

Rekrutterings-, fastholdelses- og fratrædelsesanalyse blandt anklagere

Anklagemyndigheden
Ledelsesresumé
Februar 2020

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion	3
2. Rekruttering til anklagemyndigheden	3
3. Livet i anklagemyndigheden	5
3.1 Jobtilfredshed	5
3.2 Engagement og mening i arbejdet	6
3.3 Balance mellem arbejde og privatliv	8
3.4 Indflydelse på eget arbejde	9
3.5 Øvrige forhold	10
4. Fratrædelse fra anklagemyndigheden	11
5. anbefalinger	12
6. Undersøgelsens metodiske baggrund	14

1. Introduktion

På baggrund af bl.a. en række historier i pressen hen over sommeren og efteråret 2019 om forholdene i anklagemyndigheden samt et påbud fra Arbejdstilsynet om forholdene blandt anklagere i Københavns Politi igangsatte Rigsadvokaten en undersøgelse af rekruttering, afgang og fastholdelse af anklagere.

Epinion har gennemført analysen blandt ansatte jurister i anklagemyndigheden i perioden november 2019 - januar 2020. I det følgende benævnes gruppen af jurister i anklagemyndigheden "anklagere", medmindre der særskilt henvises til stillingskategori i analysen. Undersøgelsens forløb er kort beskrevet afslutningsvis.

Undersøgelsen har søgt at be- eller afkræfte en række hypoteser om arbejdsforholdene i anklagemyndigheden, som anklagemyndigheden forud for analysen opstillede i samarbejde med tillidsrepræsentanterne. Nedenfor ses et overblik over analysens væsentligste hypoteser og resultater.

Introduktion og baggrund for analysen

En række af analysens hypoteser er bekræftet, og enkelte er afkræftet. Nogle af hypoteserne er delvist bekræftet

Bekræftet 	Delvist bekræftet 	Afkræftet 
<ul style="list-style-type: none">Der er et højt arbejdspress i anklagemyndigheden, hvor sagsmængden de seneste år er steget markantMedarbejdersammensætningen er ændret, så der i dag er en større andel anklagerfuldmægtige end tidligereAnklagerne føler sig presset på bl.a. tid til forberedelse af sager og oplæring af nye medarbejdereMange oplever, at der er fokus på mål og frister frem for trivsel og kvalitet i sagsbehandlingenTurnus-perioden skaber usikkerhed både ift. familie og arbejdsopgaver	<ul style="list-style-type: none">Der er på nuværende tidspunkt ikke problemer med at fastholde erfarne anklagere. En del overvejer dog at forlade anklagemyndigheden inden for de næste 3 år med henvisning til arbejdsvilkårDer ses ikke et entydigt mønster ift., at afgang fra anklagemyndigheden skyldes familiesituationer. Blandt dem, der overvejer at forlade, bliver hensyn til familie/privatliv dog fremhævetOgså hensyn til uigennemsigtige karriereveje bliver angivet som årsager til (potentiel) afgangNogen oplever mangel på fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen – der er dog lokal variationDer er en oplevelse af manglende anerkendelse, men i forhold til andre professioner er anerkendelsen størreFlertallet af de rekrutterede anklagere kender anklagemyndigheden på forhånd, fx fra studenteransættelse	<ul style="list-style-type: none">Anklagemyndigheden har ikke problemer med at rekruttere medarbejdere. Det anses fortsat for at være en attraktiv arbejdsplads.Der vurderes ikke at være et potentiale i at rekruttere pensionerede anklagere, da antallet, der fortsat kunne være interesseret og egnet, vurderes at være begrænset.Der ses ikke at være et markant fald i anciennitet som følge af stor afgang af seniormedarbejdere.

5 Epinion

2. Rekruttering til anklagemyndigheden

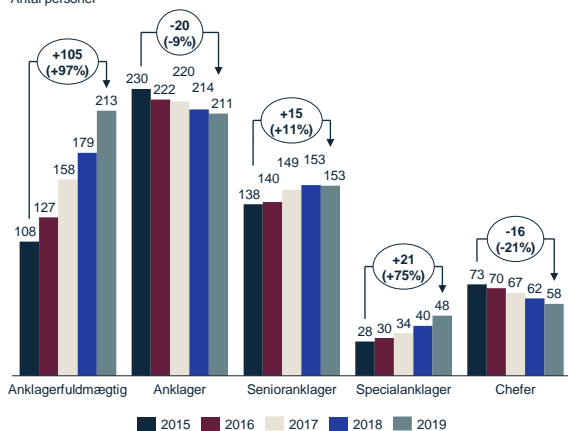
Siden 2015 er antallet af anklagerfuldmægtige i anklagemyndigheden tæt på fordoblet, hvilket ganske naturligt har forrykket personalesammensætningen, så anklagerfuldmægtige nu udgør ~31 pct. af juristerne i anklagemyndigheden mod ~19 pct. i 2015.

Rekruttering og onboarding

Særligt antallet af anklagerfuldmægtige er vokset, så den gruppe nu udgør 31% af alle jurister i anklagemyndigheden

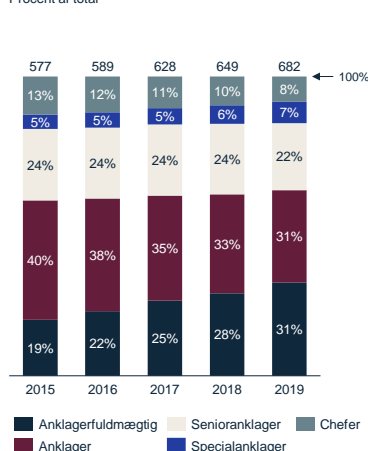
Antal anklagere fordelt på stillinger (2015-2019)

Antal personer



Andel stillinger

Procent af total



Kommentar

- Siden 2015 er antallet af anklagerfuldmægtige næsten fordoblet, så de i dag udgør den største stillingsgruppe blandt jurister i anklagemyndigheden – på niveau med anklagerne.
- Andelen af fuldmægtige er således steget fra ~20% i 2015 til 30% i 2019.
- Udviklingen i antallet af mere erfarne anklagere varierer mellem de forskellige stillinger og går netto i 0 over perioden.
- Således er der en stigning i antallet af særligt specialmen også senioranklagere, mens der omvendt er et fald i antal anklagere og chefer.

12

Note: Kategorien chefer dækker over både statsadvokat/vicestatsadvokat og chefanklager/advokaturchef.

Kilde: Data fra Rigsadvokaten. Antal aktive jurister i gennemsnit pr. år. Opfølgelsen indeholder medarbejdere på barsel. 2019 data frem til og med oktober 2019.

Epinion

Som følge af tilgangen af anklagerfuldmægtige er gruppen af medarbejdere med lav anciennitet steget i anklagemyndigheden i de seneste 5 år. Gruppen af medarbejdere med en anciennitet på 15 år eller derover er dog den næststørste medarbejdergruppe, og antallet af medarbejdere med en anciennitet på over 6 år i anklagemyndigheden er siden 2015 blot reduceret med 10 personer, svarende til et fald på knap 3 pct. Data understøtter således ikke, at der har været et markant fald i anciennitet i anklagemyndigheden, når der tages højde for effekten af det øgede antal anklagerfuldmægtige.

Blandt ansøgere er der fortsat en stor søgning til anklagemyndigheden. 43 pct. af ansøgerne til Justitsministeriets centrale rekrutteringsrunde i efteråret 2019 havde anklagemyndigheden som 1. prioritet. Tilsvarende vil 60 pct. af de nuværende ansatte i anklagemyndigheden anbefale andre at søge job hos myndigheden. De peger blandt andet på forhold som spændende og meningsfulde arbejdsopgaver, gode læringsmuligheder og godt kollegialt samarbejde.

” Som nyansat bliver man kastet ud i det med det samme. Vi fik 2 uger, hvor vi fik lov til at se retssager, og dernæst var vi selv på. Man har en utroligt stejl læringskurve, men det kræver også en vis psyke at kunne håndtere det. ”

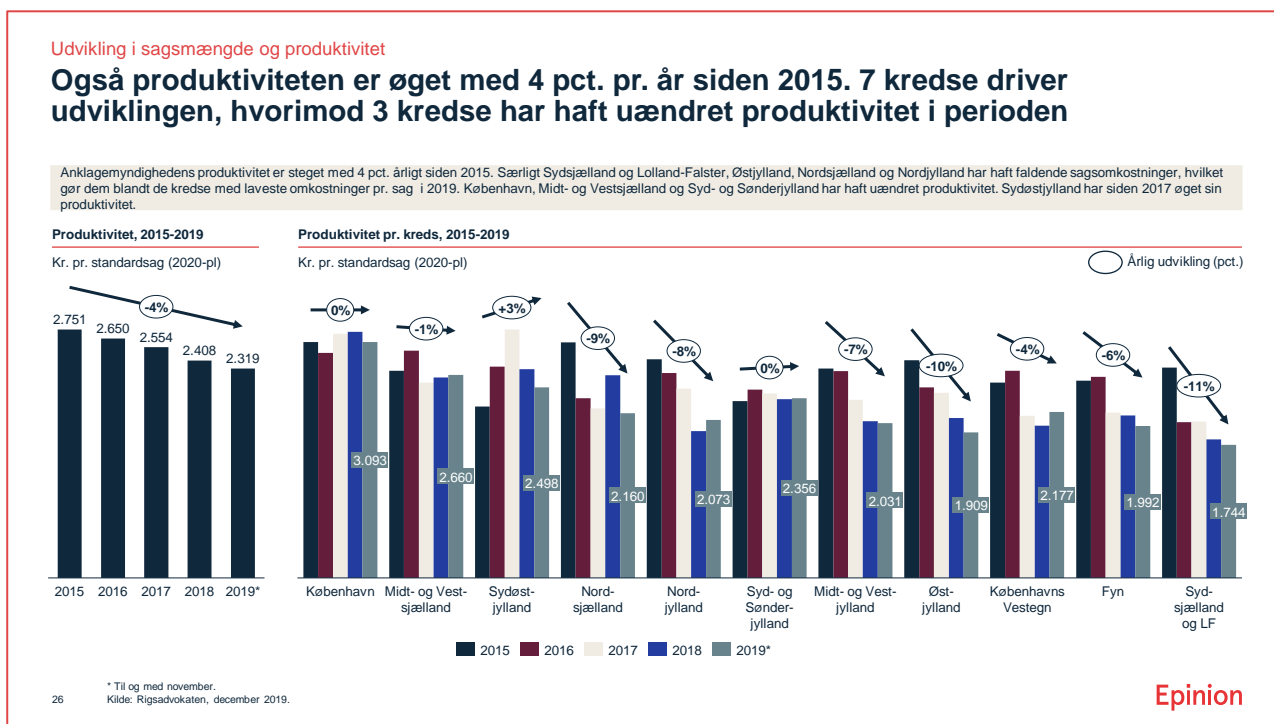
28 pct. af anklagerne er dog i tvivl om, hvorvidt de vil anbefale arbejdspladsen til andre, og 12 pct. vil *ikke* anbefale andre at ansøge anklagemyndigheden. For sidstnævnte er den primære årsag stort arbejdspress, som ikke opleves modsvaret af løn og anerkendelse.

Blandt medarbejderne i anklagemyndigheden, herunder ikke mindst blandt chefer, er der en anerkendelse af, at det forhold, at man tidligt står alene med et stort ansvar i retten, kan opleves som hårdt og kræver kompetencer ud over ren faglighed. Robusthed, beslutningskraft-/mod samt evnen til ikke at tage ting personligt nævnes som væsentlige kompetencer for nye anklagere. Det er derfor væsentligt, at anklagemyndigheden i sin rekrutteringsindsats har fokus på at screene ansøgere for disse kompetencer og sikre en solid forventningsafstemning ift. jobbet indhold.

Endvidere fremhæver flere, at faget har karakter af 'mesterlære', hvilket anklagemyndighedens uddannelsesprogram skal tilgodes. 34 pct. af de anklagerfuldmægtige er dog negative i deres vurdering af opstartsprogrammet, hvilket primært skyldes, at de oplever deres mentor har for travlt til at hjælpe dem, eller at der er et dårligt personligt match med mentoren.

3. Livet i anklagemyndigheden

Sagspresset i anklagemyndigheden har i de sidste 3 år været stigende. Der er i dag således knap 89 pct. flere vægtede sigtelser uden tiltaler i sagsbeholdningen og 21 pct. flere vægtede tiltaler uden afgørelse i forhold til 2017. Siden 2015 er der hvert år produceret i gennemsnit 3 pct. flere vægtede sager, ligesom produktiviteten er steget med 4 pct. årligt i samme periode. Denne udvikling varierer dog mellem kredse, hvor nogle kredse driver udviklingen, mens der i andre er uændret produktion og produktivitet.



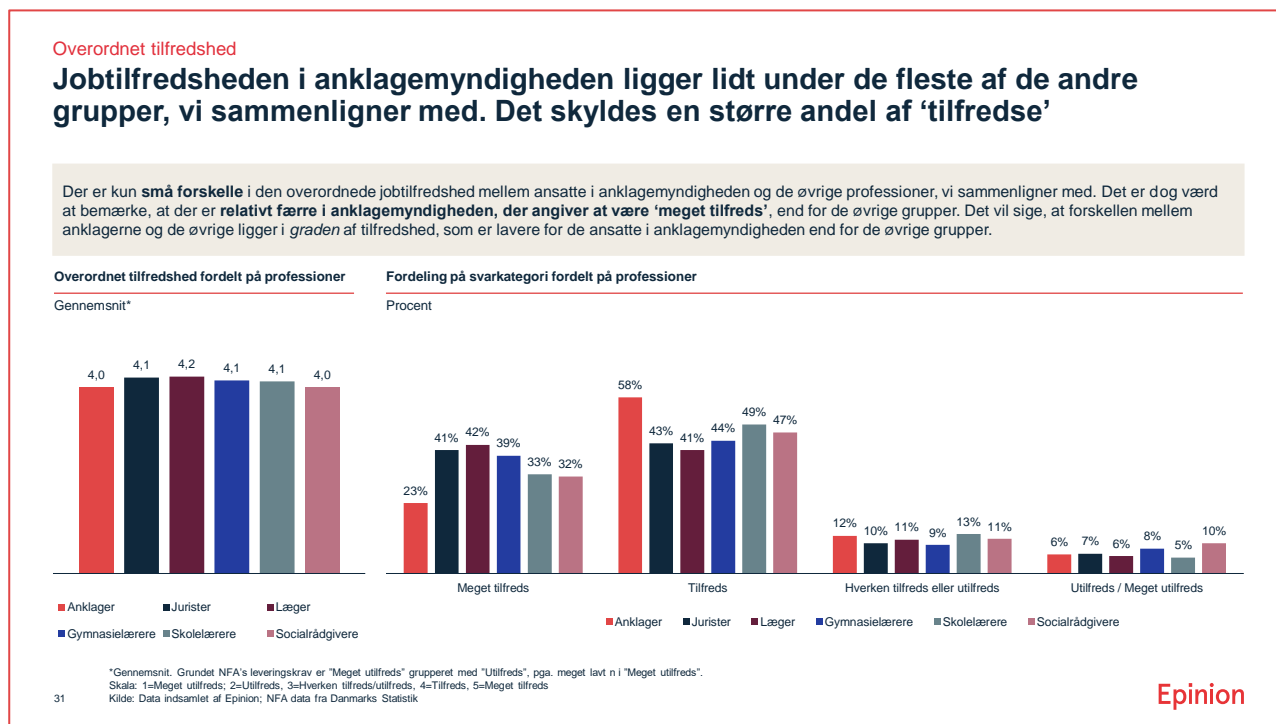
Det stigende sagspres opleves blandt anklagerne, der samstemmende giver udtryk for en arbejdsplads, hvor der løbes stærkt for at nå sagerne, og hvor produktion og produktivitet opleves at være det primære ledelsesmæssige fokus. Dette gælder i særlig grad for den lokale anklagemyndighed, dvs. anklagerne i kredsene.

” Jeg gav meget af mig selv. Det var meget intenst. Jeg kan godt savne det - der var sgu noget på spil, men det var for hårdt. Det er ikke sundt at være i i længden. ”

3.1 Jobtilfredshed

81 pct. af anklagerne er tilfredse eller meget tilfredse med deres job. Generelt gælder det, at anklagerne i den centrale anklagemyndighed er mere tilfredse end i den lokale anklagemyndighed, ligesom der er nogen variation i tilfredshed mellem de enkelte politikredse.

Sammenholdt med de professioner, vi sammenligner med¹, ligger anklagernes jobtilfredshed lidt lavere end de fleste andre. Det kan primært henføres til, at anklagerne i mindre grad erklærer sig 'meget tilfredse' med deres job end de øvrige professioner og i større grad kun er 'tilfredse'.



De faktorer, der har størst påvirkning af anklagernes jobtilfredshed, er i prioriteret rækkefølge:

- **Engagement og mening i arbejdet** – i hvilken grad man finder sine arbejdsopgaver interessante og inspirerende, og om arbejdet giver selvtillid og arbejdsglæde.
- **Balance mellem arbejde og privatliv** – om man oplever at have tid nok til sine arbejdsopgaver, og om arbejdet tager så meget af ens energi, at det går ud over privatlivet
- **Indflydelse på eget arbejde** – om man har indflydelse på, hvordan man løser sine arbejdsopgaver, og om alle medarbejdere, der påvirkes af en beslutning, bliver hørt.

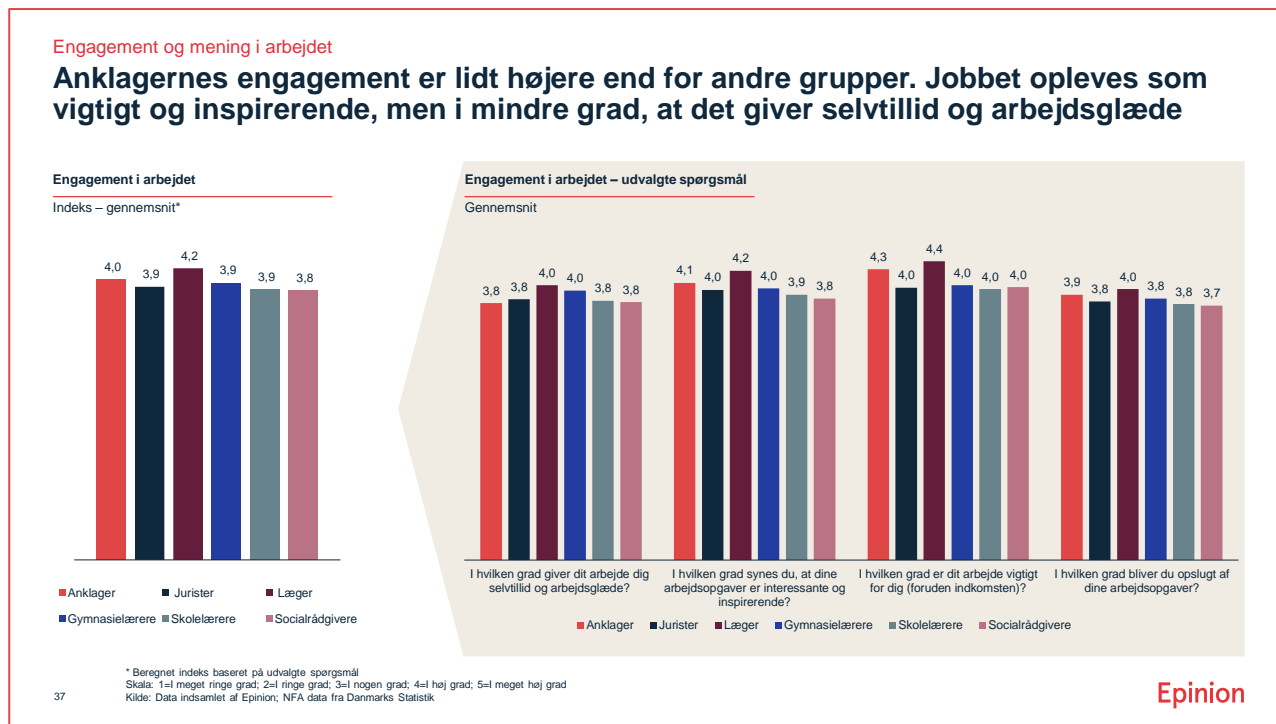
Disse forhold gennemgås i nærmere detaljer i det følgende.

3.2 Engagement og mening i arbejdet

Som medarbejdere er mange anklagere drevet af en motivation, hvor de føler, de arbejder i en større sags tjeneste, og jobbet har således værdi ud over indkomsten. Arbejdet opleves i høj grad som et 'kald', og ord som retfærdighed, menneskerettigheder og det at gøre en forskel går igen, når anklagerne beskriver deres job. Som profession lægger de stor vægt på faglighed, grundighed og systematik og typisk føler de stort ansvar for deres opgaver. Flere tilkendegiver herudover at være dybt personligt investerede i deres job.

¹ Jurister, læger, gymnasielærere, folkeskolelærere og socialrådgivere

Ovenstående understøttes, når vi sammenligner med de øvrige professioner i analysen. Her scorer anklageres engagement i arbejdet højere end for de fleste andre grupper med undtagelse af læger, og det er i særlig grad de interessante og inspirerende arbejdsopgaver og det, at arbejdet har en værdi ud over lønnen, som trækker anklagerne op. At arbejdet giver selvtillid og arbejdsglæde ligger derimod på niveau med eller under de øvrige professioner.



Jobbets meningsgæbelse opleves udfordret af det, som flere henviser til som måltals- og produktionsstyring. Blandt anklagerne er der generel utilfredshed med et oplevet ensidigt fokus på måltal og sagsproduktion. 63 pct. angiver, at der i høj eller meget høj grad er fokus på produktion af sager og måltal frem for på kvalitet i sagsbehandlingen, og dette gælder i særlig grad i den lokale anklagemyndighed, hvor næsten 3 ud af 4 anklagere har den opfattelse.

Tilsvarende er der blandt nogle også en oplevelse af, at den politiske regulering medvirker til et niveau af detailstyring, som det kan være svært at se mening i i dagligdagen. Det gælder eksempelvis når det, der opleves som simple sager, skal prioriteres over grovere sager, fordi de omhandler en type kriminalitet, der er særligt politisk fokus på (våben, vold og voldtægtssager).

” Vi har lige nu en indsats med personfarlige sager, vi må ikke skrive noget som helst andet. Det gør, at vi sidder og skriver §121 sager som fx 'fornærmet tiltale mod politiet'. Det er rigtig svært at se meningen med det, når vi har noget at gøre med færdselsuheld med drab i, voldsomme uheld eller folk, der er faldet ned i arbejdssager, som måske er døde.”

Blandt anklagerne tilkendes gives et spirende meningstab i arbejdet, hvor ord som 'sagsfabrik', 'måltalsjagt' og 'teater' bruges til at beskrive den nuværende situation. Et aspekt heraf er utilstrækkelig forberedelse, der for flere føles som at gå på kompromis med fagligheden, og som henføres til et stort sagspres og en stram ledelsesmæssig styring af ressourcer i form af normtid og 1:1 forberedelsestid.

Adspurgt herom angiver 33 pct. af anklagerne, at der i lav grad eller slet ikke er sammenhæng mellem ledelsens forventning til sagsbehandlingstid og anvendt tid – og dette gør sig i særlig grad

gældende i den lokale anklagemyndighed. Det er dog værd at bemærke, at relativt få oplever at skulle møde helt uforberedt i retten. 2/3 af anklagerne oplever således sjældent eller aldrig at skulle møde uforberedt i retten, og blandt dem, der oplever det, er det for de fleste sket 3 gange eller færre i 2019. Tilsvarende skal det her også bemærkes, at domfældelsesprocenten fortsat ligger over det fastsatte mål på 85%.

3.3 Balance mellem arbejde og privatliv

Også balancen mellem arbejde og privatliv er en af de betydende faktorer for anklagerens jobtilfredshed, og her er det generelt oplevelsen, at arbejdet for anklagerne ofte tager både tid og energi fra privatlivet, og at arbejdspresset er højt.

37 pct. af anklagerne tilkendegiver, at deres arbejde altid eller ofte tager så meget af deres tid, at det går ud over privatlivet, og adspurgt tilkendegiver de i gennemsnit at arbejde 42 timer om ugen, hvilket ligger ~2-3 timer over den arbejdstid, der registreres i anklagemyndighedens tidsregistreringssystem. Adspurgt om deres tidsregistrering angiver flere, at de ikke altid registrerer deres tid i systemet. For nogen skyldes det, at de ikke ønsker at blive stempet som ineffektive, når de ikke kan nå opgaverne på den 'normerede' tid, mens det for andre handler om, at de ikke oplever, at data fra tidsregistreringen bliver brugt til noget, fx til at justere normtider, kompensere merarbejde o.lign.

Generelt gælder det i undersøgelsen, at anklagerne i samtalen om arbejdstid hyppigt sammenligner sig med andre grupper, som de oplever har gunstigere arbejdsvilkår. De henviser eksempelvis til advokater, der nok arbejder mere, men som til gengæld er bedre lønmæssigt kompenseret, jurister andre steder, som opleves at arbejde mindre og have større fleksibilitet, eller politibetjente, som har mulighed for udbetaling eller afspadsning af overarbejde.

Også følelsen af, at arbejdet tager energi fra privatlivet, er fremherskende blandt anklagerne, hvor 44 pct. erklærer sig enige i, at det altid eller ofte sker. For nogle medfører det en følelse af utilstrækkelighed som forældre eller partnere, fordi de oplever ikke at have overskud efter arbejdsdagen, mens andre peger på, at det at være personligt investeret i sagerne gør, at man ofte tænker videre over dem hjemme. Denne følelse hersker på tværs af stillinger i anklagemyndigheden og er ikke forbeholdt yngre eller uerfarne. Kun chefanklagere og statsadvokater oplever det i mindre grad end andre. Problemstillingen gør sig endvidere i højere grad gældende i den lokale anklagemyndighed end i den centrale anklagemyndighed.

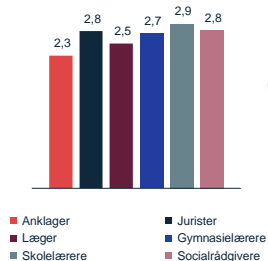
I sammenligning med andre professioner er anklagerne blandt dem, der oplever det største arbejdspress, og hvor jobbet oftest påvirker privatlivet negativt.

Balance mellem arbejde og privatliv

I sammenligning med andre professioner er anklagerne dem, der oplever at være mest presset, og hvor jobbet oftest påvirker privatlivet negativt, og tempoet er højt

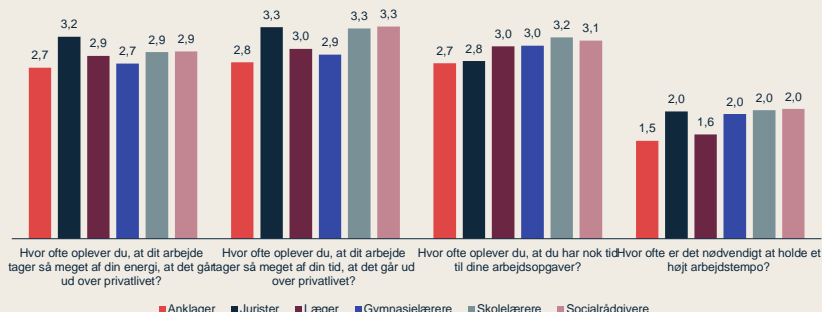
Balance mellem arbejde og privatliv

Indeks - gennemsnit*



Arbejde og privatliv – udvalgte spørgsmål

Gennemsnit



* Beregnet indeks baseret på udvalgte spørgsmål
Skala: 1=Altid; 2=Ofte; 3=Sommetider; 4=Sjældent; 5=Aldrig
Kilde: Data indsamlet af Epinion; NFA tal fra Danmarks Statistik

53

Epinion

3.4 Indflydelse på eget arbejde

Indflydelse på eget arbejde er den tredjevigtigste faktor i forklaringen af anklagerens jobtilfredshed, og generelt efterspørger anklagerne mere indflydelse på det daglige arbejde og mere fleksibilitet i forhold til mødetider, arbejdstid og hjemmearbejdsdage.

19 pct. oplever i lav grad eller slet ikke at have mulighed for at tilrettelægge egen arbejdsdag, mens 39 pct. i nogen grad gør. Ikke overraskende gør dette sig særligt gældende blandt de anklagerfuldmægtige, men også anklagere og advokaturchefer oplever at have en relativt lav grad af indflydelse på eget arbejde. Oplevelsen af en lav grad af indflydelse på eget arbejde gør sig i særlig grad gældende i den lokale anklagemyndighed i forhold til den centrale.

” Jeg synes næsten, det var at sammenligne med militæret. Om morgenen mødte vi ind til morgenmøde, hvor chefen fordelte opgaver. Så var det bare at klappe hælene sammen og parere ordre. Det var aldrig nogen, der stillede spørgsmålstegn ved det. ”

Muligheden for fleksibilitet varierer ligeledes mellem den centrale og lokale anklagemyndighed, men der er også variation mellem kredse. I nogle kredse synes der således at være bedre mulighed for fx en kortere arbejdsuge, hvis man har haft meget arbejde, eller at arbejde hjemme, hvis det er nødvendigt. Dette kan tyde på, at der i praksis er en variation i, hvordan man ledelsesmæssigt giver medarbejderne fleksibilitet i forhold til at få arbejdet til at gå op med andre hensyn, herunder fx hensynet til privatliv.

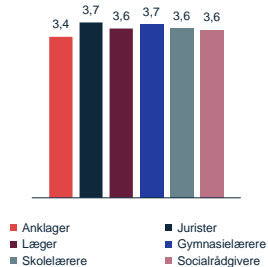
I sammenligning med de øvrige professioner oplever anklagerne mindst indflydelse på eget arbejde, og det gælder i særlig grad i forhold til, hvordan arbejdsopgaverne løses.

Indflydelse på arbejdet

Sammenlignet med de øvrige professioner er anklagerne dem, der oplever mindst indflydelse på eget arbejde. Det gælder særligt, hvordan opgaverne løses

Indflydelse og arbejdstilrettelæggelse

Indeks – gennemsnit*

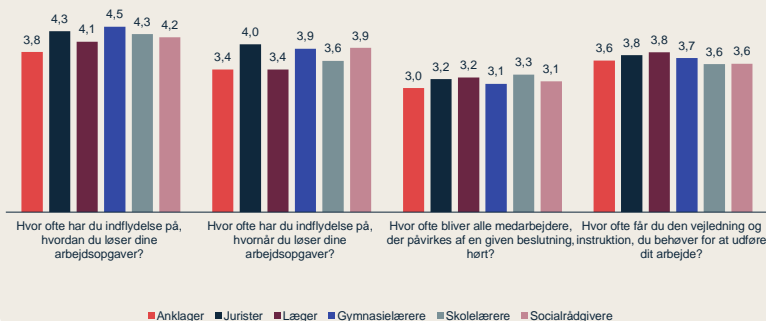


* Beregnet indeks baseret på udvalgte spørgsmål
Skala: 1=Aldrig; 2=Sjældent; 3=Sommetider; 4=Ofte; 5=Alltid
Kilde: Data indsamlet af Epinion, NFA tal fra Danmarks Statistik

61

Indflydelse og arbejdstilrettelæggelse – udvalgte spørgsmål

Gennemsnit



Epinion

3.5 Øvrige forhold

Nogle af de øvrige udfordringer, som anklagerne peger på i undersøgelsen, handler om ledelse og anerkendelse og usikkerhed om karriereveje, særligt omkring turnusordningen. Statistisk set påvirker disse forhold ikke jobtilfredsheden, men det er temaer, der nævnes af anklagerne selv som bevæggrunde for at forlade anklagemyndigheden. I det lys anses de derfor for væsentlige at medtage i analysen.

Flere anklagere efterlyser større anerkendelse for den arbejdsindsats, de lægger. Det handler både om kompensation i form af løn, karriereveje og vilkår, og en oplevelse af ledelsesmæssig lydhørhed. Ligeledes nævner særligt de mere uerfarne behovet for mere støtte i opstarten, hvor det i særlig grad kan opleves svært at navigere ift. egne og andres forventninger, fx rettens eller ledelsens.

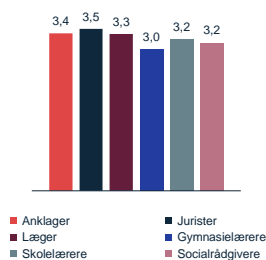
58 pct. af anklagerne svarer dog, at de i hverdagen i høj eller meget høj grad modtager hjælp og støtte fra nærmeste leder, og 46 pct. føler tilsvarende, at de har ledelsens opbakning, hvis de har behov herfor. I forhold til flere af de andre professioner ligger anklagemyndigheden rent faktisk højt på disse parametre, og anklagerne modtager således mere støtte, vejledning og anerkendelse end mange af de andre professioner. Anklagernes efterspørgsel efter mere anerkendelse vurderes derfor primært at være en reaktion på den nuværende situation med et stort arbejdspress end som et udtryk for et generelt ledelsesmæssigt problem i anklagemyndigheden.

Ledelse og anerkendelse

I sammenligning med andre oplever anklagerne at få større anerkendelse og mere feedback end mange af de andre professioner

Oplevelse af ledelse

Indeks – gennemsnit*

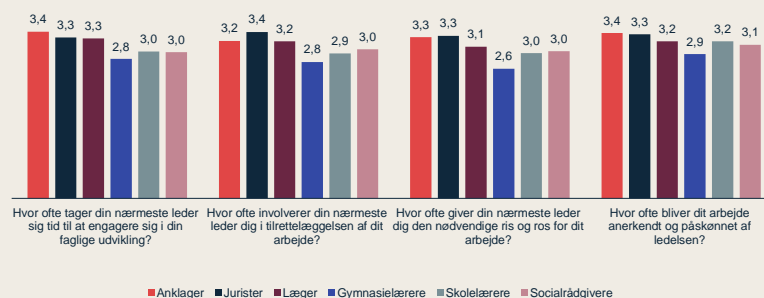


* Beregnet indeks baseret på udvalgte spørgsmål
Skala: 1=Altid; 2=Ofte; 3=Sommetider; 4=Sjældent; 5=Aldrig
Kilde: Data indsamlet af Epinion. NFA tal fra Danmarks Statistik

66

Ledelse – udvalgte spørgsmål

Gennemsnit



Epinion

Hvad angår karriereveje oplever kun 31 pct. af anklagerne, at det i høj eller meget høj grad er muligt at gøre karriere i anklagemyndigheden. Det gælder i særlig grad for anklagere, senioranklagere og specialanklagere, der har den mest negative opfattelse af muligheden for at gøre karriere.

I opstarten af karrieren som anklager gælder i særlig grad usikkerhed omkring turnus, og hvad den betyder for privatliv og karrieremuligheder. Usikkerheden gælder både i forhold til timing af turnus, turnussted og arbejdsopgaver samt mulighed for tilbagegang til tidligere kreds efter endt turnus. Usikkerheden afspejler sig konkret i, at 35 pct. af anklagerne - for hvem det er relevant – svarer, at det kun i lav grad eller slet ikke var nemt at tilpasse turnus til hverdags-/familielivet. Til gengæld er 62 pct. positive i deres tilkendegivelse af, at arbejdsopgaverne i kredsen efter endt turnus var interessante og inspirerende, hvilket kan tyde på, at bekymringen omkring arbejdsopgaver efter endt turnus for de fleste er unødvendig.

” Jeg er i turnus i de næste 2 år og håber på, at der er en interessant stilling at søge, når jeg er færdig med turnus, og at forholdene i kredsen er blevet forbedret. Hvis ikke de er forbedret, vil jeg nok genoverveje, om det er anklagemyndigheden, der skal være fremtiden. Jeg ser pt. ikke de store fremtidsmuligheder, da der er begrænsede attraktive stillinger til folk, som har været i turnus. ”

4. Fratrædelse fra anklagemyndigheden

Generelt er der ikke noget i tallene fra anklagemyndigheden, der understøtter, at der er medarbejderflugt fra myndigheden. Personaleomsætningen har været uændret over nogle år, og er generelt lav i sammenligning med andre professioner.

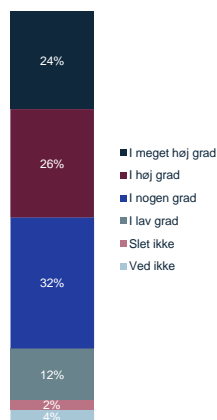
Dog har sammensætningen af medarbejdere, der forlader anklagemyndigheden, ændret sig i 2019, hvor flere blandt af de yngre medarbejdere og anklagerfuldmægtige er fratrådt. Ligeledes forventer 14 pct. af de nuværende ansatte i anklagemyndigheden i lav grad eller slet ikke at være ansat i anklagemyndigheden om 3 år, og 32 pct. er i tvivl.

Fratrædelse

14% forventer i lav grad eller ikke at være i anklagemyndigheden om 3 år, og 32% er i tvivl. Det gælder primært blandt de 30-40-årige og lavere stillingskategorier

I hvilken grad forventer du at blive inden for anklagemyndigheden de næste 3 år?

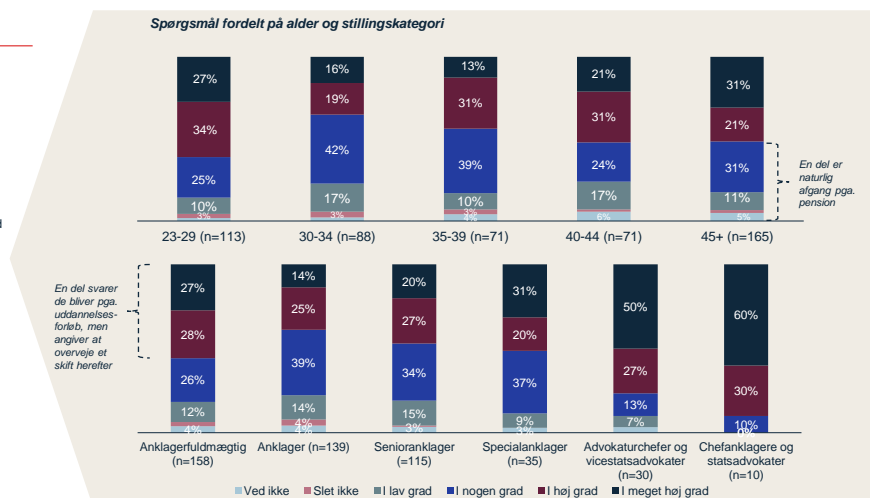
Procent



n=508

Note: Kategorien "Andet" under stilling er taget ud fra svarkategorien (N= 21 respondenter).
Kilde: Data indsamlet af Epinion

84



Epinion

Dette gælder særligt blandt de 30-40-årige og de lavere stillingskategorier, om end knap hver femte senioranklageren tilkendegiver at have tilsvarende overvejelser. Det betyder, at selv om der ikke pt. er en stor afgang af medarbejdere, er der en del, der overvejer at tage afsked med anklagemyndigheden, og der er en sammenhæng mellem denne gruppe og dem, der i mindre grad vil anbefale anklagemyndigheden som arbejdsplads.

De årsager, som flest peger på, er det høje arbejdspress, som er svært at forene med privatlivet, usikre og uklare fremtidsmuligheder og en løn, der ikke modsvarer arbejdsindsatsen. I tillæg hertil peger nogle på måltalsfokus og manglende ledelsesmæssig anerkendelse. Disse forhold bør der således være fokus på for at sikre fastholdelse af anklagere fremadrettet.

5. Anbefalinger

På baggrund af projektet har Epinion opstillet en række anbefalinger i arbejdet med rekruttering og fastholdelse i anklagemyndigheden. Disse er tematisk opstillet nedenfor.

Generelt

- Det særlige anklager-DNA stiller store krav til ledelsesopgaven. Fasthold **fokus på betydningen af jobbet's meningsfuldhed** for at bibeholde anklagernes engagement i arbejdet. **Tydliggør begrundelser for prioritering af sager** på alle niveauer og vær opmærksom på måltalsfokus og prioriteringer, der kan opleves at kompromittere den faglige prioritering/retsfølelsen.
- **Fasthold fokus på tonen i (by)retten** som et vigtigt indsatsområde.
- **Afklar nærmere, hvad der ligger bag variationer i tilfredshed på kreds niveau.** Der er betydelige forskelle mellem kredse på en række af de forskellige dimensioner. Midt- og Vestjylland skiller sig positivt ud på en række af dem – undersøg om der er god praksis at hente her.
- Både centralt og lokalt bør man på kort sigt holde **fokus på fastholdelse af de yngre (30-40-årige), anklagere samt specialanklagere.**

Rekruttering

- I den centrale rekrutteringsproces bør der sikres **fokus på retsarbejdet** i alle dele af processen for at skabe bedst mulig forventningsafstemning med ansøgerne om jobbet indhold, herunder tæt kobling til praksis (den lokale anklagemyndighed).
- Fasthold fokus på **ansøgere med 'livserfaring'**, dvs. se på andre erfaringer i tillæg til rent faglige kvalifikationer for at vurdere ansøgerne på personlige kompetencer som robusthed, beslutningskraft mv.
- Fasthold / styrk fokus på **rekrutteringspotentialet i tidligere studenter**, formiddagsfuldmægtige mv., der har kendskab til anklagemyndigheden på forhånd, hvilket letter forventningsafstemningen/onboardingen. Lokale chefer kan med fordel opfordre (dygtige) studenter til at ansøge i de halvårige runder.
- Hav fokus på **meningsfuldhed til at adskille sig** i rekrutterings-sammenhæng, fx ift. advokatbranchen.

Onboarding

- Både centralt og lokalt bør sikres fokus på at **frigøre ressourcer til onboarding og mentorordning**, fx ved at udvide antallet af mentorer. Her bør der være særligt fokus på kredse med lav ratio af erfarne anklagere kontra anklagerfuldmægtige.
- I udvælgelsen af, hvem der skal være mentorer, bør de lokale ledelser overveje, **hvad der skal til for at være en god mentor**, fx evnen til at lære fra sig, at have tid/overskud til mentees mv.
- Sikre en generel anerkendelse af tilstedeværelsen af **'praksischoke'** for nyansatte samt **mulighed for tættere opfølgning på (uerfarne) anklagerfuldmægtige**. Det kan eksempelvis være gennem en 'buddy-ordning', hvor mere erfarne anklagerfuldmægtige/anklagere er tilgængelige for mere social/ikke-faglig sparring end den, man får fra sin mentor.
- **Bistå med 'coping-strategier'** for yngre/nyansatte ift. at vænne sig til en hård tone i retten, et højt tempo og arbejdspress samt evt. psykisk påvirkning fra sager. Dvs. fokus ikke kun på faglig sparring men også sparring omkring, hvordan man opbygger sin 'teflon-kappe'. Dette kan være i form af både centrale og lokale initiativer.

Arbejdspress og arbejdstilrettelæggelse

- Iværksæt tiltag, der kan **lette sags-/arbejdspresset** i kredsene, såfremt den store sagstilgang forventes at fortsætte eller fortsat stige. Hold fokus på skabe bedre balance mellem arbejde og privatliv – særligt hvad angår energi og/eller øget anerkendelse for den nuværende arbejdsbelastning.
- Sikre **mere indflydelse på arbejdstilrettelæggelsen**. De lokale ledelser kan med fordel arbejde videre med at sikre en højere grad af indflydelse og øget fleksibilitet særligt for anklagere og anklagerfuldmægtige. Øget vidensdeling mellem kredsene om, hvordan det kan lykkes, kan bidrage til dette.
- Hav fokus på, at **oplæringsopgaven tager tid for de erfarne anklagere**, og dermed bistår til øget arbejdspress for denne gruppe.
- Skab åbenhed omkring, at **normtid er et gennemsnitsmål** – dvs. der er ikke en forventning om, at en uerfaren/nyere anklagerfuldmægtig kun bruger normtiden på en sag.
- Skal rum for åbenhed omkring, **hvornår en forberedelse er 'god nok'** – hvornår er 80% ok, og hvornår skal det være 100%? Øget åbenhed omkring det at begå 'fejl' eller lave fejlskøn er væsentlig som led i at gøre op med en oplevet '0-fejls kultur'.

Karriereveje og fratrædelse

- Skab **større transparens i karrieremuligheder** i anklagemyndigheden, særligt i forhold til advancement fra anklagerstillingen og opad. Tydeliggør kriterier og muligheder ift. specialisering og ledelsesroller.
- **Overvej andre turnusmuligheder** for at imødegå aktuel mangel på stillinger og skabe tidligere afklaring for anklagere, der afventer turnus.
- Hav fokus på **fastholdelse i forbindelse med overgange fra grundforløbet og op til afslutning af turnus**. Det handler særligt om at reducere usikkerhed / bekymring ift. placering, opgaver og evt. hensyn til familie.
- Arbejd med mere **systematisk opsamling af feedback fra fratrædelsesinterview** på centralt hold, herunder årsager til fratrædelse og orlov, så viden herfra kan aktiveres bedre strategisk.

6. Undersøgelsens metodiske baggrund

Undersøgelsen baserer sig på fire primære datakilder:

- **Registerdata** primært fra anklagemyndigheden selv, fx data for til- og afgang fra anklagemyndigheden, personalesammensætning, sagsudvikling mv. Data er i enkelte tilfælde suppleret med data fra eksterne kilder, fx DJØF eller Kommunernes og Regionernes Løndatakontor for at sammenligne med andre medarbejdergrupper.
- **Spørgeskemaundersøgelse** blandt ansatte jurister i anklagemyndigheden, hvor 69 pct. af anklagerne deltog. En række spørgsmål i spørgeskemaet er taget fra den landsdækkende arbejdsmiljøundersøgelse, der årligt gennemføres af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Hensigten er at muliggøre benchmark af resultater til andre udvalgte professioner: jurister, læger, gymnasielærere, folkeskolelærere og socialrådgivere.
- **Mobiletnografisk studie** blandt nuværende ansatte i anklagemyndigheden med henholdsvis over og under 6 års anciennitet. I studiet var der fokus på arbejdsforholdene i anklagemyndigheden.
- **Interview** med fratrådte medarbejdere og medarbejdere på orlov samt enkelte chefer med personaleansvar.

I analysens hovedrapport kan man i appendiks læse mere om analysens metodiske grundlag.

Epinion Aarhus

Hack Kampmanns Plads 1-3
8000 Aarhus C
Denmark

T: +45 87 30 95 00

E: aarhus@epinionglobal.com

Epinion Brussel

Brussel nationaal bus 25
1930 Zaventem
Belgium

E: contact@epinionglobal.com

Epinion Copenhagen

Ryesgade 3F
2200 Copenhagen N
Denmark

T: +45 87 30 95 00

E: copenhagen@epinionglobal.com

Epinion Hamburg

Ericusspitze 4
20457 Hamburg
Germany

T: +43 (0)699 13180416

E: hamburg@epinionglobal.com

Epinion London

D'Albiac House (room 1015-1017)
Cromer Road, Heathrow central
area, Hounslow, TW6 1SD

T: +44 (0) 7970 020793

E: london@epinionglobal.com

Epinion Malmö

Adelgatan 5
21122 Malmö
Sweden

E: contact@epinionglobal.com

Epinion Oslo

Biskop Gunnerus Gate 14
0185 Oslo
Norway

T: +47 90 17 18 99

E: oslo@epinionglobal.com

Epinion Singapore

60 Paya Lebar Road
#08-43 Paya Lebar Square
Singapore

E: contact@epinionglobal.com

Epinion Stavanger

Klubbgaten 4
4006 Stavanger
Norway

T: +47 90 17 18 99

E: stavanger@epinionglobal.com

Epinion Stockholm

Terminal 4 plan 4
Office no. 4309B
19045 Stockholm/Arlanda
Sweden

E: contact@epinionglobal.com

Epinion Vienna

Hainburgerstrasse 20/7
1030 Kefnna
Austria

T: +43 (0)699 13180416

E: kefnna@epinionglobal.com

Epinion Vietnam

11th Fl, Dinh Le Building,
1 Dinh Le, Dist. 4, Hcmc
Vietnam

T: +84 28 38 26 89 89

E: hcmc@epinionglobal.com