1.1. Verwachtingen

##### *Het Openbaar Ministerie*

Het beeld dat de respondenten van het OM hadden voordat zij er gingen werken, varieert van een positief en een negatief beeld, tot helemaal geen beeld.

*“Ik weet niet zeker of ik echt een beeld had van de organisatie op zich, maar meer gewoon van het werk van de organisatie” (respondent Q – man).*

De respondenten hadden het beeld dat het OM het werk doet voor de samenleving, maar ook dat tussen het OM en de ketenpartners een samenwerking plaatsvindt. De respondenten hebben bij het OM het beeld dat voor de medewerkers veel mogelijkheden zijn, omdat het een grote organisatie is.

*“Er zijn heel veel verschillende afdelingen binnen het OM waar je op kan werken. Verschillende specialisaties, verschillende portefeuilles waaronder je kan vallen. En je hebt dan verschillende parketsecretarissen. Dus je kan horizontaal verplaatsen, maar je kan ook verticaal verplaatsen” (respondent M – vrouw).*

Het beeld heerste dat het OM een formele, gedreven en een mooie organisatie is, waar hard gewerkt wordt. Bovendien verwachtten de juristen goede arbeidsomstandigheden bij het OM. Arbeidsomstandigheden als: cultuur en work-life balance, maar ook goede arbeidsvoorwaarden.



*“Dat ze wel enerzijds de mogelijkheid bieden om efficiënt te werken en anderzijds zorgen dat een goede work-life balance stand houdt” (respondent I – man).*

Eveneens waren er minder positieve verwachtingen met betrekking tot de organisatie. Zo verwachtte één respondent dat het OM een stoffige organisatie zou zijn en één respondent verwachtte een aantal vooroordelen over ambtenaren aan te treffen.

*“Dat ze allemaal niet zo hard zouden werken en dat ze veel koffie zouden drinken en snel naar huis zouden gaan” (respondent R – man).*

Ook werd door één respondent vooraf negatief tegen de houding van het OM aangekeken. Het beeld heerste dat de mensen die bij het OM werken, echte crime fighters zijn.

*“Ik had eerst altijd het idee dat zij koste wat het kost een verdachte veroordeeld wilden krijgen. Die houding vind ik niet goed. Dat komt vooral door hoe het OM zich in de media presenteert” (respondent K – man).*

### **Beoordelaar**

De uitgesproken verwachtingen met betrekking tot de baan zijn divers. Acht respondenten hadden een positief beeld met betrekking tot de inhoud van het werk van de functie van beoordelaar. Verwacht werd dat in de functie van beoordelaar afwisseling zou zijn in zaken en dat er efficiënt gewerkt zou worden. Een oorzaak van de verschillende verwachtingen met betrekking tot de baan is de vacaturetekst.

*“Toen ik de vacature alleen zag, toen dacht ik wel van: je gaat commune zaken doen, ja, veel voorkomende feiten. Dat je die zou gaan doen. Maar toen eigenlijk al snel bleek dat je dus ook verkeerszaken en ook APV's ging doen, dat werd niet helemaal duidelijk uit de vacaturetekst” (respondent H – man).*

Ook blijkt dat niet iedereen de sollicitatiegesprekken hetzelfde heeft ervaren wat heeft geleid tot verschillende verwachtingen. Volgens een aantal respondenten is in het sollicitatiegesprek duidelijk gezegd dat dit werk wel standaard werk is en dat er productie gedraaid moet worden.

*“Nou, vooraf is tegen mij gezegd, maar daar heb ik ook veel meer verhalen over gehoord, tijdens de sollicitatie van dat er heel veel mogelijkheden waren om dingen te leren, maar dat we ook goed moesten beseffen dat het routinezaken zouden zijn en dat er productie gedraaid moest worden. En of ik dat dan wel kon volhouden en of ik mij dan niet ging vervelen. Nou tegen mij is dat heel duidelijk gezegd, maar bij andere hoor ik dat dat niet zo duidelijk was” (respondent N – vrouw).*

Respondenten spreken veelal over de verwachting dat deze baan de ideale startersfunctie is, mede door de combinatie van leren en werken. De respondenten verwachtten met makkelijke zaken het vak te leren. Daarbij verwachtten de juristen dynamiek, een stijgende lijn in de inhoud van zaken, maar ook bulkzaken bij het VP.

*“Nou, tegen mij werd verteld dat je begint met kleinere zaken. Ik weet niet of ze nou ook verkeerszaken zeiden, volgens mij wel. Dus eerst de simpele zaken en dat dan monitoren hoe je dat*

*doet. En dat je eerst begeleid wordt door een mentor. Dat je samen een zaak gaat beoordelen, dat is dan wat ik verwachtte. En als dat goed gaat dat je daar dan zelfstandigheid in krijgt en dat je dan vanzelf overgaat op de zwaardere zaken. Dat is het beeld dat is geschetst en dat ik dus wat ik ervan verwachtte” (respondent O – man).*

De verwachtingen met betrekking tot de functie van beoordelaar heeft ook betrekking op talentmanagementactiviteiten als: de doorgroeimogelijkheden, doorstroom en het leeraspect. Vanwege de aangegeven doorgroeimogelijkheden naar de functie van assistent officier, verwachtten de respondenten door te kunnen groeien binnen het OM. Het merendeel wil binnen het OM doorgroeien naar een arrondissementsparket in de functie van assistent officier. Hierbij hebben een aantal het doel om uiteindelijk officier te worden.

*“Ik had toen ik hier kwam al vrij snel het idee dat ik wel voor officier wil gaan. Ja, dat geeft mij dan wel voldoende uitdaging en werkplezier, dat zou ik wel de rest van mijn leven willen doen. En assistent officier is dan wel een soort tussenstap” (respondent F).*

Overigens zijn er ook een aantal respondenten waarbij het assistent officierschap geen ambitie is. Zij zouden graag binnen het OM ander inhoudelijk werk doen.

*“Ja, assistent officier heeft niet direct mijn voorkeur. Het lijkt mij niet echt mijn type functie om echt rechtstreeks contact te hebben met de verdachten, met de frequentie wat je als assistent en uiteindelijk als officier moet doen. Ik ben meer van het schrijven en van de achtergrond zeg maar, op de achtergrond de afwegingen maken. En wat dat opzicht ben ik meer op zoek naar de inhoud dan het presenteren. Laat ik het zo zeggen. Dus ik ben vooral aan het kijken naar vergelijkbare functies. Het analyseren van zaken op de verschillende parketten” (respondent I).*

Het feit dat de startende juristen van het VP binnen het OM als talenten worden gezien, schept bij de respondenten in eerste instantie geen verwachtingen.

De respondenten vinden het belangrijk dat zij uitgedaagd worden en dat zij kunnen leren. Zowel in het leren, maar ook in het werk verwachtten de respondenten in de functie van beoordelaar een stijgende lijn te zien waardoor zij uitgedaagd worden.

#### **4.1.2. Motieven**

Naast de verschillende verwachtingen die de juristen vooraf van het OM en de baan hadden, hebben de juristen verschillende motieven om voor het OM te gaan werken. Uit de interviews blijkt dat voor de respondenten in hun keuze voor het OM meer factoren dan alleen Public Service Motivation- van belang zijn. Dit heeft geleid tot extra codes als inhoud, doorgroeimogelijkheden, maar ook arbeidsmarktomstandigheden en werksfeer.

De vacature van beoordelaar bij het VP zagen de respondenten als dé kans om bij het OM binnen te komen. De respondenten ervaren namelijk dat het lastig is om bij het OM binnen te komen vanwege het lage aantal externe vacatures van de afgelopen jaren. Dit geldt niet alleen voor het OM, maar het strafrecht in zijn algemeen kent een ongunstige arbeidsmarkt. Vraag naar, en aanbod van strafrechtjuristen staan niet met elkaar in verhouding, waardoor de respondenten

het lastig vinden om een baan in het strafrecht te vinden. Een aantal respondenten heeft tijdens en na de studie ervaring opgedaan in het strafrecht, waarvan zes respondenten bij het OM. Het merendeel van de respondenten heeft voorheen in de advocatuur of bij andere organisaties als Slachtofferhulp, de politie en gemeentes gewerkt. Ondanks deze wisselende werkervaringen geven een aantal respondenten aan dat het OM hen altijd al geboeid heeft.

*“Ik studeerde natuurlijk rechten en ik had al wel het idee van: ik wil wel in het strafrecht en bij voorkeur de kant van het OM en niet de advocatuur”* (respondent D – vrouw).

### **Public Service Motivation**

In de keuze voor het OM geven de respondenten een aantal motieven. Het eerste motief heeft betrekking op de waarde die de respondenten hechten aan het veiliger maken van de samenleving. Het betreft binnen het self-sacrifice concept een value-based motief. Dit motief valt uiteen in de waarde die de respondenten hechten aan een veilige samenleving, het kunnen leveren van een bijdrage aan het veiliger maken van de samenleving en het bieden van rechtvaardigheid aan slachtoffers.

*“Het OM is dé organisatie die mag vervolgen, dus hier kan ik iets betekenen voor de samenleving, want ja, als je een verdachte ook maar een klein beetje kan tegenhouden, dan heb je de samenleving op dat moment ietsje veiliger gemaakt”* (respondent E – man).

Het tweede motief van het self-sacrifice concept is het identification motief. De respondenten willen de samenleving, de slachtoffers en verdachten, maar ook de andere (kwetsbare) doelgroepen in de samenleving dienen. Het merendeel van de respondenten vindt het belangrijk om de samenleving te helpen.

*“Je staat heel erg middenin de samenleving. Alle doelgroepen die daarbij komen kijken en de betrokken partijen zoals slachtoffers, verdachten als instanties die daarmee te maken hebben en daarbij het proces komen kijken”* (respondent B – vrouw).

Het gaat bij het OM om het belang van, en de invloed op de samenleving, maar ook om het kijken naar het geheel.

*“Ik vind het heel interessant dat je maatschappij-breed kijkt”* (respondent D – vrouw).

Een kleine groep juristen vindt het behartigen van de belangen van zowel de verdachte als het slachtoffer het mooie van het OM. Belangrijk is dat het bij het OM niet alleen draait om het hard straffen van een verdachte, maar ook om het meenemen van de hele afweging richting de maatschappij. Hiermee wordt namelijk niet één persoon geholpen, maar vaak ook de hele samenleving daaromheen.

*“Ja, bij het OM neem je eigenlijk heel veel belangen mee. Een advocaat is er eigenlijk alleen voor zijn cliënt. En het OM kijkt ook naar de belangen van het slachtoffer, maar ook net zo goed naar de belangen van de verdachte. Want welke straf leg je nou op? Daar kijk je ook naar meerdere omstandigheden”* (respondent L – vrouw).

Veertien respondenten vinden het belangrijk dat hun werk ook daadwerkelijk een bijdrage levert aan de samenleving.

*“Ik denk dat ik dat wel heel belangrijk vind. Je moet wel het idee hebben dat je ergens voor doet”* (respondent P – man).

De respondenten kiezen niet alleen voor het OM vanwege PSM gerelateerde motieven. Zelf dragen zij ook een aantal andere motieven aan die ervoor gezorgd hebben dat zij solliciteerden bij het OM.

### **Andere motieven**

Het volgende motief betreft geen PSM motief, maar heeft betrekking op het strafrecht zelf. De respondenten willen na hun studie strafrecht in het strafrecht aan de slag. Zij hebben in hun studie voor deze richting gekozen en willen na het afstuderen hierin werken omdat zij het strafrecht interessant vinden. De juristen hebben voor het OM gekozen, omdat zij in deze functie inhoudelijk met het strafrecht aan de slag kunnen. Tezamen met de ongunstige arbeidsmarkt, hebben tevens een aantal juristen voor het OM gekozen, omdat hier met betrekking tot het strafrecht plek was.

*“Bij het OM was gewoon plek. Na het afstuderen kon ik hier gelijk aan de slag. Er was gewoon niet zo heel veel anders waar je in het strafrecht kon gaan werken. Dus ik dacht: ja, ik kan het gewoon proberen en dan kijk ik wel of ik er doorheen kom”* (respondent C – vrouw).

Daarnaast zijn de doorgroeimogelijkheden een belangrijk motief. Respondenten vinden de vacature van beoordelaar mede aantrekkelijk vanwege de aangegeven doorgroeimogelijkheden naar de functie van assistent officier. De respondenten hebben uitdaging nodig in hun werk en verwachten dat bij het OM onder andere door deze doorgroeimogelijkheden te krijgen.

*“Ik was ook op zoek naar uitdaging. Ik merkte in mijn werk bij ..... dat ik dat wel heel belangrijk vond. Daar kreeg ik ook die kansen. En de vacature hier leek dat ook te bieden.”* (respondent O – man).

Een klein aantal respondenten spreekt in hun keuze voor het OM over de werk-privé balans. De respondenten maken een vergelijking in de werk-privé balans tussen de advocatuur en het OM, waarbij de werk-privé balans bij de advocatuur als scheef wordt ervaren door de werktijden. De werk-privé balans bij het OM vinden de respondenten goed geregeld vanwege onder andere de 36-urige werkweek.

De respondenten hebben mede voor het OM gekozen vanwege de inhoudelijke taken en werkzaamheden van het OM. Werkzaamheden als: het doen van onderzoek, huiszoeken, horen, de samenwerking met de ketenpartners, maar ook het voorkomen van een delict. Volgens de respondenten heb je als medewerker, in tegenstelling tot in de advocatuur, bij het OM van begin af aan invloed op een zaak. Zij vinden het interessant dat de officier het onderzoek leidt, dat bij het OM een dossier wordt opgebouwd en het onderzoek uiteindelijk wordt afgerond. Een

advocaat is daarentegen alleen betrokken bij het einde en kan op een kant en klaar dossier alleen maar schieten.

*“De samenwerking met de politie, dat vond ik wel heel interessant en vandaar dat het mij leuk leek om bij het OM te werken”* (respondent Q – man).

*“Het OM is leidend in het onderzoek en dat is wel wat mijn aanspreekt. Dat heb je niet in de advocatuur, daar doe je alleen het laatste deeltje”* (respondent N – vrouw).

Ondanks deze veelzijdigheid bij het OM, hebben tien respondenten ook gesolliciteerd, of hebben dit overwogen, naar andere organisaties als: de Rechtspraak, verzekeraars, advocatuur en andere kantoren. Ook dit heeft te maken met het lage aantal externe vacatures bij het OM en de ongunstige arbeidsmarkt in het strafrecht. Negen respondenten hebben niet bewust voor het OM te hebben gekozen. Zij kozen voor het OM omdat er plek was en dit een baan in het strafrecht is.

#### De keuze voor het Openbaar Ministerie

	Motief	Aantal x genoemd
<b>PSM motief</b>	Het veiliger maken van de samenleving	11
	Het bieden van rechtvaardigheid aan slachtoffers	6
	Het dienen van de samenleving, slachtoffers en verdachten	34
<b>Andere motieven</b>	Ruime arbeidsmarkt	25
	Het strafrecht	35
	Doorgroeimogelijkheden	23
	Werk-privé balans	8
	Inhoudelijke taken en werkzaamheden OM	6
	Organisatiecultuur	13

Tabel 4.1. Overzicht bevindingen ‘keuze voor het Openbaar Ministerie’.

#### Het OM of de advocatuur?

In vergelijking met andere organisaties, wordt door de respondenten veel over de advocatuur gesproken. Vijfendertig keer wordt verteld wat de respondenten minder aantrok in de advocatuur. Deze redenen verschillen van werkinhoudelijke aspecten, organisatie aspecten, maar ook cultuuraspecten.

*“Ik vind de sfeer op een advocatenkantoor, die spreekt mij persoonlijk minder aan. Die is heel gejaagd, heel hectisch en ook best wel vaak een wat onvriendelijke omgeving” (respondent A – man).*

Een kleine groep respondenten vindt dat de maatschappelijke bijdrage in de advocatuur klein is en dat het verdedigen van een cliënt in de advocatuur niet goed voelt.

*“Naar mijn idee is mijn morele besef zo groot, ik vind normen en waarden zo belangrijk, dat ik dan toch het idee heb dat ik toch niet helemaal lekker zou slapen. Dus stel ik zou dan wel de grotere verkrachtingszaken of moordzaken doen, terwijl ik wel weet dat mijn cliënt het heeft gedaan, ik wel denk dat ik daar moeite mee zou hebben” (respondent F – vrouw).*

Opvallend is het zestal respondenten die ook in de advocatuur kunnen en willen werken. Zij vinden de advocatuur leuk omdat het kleinere kantoren zijn, er meer gekeken wordt naar de ontwikkeling en de mogelijkheden van de medewerker, er gewerkt wordt aan strafzaken en omdat de medewerkers daar snel worden ingezet. Een klein aantal respondenten geeft ook aan dat het niet uitmaakt of zij voor het OM of de advocatuur werken.

*“Ik heb er altijd al van begin af aan van mijn studie, dat ik daar deel van uit wilde maken. En of dat nou advocatuur, officier of rechter was dat maakt mij weinig uit, maar ik wilde heel graag in de zittingzaal komen, dat wist ik van het begin af” (respondent O – man).*

Zes respondenten vinden het verschil tussen het OM en de advocatuur klein. In principe wordt er in de advocatuur aan dezelfde dossiers en in dezelfde zaken gewerkt, maar heeft een advocaat een ander belang te behartigen, namelijk dat van de cliënt. Twee respondenten sluiten de advocatuur niet uit vanwege de buitenervaring die nodig is om uiteindelijk officier van justitie te kunnen worden.

#### **4.1.3. Gender: verschillen en overeenkomsten**

Met betrekking tot de keuze voor het OM, zijn er tussen mannelijke en vrouwelijk startende talentvolle juristen een aantal verschillen en overeenkomsten te zien. In de value-based en identification motieven zijn er tussen mannen en vrouwen veel overeenkomsten. Beiden willen dit werk doen voor de samenleving en hebben daarbij een bepaald gevoel. Opvallend is dat alleen de mannen over het belang van de veiligheid in de samenleving spreken en vrouwen alleen over het belang van het meenemen van de belangen van slachtoffers en verdachten. Samen doen zij het omdat zij de samenleving willen dienen. Het overgrote deel van de mannen geeft aan altijd al bij het OM te willen werken. Van de vrouwen geeft slechts één respondent dit aan.

Andere motieven kennen een aantal uitschieters. Opvallend is dat voornamelijk mannen voor het OM hebben gekozen vanwege de inhoud van het strafrecht. Vrouwen noemen dit in verhouding minder vaak, maar spreken daarentegen vaker over het belang van de doorgroeimogelijkheden en de werk-privé balans.

Mannen en vrouwen spreken over de keuze voor het OM omdat er plek was. Meer vrouwen dan mannen geven aan ook te hebben overwogen te solliciteren naar andere organisaties. Daarbij wordt er door iets meer mannen dan vrouwen gesproken over de advocatuur. Zij geven aan wel interesse te hebben in de advocatuur en dit ook leuk te vinden. Daarbij maken alleen de vrouwen de opmerking de advocatuur in te willen vanwege de buitenervaring die nodig is om uiteindelijk officier van justitie te worden. Een gelijk aantal mannen en vrouwen spreekt daarentegen over dat de advocatuur hen niet trok en niet goed aanvoelt.

Zowel de mannen als de vrouwen hadden vooraf verwacht door te kunnen groeien. Mannen spreken vaker over de door groei naar assistent officier dan vrouwen. Voor de mannen is dit een doel op zich. De mannen en vrouwen spreken even vaak over het leeraspect.

## **4.2. De keuze om bij het Openbaar Ministerie te blijven**

In deze paragraaf worden de bevindingen omtrent de keuze om bij het OM te blijven werken beschreven. De bevindingen weergeven het beeld dat de juristen ervaren nu zij bij het OM werken en of zij een fit met het OM en de functie van beoordelaar ervaren.

### **4.2.1. De ervaringen**

#### ***Het Openbaar Ministerie***

Over het algemeen hebben de respondenten het OM als de organisatie leren kennen die werkt met de leuke kant van het strafrecht.

*“Ja, nu ik deze kant heb leren kennen vind ik dit ook wel een leuke kant. Dus ik heb wel een positiever beeld gekregen van het OM, althans van het werk dat het OM doet”* (respondent P – man).

Volgens de respondenten is het OM een organisatie die heel erg betrokken is bij de zaken, maar ook bij de verdachten. De mensen zijn volgens de respondenten erg begaan met zowel de zaken als met de collega's en hebben passie voor het werk. Respondenten hebben het gevoel gewaardeerd te worden. Daarbij wordt een open cultuur en prettige werksfeer ervaren omdat collega's makkelijk te benaderen zijn en altijd open staan voor vragen. Ervaren wordt dat je als medewerker binnen het OM veel kan bereiken.

*“Dus als je de ruimte krijgt en je bent goed genoeg kan je wel echt veel bereiken”* (respondent M – vrouw).

Daarnaast vinden de respondenten de werk-privé balans bij het OM goed geregeld. Dit heeft mede te maken met de 36-urige werkweek en de laagdrempeligheid om vakantie op te nemen. Eén respondent geeft aan dat deze balans bij het OM meer rust geeft.

*“Nu kan ik gewoon rond vijf uur naar huis. En dat is ook wel heel fijn want ik ben wel zo'n iemand die is van: 'ooh, laat mij dat maar doen' en als je me laat gaan, dan ga ik gewoon door. Ook bij ....., ik kreeg een opdracht en ook ik werkte daar door tot twee uur 's nachts om het af te krijgen. En de*

*advocatuur is dat eigenlijk ook: je hebt een zaak en die moet af. En ook al werk je tot drie uur in de nacht door, niemand die zou zeggen: joh, zou je niet eens naar huis gaan. Nee, zij denken daar prima, werk jij maar door. Dat is wel de mentaliteit.” (respondent G – vrouw).*

Niet alle ervaringen komen overeen met de verwachtingen. Zo wordt de doorstroom en de niet transparante communicatie daarover als negatief ervaren.

*“Alleen heb ik wel het idee dat de organisatie zich transparanter voordoet dan die in werkelijkheid is. Daar bedoel ik mee dat de vacatures komen allemaal op Zoom te staan, maar niet alle vacatures.” (respondent Q – man).*

### **Beoordelaar**

De respondenten noemen een aantal punten omtrent de ervaringen met betrekking tot de baan. Het eerste punt heeft betrekking op de inhoud van de functie van beoordelaar. Verkeerszaken en APV's zijn vrij eenvoudig. Dit zijn de zaken waar in het begin goed mee geleerd kan worden en de systemen ontdekt kunnen worden. Na verloop van tijd zijn deze zaken niet meer uitdagend genoeg. Bij de APV overtredingen en verkeerszaken hoeven de respondenten niet meer echt bij na te denken omdat het lopendebandwerk is. Deze zaken willen zij niet jaren doen, alleen voor nu omdat met deze zaken kunnen leren.

*“Inhoudelijk waren die zaken eigenlijk niet zo bijzonder, maar het was wel leuk om te leren, dus dat viel me ook niet tegen hoor” (respondent K – man).*

De commune zaken vallen beter in de smaak bij de respondenten.

*“We krijgen soms commune zaken doorgestuurd van de arrondissementsparketten. Dat is heel leuk om te doen. Daar zit ook echt de uitdaging in” (respondent N – vrouw).*

Over het algemeen zijn de verkeerszaken en APV's qua inhoud dan ook niet de zaken waar de respondenten na het werken met de commune zaken op terug willen vallen. De respondenten willen zich inhoudelijk kunnen blijven verdiepen en specialiseren. Zij vinden uitdaging belangrijk in hun loopbaan, maar vinden dit momenteel onvoldoende terug bij het VP. Respondenten vinden het belangrijk dat zij bij het VP blijven leren door middel van trainingen, opleidingen, cursussen, lezingen, maar ook stages. Het leren neemt na verloop van tijd wel af. De ZSM-stage die de respondenten voor een maand lopen, wordt als een belangrijk onderdeel bij het VP ervaren. Met deze stage maken de respondenten kennis met andere OM onderdelen en medewerkers. Slechts één respondent heeft deze stage als minder goed ervaren vanwege de beperkte begeleiding en beperkte nieuwe inhoud. De respondenten leren veel van deze stage.

*“Het zou ook goed zijn om niet alleen een ZSM omgeving te zien, maar ook hoe werkt het op Onderzoeken, Beleid en Strategie, of wat doen ze, bijvoorbeeld bij HR. Daar moet je wel anders voor opgeleid zijn natuurlijk, maar gewoon interessant om te weten wat iedereen doet en wat er allemaal mogelijk is” (respondent C – vrouw).*

Met betrekking tot talentmanagement in de functie van beoordelaar worden een aantal opmerkingen gemaakt. Een klein aantal respondenten geeft niet tevreden te zijn met de primaire



en secundaire arbeidsvoorwaarden. Het salaris is laag en er zijn respondenten die spreken over de té lange reistijd. Respondenten hebben deze reistijd er wel voor over, maar zien vanuit het OM hierin weinig tegemoetkoming. Het kost de juristen veel eigen tijd. De juristen willen door middel van andere werktijden, het gebruikmaken van eigen vervoer of zekerheid door een vaste aanstelling, hierin tegemoet worden gekomen.

*“Ik heb nu geregeld dat ik vier x negen kan gaan werken. Dat scheelt in ieder geval één dag reizen. Ik ben gewoon van ’s ochtends vroeg tot ’s avonds laat met werk bezig, omdat als je klaar bent met werken, je eerst nog een heel stuk moet reizen naar huis. Nou, dan ga je eten als je thuis bent en dan eigenlijk niet heel laat naar bed omdat je de volgende dag heel vroeg op moet om op tijd weer op werkt te zijn.”* (respondent J – vrouw).

Een ander belangrijk onderdeel in de loopbaan van de respondenten is zekerheid. De juristen op het VP hebben geen zicht op de mogelijkheid voor een vaste aanstelling in hun huidige functie. Deze zekerheid die een vaste aanstelling biedt, heeft betrekking op de volgende stap die zij in hun privéleven kunnen maken, zoals het kopen van een huis. De onzekerheid met betrekking tot een vaste aanstelling alsmede met betrekking tot het al dan niet voortbestaan van het VP, zorgt voor veel onrust. Mede om die reden willen de respondenten doorstromen naar de arrondissementsparketten. De voorkeur in de doorstroom naar assistent officier van de respondenten gaat naar deze functie op een arrondissementsparket en niet op het VP, aangezien op het arrondissementsparket meer uitdaging is vanwege de inhoud van de zaken. Acht respondenten hebben gesolliciteerd naar de functie van assistent officier, waarvan er drie momenteel assistent officier zijn. Een aantal respondenten heeft te horen gekregen dat het nog te vroeg is om door te stromen naar assistent officier.

*“Toen werd er tegen mij gezegd: ‘het is nu nog iets te vroeg voor je, maar als je het later nog een keer probeert, dan maak je zeker een kans”* (respondent H – man).

Bovendien zijn er respondenten die niet de ambitie hebben om assistent officier of uiteindelijk officier van justitie te worden. Volgens deze respondenten is dit niet hun type functie omdat het een publieksfunctie is en zij het leuker om meer met de inhoud bezig te zijn.

De doorstroom naar de arrondissementsparketten in zowel de functie van beoordelaar als de functie van assistent officier ervaren de respondenten op het VP als zeer lastig. Ten eerste verschilt de doorstroom per parket. Zo hebben een aantal parketten een strenge voorselectie voordat de kandidaten naar het Parket Generaal gaan waar de verdere selectie plaatsvindt. Ook kent een aantal parketten een hoog aanbod aan potentiële assistent officier-kandidaten waardoor de juristen van het VP meer concurrentie hebben.

*“Maar er reageren hier natuurlijk heel veel mensen. Dus ja, dan kiezen ze gewoon voor de beste. Dat snap ik wel. Dat zeggen ze hier ook: een 7,5 is niet genoeg want we zoeken echt naar die 8,5 en die 9. En dat aanbod is er, dus dan snap ik dat ze de beste kiezen”* (respondent B – vrouw).

Ten tweede verloopt het openstellen van een vacature op de arrondissementsparketten niet transparant. Volgens de respondenten worden vacatures soms niet officieel opengesteld,

waardoor de respondenten niet op de hoogte waren om te solliciteren. De vacature is dan intern opgevuld door eigen stagiaires of andere medewerkers van het parket. De respondenten voelen zich gepasseerd en vinden dit oneerlijk. De lastige doorstroom maakt mede dat de juristen het niet uitsluiten om ook naar andere organisaties te kijken.

*“Ja, en dan kon je doorstromen maar dat doorstromen is heel onzeker. Ik weet van de vorige groep, zeg maar de allereerste Virtueel Parketters die zijn echt bemiddeld om op een parket geplaatst te worden en voor ons wordt dat niet gedaan. Dus je kunt zelf solliciteren.”* (respondent D – vrouw).

Met betrekking tot de doorgroei heerst er veel onduidelijkheid. Of de respondenten de ambitie hebben om assistent officier, officier van justitie te worden of een beleidsfunctie voor ogen hebben, de weg daar naartoe is voor hen onbekend.

*“We zijn allemaal geselecteerd op onze potentie op de doorgroei van assistent officier en ik vind dat daar weinig informatie over bekend wordt gemaakt. De route, zo noemen we dat ook weleens, naar assistent officier of officier is gewoon heel onduidelijk. Moeten we eerst doorstromen naar een ander parket en daar ervaring op doen en moeten we dan terug komen of moeten we daar blijven en daar assistent officier worden? Of moeten we hier assistent officier worden? Het is heel onduidelijk wat nou de beste route is. En wat is nou de beste manier voor mij, dat is heel persoonsafhankelijk”* (respondent P – man).

Zesendertig keer wordt over de behoefte naar begeleiding in de wijze waarop de juristen iets kunnen bereiken binnen het OM gesproken. De respondenten die al assistent officier zijn, vinden de stap hierna onduidelijk. Naast dat zij geen beeld hebben wat voor hen de beste manier is om bij een bepaalde functie te komen, willen zij ook de eigen voortgang en ontwikkeling kunnen bespreken. Niet op elk parket kijken de leidinggevende en de assistent officieren namelijk samen naar de ontwikkeling en de volgende stap.

*“Nou, ik heb het voor mezelf dus een beetje opgesteld, want we moeten dus eigenlijk een portfolio maken en we hebben dan ook een soort van kruisjesformulier die in het functioneringsgesprek naar voren komen. Maar dat is echt om te beoordelen en niet gericht op ontwikkelingsdingen. En ik heb dan zelf mijn eigen portfolio samengesteld. En dan rechters gevraagd, collega's gevraagd, Slachtofferhulp gevraagd, dat soort dingen. En dan krijg ik nu van collega's te horen dat ze hebben gehoord van leidinggevendenden of ze mijn portfolio als voorbeeld mogen hebben”* (respondent R – man).

Drie respondenten van het VP geven aan geen begeleiding te krijgen en twee respondenten geven aan de begeleiding ook niet nodig te vinden. Vijf respondenten die zijn doorgestroomd, zijn tevreden met de begeleiding die zij momenteel krijgen. Twee respondenten, allebei werkzaam op een arrondissementsparket, ervaren de begeleiding als zeer slecht.

*“Ik heb het idee dat zij niet echt goed een beeld hebben van wat je nou doet en hoe je het doet. En als je je maar heel erg profileert, dan kom je verder en dan maakt het niet uit hoe goed je bent.”* (respondent K – man).

Daarnaast zijn er ook respondenten die begeleiding nodig hebben tijdens hun loopbaan.

*“Ja, het is wel prettig dat er iemand naar jou als persoon ook kijkt. Dat er naar jouw situatie wordt gekeken en dat je daarin wordt geholpen. Het is niet dat alles voor ons hoeft te worden gedaan, maar dat je wel een soort van gemonitord wordt, dus naar jouw situatie en jouw ontwikkeling”* (respondent F – vrouw).

De respondenten doen dit werk voor zichzelf. Hiervoor zijn een aantal verklaringen, namelijk: de voldoening die het werk geeft, het leeraspect in het werk, maar ook over het tegengaan van de criminaliteit en iets terug kunnen doen voor de samenleving.

*“Ja, je doet het natuurlijk voor de maatschappij en het is voor jezelf natuurlijk ook goed dat je er voldoening uithaalt.”* (respondent G – vrouw).

*“Ik vind eigenlijk dat iedereen wel iets voor een ander zou moeten doen, dat iedereen op een bepaalde manier een bijdrage levert aan de samenleving, dat vind ik belangrijk”* (respondent R – man).

Twee respondenten geven aan dat wanneer hun werk inhoudelijk over financiële belangen zou gaan, dat zij daar geen voldoening uit zouden halen. De respondenten doen dit werk voor: de slachtoffers, verdachten en de samenleving. Respondent P doet dit werk ook voor de werkgever en respondent E voor de overheid. Respondenten vinden het belangrijk om zaken af te doen voor slachtoffers en de verdachten. Het is belangrijk dat het slachtoffer rechtvaardigheid krijgt, maar dat de verdachte ook alleen wordt gestraft wanneer er bewijs is. Belangrijk vinden zij dat ze anderen kunnen helpen.

*“Ook al help ik één iemand verder. Ja, mensen hebben het soms echt zwaar. Dit werk maakt je heel menselijk, dan heb ik zoiets van ja, dat laat ook mijzelf anders in het leven staan”* (respondent F – vrouw).

In totaal ervaren twaalf respondenten dat hun werk een bijdrage levert aan de samenleving en de maatschappij. Dit uit zich onder meer in de samenwerking met de ketenpartners, het behartigen van de belangen en in het leveren van maatwerk. In het werk kan in de mate van de ervaren bijdrage aan de samenleving, een onderscheid gemaakt worden in het soort werk. Bij APV's en verkeersdelicten – ook wel gezien als het productiedraaien - wordt minder voldoening ervaren.

*“Ja, met de verkeerszaken heb ik dat niet. Of bijvoorbeeld met APV zaken waarin mensen zonder hondenpoepzakje lopen, dan voel ik me niet beter dat diegene een boete heeft gehad. Aan de andere kant, regels zijn regels natuurlijk. Maar dan denk ik niet aan het einde van de dag: ‘nou de wereld is een stukje beter want die mevrouw heeft een boete voor het niet bij zich hebben van een hondenpoepzakje.’ Maar met die grote zaken dan wel. (respondent G – vrouw).*

Op ZSM, waar de recentere zaken worden behandeld, en wanneer het commune zaken zijn, wordt de bijdrage aan de samenleving meer ervaren.

#### 4.2.2. De fit

##### *Person-Organization fit*

Negen respondenten geven aan dat het OM als organisatie bij hen past. Deze reden valt uiteen in: cultuur, werkinhoudelijk en het doel, namelijk de samenleving veiliger maken. Respondenten vinden een leuke werkomgeving, een prettige sfeer, collegialiteit, maar ook openheid en gelijkwaardigheid belangrijk. Respondenten ervaren over het algemeen een toegankelijke en open cultuur bij het OM, maar ook een cultuur waar je van elkaar leert en niet waarbij anderen de grond in worden gestampt.

*“Als je van elkaar kan leren, dan is dat de beste werksfeer die je kan hebben. En ik vind het ook leuk om mensen, nieuwe mensen, op te leiden of kennis te delen. En ik merk dat de mensen die nu hier bij het VP zitten als mentoren dat ook heel belangrijk vinden. Van: we moeten het wel altijd heel erg blijven overdragen aan elkaar, met z'n tweeën weet je meer dan een ander, dus spar gewoon met elkaar”* (respondent J – vrouw).

Werkinhoudelijk ervaren de respondenten bij het OM te passen omdat het OM één van de organisaties in het strafrecht is en daarin de leuke kant van het strafrecht heeft. Dit heeft betrekking op de werkzaamheden en taken van het OM, maar ook met de rechtlijnigheid van het OM.

*“Nou dat rechtlijnige is dus ook waarom het OM bij mij past. Als het bewijs er niet is, dan kan het OM niet vervolgen”* (respondent J – vrouw).

Eén respondent geeft aan dat het OM als organisatie niet past omdat ervaren wordt dat de organisatie minder transparant is en er in de organisatie harder gewerkt kan worden.

*“Ik zou wel harder willen werken. Ik heb bijvoorbeeld een 36 uur contract, ik werk dan een veertigurige werkweek, want ja, ik denk dan: ‘wat moet ik op iedere woensdagmiddag thuis?’ Dus dan heb ik als gevolg dat ik 49 vrije dagen per jaar heb. En dan denk ik: ‘leuk, maar wat moet ik ermee?’ En ja, voor iemand van 26 die graag carrière wil maken, is dat natuurlijk wel een beetje raar. Dus ja, wat dat betreft denk ik misschien dat de advocatuur wel wat beter bij mij past omdat ik daar gewoon wat harder kan werken”* (respondent R – man).

##### *PSM fit met het Openbaar Ministerie*

Het OM wordt niet ervaren als de crime fighter-organisatie zoals van tevoren werd verwacht. Integendeel, de respondenten ervaren het OM als een betrokken organisatie bij de zaken en als een organisatie die begaan is met de samenleving, slachtoffers en verdachten.

*“De collega's zijn juist allemaal heel erg betrokken. Niet alleen bij de samenleving en slachtoffers, maar ook bij de verdachten. Het OM wil ook dat de verdachte een eerlijke en passende straf krijgt. Dit doet het OM door naar de omstandigheden van zo'n verdachte te kijken. Dat, maar ook de combinatie van de afweging naar de slachtoffers, verdachte en de samenleving, die de OM collega's maken, maakt dat het OM heel erg maatschappelijk betrokken is”* (respondent K – man).

De respondenten vinden dit belangrijk omdat het hen voldoening geeft om voor een organisatie te werken, die merkbaar een bijdrage levert aan het veiliger maken en dienen van de samenleving.

*“Dat je in het nieuws ziet wat het OM doet en heeft bereikt, dat maakt je toch ook wel een beetje trots”* (respondent C – vrouw).

Person-Organization fit		Person-Organization misfit			
-	Organisatiecultuur	7	-	Lage werkdruk	6
-	Strafrechtinhoudelijk	25	-	Minder transparant	3
-	Organisatiedoelstelling: de samenleving veiliger maken	9			

Tabel 4.2. Person-Organization fit en misfit

### Person-Job fit

Een klein aantal respondenten ervaart een fit met de functie van beoordelaar vanwege de bijdrage aan de samenleving, de commune zaken, de leermogelijkheden aan het begin van de aanstelling en de werksfeer. Het VP wordt gezien als een opstap waar zij kennis kunnen maken met het OM. De fit met het strafrecht wordt ervaren met het beoordelen van de commune zaken. Deze zijn op het VP inhoudelijk het leukst om te beoordelen, maar komen het minst vaak voor. Nadat de respondenten de cursussen hebben gehad en de systemen hebben leren kennen, zijn de respondenten al snel op zoek naar uitdaging, omdat de zaken die zij beoordelen vaak op hetzelfde niveau blijven. De respondenten willen meer, kunnen meer en willen doorgroeien. Ze vinden het over het algemeen niet erg om met oude bulk-, verkeers- en APV-zaken tijdelijk productie te draaien, maar ervaren dat de verhouding leren en werken na een paar maanden niet meer in balans is en dat de uitdaging al vrij snel weg is.

*“Op een gegeven moment heb je grotendeels wel de dingen geleerd op het VP en als het dan nog alleen productiedraaien is dan is dat wel minder”* (respondent N – vrouw).

Met betrekking tot talentmanagement in de functie van beoordelaar ervaren de juristen daarmee geen fit. De doorstroom verloopt lastig, de ontwikkelmogelijkheden en uitdagingen zijn er onvoldoende en de begeleiding is niet consistent.

### PSM misfit met de functie van beoordelaar

Respondenten doen dit werk voor zichzelf, omdat het helpen van de samenleving, slachtoffers en verdachten voldoening geeft. Deze functie levert een bijdrage aan de samenleving, maar wordt weliswaar als onvoldoende door de respondenten ervaren. In de oude bulk-, verkeers- en APV-zaken die het meest voorkomen op het VP, valt dit, ten opzichte van de commune zaken, tegen. Dit komt door het verschil in inhoud en de impact van de bulk- en commune zaken.

“Nou, in deze functie ervaar je gewoon, in vergelijking ook met ZSM< nauwelijks dat je een bijdrage levert aan de samenleving. Je bent bijvoorbeeld met die verkeerszaken alleen maar aan het klikken in een programma. Met de meeste zaken op het VP spreek je gewoon geen slachtoffers en verdachten, waardoor je geen bijdrage aan de samenleving merkt. Je weet het natuurlijk wel, maar daar moet je wel heel bewust mee bezig zijn.” (respondent G – vrouw).

Person-Job fit		Person-Job misfit	
- Werksfeer	14	- Onvoldoende uitdaging	21
- Bijdrage aan de samenleving	4	- Lastige doorstroom	16
- Commune zaken	8	- Onvoldoende ontwikkelmogelijkheden	12
- Leermogelijkheden	10	- Bijdrage samenleving is onvoldoende	17
		- Strafrecht inhoudelijk	16

Tabel 4.3. Person-Job fit en misfit.

#### 4.2.3. Gender: verschillen en overeenkomsten

Omtrent de ervaren fit met de organisatie, geven evenveel mannen als vrouwen aan bij het OM te passen. Hiervoor worden door mannen en vrouwen verschillende verklaringen gegeven. Vrouwen spreken bijvoorbeeld expliciet over de taken van het OM en de cultuur en mannen daarentegen over het strafrecht. Slechts één man geeft aan niet bij de organisatie te passen.

Bovendien kent de ervaren fit met betrekking tot de baan meer overeenkomsten dan verschillen tussen mannen en vrouwen. Mannen geven aan de werksfeer in de baan belangrijker te vinden dan vrouwen. Verder ervaren mannen en vrouwen te weinig uitdaging in de baan van beoordelaar bij het VP. Zij vinden beiden de leer- en ontwikkelmogelijkheden een belangrijk onderdeel bij het VP.

Met betrekking tot het concept talentmanagement zijn er een aantal verschillen tussen mannen en vrouwen te zien. Mannen spreken namelijk meer over de doorgroei naar assistent officier, omdat het voor hen een meer vooropgesteld doel is dan voor vrouwen. Opvallend is dat daarentegen meer vrouwen ervaren dat de doorstroom naar de parketten niet transparant verloopt. Vrouwen hebben daarom vaker de behoefte naar begeleiding in de doorstroom en de loopbaan dan mannen. Mannen en vrouwen willen wel allebei met betrekking tot hun loopbaan. Zij willen hulp bij het maken van loopbaan keuzes en het vinden van de beste manier in het bereiken van een functie.

Opvallend is dat de mannen vaker spreken over het belang van goede arbeidsvoorwaarden, zoals een goed salaris, dan vrouwen. De onzekerheid die er heerst met betrekking tot de voortgang van het VP en een vaste aanstelling, heerst zowel onder mannen en vrouwen. Een vaste aanstelling is voor beiden evenveel van belang.

## 5. Analyse

---

Het doel van dit onderzoek is om factoren te identificeren die startende talentvolle mannelijke en vrouwelijke juristen van belang achten in hun keuze voor het OM en in hun keuze om te blijven. Aan de hand van de Public Service Motivation theorie is onderzocht in hoeverre PSM voor de startende talentvolle juristen van belang is in hun keuze voor het OM. Tevens wordt in het onderzoek naar 'de keuze voor het OM', gekeken naar de invloed van de verwachtingen van de OM organisatie en de functie van beoordelaar, die de juristen vooraf hadden. Aan de hand van de ervaringen met betrekking tot de organisatie en de functie van beoordelaar, wordt gekeken in hoeverre zij een fit met de organisatie en de baan ervaren. Hiermee wordt inzichtelijk waarom de juristen hun loopbaan bij het OM startten en voort willen zetten.

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het vorige hoofdstuk geanalyseerd. Op de resultaten wordt gereflecteerd en deze worden gekoppeld aan de bestaande literatuur. Tevens wordt hierin een onderscheid gemaakt tussen de pas ingestroomde juristen, de juristen van het VP, de juristen die zijn doorgestroomd in de beoordelaarsfunctie of de functie van assistent officier en één jurist die de organisatie vroegtijdig gaat verlaten. De laatste paragraaf bevat een analyse op de genderverschillen die uit dit onderzoek naar voren komen. De analyse is systematisch gedaan aan de hand van het conceptueel model in hoofdstuk 2.

### 5.1. Public Service Motivation

De keuze van startende talentvolle juristen voor het OM heeft meerdere redenen. De mate van Public Service Motivation lijkt invloed te hebben op de keuze voor het OM, maar dient wel genuanceerd te worden. PSM is namelijk niet hét motief van de juristen om bij het OM te starten, maar is één van de redenen om voor het OM te gaan werken. De mate van PSM onder de juristen is daarmee niet heel hoog. Dat andere motieven een belangrijke rol spelen, komt doordat de startende juristen vooral gefocust zijn op de eigen carrière. De juristen zijn namelijk recent in het strafrecht afgestudeerd en zijn op zoek naar hun eerste baan binnen het strafrecht. Veel juristen hebben voor deze baan bij het OM in de praktijk nog geen ervaring kunnen opdoen in het strafrecht door de ongunstige arbeidsmarkt in het strafrecht.

*"Ik wilde natuurlijk het strafrecht in. Dus ik heb al die tijd dat ik was afgestudeerd, ja, gewoon alle vacatures in de gaten gehouden die met strafrecht te maken hadden. Maar er was eigenlijk bijna niks. Er waren gewoon eigenlijk geen vacatures die voorbij kwamen. Ook voor de Rechtbank niet, bij de Rechtspraak niet"* (respondent L – vrouw).

Gekeken naar de arbeidsmarktliteratuur vinden recent afgestudeerden in de gammawetenschappen, zoals economie en recht, het minst snel een baan. (SEO, 2015; ROA, 2013). Het fragiele herstel van de economie heeft niet geleid tot een betere arbeidsmarktpositie van jongeren (Wilthagen, Peijen, Dekker & Bekker, 2014). Vraag en aanbod van en naar strafrechtjuristen staan momenteel niet met elkaar in verhouding, waardoor de respondenten het lastig vinden om een baan in het strafrecht te vinden. Door deze ongunstige arbeidsmarkt

was de vacature van beoordelaar bij het OM voor veel respondenten niet alleen de eerste kans om bij het OM te starten, maar voor een aantal ook de eerste kans om binnen het strafrecht te gaan werken. Hierdoor is het niet verwonderend dat de helft van de juristen - uit alle groepen - voor het OM heeft gekozen omdat er plek is. Dit maakt dat in de keuze voor het OM, een PSM motief minder voorhanden ligt

### *Valued-based en Identification*

Gekeken naar het PSM self-sacrifice concept van Kim & Vandenabeele (2010) die uiteen valt in: value-based en identification motieven (Kim & Vandenabeele, 2010), kiezen de juristen veelal voor het OM omdat zij de samenleving willen dienen. In beide categorieën worden een paar motieven gegeven. Onder value-based wordt de mate van belangrijkheid om met dit werk de samenleving veiliger te maken en de maatschappij te helpen verstaan (Kim & Vandenabeele, 2010). Kijkend naar de bevindingen, hechten de juristen, op de jurist die uitstroomt na, waarde aan veiligheid in de samenleving. Zij vinden een veilige samenleving belangrijk en kiezen voor het OM omdat zij verwachten bij het OM hierin iets te kunnen betekenen. Het OM is namelijk dé organisatie die strafbare feiten kan opsporen, verdachten strafrechtelijk kan vervolgen en daarmee de samenleving kan beschermen (OM, 2014-1). Ook gaat het een klein aantal juristen uit de groep instroom VP 2016 en de doorstroomgroep, om het bieden van rechtvaardigheid aan de slachtoffers.

*“Het OM heeft dus het vervolgingsmonopolie en dat is dus de reden dat ik daar een carrière wil starten. Want ik wil natuurlijk voor de rechtvaardigheid van het slachtoffer uitkomen en dat doe je op het moment dat je verdachte voor de rechter kan slepen dan wel een strafbeschikking kan opleggen. En dat kan alleen bij het OM”* (respondent M – vrouw).

Met betrekking tot identification is gekeken naar het belang dat de juristen hechten aan het dienen van burgers, slachtoffers, verdachten of de samenleving (Kim & Vandenabeele, 2010). De juristen willen, op de jurist die uitstroomt na, het werk doen voor de samenleving, de slachtoffers en verdachten. Zij vinden het leuk dat het OM maatschappij-breed kijkt en de belangen van zowel de slachtoffers als de verdachten meeneemt. Tussen een value-based en identification motief is een verband te zien. De juristen die het veiliger maken van de samenleving belangrijk vinden, doen dit ook omdat zij de samenleving, slachtoffers en verdachten willen helpen. Andersom is dat niet zo. De juristen die aangeven voor het OM te gaan werken omdat zij de samenleving willen helpen, relateren dit niet aan het belang om de samenleving veiliger te maken. Het gaat hen om het dienen van mensen.

Opvallend zijn de juristen die vanuit een andere baan voor het OM hebben gekozen en hiervoor hun vast contract hebben opgezegd, ingeleverd hebben op salaris en genoeg hebben genomen met een langere reistijd. In eerste instantie lijkt het dat deze juristen PSM wel belangrijk vinden, omdat zij dit allemaal hebben opgegeven voor een baan bij het OM (Kim & Vandenabeele, 2010). De juristen zien het alleen als een investering in hun eigen loopbaan en niet als een opoffering om de samenleving te kunnen dienen.



*“Ja, ik doe het wel voor mezelf. Als hier geen toekomst in zou zitten en als ik het werk niet leuk had gevonden, dan had die reistijd gewoon teveel geweest” (respondent J – vrouw).*

Naast de PSM gerelateerde motieven kiezen de juristen veelal voor het OM vanwege de volgende motieven:

### **Het strafrecht**

De juristen zijn voor het OM gaan werken, omdat zij in de functie van beoordelaar inhoudelijk met het strafrecht kunnen werken. Tijdens de studie rechten hebben de juristen specifiek gekozen voor het strafrecht en willen, na het afstuderen, in het strafrecht werken omdat zij dit rechtsgebied interessant vinden. Met een master strafrecht en een strafrechtorganisatie als het OM, is het niet verrassend dat het strafrecht als vakgebied een belangrijk motief is geweest. Bovendien spelen de arbeidsmarktomstandigheden voor starters binnen het recht, ook hier een belangrijke rol (SEO, 2015; ROA, 2013). Hoe langer de juristen namelijk niet met het strafrecht werken, des te minder zij up-to-date zijn. Dit maakt de keuze voor het OM vanwege het strafrecht meer noodzakelijk. Hoewel de meeste juristen dit motief samen met een PSM motief noemen, zijn er ook juristen uit de groepen instroom VP 2015 en doorstroom, die alleen over het strafrecht spreken. Voor deze juristen is het werken in het strafrecht de reden van de keuze voor het OM, maar ook een reden om bij de advocatuur te gaan werken.

Ondanks dat het merendeel van de juristen, uit beide instroomgroepen en de doorstroomgroep, de advocatuur om verschillende redenen minder aanspreekt, sluit niet iedereen de advocatuur uit. Dit heeft betrekking op dat de juristen actief willen zijn in het strafrecht, maar ook omdat zij de ambitie hebben om uiteindelijk op zitting te staan waarbij het hen niet uitmaakt of zij dat als OVJ doen of als advocaat.

*“Voornamelijk omdat er in die vacature stond dat je door kon groeien tot assistent officier. En de reden waarom ik ook advocaat wilde worden, is omdat ik gewoon op zitting wil staan. Ik ben niet heel erg iemand die op de achtergrond treedt, maar ik ben iemand die graag op de voorgrond treedt en bij de advocatuur heb je wel echt heel erg je eigen ding. Je kan daar gewoon staan voor jouw cliënt en toen zag ik bij het OM, je kan ook assistent worden, dus wellicht in de toekomst ook officier. Dus toen dacht ik: hé wacht, dat is eigenlijk hetzelfde als in de advocatuur; je staat in een zittingszaal. En dat leek me gewoon supergaaf” (respondent G – vrouw).*

Hoewel de advocatuur ook opkomt voor bepaalde doelgroepen in de samenleving, heeft de advocatuur een commercieel belang. De advocatuur is een private organisatie, met private arbeidsvoorwaarden. Dit maakt dat de keuze voor de advocatuur geen PSM self-sacrifice motief is (Kim & Vandenabeele, 2010). Daarbij kijkt de advocatuur naar één kant en houdt hierin geen rekening met de gehele samenleving. Iets wat binnen PSM wel van belang is, omdat het openbaar bestuur er voor de hele samenleving is en daarmee alle belangen meeneemt en niet voor één belang gaat.

Daarentegen zijn er juristen die minder geïnteresseerd zijn in de advocatuur. Uit de vergelijking die zij maken tussen de advocatuur en het OM blijkt dat zij PSM belangrijker vinden. De advocatuur voelt niet goed vanwege het verdedigen van mensen die iets strafbaars hebben

begaan. De advocatuur kijkt daarmee naar één kant van de zaak en neemt niet zoals het OM de afwegingen van alle belangen mee. Deze juristen hebben een groter moreel en rechtvaardigheidsgevoel en hebben een beter gevoel bij het opkomen voor de kwetsbare groepen. Daarnaast wordt de advocatuur ook als minder aantrekkelijk ervaren vanwege de eenzijdigheid van een zaak, de cultuur en de werkdruk die heerst.

### **Organisatiecultuur en -werkzaamheden**

De keuze van startende talentvolle juristen voor het OM lijkt, naast PSM en het strafrecht, betrekking te hebben op de cultuur en werkdruk bij advocatenkantoren. Dit past namelijk niet bij alle juristen. Bij het OM verwachten de juristen dat de cultuur, maar ook de werkdruk anders is.

*“En met de cultuur van de overheid, daar ben ik wel een beetje mee bekend. In die zin vergeleken met de advocatuur waarin je doorwerkt tot het af is, ben je hier wat meer gebonden aan een tijd. Dus moet je gewoon zorgen dat het binnen die tijd af is. Dat spreekt mij wel aan”* (respondent I – man).

Een ander belangrijk motief is dat de juristen voor het OM kiezen vanwege de rol, positie, taak en werkzaamheden. Zowel het OM als de advocatuur zijn strafrechtorganisaties. Alleen heeft het OM hierin een heel andere rol, taak en werkzaamheden ten opzichte van de advocatuur, waardoor de juristen voor het OM kiezen.

## **5.2. Person-Organization fit**

Door de leuke werkomgeving, prettige sfeer, collegialiteit, maar ook openheid en gelijkwaardigheid bij het OM, ervaren de juristen bij het OM te passen. Aangezien de juristen mede niet voor de advocatuur kiezen vanwege de cultuur en werkdruk, vergroot dit de motivatie om bij het OM te blijven. De hierboven genoemde aspecten laten een subjectieve fit van de juristen met het OM zien (Kristof-Brown et al., 2005).

De juristen ervaren een fit met het OM vanwege het strafrecht en de rechtlijnigheid van het OM. Dit heeft meer betrekking op de objectieve dan de subjectieve fit van de P-O fit (Kristof-Brown et al., 2005), omdat deze fit gebaseerd is op het strafrecht als vakgebied, wat een objectief gegeven is. De subjectieve fit betreft het gevoel van een fit van de juristen. Het gaat hier om de perceptie van de juristen in hoeverre zij ervaren bij de organisatie te passen (Kristof-Brown et al., 2005). De subjectieve fit is wel terug te zien in de onderbouwing van de keuze voor het OM vanwege het strafrecht. Het strafrecht gaat namelijk samen met de interesse voor mensen. Interesse in de dingen die mensen doen, een stukje psychologie en criminologie maakt dat de inhoud van het strafrecht bij het OM, past bij de juristen.

*“Het strafrecht heeft mij altijd al aangesproken; een beetje de psyche van de daders en ik ben sowieso heel erg geïnteresseerd in mensen. Ik vind psychologie en criminologie ook heel leuk en wel meerdere dingen. En ik denk dat je daar in het strafrecht wel heel erg gebruik van kan maken”* (respondent O – man).

Tevens wordt met het OM een fit ervaren vanwege de bijdrage van het werk van het OM, en daarmee het werk van een officier, aan het veiliger maken van de samenleving. Ook dit is een subjectieve fit omdat de juristen zichzelf identificeren met de het werk van het OM. Daarmee heeft het merendeel van de juristen de ambitie om uiteindelijk OVJ te worden vanwege zowel de inhoud van het strafrecht, alsmede de taak van het OM. De mogelijkheid om op relatief korte termijn assistent officier te worden, maakt dat de juristen een fit met de organisatie ervaren. Dit kent zowel een objectieve als een subjectieve fit. De objectieve fit is namelijk gebaseerd op de objectieve vereisten van de assistent officier en de subjectieve fit op de perceptie van de juristen om de officiersfunctie uit te voeren. Niet alle juristen zien zichzelf in deze functie, aangezien zij zich niet in een publieksfunctie thuis voelen.

Doordat het merendeel van de respondenten vooraf geen verwachtingen hadden van het OM, is het goed om te onthouden dat de fit met de organisatie gebaseerd is op de huidige ervaringen. De verwachtingen die de juristen vooraf van het OM als organisatie hadden, vallen namelijk uiteen in geen beeld, en een aantal negatieve en positieve beelden. Inhoudelijk hebben de juristen kennis over de positie en het werk van het OM, maar als organisatie zelf is er nauwelijks een beeld. Hoe dit komt, is niet bekend. Dit kan te maken met de beperkte aandacht op de universiteit en het door de media geschetste beeld van het OM. De positieve verwachtingen van de juristen hebben betrekking op de integriteit die het OM heeft, het harde werken en het strafrechtinhoudelijk bezig zijn. Het OM is de organisatie die strafrechtelijk mag vervolgen en doet dit werk daarmee voor de samenleving, de verdachten en de slachtoffers. De grootte van de organisatie zorgt ervoor dat de juristen het beeld hebben dat binnen het OM vele doorstroommogelijkheden zijn.

### 5.2.1. PSM fit

Hoewel een aantal juristen ook negatieve verwachtingen hadden, vallen de ervaringen over het algemeen mee. De verwachting dat de medewerkers van het OM echte crime-fighters zijn, valt door deze ervaringen weg. Dit maakt tevens dat de juristen een PSM fit hebben met de organisatie. Volgens Steijn (2008) hebben de juristen namelijk een PSM fit met het OM wanneer datgene wat zij belangrijk vinden in de organisatie, ook terug vinden in de organisatie (Steijn, 2008). In tegenstelling tot het beeld van crime-fighters, vinden de juristen de medewerkers van het OM betrokken bij de zaken en begaan met de samenleving, slachtoffers en verdachten.

*“Ja, wat mij heel erg aanspreekt is echt de enorme gedrevenheid van iedereen. Iedereen werkt hard en iedereen is altijd bereikbaar om te overleggen en heel erg, heel erg betrokken bij de zaken en bij de verachte” (respondent L – vrouw).*

De fit met de organisatie lijkt onvoldoende invloed te hebben op het al dan niet bij het OM blijven. Dit kan te maken hebben met dat de helft van de juristen vooraf geen beeld van het OM had. De fit met de baan lijkt over het algemeen meer invloed te hebben. Dit lijkt veroorzaakt te worden door het verschil in de verwachtingen en ervaringen met betrekking tot de uitdaging, doorgroei mogelijkheden en leermogelijkheden in de functie van beoordelaar bij het OM. Dit speelt mee in de overweging om al dan niet bij het OM te blijven.

---

### Person-Organization fit

Verwachtingen	Ervaringen	Fit
Geen beeld	Betrokken bij zaken en	Werkomgeving
Integere organisatie	begaan met de samenleving	Organisatiecultuur
Hard werken		Strafrecht
Dienen van de samenleving		Bijdrage aan de samenleving
Doorstroommogelijkheden		Doorstroom naar assistent
Crime-fighters		officier

Tabel 5.1. Person-Organization fit – misfit

### 5.3. Person-Job fit

Alle juristen hebben een opmerking over hun baan. Opvallend is dat de negatieve ervaringen voornamelijk veroorzaakt worden door de inhoud van het werk. De juristen die mede voor het OM kozen, omdat ze in de baan van beoordelaar inhoudelijk met het strafrecht aan de slag konden, zijn hier niet even tevreden over. De juristen die momenteel op het VP werken en daar de verkeers- en APV-zaken behandelen, ook wel productie draaien, vinden deze zaken namelijk na verloop van tijd niet meer uitdagend en interessant genoeg. Deze zaken zijn voor de juristen strafrechtelijke niet inhoudelijk genoeg, maar juist eenvoudig. De juristen hadden meer inhoud en meer een stijgende lijn in uitdaging en niveau van zaken verwacht. Dit komt door de combinatie van leren en werken, zoals in de vacature beschreven stond. Na de eerste cursussen en het leren kennen van de systemen, neemt het leren en de uitdaging in zaken af. De juristen zien het VP om die reden als een opstap om kennis te maken met het OM, maar willen vervolgens snel verder. Volgens de needs-supplies fit van Voydanoff (2005) is tussen de juristen en de functie van beoordelaar op het VP dan ook geen fit, aangezien datgene wat de baan oplevert niet in verhouding staat met de verwachtingen en behoeften van de juristen (Voydanoff, 2005). Dit terwijl onderzoek een positief verband aantoonde tussen de realistische en nauwkeurige informatie over de baan tijdens de werving en selectie en de positieve werkkomsten, zoals: laag verloop, hoge werktevredenheid, hoog werktempo en prestaties (Carless, 2005). De fit met de functie van beoordelaar op het VP is er voor de juristen alleen even in het begin. Dit is niet heel verwonderlijk, aangezien de juristen op hun intelligentietest hoog scoorden. Met hun intelligentie en ambitie kunnen zij meer aan dan de functie van beoordelaar hen biedt. Met deze ambitie, intelligentie en de doorstroommogelijkheden die de vacature bood, willen de juristen al snel doorstromen.

De positieve ervaringen hebben betrekking op de ZSM stage, de samenwerking met de ketenpartners die daar plaatsvindt. Op ZSM wordt namelijk geen productie gedraaid, maar worden recente commune behandeld waarbij het contact met de ketenpartners heel nauw is. Deze commune zaken zijn inhoudelijk interessant en soms uitdagend, wat maakt dat met de

functie van beoordelaar op een ZSM locatie (op arrondissementsparketten), meer een fit wordt ervaren dan de zaken op het VP.

*“Op een ZSM omgeving is het anders omdat je werkt met de politie, slachtofferhulp, reclassering en weet ik het allemaal. Je werkt daar met recente commune zaken. Dat is heel leuk om te doen. Daar zit ook echt de uitdaging in”* (respondent C – vrouw).

Bovendien ervaren de juristen een fit met de functie van beoordelaar vanwege de werksfeer. De werksfeer op het VP, maar ook voor de doorstromers op de andere parketten is, op een enkeling na, goed. Er is een sfeer van leren van elkaar en juist geen concurrentie en ellebogencultuur. De juristen vinden dit belangrijk, aangezien zij aangeven weg te gaan wanneer dit anders zou zijn.

Daarnaast ervaren de juristen een misfit met de functie van beoordelaar vanwege de arbeidsvoorwaarden; de primaire en secundaire. De juristen hadden positieve verwachtingen omtrent de arbeidsvoorwaarden, aangezien het beeld bestaat dat deze bij de overheid goed geregeld zijn. Nu de juristen er werken bestaat er met betrekking tot deze voorwaarden onvrede. Ondanks dat juristen namelijk alleen als beoordelaar mogen werken met een universitaire meestertitel, worden zij wel als hbo starter ingeschaald. Tot slot wordt er gesproken over zekerheid. Dit heeft vooral betrekking op de juristen die op het VP werken en uit het hele land komen. Zij hebben daardoor of veel reistijd op een dag of zijn genoodzaakt te verhuizen naar Utrecht. Vanwege de onzekerheid met betrekking tot het voortbestaan van het VP, de doorstroom en vanwege de tijdelijke aanstelling, is verhuizen voor de juristen alleen niet de ideale oplossing.

### **5.3.1. Talentmanagement**

Lewis & Heckam (2006) geven het belang aan van het afstemmen van de talentmanagementactiviteiten op de behoeften van de groep talenten binnen de organisatie. Een belangrijk motief voor de juristen, mannen en vrouwen, voor de keuze voor het OM zijn de ontwikkel- en de doorgroeimogelijkheden zoals deze in de vacature stonden. De juristen zijn ambitieus en weten al vaak waar zij in hun carrière naartoe willen, waardoor zij behoefte hebben aan ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden. De aantrekkelijkheid van de doorgroeimogelijkheden hebben niet alleen betrekking op de doorgroei naar assistent officier, maar ook op de rest van het OM. Door de grootte van de organisatie bestaat namelijk het beeld dat doorgroei ook mogelijk is naar andere functies binnen het OM. Aangezien talentmanagement meer dan alleen uit ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden bestaat, betekent dit dat talentmanagement als concept niet een reden voor de juristen is om voor het OM te gaan werken. Wanneer het OM een talentmanagementprogramma zou aanbieden, zouden de juristen, zowel mannen als vrouwen, in eerste instantie niet voor het OM kiezen vanwege dit programma.

*“Sommige organisatie hebben bijvoorbeeld traineeships. Het OM heeft dat niet, weet ik. Maar aan zoiets heb je wel heel veel, het is meer opleiden dan eigenlijk werken. Het is wel positief. Aan de andere kant heb je wel al een meestertitel dus je hebt eigenlijk al een goede opleiding om gewoon aan de slag te gaan. Dus eigenlijk is voor mij zoiets niet nodig. Dat is niet voor mij een pré”* (respondent M – vrouw).

De juristen vinden namelijk dat zij tijdens hun studie goed zijn opgeleid, waardoor een heel programma niet gelijk nodig is. Desalniettemin vinden juristen een aantal losse talentmanagementactiviteiten wel aantrekkelijk, wat maakt dat de juristen voor het OM kiezen. Vervolgens willen de juristen ook bij het OM blijven werken. Dit heeft te maken met de inhoud van het werk aangezien het OM, door middel van het strafrecht, een bijdrage levert aan het veiliger maken van de samenleving. De fit met PSM lijkt hiermee belangrijker te zijn in de keuze om bij het OM te blijven dan in de keuze om voor het OM te gaan werken.

Naast dat er naar talentmanagement als instrument is gekeken om juristen mee te binden, wordt in deze paragraaf tevens naar talentmanagement als instrument gekeken om juristen in de functie van beoordelaar mee te behouden. Gekeken naar de theorie van Lewis & Heckam (2006) lijken de door het OM ingezette talentmanagementactiviteiten onvoldoende de startende talentvolle juristen in praktijk te managen en te sturen op doorstroom (Lewis & Heckman, 2006).

In eerste instantie lijkt talentmanagement niet een instrument te zijn die juristen van belang achten in hun loopbaan. Echter, de genoemde factoren als: doorstroom, doorgroeimogelijkheden, ontwikkelmogelijkheden, uitdaging en opleidingen duiden tezamen wel op de behoefte van de juristen naar talentmanagement. De mate waarin deze factoren nu aanwezig zijn, lijken invloed te hebben op de keuze om al dan niet bij het OM te blijven. Dit komt omdat zowel de juristen die nu op het VP zitten alsmede die zijn doorgestroomd naar de arrondissementsparketten, veel ambitie hebben, maar nu ervaren vast te lopen qua inhoud, doorstroom en uitdaging. De juristen geven zes talentmanagementactiviteiten aan die zij belangrijk vinden in hun loopbaan, namelijk:

### *Doorgroei*

Belangrijk in de loopbanen van de juristen is het kunnen doorgroeien. De mogelijke doorgroei naar assistent officier was daarom niet alleen één van de redenen om te solliciteren naar de functie van beoordelaar, maar ook om bij het OM te blijven. De juristen beschikken niet alleen over de ambitie maar, zoals getest in het assessment, ook over de potentie voor deze functie. Niet alleen de doorgroei naar assistent officier, maar ook op de doorgroei naar de vele andere functies binnen het OM is van belang. Enkele juristen hebben namelijk niet de ambitie om assistent officiers te worden, omdat deze functie niet bij hen past.

### *Uitdaging*

Zoals in de needs-supplies fit is onderzocht, ervaren de juristen niet bij de functie van beoordelaar te passen, aangezien zij in deze functie te weinig uitgedaagd worden. Tussen de verwachtingen en ervaringen met betrekking tot de baan bevindt zich een gap waaruit blijkt dat de 'intended HR' van het OM anders is geweest dan de 'actual HR' zoals deze is geïmplementeerd en is ontvangen door de medewerkers (Nishii & Wright, 2008). De juristen hadden namelijk verwacht meer uitgedaagd te worden door de combinatie van leren en werken, zoals dit in de vacature stond.

## Doorstroom

Voor de juristen op het VP is het dan ook van belang om door te stromen naar een inhoudelijk zwaardere en uitdagendere functie. De doorstroom naar de arrondissementsparketten vinden de juristen alleen lastig. De doorstroom verschilt namelijk per parket, het VP kent een sollicitatieverbod voor het eerste half jaar en de vacaturestelling verloopt niet transparant. Dit zorgt voor veel onrust en onvrede onder de juristen.

De juristen die zijn doorgestroomd, hebben het VP en de doorstroom vanuit het VP als positief ervaren. Zij hadden geen gevoel van belemmeringen en sollicitatieverbod en konden daarmee doorstromen wanneer zij daar klaar voor waren. Gekeken naar de theorie van Lewis & Heckam (2006) stuurt het OM vanuit het VP niet actief op de doorstroom van talentvolle juristen naar andere functies binnen de organisatie (Lewis & Heckam, 2006). Daarentegen wordt de groep juristen die pas zijn gestart voldoende uitgedaagd. Dit lijkt te komen doordat zij aan het begin van de opleiding voor beoordelaar zitten en nog kennis moeten maken met de systemen. Ook de juristen die zijn doorgestroomd ervaren over het algemeen voldoende uitdaging in hun werk. Voor de juristen die de opleiding tot assistent officier hebben afgerond en al even in deze functie werkzaam zijn, is dit anders. Zij vinden deze uitdaging na verloop van tijd ook in deze functie afnemen. Daarbij weten zij niet wat voor hen de volgende stap is binnen het OM. Met de juristen wordt namelijk geen loopbaanplan opgesteld, waardoor de volgende stap onduidelijk blijft.

*“Mensen die in deze functie komen zijn wel wat ambitieuzer dan vijfenveertig jaar hier te blijven zitten. En op de middellange termijn lukt het want je kan prima beoordelaars behouden en dan is het een hele mooie om assistent officier te worden bij de CVOM. En dan is het een mooie stap om bij de CVOM de stap te maken op een arrondissementsparket assistent te worden. Maar dan is de route die ik heel snel gemaakt hebt, dan zijn er daarna een heleboel vraagtekens. En het vervelende is dat als ik het aangeef bij mijn leidinggevende, dat zij het ook niet weten” (respondent R – man).*

## Loopbaanbegeleiding

De meningen zijn verdeeld met betrekking tot de behoefte naar begeleiding in de loopbaan (Lewis & Heckman, 2006). De groep juristen die doorgestroomd zijn ervaren over het algemeen goede begeleiding. Zowel terugkijkend op hun tijd bij het VP alsmede in hun huidige functie ervaren zij veel onduidelijkheid met betrekking tot de vervolgstappen in hun loopbaan. Deze juristen zijn bezig met hun carrière op de lange termijn. Zij kijken veelal naar wat voor hun de beste volgende stap is en wat de beste loopbaan naar OVJ is, maar hebben ook behoefte aan begeleiding en ontvangen graag feedback omtrent hun voortgang en ontwikkeling. De uitvoering van de begeleiding van de doorgestroomde juristen is desondanks niet eenduidig en verschilt per parket, wat maakt dat er tevredenheid en ontevredenheid heerst. De juristen op het VP daarentegen, spreken duidelijk minder over loopbegeleiding en zien daar eigenlijk niet het nut van in. Dit lijkt te komen doordat deze juristen veelal duidelijk hebben dat de volgende stap bij het OM voor hen in de functie van beoordelaar op een arrondissementsparket is of als assistent officier. Dit komt omdat deze juristen veel meer op de korte dan op de lange termijn kijken. Door de groep juristen die pas is ingestroomd wordt begeleiding wel gewaardeerd en verwachten ook

begeleid te worden. Deze verschillende ervaringen in begeleiding maakt dat het onduidelijk is in hoeverre het OM aan begeleiding in de loopbaan van de juristen doet (Lewis & Heckman, 2006).

### **Leermogelijkheden**

Een ander belangrijk aspect is het leeraspect. De leer-werkomgeving was een aspect wat de juristen aansprak in de functie bij het OM. De ZSM-stage, waar veel juristen nieuwe dingen leerde, sprak de juristen aan. Er moet een stijgende lijn zijn in de moeilijkheidsgraad van de zaken en geen terugval. De juristen willen inhoudelijk uitgedaagd worden maar zien dit nu niet altijd terug. Om zich beter te kunnen oriënteren binnen het OM en te kunnen werken aan hun aantrekkelijkheid om door te groeien, zouden de juristen meer stages als de ZSM-stage willen zien. Het beeld dat de juristen van het OM hebben is namelijk vrij onduidelijk waardoor de meeste juristen zich alleen focussen op de doorstroom naar assistent officier of beoordelaar op een arrondissementsparket. Hierna hebben zij alleen geen beeld van de andere mogelijkheden binnen de organisatie. Dit duidt op de behoefte van de juristen (Lewis & Heckman, 2006).

In eerste instantie is talentmanagement niet een instrument waar de juristen naar eigen zeggen, enthousiast van worden en behoefte aan hebben. Echter, de elementen die hierboven worden genoemd duiden wel op talentmanagementactiviteiten die tezamen één talentmanagementprogramma kunnen vormen (Smilansky, 2006). Volgens Armstrong betreft talentmanagement: *'het gebruik van een geïntegreerde set van activiteiten die zorgen dat organisaties talentvolle mensen, die zij zowel nu als in de toekomst nodig heeft, aantrekt, behoudt, motiveert en ontwikkelt* (Armstrong, 2006). Gekeken naar de opzet en het doel van het VP waarin de juristen opgeleid worden, door kunnen stromen naar de parketten en kunnen werken aan hun mobiliteit (OM, 2015-2), ervaren de juristen dit anders. De mate waarin het OM deze activiteiten inzet, is ten eerste beperkt en ten tweede niet georganiseerd, waardoor binnen het OM niet sprake is van talentmanagement als instrument. Het OM zet talentmanagementactiviteiten in, maar gebruikt dit onvoldoende voor het managen van de talentvolle juristen (Lewis & Heckman, 2006).

### **5.3.2. PSM fit**

Opvallend is, gekeken naar de onderzochte Public Service Motivation in de keuze voor het OM, dat de juristen bij het onderzoeken van de PSM fit met de functie aangeven de bijdrage met dit werk aan de samenleving belangrijk te vinden (Steijn, 2008). Bijna alle juristen doen dit werk voor zichzelf, omdat het helpen van de samenleving, het afdoen van zaken voor slachtoffers en verdachten, en het tegen gaan van criminaliteit hen voldoening geeft. De perceptie van de bijdrage aan de samenleving in de functie van beoordelaar kent een aantal verschillen. Naarmate de juristen meer oude bulk-, verkeers- en APV-zaken beoordelen, voelen zij de bijdrage aan de samenleving veel minder. Zij ervaren namelijk dat deze zaken minder om maatwerk vragen, waardoor zij minder invloed hebben en ervaren. De bijdrage aan de samenleving wordt meer ervaren op een arrondissementsparket waar met recente commune zaken gewerkt wordt. Het lijkt zo te zijn dat de mate van de PSM fit tussen de juristen en het werk dat zij doen, onvoldoende invloed heeft op het al dan niet blijven bij het OM. Wanneer de bijdrage aan de samenleving of het dienen van de samenleving onvoldoende terug te zien is in het werk, zullen



juristen wel een misfit in PSM ervaren met de functie. De juristen zullen eerder de organisatie verlaten, omdat zij een misfit met de functie hebben, omdat de functie onvoldoende inhoud heeft en de functie de juristen onvoldoende uitdaagt.

Deze misfit met de functie van beoordelaar en de potentie en ambities van de juristen lijkt te leiden naar de behoefte van de juristen naar talentmanagement in hun loopbaan.

Person-Job fit		
Verwachtingen	Ervaringen	Misfit
Een stijgende lijn in het niveau van zaken	Inhoud van het werk is onvoldoende uitdagend	Arbeidsvoorwaarden
Verdieping in inhoud van zaken	Het leeraspect neemt af	Inhoud
Leermogelijkheden	De ZSM stage is inhoudelijk interessant en leerzaam	Uitdaging
Doorstroommogelijkheden	Lastige doorstroom	Onvoldoende bijdrage aan de samenleving
Uitdaging		Doorstroom
Doorgroeimogelijkheden		Ontwikkeling

Tabel 5.2. Person-Job fit – misfit

#### 5.4. Gender: verschillen en overeenkomsten

Gender: verschillen en overeenkomsten				
Concept	Mannen		Vrouwen	
<b>Public Service Motivation</b>	Dienen van de samenleving	17	Dienen van de samenleving	17
	Veiligheid in de samenleving	10		
<b>Andere motieven</b>	OM-organisatiewerkzaamheden	5	Doorgroeimogelijkheden	14
	Organisatiecultuur	9	Werk-privé balans	6
	Arbeidsvoorwaarden	4	Arbeidsmarktomstandigheden	9
	Doorgroeimogelijkheden	9		
	Arbeidsmarktomstandigheden	19		
<b>Person-Organization-fit</b>	Het strafrecht	13	Het strafrecht	12
	Veiliger maken van de samenleving	4	Taken van het OM	8
			Organisatiecultuur	6
			Veiliger maken van de samenleving	5

<b>Person-Job fit</b>	Beperkte leermogelijkheden	7	Beperkte leermogelijkheden	3
	Uitdaging ontbreekt	13	Uitdaging ontbreekt	8
	Beperkte ontwikkelmogelijkheden	5	Beperkte ontwikkelmogelijkheden	7
<b>PSM fit</b>	Invloed VP is niet groot	11	Invloed VP is niet groot	15
	Mijn werk levert een bijdrage aan de samenleving	5	Mijn werk levert een bijdrage aan de samenleving	12
	Bijdrage samenleving is belangrijk	20	Bijdrage samenleving is belangrijk	30
<b>Talentmanagement</b>	Doorgroei naar assistent officier	9	Behoeftte aan begeleiding in de doorstroom	4
	Loopbaanbegeleiding	19	Doorstroom	12
	Arbeidsvoorwaarden	7	Loopbaanbegeleiding	22

*Tabel 5.3. Overzicht uitkomsten mannen en vrouwen*

In de motieven om voor het OM te gaan werken, zijn tussen mannen en vrouwen meer overeenkomsten dan verschillen te zien. Mannen en vrouwen verschillen met name in PSM motieven waardoor het conceptueel model voor mannen anders uitpakt dan voor vrouwen. Mannen kiezen namelijk, naast dat zij de samenleving willen dienen, tevens voor het OM omdat zij waarde hechten aan de veiligheid in de samenleving. Vrouwen kiezen daarentegen alleen voor het OM omdat zij de samenleving willen dienen. Dat vrouwen mede voor het OM kiezen vanwege dit motief is niet verwonderlijk, aangezien het compassion motief van Bright (2005) ook veronderstelt dat vrouwen meer belangstelling hebben voor anderen, willen zorgen voor en anderen en anderen willen beschermen, dan mannen (Bright, 2005; Perry & Wise, 1990). Gekeken naar het aantal genoemde PSM motieven, kiezen vrouwen wel minder vaak voor het OM vanwege een PSM motief. Mannen geven namelijk twee motieven, waardoor mannen meer PSM lijken te hebben en PSM meer een rol laten spelen in hun keuze voor het OM, dan vrouwen.

Naast de PSM gerelateerde motieven kennen de andere motieven in de keuze voor het OM tevens een onderscheid tussen mannen en vrouwen. Voor de vrouwen hebben de motieven betrekking op de doorgroeimogelijkheden en de werk-privé balans en voor mannen op de specifieke OM-organisatiewerkzaamheden en de verwachtingen omtrent de organisatiecultuur en de arbeidsvoorwaarden. Gekeken naar de sociale rol theorie waarin mannen de rol van kostwinner hebben, is dit bij de startende mannelijke juristen terug te zien vanwege het belang van de arbeidsvoorwaarden in hun keuze voor een organisatie. Echter, daarnaast vinden zij de specifieke OM-werkzaamheden en de organisatiecultuur ook belangrijk, wat het compassion motief van Bright (2005) tegenspreekt aangezien dit volgens hem een meer vrouwelijk aspect is.

De werk-privé balans die de vrouwelijke startende juristen belangrijk vinden, komen tevens overeen met de sociale rol theorie. Volgens de stereotyperingen dragen vrouwen namelijk vaak, naast hun werk, zorg voor hun familie of gezin waardoor een goede werk-privé balans van belang is (Haveman & Beresford, 2012). De vrouwelijke startende juristen vinden dit in de nabije toekomst ook belangrijk in hun loopbaan, waardoor zij daar nu al op letten.

Met de beperkte PSM motieven en de verschillende andere motieven in de keuze voor het OM, lijkt het zo te zijn dat vrouwen hun keuze voor het OM baseren op wat het beste is voor henzelf en daarmee voor hun carrière. Enerzijds sluit dit aan op de sociale rol theorie omdat zij naast hun carrière ook zorgdragen voor hun familie. Anderzijds spreekt dit het compassion motief van Bright (2005) tegen, aangezien vrouwen voor het openbaar bestuur kiezen omdat zij graag iets voor een ander doen. De keuze van vrouwen voor het OM vanwege PSM, speelt hierin namelijk minder een rol. Daarentegen lijken de mannelijke juristen, in tegenstelling tot wat de sociale rol theorie en het compassion motief van Bright (2005) veronderstelt, vaker voor het OM te gaan werken vanwege PSM, de organisatiecultuur en de specifieke OM-werkzaamheden, dan vrouwen. Hieruit blijkt dat de mannen die voor het OM kiezen, PSM belangrijker vinden en daarmee meer bewust vanwege PSM voor het OM kiezen, dan vrouwen.

Eenmaal werkzaam bij het OM ervaren de vrouwen een fit met de organisatie vanwege het strafrecht, maar ook vanwege de taken van, en de cultuur bij het OM. Dit is anders dan de keuze van de vrouwelijke juristen voor het OM. De ervaren fit van de vrouwelijke juristen met de organisatie vanwege de specifieke OM taken komt namelijk overeen met het compassion motief van Bright (2005). Mannen ervaren daarentegen alleen een fit met het OM vanwege het strafrecht. Het blijkt dat vrouwen, wanneer zij er werkzaam zijn, meer kijken naar datgene waar de organisatie voor staat en wat de organisatie doet, terwijl mannen op dit moment, in tegenstelling tot hun keuze voor het OM, juist gefocust zijn op de fit met het strafrecht; de inhoud. In tegenstelling tot de keuze voor het OM, sluiten vrouwen in de fit meer aan op het compassion motief. Mannen voldoen hierin tevens aan hun sociale roltypering, aangezien zij in de fit gefocust zijn op de inhoud. Daarmee lijken de mannen op het moment dat zij er werkzaam zijn, meer de focus op hun carrière te leggen.

Mannen en vrouwen spreken beiden over een misfit met de baan, vanwege de ontbrekende leermogelijkheden, uitdaging en ontwikkeling. Deze misfit is voor de vrouwelijke juristen niet verwonderlijk, aangezien er een gap bestaat tussen de verwachtingen en ervaringen omtrent de baan. Bij de mannen komt deze misfit overeen met de sociale rol theorie, aangezien mannen vanuit hun kostwinnersrol gefocust zijn op hun carrière. De vrouwen zijn hierin, met betrekking tot de sociale rol theorie, meer tegendraads, aangezien zij in deze misfit het belang van hun carrière aanhalen. Het compassion motief van Bright (2005) sluit daarentegen wel aan bij de vrouwelijke juristen in de ervaren bijdrage van hun werk aan de samenleving. Dit vinden de vrouwen namelijk belangrijk. Echter, zowel mannen als vrouwen weten dat hun werk een bijdrage levert aan de samenleving, maar ervaren dit onvoldoende in hun functie waardoor zij beiden geen PSM fit met de functie van beoordelaar ervaren. Net als in de keuze voor het OM, is het opvallend dat de mannelijke juristen, gekeken naar de sociale rol theorie en het compassion motief van Bright (2005), dit belangrijk vinden in hun loopbaan (Bright, 2005).

## 6. Conclusie en reflectie

---

Dit hoofdstuk betreft de conclusie van dit onderzoek waarin de belevingen van de startende talentvolle juristen van het VP met betrekking tot de keuze om voor het OM te gaan en te blijven werken, centraal staan. De conclusie komt voort uit de antwoorden op de centrale vraag en deelvragen. Vanuit de bevindingen uit het kwalitatieve onderzoek wordt allereerst, aan de hand van de beantwoording op de deelvragen één en twee, de centrale vraag beantwoord. In de volgende paragraaf wordt deelvraag drie, die de aanbevelingen aan het OM betreft, beantwoord. Tot slot wordt in de laatste paragraaf de reflectie op dit onderzoek gegeven en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

### 6.1. Deelvraag één en twee

De eerste deelvraag in dit onderzoek luidde als volgt: *Wat is de reden van de keuze voor het Openbaar Ministerie van de startende talentvolle mannelijke en vrouwelijke juristen?*

In het onderzoek naar de keuze van de startende juristen voor het OM werd van tevoren verwacht dat de juristen voor het OM en niet voor de advocatuur hadden gekozen, omdat zij graag de samenleving helpen. De verschillende PSM factoren hebben een rol gespeeld in de keuze voor het OM. Voor mannen betreft dit meer de combinatie van het veiliger maken van de samenleving en het dienen van mensen. Voor vrouwen betreft het alleen het dienen en helpen van mensen. Ondanks dat PSM door het merendeel van de juristen wordt genoemd, is het niet dé reden van de juristen om voor het OM te gaan werken, maar één van de redenen. De PSM factoren worden namelijk beperkt en veelal in combinatie met een andere factor genoemd, waardoor PSM onvoldoende de keuze voor het OM beïnvloedt.

Eén van deze andere factoren zijn de slechte arbeidsmarktomstandigheden binnen het strafrecht. Binnen het strafrecht bestaat een ruime arbeidsmarkt, waardoor de startende juristen moeilijk een baan vinden. Aangezien de voorkeur van de juristen uitgaat naar een baan in het strafrecht en de functie van beoordelaar bij het OM strafrechtinhoudelijk werk biedt, is de keuze voor het OM vanwege het strafrecht daarmee dé factor.

De mannen wilden altijd al voor het OM werken. Zij kozen, naast dat de functie van beoordelaar een strafrechtinhoudelijke functie is, vooral voor het OM vanwege de specifieke OM-organisatiewerkzaamheden, de doorgroeimogelijkheden en de leer-werkomgeving. Vrouwen hebben ook voor het OM gekozen vanwege de doorgroeimogelijkheden en het strafrecht, maar ook de werk-privé balans. De doorgroeimogelijkheden en het leeraspect die door de juristen worden genoemd, ook wel talentmanagementactiviteiten, zijn dusdanig gering dat talentmanagement als concept geen factor is die de keuze voor het OM beïnvloedt. De juristen willen na hun studie aan het werk als beoordelaar en van daaruit doorstromen naar de parketten in de functie van assistent officier of in andere functies.

De tweede deelvraag luidde: *Wat zijn de overwegingen van startende talentvolle mannelijke en vrouwelijke juristen om bij het Openbaar Ministerie te blijven?*

De mate van de fit of misfit met de OM-organisatie lijkt in eerste instantie onvoldoende invloed te hebben op de keuze om bij het OM te blijven. Dit komt omdat het belang van het hebben van een strafrechtinhoudelijke baan voorop staat. Daarbij dragen de beperkte en negatieve verwachtingen vooraf, en de positieve ervaringen van nu, bij aan de ervaren fit van de juristen met de organisatie. De negatieve en positieve ervaringen die er met betrekking tot de organisatie zijn, zijn dusdanig gering dat deze niet dé reden zijn om het OM al dan niet te verlaten. Het kan de overweging wel kunnen beïnvloeden.

De misfit die de juristen met de functie van beoordelaar op het VP ervaren, leidt tot de overweging om niet alleen naar andere functies binnen het OM, maar ook op termijn, wanneer de doorstroom bij het OM niet lukt, buiten het OM te kijken. De verwachtingen en ervaringen met betrekking tot de functie sluiten niet alleen qua inhoud, uitdaging en doorgroei niet op elkaar aan, ook de doorstroom, wat de juristen wel belangrijk vinden, voldoet niet aan de verwachtingen.

Met betrekking tot PSM bestaat er een misfit met de functie van beoordelaar bij het VP, vanwege de beperkte ervaring aan het leveren van een bijdrage aan de samenleving. Dit heeft te maken met de inhoud van de zaken en het productiedraaien. Deze PSM misfit in de functie van beoordelaar beïnvloedt momenteel niet de keuze om al dan niet de loopbaan bij het OM voort te zetten. De juristen hopen namelijk op doorstroom naar andere functies binnen het OM waar deze bijdrage waarneembaar is. Op termijn, wanneer dit in andere functies ook niet ervaren wordt, of wanneer de doorstroom lastig blijft, zal deze misfit wel een rol spelen in de keuze om bij het OM te blijven.

Ondanks dat de juristen talentmanagement als instrument in hun loopbaan niet belangrijk vinden, duiden alle losse HR-activiteiten tezamen wel op de factor talentmanagement. Niet alleen in de functie van beoordelaar op het VP is er behoefte aan bepaalde talentmanagementactiviteiten, met name wanneer de juristen zijn doorgestroomd ontstaan er veel vragen met betrekking tot de loopbaan. Hierin kan talentmanagement een hulpmiddel zijn.

### **6.1.1. Conclusie**

Met deze antwoorden op de eerste twee deelvragen kan een antwoord worden gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek:

*Welke factoren zijn voor startende talentvolle mannelijke en vrouwelijke juristen van belang in de keuze voor en in hun loopbaan bij het Openbaar Ministerie?*

Voor de startende mannelijke en vrouwelijke juristen is het strafrecht een belangrijke factor in de keuze voor het OM. Niet alleen in de keuze voor het OM, maar ook voor de functie van beoordelaar. Daarnaast zijn specifiek voor mannen factoren als: het strafrecht, arbeidsvoorwaarden, doorgroei- en doorstroommogelijkheden van belang. En voor vrouwen doorgroeimogelijkheden en de werk-privé balans.

In de keuze om de loopbaan bij het OM voort te zetten, is een inhoudelijke, uitdagende en leerzame baan, maar ook een prettige organisatiecultuur van belang. Daarnaast speelt de bijdrage aan de samenleving een rol en is een georganiseerd talentmanagementbeleid, waarin de leermogelijkheden, arbeidsvoorwaarden, loopbaanplanning, doorstroom-, ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden opgenomen zijn, belangrijk. Dit wordt momenteel onvoldoende ervaren, waardoor de keuze om bij het OM te blijven niet voor iedereen zeker is.

## 6.2. Aanbevelingen

In deze paragraaf wordt antwoord op deelvraag drie gegeven: *Welke aanbevelingen kunnen op basis van de gevonden resultaten omtrent het binden en behouden van startende talentvolle juristen bij het Openbaar Ministerie worden gedaan?*

### 1. Arbeidsmarktcommunicatie

**Stel een arbeidsmarktcommunicatiekader op voor het binden van startende juristen. Dit kader dient eenduidig te zijn om één duidelijk beeld voor startende juristen neer te zetten, maar ook om als organisatie, via de verschillende communicatiekanalen, één boodschap te vertellen.**

Ondanks dat het voor het OM makkelijk is om mensen te werven vanwege de ruime arbeidsmarkt, is het wel belangrijk dat de juiste mensen op de vacature reageren. Om mensen te binden aan de organisatie is een goede arbeidsmarktcommunicatie een belangrijk middel. Het merendeel van de startende talentvolle juristen had vooraf geen duidelijk beeld van het OM. Dit lijkt mede te komen door de beperkte aandacht die door universiteiten wordt besteed aan het OM, alsmede de manier waarop het OM in de media wordt gepresenteerd en wellicht de beperkte of onjuist ingezette arbeidsmarktcommunicatie van het OM zelf. Daarnaast is er een gap te zien in de verwachtingen en ervaringen met betrekking tot de vacature van beoordelaar. Het is belangrijk om de juiste verwachtingen te scheppen, aangezien anders de fit met zowel de organisatie als de functie in gevaar loopt. Met de juiste verwachtingen bind je niet alleen de potentiële medewerkers, maar behoud je als organisatie ook de medewerkers.

Om startende juristen te binden, dient de inhoud van de arbeidsmarktcommunicatie tweeledig te zijn. Enerzijds dient de organisatie duidelijk geschetst te worden. Hierin dient de structuur van de organisatie, de parketten en de functies, maar ook de wijze waarop het OM met strafrecht werkt centraal te staan. De startende juristen ervaren voornamelijk een fit met het OM vanwege het strafrecht; de inhoudelijke werkzaamheden van het OM. De nadruk op wat het OM doet, wie zij helpen en tot welke waarden zij daarmee trachten te komen, zal een stap verder moeten gaan. Dit kan het OM doen door dieper in te gaan op het werk van het OM; wat maakt het werk van het OM zo leuk, hoe gaat een proces in de praktijk in zijn werk, hoe verloopt de samenwerking met de ketenpartners, welke taken heeft het OM en welke rol hebben welke medewerkers? Het is van belang om een duidelijk beeld te creëren van het OM waarmee het OM zich inhoudelijk qua werkzaamheden en taken, onderscheidt van de advocatuur.

Wanneer een vacature wordt opengesteld, moet deze niet alleen in te gaan op de functie-inhoud, maar tevens op de wijze waarop de functie bijdraagt aan het veiliger maken van de samenleving en wie daarmee geholpen wordt. De bijdrage verschilt namelijk per functie, waardoor er een gap kan ontstaan tussen de verwachtingen en ervaringen van de jurist wanneer dit onvoldoende toegelicht is. Bovendien moet de vacature een reëel beeld geven van de functie om ook hier een misfit te voorkomen.

Anderzijds dient de arbeidsmarktcommunicatie te gaan over de loopbaanmogelijkheden bij het OM. Het OM is een grote organisatie, waardoor het beeld van vele mogelijkheden bestaat. Van de precieze mogelijkheden en het beste loopbaanpad bij het OM is geen beeld. Dit beeld is wel belangrijk voor de startende talentvolle juristen. Niet iedereen heeft namelijk de ambitie en voor niet iedereen is er plek om (assistent) OVJ te worden. Voor de startende talentvolle juristen geldt, omdat zij talentvol zijn en ambities hebben, dat zij niet lang op die startersplek blijven zitten. Belangrijk voor hun is om een beeld te hebben van de verschillende mogelijkheden bij het OM en de manieren om hun ambities te verwezenlijken. Door de communicatie hierop te richten, kan het OM de juristen beter binden, maar ook behouden.

Het is van belang dat de arbeidsmarktcommunicatie niet alleen voor de externe, maar ook voor de interne arbeidsmarkt is. Het eenduidige communicatiekader zorgt voor een professionele en eenduidige arbeidsmarktcommunicatie vanuit het OM voor elk communicatiemiddel. De twee elementen die hierin zijn meegenomen, kan het OM namelijk in de vacatures, in social media, op de website en op het intranet gebruiken, maar biedt ook ondersteuning in recruitmentactiviteiten en ondersteuning voor officieren van justitie die colleges op universiteiten geven. Niet alleen ondersteuning, maar het zorgt er ook voor dat vanuit het OM één (gewenst) beeld neerzet.

## **Gender**

Gericht op het aantrekken van mannen voor het OM, is het van belang dat de manier waarop het OM een bijdrage levert aan de veiligheid in de samenleving, en de precieze werkzaamheden met het strafrecht in de functie, in de arbeidsmarktcommunicatie benadrukt wordt. Daarbij is de focus op, en een realistische weergave van, het strafrecht voor mannen van belang. Wanneer de arbeidsmarkt namelijk aantrekt, zullen ook de mannelijke juristen voor de advocatuur kiezen.

## ***2. Meer uitdaging in het werk op het VP***

**Creëer meer uitdaging door routinematig werk te voorkomen. Zorg voor meer afwisseling in het werk en bied daarnaast meer diverse inhoudelijke zaken en de daarbij horende opleiding, cursus of bijscholing.**

Belangrijk is dat het OM zich bewust is van de potentie, ambitie en het talent van de groep juristen op het VP. Het OM heeft hoog ingezet op het selecteren van de juristen, waardoor uit de vele sollicitaties de talenten zijn overgebleven. Deze juristen beschikken grotendeels al over de potentie en een aantal capaciteiten van een assistent officier. Dit wetende is het daarmee niet verrassend dat deze juristen in de opzet zoals het VP nu is, de uitdaging snel kwijt zijn. De beperkte uitdaging en bijdrage aan de samenleving in de zaken, maakt dat de juristen hier snel

uitgekeken zijn. Daarmee schuurt het routinematig werken met de kwaliteiten, potentie en ambities van de juristen, waardoor de fit met de functie van beoordelaar er alleen aan het begin van de aanstelling is. Desondanks dient het VP aan de opgelegde productiecijfers te voldoen. Vandaar dat het van belang is dat het programma op het VP heroverwogen wordt en wellicht aangepast wordt in het niveau van zaken, de afwisseling van productiewerk en de mate van een bijdrage aan de samenleving. Om de juristen te behouden, is het van belang dat de fit met de functie gewaarborgd wordt.

### *3. Doorstroom*

#### **Creëer draagvlak op de parketten met betrekking tot de mogelijke doorstroom van opgeleide juristen van het Virtueel Parket naar de arrondissementsparketten.**

De juristen ervaren dat het vanuit het VP lastig is om door te stromen naar de arrondissementsparketten. Deze ervaring heeft onder andere te maken met een niet transparant sollicitatieproces, een verschil in sollicitatieprocedure per parket en het hoge aanbod op een aantal parketten. Bovendien wordt ervaren dat parketten veelal zelf juristen werven of stagiaires laten doorstromen op functies waar de juristen van het VP ook kunnen starten. Een oorzaak kan onduidelijkheid zijn omtrent het VP, omdat dit parket afgezonderd ligt van de andere arrondissementsparketten. Om deze redenen is het van belang dat de parketten bewust worden gemaakt over de kweekvijver aan juristen op het VP en dat er draagvlak gecreëerd wordt op de arrondissementsparketten met betrekking tot de doorstroom van juristen van het VP.

Deze bewustwording is ten eerste van belang om iedereen een eerlijke kans te geven. Doordat de parketten bewust zijn van de potentiële juristen op het VP, kan er een transparante sollicitatieprocedure worden gestart wanneer er een functie vrijkomt. Ten tweede is dit van belang vanwege de reeds gedane investering in zowel het aannemen als de opleiding van de juristen. De opgeleide juristen kunnen hierdoor vrij snel aan de slag op de arrondissementsparketten. Tot slot is dit van belang voor het boeien en behouden van de juristen. De juristen zijn ambitieus en leergierig waardoor de functie op het VP voor hen tijdelijk passend is. Doorstroom zorgt ervoor dat de juristen weer uitgedaagd worden en kunnen leren waardoor zij het OM niet vroegtijdig zullen verlaten.

### *4. Loopbaanbeleid*

#### **Stel kaders op waarin de startende juristen samen met hun leidinggevende kunnen reflecteren op de huidige loopbaan en vooruit kijken naar de toekomstige loopbaan.**

Niet iedereen heeft de ambitie om (assistent) officier te worden. Echter, wat willen de startende talentvolle juristen, waar zijn zij goed in en waar kunnen zij dan naar doorstromen? Maar ook: wat zijn hun sterke kanten en wat zijn hun ontwikkelpunten?

Naarmate de juristen zijn ingestroomd op het VP of doorgestroomd zijn naar een arrondissementsparket, ontstaat er een gap tussen de 'actual HR' en 'intended HR' (Nishii & Wright, 2008). Het OM heeft namelijk vooraf geen talentmanagementbeleid opgesteld voor de



startende talentvolle juristen. Gekeken naar de ingezette HR-activiteiten op een aantal parketten, is er wel de intentie om met talentmanagement, specifiek een loopbaanbeleid, te werken. Door kaders op te stellen voor loopbaangesprekken en een loopbaanplan, kan de persoonlijke ontwikkeling worden gemonitord en wordt de mogelijke doorgroei inzichtelijk gemaakt. Op deze manier wordt niet alleen voor de juristen hun ontwikkelpunten duidelijk, maar heeft ook het OM een beeld van wie de talenten zijn en wat zij kunnen. Aan de hand van een strategische personeelsanalyse kan bekeken worden waar deze juristen wellicht op de korte of lange termijn nodig zijn. Nog verder vooruitkijkend kan aan de hand van de strategische personeelsanalyse en arbeidsmarktanalyses, met talentmanagement en de loopbaanplannen van de juristen, een groep juristen worden klaargestoomd voor functies waar wellicht in de toekomst een tekort aan kandidaten op kan zijn. Per individu wordt er een dossier aangemaakt waarin de loopbaan bijgehouden wordt. Gekeken naar de persoonlijke situatie van de jurist, kan er vervolgens besproken worden wat de beste vervolgstap in de carrière is. Hierin ligt een rol voor de direct leidinggevende van de juristen die dit in het functionerings- of beoordelingsgesprek kan meenemen.

### 6.3. Reflectie

In de keuze van de startende talentvolle juristen voor het OM spelen PSM factoren wel een rol, maar minder dan vooraf werd verwacht. Niet alleen vanuit het OM werd verwacht dat de juristen voor het OM kiezen omdat zij de samenleving willen helpen, ook de PSM theorie veronderstelt dit. PSM factoren zijn voor de juristen wel een motief om voor het OM te kiezen, maar het is niet dé reden. Juristen kiezen namelijk voor het OM vanwege het strafrecht. Dit kan te maken hebben met de invloed van de context van dit onderzoek, namelijk de slechte arbeidsmarktomstandigheden. Hierdoor kan het zo zijn dat de juristen ook voor de advocatuur hadden gekozen wanneer daar eerder een vacature vrij was gekomen.

Allereerst heeft de bijdrage van dit onderzoek aan de wetenschap daarom betrekking op PSM. Voor de wetenschap betekent dit dat de context grote invloed heeft op de mate waarin iemand voor het openbaar bestuur kiest vanwege PSM. Met goede contextomstandigheden zal PSM een belangrijker motief zijn, dan bij een ongunstige context. Hierdoor kan het zo zijn dat de juristen in betere tijden PSM wel als een belangrijk motief achten, al dan niet hét motief is, om voor het OM te gaan werken.

Ondanks dat PSM niet hét motief is, worden door zowel de mannelijke als vrouwelijke juristen wel PSM motieven genoemd. In tegenstelling tot wat de sociale rol theorie veronderstelt en wat van tevoren werd verwacht, noemen de mannelijke juristen meer PSM motieven dan vrouwen, waardoor het zo lijkt te zijn dat mannen meer bewust voor het OM hebben gekozen vanwege PSM, dan vrouwen. Het conceptueel model sluit daarom beter aan op de mannelijke juristen en pakt anders uit voor de vrouwelijke juristen. Gekeken naar de sociale rol theorie en het compassion motief van Bright (2005), betekent dit voor de wetenschap een verandering in de motivatie van vrouwen en van mannen.

De volgende bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur is dat talentmanagement als instrument voor startende talenten niet altijd de reden is om voor een organisatie te gaan werken. Aangezien de onderzoeksgroep in dit onderzoek een groep startende talenten betreft en in de vacature van beoordelaar de nadruk werd gelegd op ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden naar assistent officier, werd vooraf verwacht dat naast PSM, ook talentmanagement een belangrijke factor in de keuze voor het OM was. Echter, startende talenten willen na hun studie in eerste instantie in hun vakgebied inhoudelijk aan de slag met uitdagende vraagstukken. Het is veelal de eerste werkervaring waar ze het geleerde in praktijk willen brengen. Doorgroei, ontwikkeling en uitdaging is belangrijk, maar niet in bijvoorbeeld een talentmanagementprogramma. Eenmaal aan het werk, worden talentmanagementactiviteiten wel belangrijker omdat de talenten vol met ambitie en potentie zitten, waardoor dit wel een instrument is om te behouden.

Tot slot levert dit onderzoek tevens een wetenschappelijke bijdrage aan de fit theorie. Omtrent de keuze voor het OM en de keuze om er te blijven blijkt werkinhoud belangrijker te zijn dan de fit. De bijdrage van dit onderzoek aan de wetenschappelijke literatuur is dat het hebben van een strafrechtelijke baan belangrijker is dan de verschillende vormen van fit. Een fit of misfit heeft onvoldoende invloed op de keuze om bij het OM te blijven, vanwege het belang van het werken in het strafrecht. Tevens wanneer in de huidige functie een misfit bestaat met betrekking tot de inhoud van het strafrecht, zullen de startende juristen in eerste instantie blijven vanwege de andere mogelijkheden binnen het OM waar wel in een fit is met het strafrecht. Dat de juristen ondanks de misfit blijven, kan tevens gekoppeld worden aan de ruime arbeidsmarkt. Voor de startende juristen die namelijk in het strafrecht willen werken, zal een misfit bij een ongunstige arbeidsmarkt niet gelijk de reden zijn om het OM te verlaten. Wanneer er meer vraag is, zal de overstap makkelijker zijn.

### *Vervolgonderzoek*

Dit onderzoek levert niet alleen een wetenschappelijke bijdrage, maar biedt tevens input voor vervolgonderzoek.

Uit dit onderzoek blijkt dat de ongunstige arbeidsmarktomstandigheden waarin de startende juristen zich bevinden, grote invloed heeft op hun keuze voor het OM. Hierdoor lijkt het PSM motief minder belangrijk te zijn. Dit onderzoek herhalen in een tijd waarin de arbeidsmarktomstandigheden gunstiger zijn voor de juristen, is daarom een advies voor een volgend onderzoek. Verwacht wordt dat juristen in een bredere arbeidsmarkt, PSM belangrijker vinden en daarmee vaker voor het OM kiezen vanwege PSM dan bij een ongunstige arbeidsmarkt. Met een gunstige arbeidsmarkt kan het ook zo zijn dat dat juristen eerder voor de advocatuur kiezen dan voor het OM. Dit komt vanuit het empirisch onderzoek waarin de respondenten vaak over de advocatuur spreken.

Terugkijkend naar de PSM theorie, is het tevens mogelijk dat de juristen die voor de advocatuur kiezen, ook een bepaalde mate van PSM hebben, omdat zij in de advocatuur ook opkomen voor mensen. In een volgend onderzoek kan daarom de mate van PSM bij juristen in de advocatuur onderzocht worden. Dit onderzoek veronderstelt, aan de hand van PSM theorie, dat in de keuze

van juristen voor de advocatuur PSM geen rol speelt, aangezien de advocatuur een commercieel belang kent en niet vanuit de samenleving, maar vanuit één individu redeneert en daarmee één individu helpt. Aangezien dit niet in de praktijk is onderzocht, is het van belang dat hier in de advocatuur nader onderzoek naar wordt gedaan. Dit biedt niet alleen meer inzicht in PSM, maar ook in andere motieven in de keuze voor het OM of de advocatuur. Een volgend onderzoek dient daarom ook juristen uit de advocatuur te spreken. Aangezien dit onderzoek alleen de startende talentvolle juristen bij het OM heeft onderzocht, kan alleen gesproken worden over de keuze voor het OM en niet de reden waarom juristen niet kiezen voor het OM.

Niet alleen onderzoek naar de startende juristen bij het OM of de advocatuur, ook toekomstige strafrechtjuristen, die nu nog studeren, kunnen in een vervolgonderzoek naar motivatie van de keuze voor het OM worden meegenomen. Zij moeten namelijk de arbeidsmarkt nog betreden waardoor de keuze vaak nog niet is gemaakt. Door te onderzoeken wat zij belangrijk vinden in hun loopbaan, kan het OM daar beter op inspelen in het binden van potentiële juristen. Hierin kan tevens de fit met de organisatie meegenomen worden. Omdat de juristen onvoldoende een beeld hebben van het OM, kan in een volgend onderzoek, waarin juristen worden meegenomen die de arbeidsmarkt nog moeten betreden, onderzocht worden hoe het komt dat juristen geen beeld hebben van het OM. Dit is van belang aangezien theorie omtrent de P-O fit uitwijst dat een fit of misfit invloed heeft op het al dan niet blijven bij een organisatie.

Een andere beperking in dit onderzoek heeft betrekking op het PSM fit concept. De wetenschap biedt voldoende literatuur over PSM in de keuze voor het openbaar bestuur, maar biedt geen literatuur over de fit met PSM in het werk. De praktijk toont aan dat dit wel van belang is. Mensen die voor het openbaar bestuur gaan werken vanwege PSM hebben daar vooraf ook een bepaalde verwachting van. Wanneer dit onvoldoende terug te zien is in de organisatie of in het werk ontstaat er een misfit met PSM, waardoor de medewerkers die dit belangrijk vinden de organisatie uiteindelijk zullen verlaten. Anders dan verwacht, vinden de startende talentvolle juristen dit momenteel wel belangrijk in hun werk, maar heeft het onvoldoende invloed op de keuze om al dan niet de loopbaan bij het OM voort te zetten. Wanneer zij zijn doorgestroomd en dit in volgende functies tevens weinig ervaren, zal dit uiteindelijk wel tot uitstroom leiden. Van belang is dat een volgend onderzoek het PSM fit concept verder uitwerkt.

In een volgend onderzoek is het van belang dat ook startende talentvolle juristen worden meegenomen die de organisatie vroegtijdig hebben verlaten. Op deze wijze wordt datgene wat de juristen niet aansprak binnen het OM inzichtelijk, waar het OM lering uit kan trekken voor de toekomst. In dit onderzoek was met de reeds uitgestroomde juristen slechts beperkte mogelijkheid voor een afspraak voor een interview. Om deze reden is ten eerste besloten om deze groep buiten beschouwing te laten. Ten slotte is de groep uitstroom vervangen door één jurist die tijdens het interview aangaf op korte termijn de organisatie te verlaten. Aangezien dit één jurist is geweest waarvan van te voren niet bekend was dat deze vroegtijdig ging uitstromen, is deze onderzoeksgroep niet representatief. Hierdoor kan het zo zijn dat de resultaten positiever uitvallen.

Bovendien zit in de gebruikte onderzoeksmethode een beperking. Omdat gebruik is gemaakt van een kwalitatief onderzoek, waar gering de tijd voor was, zijn de onderzoeksresultaten niet te generaliseren. Daarentegen biedt het wel nieuwe inzichten. Een volgend onderzoek zou daarom een kwantitatief onderzoek kunnen zijn, waarmee gekeken kan worden of de bevindingen uit dit onderzoek een realistisch beeld zijn van de groep startende talentvolle juristen van het OM.

In dit onderzoek komt naar voren dat er een gap zit tussen de verwachtingen en de ervaringen van de juristen met betrekking tot de baan. Zoals de fit theorie stelt, kan een misfit ertoe leiden dat medewerkers naar een andere baan of organisatie gaan. Om dit te voorkomen is het van belang dat het beeld dat vooraf geschetst wordt, aansluit op de praktijk om een misfit te voorkomen en daarmee vroegtijdige uitstroom. In een volgend onderzoek kan daarom onderzocht worden of het beoogde beleid van het OM, aansluit op de uitvoering in de praktijk. In dit onderzoek staat dan het beleid centraal. Voor dit onderzoek biedt de theorie van Nishii & Wright (2008) omtrent het 'Intended HR' en 'Perceived HR' ondersteuning in het zichtbaar maken van een mogelijke gap (Nishii & Wright, 2008).

## 7. Bibliografie

---

- Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition*. London: Kogan Page.
- Beardwell, J. (2010). *Human Resource Management: A contemporary approach*. Harlow Essex England: Pearson Education Limited. pp. 161-195.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Boom uitgevers, Den Haag.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. United Kingdom, Sage.
- Boeije, H., 't Hart, H., Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Boom uitgevers, Den Haag.
- Broeck, van den A., Vansteenkiste, M., Witte, de H., Lens, W., Andriessen, M., (2009), *De Zelf-Determinatie Theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer*. Gedrag & Organisatie 2009-22, nr. 4.
- BZK (2013). *Feiten en Cijfers. Werken in de publieke sector*. Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijkrelaties Den Haag.
- Cable, D. M., Edwards, J. R. (2004). *Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration*. Journal of Applied Psychology, 89, 822-834.
- Cappelli, P. (1999). *Career jobs are dead*. California Management Review, 42(1), 146-167.
- Carless, S.A., (2005). *Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study*. Monash University, Australia Journal of Occupational and Organizational Psychology (2005), 78, 411-429.
- Centraal Bureau voor de Statistiek & Sociaal Cultureel Planbureau. (2014) . *Persbericht Emancipatiemonitor 2014. Meisjes kiezen steeds vaker voor techniek, meer vrouwen dan eerst in een topfunctie*. Den Haag, 2014.
- Colijn, N. (2012). *Vrouwen aan de Top* - PostNL. PostNL Den Haag, 2012.
- Crompton R., Lewis S., Lyonette C., (2007). *Women, Men, work and Family in Europe*. New York, Palgrave Macmillan.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2008). *Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life domains*. Canadian Psychology, 49, 14-23.
- Downs, A. (1976). *Inside Bureaucracy*. Boston: Little Brown, 1976.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.

- Eagly, A.H., Karau, S.J. (2002) *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*. *Psychological Review*, 109 p. 573-598.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283-35.
- Fabes, R.A., Martin, C.L., Hanish, L.D. (2003). Young Children's Play Qualities in Same-, Other-, and Mixed-Sex Peer Groups. *Child Development* 74(3): 921-32.
- Flyvbjerg, B. (2013). *Making Social Science Matter: why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge University Press, New York.
- Gagne, M., & Deci, E.L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. – 69 .
- Groeneveld, S. M., & Verbeek, S. (2012). *Diversity policies in public and private sector organizations: An empirical comparison of incidence and effectiveness*. *Review of Public Personnel Administration*, 32.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). *What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations*. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Hoffman, B.J. & Woehr, D.J. (2005). 'A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes', in: *Journal of Vocational Behavior*, 2005, p. 389-399.
- Haveman, H. & Beresford, L. S. (2012) *Vertical Gender Gap in Management: If You're So Smart, Why Aren't You the Boss? Explaining the Persistent*. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 639: 114-130.
- Hunt, V., Layton, D., Prince., S. (2015). *Insight Organization. Why diversity matters*. McKinsey London Office. London 2015.
- Jansen, P.G.W. (2005). *Management Development*. In: F. Kluytmans (Red.). *Leerboek Personeelsmanagement*, (5e gewijzigde druk), (hoofdstuk 17, pp.51-480). Groningen: Wolters Noordhoff.
- Jansen, P., Paffen, P., Thunnissen, M. & Thijssen, J. (2012). *Loopbaanmanagement, talentmanagement en management development in beweging. Human Resource Development in veranderend perspectief*. *Tijdschrift voor human resource management*.
- Jerusalim, S.R., & Hausdorf, P. A. (2007). *Managers' justice perceptions of high potential identification practices*. *Journal of Management Development*, 26(10), 933-950.
- Kim, S. (2012). *Does Person-Organization Fit Matter in the Public-Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes*. *Public Administration Review*, 72, 830-840.

Kim, S., Vandenabeele, W. (2010). *A strategy for building public service motivation research internationally*. Public Administration Review, 70: 701-709.

Kuipers, H., (2016). *Overzicht mannen en vrouwen Openbaar Ministerie maart 2016*. Openbaar Ministerie 2016.

Knoke, D., Wright-Isak, C. (1982). *Individuals motives and organizational incentive system*. Research in the sociology of organizations, vol.1 (1982) pp.209-254

Kristof, A. L. (1996). *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. Personnel psychology, 49(1), 1-49.

Kristof-Brown, L. A., Zimmerman, D.R., & Johnson, C. E. (2005). *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*. Personnel Psychology, 58, 281-342.

Kuipers, H., (2016). *Overzicht mannen en vrouwen Openbaar Ministerie maart 2016*. Openbaar Ministerie, Den Haag, 2016

Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). *Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study*. Journal of Organizational Behavior, 32, 264-290.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). *Talentmanagement: A critical review Human Resource Management Review*, 16. 139-154. 10, 1016.

Maccoby, E.E. (1998). *The Two Sexes: Growing up Apart, Coming Together*. Cambridge, MA: Belknap Press.

Meijs, J. (2013). *Kwantitatieve analyse HR-data personele transitie Analyses op basis van Foto, Meerjarenruiten en P-portal data*. Openbaar Ministerie. Openbaar Ministerie, de Galangroep. Den Haag, 29 oktober 2013.

Meyers, M. C., Van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). *Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management*. Human Resource Management Review, 23(4), 305-321.

Nishii, L.H. and Wright, P.M. (2008). *'Variability at multiple levels of analysis: Implications for strategic human resource management*. In D.B. Smith (Ed), *The people make the place*.

OM (2014) *Projectplanning inhaalslag versie 6*. Openbaar Ministerie Den Haag.

OM (2014-2). *OM2020: straks, nu en morgen*. Openbaar Ministerie, Den Haag, 2016.

OM (2015-1). *Charter Diversiteit Openbaar Ministerie*. Openbaar Ministerie Den Haag.

OM (2015-2). *Jaarbericht 2014, Openbaar Ministerie*. Openbaar Ministerie Den Haag.

OM (2015-3). *Definitieve vacaturetekst OM recent afgestudeerde juristen voor een flinke uitdaging*. Openbaar Ministerie Den Haag.

- Pitts, D. W., and L. R. Wise. 2010. *Workforce diversity in the new millennium: Prospects for research*. Review of Public Personnel Administration 30(1): 44-69.
- Rainey, Hal G., and Barry Bozeman. (2000). *Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori*. Journal of Public Administration Research and Theory 10 (2): 447.
- Reid, M., Miller, W., Brinck Kerr. (2004). *Sex-Based Glass Ceilings in U.S. State-Level Bureaucracies, 1987-97*. Administration & Society 36(4): 377-405.
- Reskin B., Padavic I. (1994) *Women and Men at Work*. Thousand Oaks, London.
- Riccucci, M., Saidel J.R. (1997). *The Representativeness of State-Level Bureaucratic Leaders: A Piece of the Representative Bureaucracy Puzzle*. Public Administration Review 57(5): 423-30.
- Rijksoverheid (2016). *Diversiteit overheidspersoneel*. Den Haag: Rijksoverheid. geraadpleegd op: 8 februari 2016.
- Rijksoverheid (2015). *Extra hulp voor werkloze jongeren bij het zoeken naar werk*. Den Haag: Rijksoverheid. Geraadpleegd op: 11 februari 2016.
- ROA. (2013). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2018*. Maastricht: ROA.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American psychologist, 5, 68.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). *An overview of self-determination theory*. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Sanders, Van Den Bosche en Wevers (2007). *De toekomst werkt Mens en bedrijf in 2020*. Netherlands Organisation for Applied Scientific Research TNO.
- SEO (2015). *SEO Economisch Onderzoek. Studie en Werk 2015. Hbo'ers en academici van afstudeerjaar 2012/13 op de arbeidsmarkt*. Elsevier Amsterdam.
- Smilansky J. (2006). *Developing executive talent. Best practices from global leaders*. Jessey bass: a Wiley Imprint.
- Steijn, B. (2008). *Person-Environment Fit and Public Service Motivation*. International Public Management Journal. Volume 11, Issue 1, 2008.
- Steijn, B. (2006). *'Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie'*. Bestuurswetenschappen (6). 444-466.
- Steijn, B., Kuiper, B., Witte, de, M. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector. Human Resource Management in een publieke context*. Assen, 2009.



- Stichting van de Arbeid (2016). *Diversiteit in bedrijf*. Den Haag: Stichting van de Arbeid. Geraadpleegd 4 februari 2016.
- Stivers, Camilla. (2002). *Bureau Men, Settlement Women*. Lawrence: University Press of Kansas, 2002.
- Tinsley, H.E.A. (2000). 'The Congruence Myth: An Analysis of the Efficacy of the Person-Environment Fit Model'. *Journal of Vocational Behavior*, 2000, nr. 2, p. 147-179.
- Toegel, K. (2010). *Commemorating the Election of Vigdis Finnbogadottir: the state of women's leadership*. Lausanne: IMD.
- Valian, V. (2005). *Beyond Gender Schemas: Improving the Advancement of Women in Academia*. *Hyptatia*, 198-213.
- Vandenabeele, W. (2006). *Towards a public administration theory of public service motivation : an institutional approach*. Glasgow, April 2016.
- Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. *Academy of Management Review* 22, 226-256.
- Van Duin, C. & Stoeldraijer, L. (2012). *Bevolkingsprognose 2012-2060: Langer leven, langer werken*. Centraal Bureau voor de Statistiek Den Haag.
- Van Duin, C. & Stoeldraijer, L. (2014). *Bevolkingstrends 2014. Bevolkingsprognose 2014-2060: groei door migratie*. Centraal Bureau voor de Statistiek Den Haag.
- Voydanoff, P. (2005). *Consequences of boundary-spanning demands and resources for work-to family conflict and perceived stress*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 491-503.
- Wegge J., Roth C., Neubach B., Schmidt, K.H., Kanfer R. (2008). *Age and Gender Diversity as Determinants of Performance and Health in a Public Organization: The Role of Task Complexity and Group Size*. *Journal of Applied Psychology by the American Psychological Association* 2008, Vol. 93, No. 6, 1301-1313 - 2008.
- Wilthagen, T., Peijen, R., Dekker, R. & Bekker, S. (2014). *Het perspectief van jongeren op de Nederlandse arbeidsmarkt*. Tilburg University, 2014.
- Wijk, van A. (2016). *Uitnodiging OM Conferentie Diversiteit 2016*. Openbaar Ministerie, 2015.
- Wise, L.R. (2000). *The Public Service Culture*. In *Public Administration Concepts and Cases*, 7th ed., edited by Richard J. Stillman II, 342-53. Boston: Houghton Mifflin.
- Wright, Bradley E. (2001). *Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model*. *Journal of Public Administration Research and Theory* 11 ( 4 ): 559 - 86 .

## 8. Bijlagen

---

### Interviewuitnodiging

Beste (naam respondent),

Mijn naam is Judith en ik studeer Bestuurskunde, master Management van HR en Verandering, aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Momenteel schrijf ik mijn masterscriptie bij het Openbaar Ministerie onder begeleiding van Monique Verhagen van het PaG. Ik doe onderzoek naar de beweegredenen van de groep talentvolle startende juristen van het VP. Centraal staat waarom deze groep heeft gekozen om bij het OM te gaan werken en waarom ze er wel of juist niet willen blijven werken. Het doel van dit onderzoek is om factoren te identificeren die startende talentvolle juristen in hun keuze voor en in hun loopbaan bij het OM van belang achten. Op basis van bevindingen wordt een advies voor het OM opgesteld omtrent het binden, boeien en behouden van deze groep juristen.

Na veel literatuuronderzoek te hebben gedaan is het tijd voor het empirische gedeelte. Hiervoor zou ik het leuk vinden om jou, als startende talentvolle jurist bij het OM, te interviewen. Het interview zal ongeveer een uur duren en bestaat uit een aantal open vragen omdat het de bedoeling is dat verwachtingen, ervaringen en persoonlijke belevingen duidelijk worden. Verkeerde of foute antwoorden kunnen daarom niet gegeven worden. Het interview bestaat uit de volgende onderwerpen:

- Keuze voor het OM en keuze voor de functie
- Aansluiting tussen de medewerker en de organisatie
- Ontwikkeling

Aan het einde van het interview zal er ook ruimte zijn om onderwerpen die voor jouw gevoel niet goed aan bod zijn gekomen, aan te vullen. Alles wat in het interview gezegd wordt, zal vertrouwelijk behandeld worden en anoniem worden verwerkt in een interviewverslag. Dit verslag wordt gebruikt voor het maken van een analyse om uiteindelijk het OM te kunnen voorzien van een advies. Het is natuurlijk mogelijk om het interviewverslag in te zien.

Mijn vraag aan jou is of je het leuk vindt om binnenkort met mij een uurtje te gaan zitten zodat ik met jou hierover in gesprek kan. Zou je mij willen laten weten of je het leuk vindt om hieraan mee te werken? En zo ja, wanneer het jou het beste schikt? Dan plan ik het gelijk in. Ik kijk er heel erg naar uit om jou te interviewen. Mocht er nog iets onduidelijk zijn, dan kan je altijd contact met mij opnemen via [j.zondag@om.nl](mailto:j.zondag@om.nl).

Met vriendelijke groet,

Judith Zondag  
Stagiaire HRM  
PaG Den Haag

## Interviewtopics

### Introductie

In dit interview vraag ik naar de redenen waarom je hebt gekozen voor het OM, je verwachtingen voor dat je bij het OM ging werken en je ervaringen nu, of jouw werk een bijdrage levert aan de samenleving en vraag ik naar wat jij belangrijk vindt in jouw loopbaan. Het interview zal ongeveer een uur duren en alles wat in het interview gezegd wordt, zal vertrouwelijk behandeld worden en anoniem worden verwerkt in een interviewverslag. Het is natuurlijk mogelijk om het interviewverslag in te zien. Mochten er dingen in staan die je er liever uit hebt, dan kan dat altijd. Omdat ik interviewtranscripten maak, zou ik je willen vragen of ik het interview mag opnemen. De opnames worden na het uitwerken verwijderd.

### Algemene vraag

- Kunt u iets vertellen over uzelf? Wat heb je gestudeerd en wat voor werk heeft u voor deze baan gedaan?

### PSM

1. Waarom heeft u ervoor gekozen om te gaan werken bij het Openbaar Ministerie?
  - Kunt u daarvan een voorbeeld geven?
  - Wat maakte voor u het OM een aantrekkelijke werkgever?
2. Heb je ook overwogen om ergens anders te gaan werken?
  - Zo nee, waarom niet?
  - Zo ja, waar en waarom?

### Person-Organization fit en Person-Job fit

3. Wat waren uw verwachtingen van het OM als organisatie voordat u er ging werken?
  - Hoe ervaart u dat nu?
  - Welke verwachtingen zijn uitgekomen?
4. Waarom past het OM wel of niet bij u?
  - Kunt u een voorbeeld van geven waarin u dat merkt of ervaart?
5. Wat waren uw verwachtingen met betrekking tot de baan voordat u er ging werken?
  - Hoe ervaart u dit nu?
  - Welke verwachtingen zijn uitgekomen?
6. In hoeverre komt deze baan u tegemoet in al uw wensen en verlangens?
  - Zo niet, wat zoekt u dan in uw baan?
  - Kunt u daar een voorbeeld van geven?

### **PSM fit**

7. Voor wie doet u dit werk?
  - Hoe ziet u dit terug in uw werk?
8. In hoeverre ervaart u dat het OM een bijdrage levert aan de samenleving?
  - Hoe uit zich dat?
  - Vindt u dit belangrijk? Waarom wel, waarom niet?
9. In hoeverre levert uw werk een bijdrage aan de samenleving?
  - Hoe uit zich dat?
  - Vindt u dit belangrijk? Waarom wel, waarom niet?

### **Talentmanagement**

10. Wat vindt u, als startend talentvol jurist, belangrijk in uw loopbaan?
  - Op welke wijze vindt u dat terug bij het OM?
  - Kunt u voorbeelden geven?
  - En wat als het er niet is?
11. Heeft u overwogen om door te stromen naar de functie assistent officier?
  - Hoe is dat gegaan?

### **Afsluiting**

12. Zijn er onderwerpen die in het interview niet of onvoldoende aan bod zijn gekomen, maar die u wel nog wilt bespreken of aanvullen?

Dan wil ik u hartelijk bedanken voor dit interview. Wanneer u later nog vragen of opmerkingen heeft, kunt u altijd contact met mij opnemen via [j.zondag@om.nl](mailto:j.zondag@om.nl).

## Codering

Concept	Code	Codenaam	Bron	Man	Vrouw	Referentie	Man	Vrouw	
<b>Motieven voor de keuze voor het Openbaar Ministerie</b>									
<b>Public Service Motivation</b>	<b>100</b>	<b>Value-based</b>							
	101	Veiligheid is belangrijk	<b>Wel PSM</b>	5	4	1	11	10	1
	102	Rechtvaardigheid		4	1	3	6	1	5
	<b>110</b>	<b>Identification</b>							
	111	De belangen van de slachtoffers en de verdachten		4	0	4	6	0	6
	112	Samenleving		13	7	6	34	17	17
	<b>120</b>	<b>Het Openbaar Ministerie</b>							
	121	De rol van het OM	<b>Wel PSM</b>	3	2	1	6	5	1
	122	Altijd al bij het OM gewild		8	7	1	12	11	1
	<b>130</b>	<b>Arbeidsmarktomstandigheden</b>							
	131	Slechte arbeidsmarktomstandigheden	<b>Geen PSM</b>	10	7	3	25	19	9
	<b>140</b>	<b>Talentmanagement</b>							
	141	Doorgroeimogelijkheden	<b>Geen PSM</b>	9	4	5	23	9	14
	<b>150</b>	<b>Andere motieven</b>							
	151	Werksfeer		7	4	3	13	9	4
152	Werk-privé balans		6	2	5	8	2	6	
153	Het strafrecht		12	7	5	35	22	13	

<b>160</b>	<b>Advocatuur</b>							
161	Advocatuur trok mij minder	<b>Wel PSM</b>	13	7	6	40	14	28
162	In de advocatuur voor buitenervaring functie OVJ		2	0	2	3	0	3
163	Wel in de advocatuur willen/kunnen werken	<b>Geen PSM</b>	7	5	2	23	14	9
164	OM bijna hetzelfde als de advocatuur		6	3	3	8	3	5
<b>170</b>	<b>Andere organisaties overwogen/gesolliciteerd</b>							
171	Ook bij andere organisatie gesolliciteerd	<b>Geen PSM</b>	10	4	6	15	5	10

#### Motieven voor de keuze voor het OM en de keuze om te blijven bij het OM

<b>Person-Organization fit</b>	<b>200</b>	<b>Subjectieve fit</b>							
	201	De organisatie past bij mij	<b>Wel P-O fit</b>	9	5	4	9	5	4
	202	Samenwerking ketenpartners		2	0	2	3	0	3
	203	Cultuur		5	1	4	7	1	6
	204	Werkinhoudelijk		14	7	7	25	13	12
	205	Samenleving veiliger maken		8	3	4	9	4	5
	<b>210</b>	<b>Geen subjectieve fit</b>							
	211	Het OM past niet bij mij	<b>Geen P-O fit</b>	1	1	0	1	1	0
	<b>220</b>	<b>Verwachtingen organisatie</b>							
	221	Crime fighter	<b>Negatief</b>	1	1	0	3	3	0

	222	Formele organisatie		3	2	1	4	3	1
	223	Stoffige organisatie		2	1	1	4	1	3
	224	Geen verwachting		8	2	6	16	4	12
	225	Gedreven organisatie	<b>Positief</b>	2	1	1	2	1	1
	226	Integriteit		3	1	2	3	1	2
	227	Voor de maatschappij		2	0	2	2	0	2
	228	Arbeidsvoorwaarden		4	2	2	7	4	3
	229	Werkinhoudelijk		8	2	6	18	11	7
	<b>230</b>	<b>Ervaringen organisatie</b>							
	231	Werkinhoudelijk	<b>Wel P-O fit</b>	4	2	2	4	2	2
	232	De ontwikkelmogelijkheden		5	1	4	7	1	6
	233	Opzet Virtueel Parket is goed		5	3	2	9	5	4
	234	Het OM is de leuke kant in het strafrecht		2	1	1	8	3	5
	235	Niet stoffig		1	0	1	3	0	3
	236	Betrokken organisatie		4	2	2	8	3	5
	237	De hoge verwachtingen vallen tegen	<b>Geen P-O fit</b>	2	1	1	8	3	5
	238	Minder transparant		2	0	2	3	0	3
	239	Meer uitdaging nodig		2	1	1	6	5	1
	240	Slechte ervaringen		3	1	2	4	2	2
<b>PSM fit</b>	<b>300</b>	<b>Voor wie?</b>							
	301	Voor mezelf	<b>Geen PSM</b>	14	5	9	22	9	13

	302	Werkgever		1	1	0	1	1	0
	303	Advocatuur kan ik ook		1	0	1	1	0	1
	304	Samenleving	<b>Wel PSM</b>	15	7	8	45	30	15
	305	Criminaliteit tegengaan		2	0	2	3	0	2
	306	Niet voor het geld		1	1	0	1	1	0
	<b>310</b>	<b>Bijdrage aan de samenleving merk ik in mijn werk</b>							
	311	Mijn werk levert een bijdrage aan de samenleving	<b>Wel PSM fit</b>	15	8	7	26	11	15
	312	Invloed met APV en verkeerszaken is niet groot	<b>Geen PSM fit</b>	11	4	7	17	5	12
	313	Bijdrage merk ik meer bij recente zaken op ZSM		12	4	8	20	5	15
	314	Met maatwerk lever je meer bijdrage		2	2	0	3	3	0
	<b>320</b>	<b>Belangrijk bijdrage samenleving</b>							
	321	Bijdrage samenleving is belangrijk, geeft voldoening	<b>Wel PSM fit</b>	16	7	9	50	20	30
	322	Financiële belangen geeft geen voldoening		2	1	1	2	1	1
	323	Als een zaak stukloopt, niet erg	<b>Geen PSM fit</b>	2	1	1	2	1	1
	324	Geen bijdrage, wel leren en geld krijgen; ook leuk		1	1	0	1	1	0
	325	Advocatuur kan ik ook		1	0	1	2	0	2
<b>Person-Job fit</b>	<b>400</b>	<b>Needs-supplies fit</b>							
	401	Steentje bijdragen aan de veiligheid/ maatschappij/	<b>Wel P-J fit</b>	3	2	1	4	3	1



		samenleving							
	402	Commune zaken zijn inhoudelijk leuk		5	3	2	8	5	2
	403	Werksfeer		9	6	3	14	11	3
	404	Nieuwe dingen leren		8	4	2	10	7	3
	<b>410</b>	<b>Verwachtingen van de baan</b>							
	411	Doorstroom	<b>Positief</b>	11	5	6	21	10	11
	412	Leren en werken		11	2	9	40	3	37
	413	Inhoudelijk strafzaken beoordelen		8	5	3	18	10	8
	414	Productie draaien		2	1	1	2	1	1
	415	Zwaardere zaken		5	2	3	10	6	3
	416	Stap terug te doen	<b>Negatief</b>	1	0	1	1	0	1
	417	Geen verwachtingen		2	2	1	4	3	1
	<b>420</b>	<b>Ervaringen van de baan</b>							
	421	Verwachtingen komen deels overeen	<b>Geen P-J fit</b>	5	3	2	10	9	1
	422	Lastig doorstromen		4	2	2	8	3	5
	423	APV en verkeerszaken zijn niet inhoudelijk		9	6	3	16	11	5
	424	Geen uitdaging		7	4	3	14	8	6
	425	Arbeidsvoorwaarden		5	3	2	13	7	6
	426	Het VP is een opstap		11	5	6	24	17	8
	427	ZSM is inhoudelijk heel leuk	<b>Wel P-J fit</b>	9	4	5	21	11	10
<b>Talentmanagement</b>	<b>500</b>	<b>Doorstroom naar assistent officier</b>							
	501	Ambitie voor doorgroei naar assistent officier		9	5	4	13	9	4

502	Assistent officier hoeft niet	5	2	3	7	3	4
503	Meer ervaring nodig voor de doorstroom naar assistent officier	3	1	2	4	1	3
504	Assistent officier bij CVOM is minder leuk	3	1	2	6	3	3
505	Assistent officier bij parket is leuk	2	1	1	2	1	1
<b>510</b>	<b>Collectie van HR functies, praktijken en activiteiten bij het OM</b>						
511	Goede begeleiding	4	1	3	10	2	8
512	Doorgroeimogelijkheden	4	4	5	9	4	5
513	Leeraspect	3	1	2	4	1	3
514	Gekoppeld aan een mentor	7	4	3	8	5	3
515	ZSM-stage	8	5	3	10	5	5
516	Werksfeer	6	3	3	9	3	6
517	Doorstroom	9	2	7	16	4	12
<b>520</b>	<b>Set van processen voor de werknemersstroom bij het OM</b>						
521	Begeleider helpt met zelfvertrouwen, feedback en monitoren	4	2	2	6	2	4
522	Inzetten van sterkten en kwaliteiten	2	1	1	5	1	4
523	Trainingen, opleidingen en cursussen	6	3	3	6	3	3
<b>530</b>	<b>Behoeft van de juristen in hun loopbaan bij het OM</b>						
531	Begeleiding in je carrière pad	17	8	9	41	19	22
532	Doorstroom	9	2	7	16	4	12
533	Meer openheid over doorstroom	4	1	3	7	4	3

534	Doorstroom verschilt per parket	10	3	7	19	8	11
535	Vanuit het VP is de doorstroom naar de parketten niet makkelijk	5	2	3	7	2	5
536	Zekerheid door middel van een vaste aanstelling	4	2	2	11	2	1
537	Goed salaris	3	3	0	5	5	0
538	Stages op onderdelen	1	1	0	1	1	0
539	Banenmarkt OM	1	1	0	2	2	0
540	Meer inhoud	4	2	2	5	3	2
541	Meer uitdaging	10	6	4	21	13	8
542	Verdiepen en specialiseren	6	5	1	11	10	1
543	Verantwoordelijkheid	6	1	5	7	1	6
544	Ontwikkelmogelijkheden	7	3	4	12	5	7