

Analyse werkklimaat en sociale veiligheid

Basisteam Nieuw West-Zuid,
Politie eenheid Amsterdam

Maart 2026

Inhoud

Hoofdstuk 1 Inleiding	3
1.1 <i>Waarom deze analyse?</i>	3
1.2 <i>Doel van het onderzoek</i>	3
1.3 <i>Hoe is de analyse uitgevoerd?</i>	4
1.4 <i>Hoe lees je dit rapport?</i>	5
1.5 <i>Dank aan alle medewerkers</i>	5
Hoofdstuk 2 Inherente kwetsbaarheid van het werk	6
2.1 <i>Geweldsmonopolie en discretionaire bevoegdheid</i>	6
2.2 <i>Onderlinge afhankelijkheid en het belang van collegialiteit</i>	6
2.3 <i>Beperkte diversiteit en de neiging om aan te passen aan dominante cultuur</i>	7
2.4 <i>Een veranderende politietaak: gebiedsgebonden, preventief en verbinding in de wijk</i>	8
2.5 <i>Het politiewerk staat onder druk</i>	8
2.6 <i>Maatschappelijke veranderingen kleuren het werk en soms het wereldbeeld van medewerkers</i>	9
Hoofdstuk 3 Basisteam Nieuw West-Zuid: drie kenmerkende aspecten	10
3.1 <i>Algemene beschrijving</i>	10
3.2 <i>Complex en veeleisend werkgebied: Nieuw West-Zuid</i>	10
3.3 <i>Veelvuldige wisselingen in teamleiding</i>	11
3.4 <i>Onopgevolgde signalen, incidenten en meldingen</i>	12
Hoofdstuk 4 Risicoverhogende factoren sociale veiligheid en werkklimaat	13
4.1 <i>Inleiding</i>	13
4.2 <i>Risicoverhogende factoren die samenhangen met de strategie</i>	13
4.3 <i>Risico-verhogende factoren samenhangend met de structuur</i>	15
4.4 <i>Risicofactoren die samenhangen met de aansturing</i>	16
4.5 <i>Risicofactoren die samenhangen met personele zorg</i>	18
4.6 <i>Risicofactoren die samenhangen met gewoonten en onderlinge omgang</i>	20
4.7 <i>Risicofactoren die samenhangen met integriteit en de omgang met meldingen</i>	21
Hoofdstuk 5 Risico's ten aanzien van integriteit en (sociale) veiligheid	23
5.1 <i>Risico's sociale veiligheid tussen medewerkers onderling</i>	23
5.2 <i>Risico's sociale veiligheid in de relatie tussen medewerkers en leidinggevenden</i>	24
5.3 <i>Sociale veiligheid in interactie met burgers</i>	24
Hoofdstuk 6 Samenvattende conclusies	27

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Waarom deze analyse?

De aanleiding voor deze analyse komt voort uit een reeks ontwikkelingen binnen het basisteam Nieuw West-Zuid van de politie Amsterdam. In de afgelopen tien jaar is er veel gebeurd en veranderd. Zo is het basisteam in die periode aangestuurd door twaalf verschillende teamchefs. Daarnaast hebben meerdere meldingen op het gebied van integriteit, en de interne en VIK-onderzoeken die daarop volgden, veel losgemaakt bij collega's. Dit alles speelde zich af tegen de achtergrond van een complex werkgebied: een wijk met een grote diversiteit aan bewoners en een vaak samenhangende en meervoudige problematiek.

Binnen het team ervaren niet alle medewerker sociale veiligheid. In het (recente) verleden heeft dit ook geleid tot verschillende meldingen. Op verzoek van de teamchefs en na zorgvuldig overleg en akkoord van de sector- en eenheidsleiding, is besloten om gericht te werken aan een sociaal veiliger en gezonder werkklimaat binnen het basisteam Nieuw West-Zuid van de politie Amsterdam.

Governance & Integrity (G&I) is gevraagd om te onderzoeken wat er op dit vlak speelt binnen het basisteam. De belangrijkste vraag daarbij is: welke kwetsbaarheden en risico's zijn er, en wat is er nodig om vooruit te komen? Deze analyse brengt in kaart wat medewerkers ervaren, waar de risico's en kwetsbaarheden zitten en welke stappen kunnen bijdragen aan een betere werkomgeving. Daarbij ligt de nadruk vooral op wat niet goed loopt of wat kwetsbaar is. Wat goed gaat, komt minder uitgebreid aan bod. Het doel is dan ook niet om een volledig beeld te geven, maar om richting te bieden: wat is nodig om het werkklimaat veiliger te maken en waar kan het beter?

1.2 Doel van het onderzoek

Het doel deze analyse is helder: inzicht geven in de inherente en specifieke kwetsbaarheden en risico verhogende factoren die van invloed zijn op de sociale veiligheid en het werkklimaat binnen het basisteam Nieuw West-Zuid. We kijken daarbij naar gewoonten, onderstromen, patronen en dynamieken die het werkklimaat beïnvloeden. Wat ervaren medewerkers in hun dagelijkse praktijk? Welke patronen werken belemmerend of vergroten risico's? En vooral: hoe kan de organisatie deze risico's beperken en het werkklimaat verbeteren? Wat goed gaat willen we behouden, en waar verbetering nodig is willen we gericht versterken. G&I is gevraagd deze analyse uit te voeren.

De centrale onderzoeksvraag luidt:

Voer een risicoanalyse uit op het gebied van werkklimaat en sociale veiligheid en geef inzicht in de inherente en specifieke kwetsbaarheden en risico verhogende factoren die hierop van invloed zijn. Onderzoek de gewoonten, onderstromen, patronen en dynamieken die een risico vormen voor de ervaren sociale veiligheid en het werkklimaat. En doe concrete, praktisch uitvoerbare aanbevelingen om deze kwetsbaarheden en risico's beter te beheersen of te beperken.

Om tot een integraal beeld te komen, maken we in de analyse onderscheid tussen twee soorten factoren:

- **Inherente factoren:** factoren die horen bij het politiewerk in basisteams en die in zekere mate in elk basisteam voorkomen.
- **Specifieke factoren:** factoren die samenhangen met de specifieke situatie en organisatie van het basisteam Nieuw West-Zuid van de politie Amsterdam.

Door beide type factoren in kaart te brengen ontstaat een samenhangend beeld van de risico's die het werkklimaat beïnvloeden. Elk risico is beoordeeld op waarschijnlijkheid en impact (laag, midden, hoog). De meeste aanbevelingen richten zich op factoren waar het basisteam zelf invloed op heeft.

In deze analyse gebruiken we de termen *risicofactor* en *risico verhogende factor*. Daarmee bedoelen we aspecten van de organisatie of cultuur die problemen laten ontstaan of versterken. Sommige van deze factoren hangen samen met meerdere risico's. Door die gericht aan te pakken, kan op meerdere vlakken tegelijk verbetering worden bereikt. In de aanbevelingen ligt hier dan ook extra nadruk op.

De analyse is kwalitatief van aard en nadrukkelijk toekomstgericht. Er is geen onderzoek gedaan naar bewijsvoering of waarheidsvinding rondom eerdere incidenten. De focus lag op het herkennen en begrijpen van patronen, beleving en ingesleten gewoonten en werkwijzen binnen het basisteam.

De methode die gebruikt is, is zorgvuldig afgestemd met de opdrachtgever. Medewerkers konden in alle vertrouwelijkheid met ons spreken en kregen daarbij volop ruimte voor hun eigen ervaringen en perspectieven. Hoewel in de gesprekken vergelijkbare thema's naar voren kwamen, is bewust gekozen voor een open en dynamische aanpak zonder vaste vragenlijst. Alleen signalen die door meerdere medewerkers werden benoemd of herkend, zijn opgenomen in deze rapportage. Zo ontstaat een betrouwbaar en zorgvuldig beeld, zonder dat uitspraken tot individuele personen te herleiden zijn.

1.3 Hoe is de analyse uitgevoerd?

Het onderzoek is uitgevoerd door een team van negen analisten met verschillende achtergronden. Gezamenlijk hebben zij de volgende onderdelen uitgevoerd:

- een beperkte deskresearch ter voorbereiding;
- een gezamenlijke kick-off met de afdeling;
- 65 één-op-één interviews met medewerkers uit alle functies binnen het team;
- analyse-overleggen binnen het analistenteam over de belangrijkste bevindingen;
- het opstellen van deze rapportage.

De interviews vormden de kern van het onderzoek. In een vertrouwelijke setting zijn gesprekken gevoerd met medewerkers uit alle lagen en functies van het basisteam. We spraken onder meer met geüniformeerde (hoofd)-agenten, basisrechercheurs (ZSM en VVC), medewerkers van de Intake Servicebalie, wijkagenten, brigadiers, basisteamrechercheurs, inspecteurs, Operationeel Experts (OE's), Operationeel Experts wijkagenten (WOE's) en teamchefs. Op basis van een 'blinde' methodiek is een representatieve groep medewerkers geselecteerd voor de interviews. In eerste instantie ging het om 50 medewerkers. Tijdens het traject meldden zich daarnaast nog 13 collega's aan, of werden zij door anderen voorgedragen. Ook zijn met enkele medewerkers vervolgesprekken gevoerd en is gesproken met een aantal oud-medewerkers. In totaal hebben de analisten met 65 medewerkers gesproken, afkomstig uit alle functies binnen het team.

Alle opgehaalde informatie is anoniem verwerkt en signalen zijn alleen opgenomen wanneer meerdere medewerkers vergelijkbare ervaringen of observaties deelden. De analyse richt zich op de toekomst en is niet bedoeld om incidenten uit het verleden te reconstrueren.

Na afronding van dit rapport vindt op 11 februari een terugkoppeling plaats aan de team- en sectorleiding. Op een nog nader te bepalen moment in maart worden ook de medewerkers geïnformeerd over de inhoud van dit rapport.

1.4 Hoe lees je dit rapport?

Deze analyse richt zich op risico's en verbeterpunten. Dat betekent dat de nadruk ligt op wat niet goed gaat of kwetsbaar is. Wat al goed loopt, komt minder uitgebreid aan bod.

In de volgende hoofdstukken beschrijven we eerst de kwetsbaarheden die enerzijds horen bij het werk van basisteams van de politie in het algemeen en anderzijds specifiek van toepassing zijn op het basisteam Nieuw West-Zuid van de politie Amsterdam. Daarna gaan we in op de risico verhogende factoren die invloed hebben op het ervaren werkklimaat en de sociale veiligheid, en op de risico's die daaruit voortkomen. In de laatste hoofdstukken presenteren we onze samenvattende conclusies en doen we concrete aanbevelingen.

1.5 Dank aan alle medewerkers

We willen iedereen die heeft meegewerkt aan deze analyse hartelijk bedanken. De openheid, het vertrouwen en de bereidheid om ervaringen te delen waren van grote waarde. Juist deze verhalen maken zichtbaar wat er leeft, waar het schuurt en waar kansen liggen. Ze vormen een belangrijke basis om samen te werken aan een sterker en sociaal veiliger werkklimaat.

Hoofdstuk 2 Inherente kwetsbaarheid van het werk

Voordat we inzoomen op de specifieke situatie binnen het basisteam Nieuw West-Zuid van de politie Amsterdam, staan we in dit hoofdstuk stil bij kwetsbaarheden die breder verbonden zijn aan het politiewerk. Het gaat om structurele kwetsbaarheden die in vrijwel elk basisteam voorkomen, ongeacht de locatie. Deze kwetsbaarheden laten zien hoe de aard van het werk, de context waarin het wordt uitgevoerd en de bijbehorende cultuur invloed hebben op het welbevinden van medewerkers. Ze beïnvloeden hoe collega's samenwerken en hoe sociaal veilig zij zich voelen binnen hun werkomgeving.

Hoewel deze factoren grotendeels buiten de directe invloedssfeer van het basisteam Nieuw West-Zuid liggen, zijn zij wel van grote betekenis voor het bredere werkklimaat. Een goed begrip van deze context is nodig om de situatie binnen het basisteam Nieuw West-Zuid goed te kunnen duiden.

2.1 Geweldsmonopolie en discretionaire bevoegdheid

Politiemedewerkers beschikken over unieke bevoegdheden. Binnen de grenzen van de wet mogen zij ingrijpen in het leven van burgers, bijvoorbeeld door het toepassen van geweld of het beperken van iemands vrijheid. Dat zijn ingrijpende middelen, die alleen onder strikte voorwaarden mogen worden ingezet. Tegelijkertijd blijft er altijd ruimte voor een eigen afweging. Die beslisruimte noemen we discretionaire bevoegdheid. Medewerkers moeten in het moment beslissen wat passend en noodzakelijk is. Deze ruimte is essentieel om het werk goed te kunnen doen, maar brengt ook risico's met zich mee. Denk aan maken van een inschattingfout, of het inzetten van bevoegdheden op een moment dat dit achteraf niet effectief of gepast blijkt.

Daarbij is sprake van een duidelijk machtsverschil. Burgers zijn in bepaalde situaties afhankelijk van het oordeel en handelen van de politiemedewerker. Dat maakt zowel burgers als de politiemedewerker kwetsbaar. Politiemedewerkers lopen het risico om, soms onbedoeld of onbewust, grenzen te overschrijden of daarvan beschuldigd te worden. Burgers kunnen het gevoel krijgen dat het politieoptreden onrechtvaardig of disproportioneel was. Het handelen van medewerkers staat bovendien voortdurend onder toezicht. Formeel gebeurt dat via bijvoorbeeld inspecties of VIK-onderzoeken. Informeel gebeurt dat op straat, via media en sociale platforms. Optredens kunnen worden vastgelegd, gedeeld en breed besproken. Dat vergroot de druk op politiemedewerkers en maakt het werk niet alleen verantwoordelijk, maar ook risicovol en soms beladen. Zeker omdat beslissingen vaak in een fractie van een seconde moeten worden genomen.

Politiemedewerkers nemen regelmatig beslissingen zonder de mogelijkheid tot overleg en soms onder grote druk. Die beslissingen kunnen grote gevolgen hebben, voor henzelf en voor anderen. Daarbij liggen fouten, verleidingen en beschuldigingen altijd op de loer. Maar ook worden zij continu beoordeeld, zowel tijdens het handelen als achteraf, individueel en op verschillende manieren, formeel en informeel.

De complexiteit en druk die hiermee gepaard gaan, hebben impact op het individu, het team en de organisatie als geheel. Ze beïnvloeden ook de onderlinge collegialiteit, het werkklimaat en de mate van sociale veiligheid die medewerkers ervaren, zowel binnen als buiten de organisatie.

2.2 Onderlinge afhankelijkheid en het belang van collegialiteit

Politiemedewerkers zijn voor hun werk én hun veiligheid sterk op elkaar aangewezen. Ze moeten kunnen vertrouwen op elkaars inschattingen, beslissingen en handelen. Politiewerk is teamwerk.

Zonder samenwerking is goede uitvoering niet mogelijk. Die onderlinge afhankelijkheid maakt collegialiteit binnen de politie bijzonder intens, vaak sterker dan in veel andere organisaties. Collega's vormen een hechte eenheid. Ze delen ervaringen die moeilijk met buitenstaanders te bespreken zijn en zoeken elkaar ook buiten werktijd op. Voor veel medewerkers is juist die verbondenheid een belangrijke reden om bij de politie te komen en te blijven. Het biedt houvast, werkplezier en veerkracht om het soms zware werk vol te houden.

Tegelijkertijd kent deze hechte band ook een keerzijde. Afhankelijkheid kan leiden tot spanningen. Collega's beoordelen elkaar, hebben kritiek op elkaars functioneren en praten daar soms onderling over zonder elkaar direct aan te spreken. Conflicten worden vaak vermeden, omdat men weet dat men met elkaar verder moet. Binnen teams kan hierdoor een informele hiërarchie ontstaan, waarbij het lastig kan zijn om daarin je plek te vinden. Vooral nieuwe medewerkers kunnen moeite hebben om 'erbij te horen', zonder dat altijd duidelijk is waarom. Collegialiteit moet soms eerst worden 'verdiend'. Dat kan leiden tot druk om jezelf te bewijzen of je aan te passen aan de groep. Collegialiteit is daarmee onmisbaar, maar is in deze vorm niet zonder risico's. Juist in zo'n hechte cultuur is het belangrijk alert te blijven op uitsluiting, stilzwijgen en groepsdruk. Alleen dan blijft collegialiteit een kracht die het politiewerk daadwerkelijk versterkt en bijdraagt aan een sociaal veilig werkklimaat.

2.3 Beperkte diversiteit en de neiging om aan te passen aan dominante cultuur

Politiewerk vraagt veel en stelt hoge eisen. Het vraagt om fysieke en mentale weerbaarheid, het vermogen om snel te schakelen en goed samen te werken, en om te functioneren binnen een duidelijk hiërarchische structuur. Niet iedereen is daarvoor geschikt. Dat maakt het werk complex en betekenisvol, maar het zorgt er ook voor dat vooral mensen met bepaalde eigenschappen worden aangetrokken, zoals daadkracht, discipline en verantwoordelijkheidsgevoel. Vaak hebben zij bovendien vergelijkbare achtergronden. Als gevolg daarvan is de politieorganisatie van oudsher weinig divers. Er is sprake van een oververtegenwoordiging van dominante sociale, etnische en gendergroepen en van een relatief masculiene cultuur. Ondanks gerichte inspanningen om een bredere groep aan te trekken, bijvoorbeeld via wervingscampagnes en initiatieven zoals *Politie voor Iedereen*, blijft de instroom van medewerkers met een andere achtergrond beperkt. En wanneer zij wel instromen, lukt het niet altijd om hen ook te behouden. Een belangrijke verklaring hiervoor ligt in de bestaande organisatiecultuur. Medewerkers die niet vanzelf aansluiten bij de dominante norm, bijvoorbeeld vanwege hun etniciteit, gender of levenswijze, ervaren soms druk om zich aan te passen. Wie dat niet wil of kan, loopt het risico zich sneller buitengesloten te voelen. Het gevoel er niet echt bij te horen kan leiden tot onzekerheid, minder werkplezier en in sommige gevallen tot voortijdige uitstroom. Zo blijft de organisatie, ondanks goede intenties, in de praktijk vaak overwegend wit, heteronormatief en masculien.

Zelfs wanneer het lukt om de instroom te verbreden, blijft een ander risico bestaan: verandering aan de buitenkant zonder verandering aan de binnenkant.

Politiewerk is voor veel medewerkers meer dan een baan; het is een overtuiging en een identiteit. Juist in zo'n sterke loopbaanorganisatie is de neiging groot om je aan te passen aan wat als 'normaal' of gewenst wordt gezien. Afwijken kan sociale consequenties hebben, zoals minder aansluiting bij collega's, minder collegialiteit of minder werkplezier. Daarmee ontstaat het risico dat ook in teams die demografisch veranderen, de onderliggende cultuur grotendeels hetzelfde blijft. Diversiteit wordt dan zichtbaar, maar niet altijd voelbaar of werkelijk benut. Anders zijn blijft lastig, en de ruimte voor verschillende perspectieven en werkstijlen blijft beperkt.

2.4 Een veranderende politietaak: gebiedsgebonden, preventief en verbinding in de wijk

Met de reorganisatie naar de Nationale Politie in 2013 werd ingezet op een sterk gecentraliseerde organisatie, met tegelijkertijd de ambitie om lokaal verankerd en gebiedsgebonden te werken. Naast klassieke politietaken zoals criminaliteitsbestrijding, opsporing en het voor de rechter brengen van verdachten, wordt van de politie steeds nadrukkelijker verwacht dat zij een preventieve rol vervult. Dat betekent aanwezig zijn in de wijk, zichtbaar aan en soms ook achter de voordeur, contact maken met bewoners en actief werken aan verbinding. De politie wordt geacht bij te dragen aan het voorkomen van criminaliteit, bijvoorbeeld door te voorkomen dat jongeren afglijden of door vroegtijdig signalen op te vangen. Met de komst van de Nationale Politie is daarmee een dubbele opdracht ontstaan voor basisteams: Aan de ene kant wordt van hen verlangd dat zij handhavend en repressief optreden en daadkrachtig ingrijpen waar nodig, oftewel 'boeven vangen'. Aan de andere kant moeten zij juist preventief werken en investeren in warme relaties met de wijk en haar bewoners. In de dagelijkse praktijk kan deze gebiedsgebonden aanpak daardoor als dubbelzinnig worden ervaren. Het succes van deze werkwijze hangt vooral sterk samen met de context van het werkgebied. De aard en ernst van de problematiek, de samenstelling van de bevolking en de aanwezige kennis en vaardigheden binnen het basisteam spelen hierbij een doorslaggevende rol. In wijken waar sprake is van veel ondermijnende (drugs)criminaliteit, huiselijk geweld, jeugdproblematiek, jeugdbendes, sociaaleconomische achterstanden en anti-overheidsstemmingen, wordt een overwegend repressieve stijl vaak als passender ervaren dan een aanpak waarin het zoeken van verbinding centraal staat.

De politie streeft naar een maatschappelijk geïntegreerde rol, maar ervaart tegelijkertijd een roep om een hardere aanpak van criminaliteit. Er is sprake van een spanning tussen de wens om dicht bij de burger te staan (relatiegericht) en de tendens naar een meer juridische, repressieve benadering (justitiële politie). Als gevolg van capaciteitsproblemen kan bovendien het verbindende en preventieve werk van wijkagenten onder druk komen te staan, waardoor de politie vaker repressief moet optreden bij incidenten. Een overmatige focus op repressie kan leiden tot een verharding van de samenleving en een afname van het vertrouwen in de politie, wat het verbindende en preventieve werk bemoeilijkt. Bovendien vragen de toename van zware, georganiseerde criminaliteit om een harde, repressieve aanpak. De politie bevindt zich als gevolg hiervan in een voortdurend spanningsveld. Deze spanning tussen handhaven en verbinden vormt een structurele kwetsbaarheid in het politiewerk en vraagt voortdurend om afweging, professionaliteit en ondersteuning van medewerkers. De politie is verbindend waar het kan en handelt repressief waar het moet, zonder het vertrouwen van de burger te verliezen.

2.5 Het politiewerk staat onder druk

De toegenomen onzekerheid door verschillende maatschappelijke crises zoals het woningtekort, asielvraagstukken, geopolitieke ontwikkelingen en klimaatverandering, leidt tot afnemend vertrouwen in de politiek. In combinatie met negatieve informatie, desinformatie en de snelle verspreiding daarvan, draagt dit bij aan meer polarisatie, maatschappelijke onrust en anti-overheidsstemmingen. Ook de politie, als zichtbare vertegenwoordiger van de overheid, staat hierdoor steeds meer onder druk. Deze druk uit zich in een verharding op meerdere fronten. Medewerkers krijgen te maken met toenemend geweld binnen de georganiseerde en ondermijnende criminaliteit, de normalisering van wapenbezit onder jongeren en een verruwing van het gedrag van burgers. In sommige gevallen is daarbij zelfs sprake van gericht geweld tegen de politie.

Daarbij lijkt het gegeven dat de politieorganisatie traditioneel weinig divers is, ondanks inspanningen om een bredere groep aan te trekken, dit proces te versterken. Dit staat in contrast met een steeds diverser wordende samenleving. Hierdoor ontstaat een kloof waarbij burgers zich niet altijd in de politie herkennen en andersom.

Dat maakt de politieorganisatie niet alleen minder effectief, maar vergroot ook de kwetsbaarheid voor misverstanden en beoordelingsfouten. Die kwetsbaarheid komt bijvoorbeeld tot uiting in de perceptie van onnodige escalatie bij politieoptreden: *‘was dit echt nodig?’* Dat speelt bijvoorbeeld bij demonstraties. Maar ook stereotypering speelt een rol. Die kan ‘buiten’ leiden tot feitelijk ongelijk en discriminerend optreden, of tot de lastig weerlegbare beschuldiging daarvan. Dergelijke beelden en beschuldigingen hebben ook intern effect, bijvoorbeeld wanneer politiemedewerkers het gevoel hebben dat hun handelen niet wordt begrepen of erkend.

2.6 Maatschappelijke veranderingen kleuren het werk en soms het wereldbeeld van medewerkers

Politiemedewerkers worden in hun werk regelmatig geconfronteerd met negatief of normoverschrijdend gedrag. Dat gedrag komt van mensen uit steeds dezelfde groepen in de samenleving. Zo zien zij een oververtegenwoordiging van bepaalde groepen in ondermijnende en drugsgelateerde criminaliteit, in overlast door uitgaanspubliek onder invloed van alcohol en/of drugs, en in overlast veroorzaakt door personen met onbegrepen of verward gedrag. Deze laatste greep krijgt door wachtlijsten en personeelstekorten in de geestelijke gezondheidszorg niet of niet altijd tijdig de psychische hulp die nodig is. Maar ook tijdens en rondom demonstraties ervaren medewerkers regelmatig overlast en spanningen. Deze herhaalde confrontaties kunnen invloed hebben op hoe medewerkers naar de maatschappij en naar specifieke groepen kijken. Dat kan leiden tot generaliseren en stereotypering. Het is een inherent (bij het werk horend) beroepsrisico en hoewel politiemedewerkers zich vaak bewust zijn van de risico's hiervan, zoals het ontstaan van vooroordelen, stereotypering of in bepaalde gevallen ook etnisch profileren (of minder vaak genoemd, maar mogelijk ook gender- of age-profiling) naar hele groepen, wordt een zekere verharding en vertekening van hun wereldbeeld vaak gezien als onvermijdelijk en dus inherent aan het politiewerk. Deze dynamiek speelt met name in de grote steden, waar de maatschappelijk spanningen en problematiek zich vaak in geconcentreerde vorm voordoen.

Hoofdstuk 3 Basisteam Nieuw West-Zuid: drie kenmerkende aspecten

In het vorige hoofdstuk beschreven we waarom alle politie-eenheden en basisteams in Nederland kwetsbaar zijn als het gaat om sociale veiligheid. We stonden stil bij het geweldsmonopolie en de discretionaire bevoegdheid van politiemedewerkers, bij de sterke onderlinge afhankelijkheid en het belang van collegialiteit, en bij de druk waaronder de overheid en de politietaak in deze tijden staan.

Ook beschreven we de beperkte diversiteit binnen de politieorganisatie, de neiging om zich te conformeren aan de dominante cultuur en de veranderende politietaak, waarin gebiedsgebonden werken centraal staat. Deze inherente kwetsbaarheden maken een goed en sociaal veilig werkklimaat, en daarmee een zorgvuldige beheersing van de integriteitsrisico's, van groot belang. Dat geldt voor alle basisteams van de politie. Tegelijkertijd verschillen basisteams onderling ook sterk van elkaar. In dit hoofdstuk zoomen we daarom in op drie kenmerken die specifiek zijn voor het basisteam Nieuw West-Zuid en die het beheersen van risico's in de praktijk bemoeilijken.

3.1 Algemene beschrijving

Deze analyse richt zich op het basisteam Nieuw West-Zuid, één van de circa 170 basisteams in Nederland. Samen met basisteam Nieuw West-Noord verzorgt Nieuw West-Zuid de lokale basispolitiezorg in Amsterdam Nieuw-West. Het team is één van de 17 basisteams binnen de politie-eenheid Amsterdam. Het basisteam Nieuw West-Zuid bestaat sinds de reorganisatie naar de Nationale Politie en bestaat uit 150 fte.

De basispolitiezorg (noodhulp) is georganiseerd in vijf clusters. Vier clusters bestaan uit gemiddeld 25 politiemedewerkers en een cluster telt twaalf teamleden. Elk cluster staat operationeel onder leiding van twee Operationeel Experts (OE's) in de rang van inspecteur. Het managementteam (MT) van het basisteam bestaat uit twee teamchefs, twaalf Operationeel Experts (waarvan tien Operationeel Expert GGP en twee Operationeel Expert Thematisch) twee Operationeel Specialisten-A's en twee Operationeel Specialisten-C's. In totaal telt het MT zeventien leden.

Vaak kiezen agenten maar ook studenten (aspiranten) bewust voor het bureau Nieuw West-Zuid. Zij worden aangetrokken door de dynamiek en de uiteenlopende en complexe problematiek die bij dit werkgebied hoort.

Het geografische werkgebied van het basisteam Nieuw West-Zuid is groot en divers. Het omvat onder andere de buurten Oud Sloten, de Geldbuurt, de Abraham Staalmanpleinbuurt en het Osdorpplein. Daarnaast vallen ook bedrijven(terreinen), een asielzoekerscentrum (AZC), de extra beveiligde rechtbank, zorginstellingen en meerdere winkelcentra binnen het werkgebied. Het politiebureau zelf is gevestigd aan de Meer en Vaart, 284.

3.2 Complex en veeleisend werkgebied: Nieuw West-Zuid

Het werkgebied van het basisteam Nieuw West-Zuid wordt door politiemedewerkers omschreven als uitdagend, dynamisch en interessant. Voor sommigen is het de mooiste wijk om als politieagent in te werken. Tegelijkertijd ervaren medewerkers het gebied als complex en veeleisend. Sommigen noemen Nieuw West-Zuid daarom juist de moeilijkste wijk van Amsterdam.

Het stadsdeel kent bovendien grote uitdagingen¹ op het gebied van bestaanszekerheid en kansengelijkheid.

¹ *Gebiedsgerichte Opgaven Sociaal 2025-2030 | Stadsdeel Nieuw-West*

Veel bewoners leven in langdurige armoede en grote gezinnen wonen vaak in krappe en verouderde woningen. Daarnaast vangt het stadsdeel relatief veel vluchtelingen op en wonen er veel ongedocumenteerden. Deze groep is extra kwetsbaar voor mensenhandel en prostitutie.

Het stadsdeel Nieuw-West heeft een zeer diverse bevolkingssamenstelling. Van de ruim 160.000 inwoners, van wie meer dan 57.000 jongeren², heeft een groot deel een niet-westerse achtergrond, met name uit Marokko en Turkije. Kinderen in Nieuw-West krijgen gemiddeld vaker een lager schooladvies dan passend is. Een deel van de jongeren verlaat het onderwijs voortijdig zonder startkwalificatie en ervaart weinig perspectief. Ook jongeren mét een startkwalificatie vinden niet altijd aansluiting op de arbeidsmarkt.

Niet alle bewoners voelen zich veilig in Nieuw-West³. Geweld achter de voordeur, straatintimidatie en overlast komen vaak voor. Ook is de sociale cohesie er het laagst van Amsterdam en in veel buurten in Nieuw West is de betrokkenheid bij de leefomgeving beperkt.

Nieuw-West scoort het hoogst van Amsterdam als het gaat om ervaren overlast en gerapporteerd slachtofferschap. Inwoners voelen zich gemiddeld genomen onveilig dan bewoners van andere stadsdelen. Slecht onderhouden openbare ruimtes, overlast door groepen of individuen en overlast binnenshuis, dragen hieraan bij. Ook de overlast van personen met onbegrepen gedrag neemt toe.

Op sommige plekken voelen (jonge) vrouwen zich op straat onveilig, bijvoorbeeld door uitschelden, naroeven of achtervolgen. Ook de LHBTIQ+ gemeenschap en mensen met een zichtbare religieuze uiting zoals een hoofddoek of keppeltje, hebben te maken met intimidatie op straat.

Daarnaast vormen de toegenomen ondermijnende criminaliteit en de groeiende groep kwetsbare bewoners een grote uitdaging voor het stadsdeel⁴. De aanpak van jeugdoverlast en jeugdcriminaliteit heeft daarom hoge prioriteit, met als doel te voorkomen dat jongeren doorgroeien naar de georganiseerde criminaliteit. In sommige buurten is regelmatig sprake van excessief geweld en is de georganiseerde (drugs)criminaliteit nadrukkelijk voelbaar. Er vinden geregeld aanslagen plaats op woningen en bedrijfspanden, een vorm van geweld die sterk ontwrichtend werkt. Ook is er sprake van zichtbare drugscriminaliteit. Net als in andere delen van Amsterdam is er in Nieuw-West het onrechtmatig gebruik van woningen voor criminele doeleinden, zoals drugsproductie, illegale prostitutie en mensenhandel. Ook bedrijfspanden en horecagelegenheden worden hiervoor ingezet.

Alles bij elkaar betekent dit dat medewerkers van het basisteam Nieuw West-Zuid dagelijks en vaak op indringende wijze worden geconfronteerd met de gevolgen van een veelheid aan elkaar versterkende vormen van criminaliteit.

3.3 Veelvuldige wisselingen in teamleiding

Basisteam Nieuw-West Zuid heeft de afgelopen jaren te maken gehad met een groot aantal wisselingen in de teamleiding. Teamchefs die als capabel en ambitieus werden gezien, groeiden vaak relatief snel door naar andere functies. Anderen zouden zijn zelf vertrokken. Volgens medewerkers bleef een teamchef gemiddeld ongeveer anderhalf jaar in functie. De vele wisselingen hebben het team volgens medewerkers geen goed gedaan en hebben geleid tot onrust en onzekerheid. In dezelfde periode functioneerde ook het managementteam onvoldoende, waardoor het team zich lange tijd verwaarloosd voelde.

² *Gebiedsgerichte Opgaven Sociaal 2025-2030 | Stadsdeel Nieuw-West*

³ *onveiligheidsbelevingsindex uit 2021*

⁴ *onveiligheidsbelevingsindex uit 2021*

Het ervaren gebrek aan leiderschap en het machtsvacuüm dat daardoor kon ontstaan, zouden ertoe hebben geleid dat informele leiders opstonden. Deze personen zouden tot op de dag van vandaag weerstand bieden tegen de huidige teamleiding.

3.4 Onopgevolgde signalen, incidenten en meldingen

Volgens geïnterviewden zijn er in de afgelopen jaren meerdere signalen geweest over uitsluiting, pesterijen, discriminatie en voortrekkerij (favoritisme en voorkeursbehandeling) die niet zijn opgepakt. Hierdoor konden gevoelens van sociale onveiligheid langdurig blijven bestaan. De groep medewerkers die deze signalen afgaf, bestond grotendeels uit collega's met een andere etnische en culturele achtergrond. Bij hen zou het beeld zijn ontstaan dat eerdere teamchefs meldingen in de doofpot stopten. Anderen ervoeren dat leidinggevendende druk waren en signalen daardoor op hun beloop lieten. Het uitblijven van ingrijpen door teamchefs was voor sommige medewerkers aanleiding om naar de sectorleiding te stappen. Juist deze stap heeft volgens medewerkers bijgedragen aan verdeeldheid binnen het team. Een deel van de melders, waaronder een aantal leden van het managementteam, was op dat moment al vertrokken.

De e-mail van de sectorleiding aan het team, zowel qua toon als inhoud, heeft volgens veel geïnterviewden de onrust verder vergroot. Het team raakte verder verdeeld in verschillende groepen: collega's die zich herkenden in de meldingen, collega's die zich schaarden achter degenen over wie was gemeld en van mening waren dat onterecht de 'racismekaart' werd getrokken, en een groep die er neutraal in stond. De eerste groep bestond vooral uit collega's met een niet-westerse achtergrond, de tweede voornamelijk uit autochtone Nederlandse collega's.

In de afgelopen jaren liepen er meerdere VIK-onderzoeken binnen het basisteam Nieuw-West Zuid. Medewerkers geven aan dat er over deze meldingen en onderzoeken gebrekkig is gecommuniceerd. Hierdoor ontstond veel onduidelijkheid en werd er gespeculeerd op basis van dat wat ze wel opvingen. Tegelijkertijd waren er collega's die al langere tijd thuis zaten zonder dat voor anderen duidelijk was waarom. Dit was ook aanleiding voor roddel. Medewerkers gaven aan zich af te vragen of zij zelf onderdeel waren van het probleem. Ook ontstond het beeld dat sommige medewerkers en leidinggevendende ongestraft wegkwamen met gedrag, waarvoor anderen wel werden aangesproken of gesanctioneerd. Daarnaast werden verschillende medewerkers in het kader van de VIK onderzoeken gehoord, wat de onrust binnen het team vergrootte.

Meerdere medewerkers geven aan dat veel onrust en schade voorkomen had kunnen worden als meldingen in een eerder stadium zorgvuldig, transparant en adequaat waren opgevolgd. Daarbij wordt ook gewezen op de rol van de sector- en eenheidsleiding. Inmiddels zijn zes collega's vertrokken. In interviews geven meerdere medewerkers aan dat met het vertrek van deze collega's de rust binnen het team grotendeels is teruggekeerd.

Hoofdstuk 4 Risicoverhogende factoren sociale veiligheid en werkklimaat

4.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 beschreven we waarom alle politie-eenheden in Nederland kwetsbaar zijn als het gaat om sociale veiligheid. In hoofdstuk 3 is vervolgens ingezoomd op de kenmerken van het basisteam Nieuw- West Zuid die dit team onderscheiden van andere basisteams. In dit hoofdstuk staan de omstandigheden centraal die binnen het basisteam Nieuw West-Zuid het risico op sociale onveiligheid en een verstoord werkklimaat vergroten.

Risico verhogende factoren zijn omstandigheden die op zichzelf geen integriteitsrisico zijn, maar die wel de kans vergroten dat risico's ontstaan of de impact ervan versterken. Vaak beïnvloedt één risico verhogende factor meerdere risico's tegelijk. Dit betekent vaak wel dat het aanpakken van één risico verhogende factor kan bijdragen aan een betere beheersing van verschillende risico's tegelijkertijd.

Uit de analyse blijkt dat er binnen dit basisteam Nieuw-West Zuid op dit moment sprake is van een aantal overkoepelende, min of meer structurele en organisatie-specifieke omstandigheden die risico verhogend werken. Deze factoren zijn onder te verdelen in de volgende categorieën:

- Risicofactoren die samenhangen met de strategie
- Risicofactoren die samenhangen met de structuur
- Risicofactoren die samenhangen met de aansturing
- Risicofactoren die samenhangen met personele zorg
- Risicofactoren die samenhangen met gewoonten en onderlinge omgang
- Risicofactoren die samenhang met integriteit en de omgang met meldingen

4.2 Risicoverhogende factoren die samenhangen met de organisatie

Binnen het basisteam Nieuw West-Zuid bestaan verschillende opvattingen over wat in deze wijk passend en effectief politiewerk is. Deze uiteenlopende strategische beelden beïnvloeden het dagelijks handelen, de onderlinge samenwerking en de sociale verhoudingen binnen het team.

4.2.1 Verschil in inzicht over wat een passende strategie is

Eerder werd het bredere dilemma beschreven waarmee de politie te maken heeft: een meer verbindende, wijkgerichte aanpak versus een repressieve, normstellende aanpak. Ook zijn factoren beschreven die ertoe kunnen leiden dat de politie meer neigt naar een repressieve strategie. Een aantal van deze factoren speelt specifiek in het werkgebied Amsterdam Nieuw-West Zuid. Binnen dit basisteam bestaat een duidelijke voorkeur voor de repressieve aanpak. Een deel van de medewerkers voelt zich hier het meest thuis. Terwijl anderen in het basisteam juist pleiten voor een wijkgerichte en verbindende aanpak. In gesprekken gaat het dan vaak over een 'harde aanpak' tegenover een 'softe aanpak', waarbij 'hard' verwijst naar repressief optreden en 'soft' naar de verbindende aanpak.

De voorkeur voor een bepaalde aanpak kan voortkomen uit externe overwegingen: wat vraagt de situatie in de wijk en wat is op dat moment effectief? Met andere woorden: een medewerker kan zich in beide aanpakken vinden, maar in deze wijk en in de context van dat moment, één specifieke aanpak passender achten.

Binnen het basisteam Nieuw-West Zuid – zijn echter ook medewerkers – nu en in het verleden – voor wie de voorkeur voor de ene of de andere aanpak sterker intrinsiek gedreven is. Die voorkeur kan samenhangen met ideologische overtuigingen, persoonlijke waarden, opvoeding of karaktereigenschappen. Voor anderen is deze overtuiging gegroeid door ervaringen op straat of door de werkwijze die zij als jonge medewerker hebben aangeleerd van ervaren collega's. Zij zijn ervan overtuigd dat overal maar zeker in deze wijk één specifieke aanpak de voorkeur verdient.

Beide benaderingen maken wezenlijk deel uit van professioneel politiewerk en kunnen elkaar in de praktijk versterken. Binnen dit team en in deze wijk, leiden de verschillen in opvatting echter tot tegenstellingen en spanningen op de werkvloer. Daarbij speelt mee dat het wijkgericht, verbindend en de-escalierend werken een mate van vakmanschap en senioriteit vereist die jonge, net aangetreden medewerkers vaak nog missen. Dit geldt in het bijzonder voor studenten bij dit team, die startbekwaam zijn maar nog niet volledig vakbekwaam. Voor hen is de repressieve aanpak eenvoudiger toe te passen. Zij trekken zich daarbij op aan de collega's die deze aanpak voorstaan.

Omdat het basisteam Nieuw-West Zuid de afgelopen jaren een grote instroom van jonge medewerkers kent, is een scheefgroei ontstaan. De wijkgerichte, verbindende aanpak is daardoor onder druk komen te staan. Op een fundamenteel niveau botsen binnen het team de beelden over wat in deze wijk 'goed politiewerk' is. De spanningen die dit oplevert worden versterkt door maatschappelijke druk, een gebrek aan duidelijke sturing en onduidelijkheid over de te volgen strategie.

4.2.2 Verschillen in inzicht over strategie krijgen een etnisch-culturele lading en leiden tot groepsvorming

In de afgelopen jaren zijn binnen het team spanningen ontstaan en toegenomen tussen grofweg twee groepen medewerkers. In gesprekken worden deze groepen vaak getypeerd langs etnisch-culturele lijnen: enerzijds autochtone, witte medewerkers en anderzijds medewerkers met een Turkse of Marokkaanse achtergrond. Hoewel deze verschillen zichtbaar zijn, lijkt de kern van de tegenstelling vooral te liggen in uiteenlopende opvattingen over de meest passende politiestrategie voor deze wijk: een repressieve, normstellende aanpak versus een preventieve, wijkgerichte en verbindende aanpak.

Veel medewerkers met een Turkse of Marokkaanse achtergrond kiezen, mede vanuit hun kennis van en affiniteit met de cultuur en leefwereld van bewoners in de wijk, voor de wijkgerichte, verbindende aanpak. Een deel van hen woont zelf ook in Nieuw-West. Meerdere van deze medewerkers zijn inmiddels weg bij het team, mede vanwege de ervaren spanningen. Dit heeft de scheefgroei tussen de twee verschillende aanpakken verder versterkt.

In interviews geven medewerkers aan dat de 'de harde aanpak' inmiddels de dominante cultuur binnen het team is geworden. Rondom deze aanpak heeft zich een groep gevormd van informele leiders. Door meerdere geïnterviewden worden deze leiders omschreven als autoritair en dominant, als 'aanpakkers met een grote mond' of 'cowboys'. Het beeld bestaat dat wie meedoet, erbij hoort, en dat dit de verleiding kan vergroten om dingen te doen die eigenlijk niet wilt doen. Volgens medewerkers gaat het om een kern van ongeveer vijf tot tien informele leiders, met daarom heen een grotere groep van 25-50 medewerkers die meedoen of er omheen hangen. Een deel van deze groep gaat ook privé met elkaar om. Aan nieuwkomers wordt volgens de geïnterviewden de boodschap meegegeven: "als je niet repressief bent, dan verlies je het hier op straat".

Andere medewerkers uiten zorgen dat het doorzetten van deze harde lijn zal leiden tot meer onrust in de wijk. De politie zou steeds vaker tegenover de burger komen te staan, waarbij burgers – en met name jongeren – harder optreden kunnen gaan uitlokken.

Dat kan gevolgen hebben voor het wijkgerichte, verbindende politiewerk en brengt zelfs risico's met zich voor de medewerkers die deze aanpak hanteren. Medewerkers die de repressieve aanpak voorstaan, geven op hun beurt aan zich soms ondermijnd te voelen door hun collega's, bijvoorbeeld wanneer deze het voor de burger opnemen bij handhavend optreden zoals het uitschrijven van een bekeuring.

In interviews wordt benadrukt dat een repressieve, normstellende aanpak ook nodig is, maar dat de scherpe kanten ervan eraf moeten. Het aanspreken van informele leiders op hun opstelling en gedrag op straat, of het gesprek erover voeren, wordt echter als lastig ervaren. Medewerkers geven aan dat dit kan leiden tot uitsluiting, bijvoorbeeld doordat zij minder worden meegenomen op de auto en vaker bureauwerk moeten doen.

De indruk bestaat dat het ontbreken van duidelijke richting vanuit de eenheidsleiding over de missie en strategie voor dit team – passend bij de wijk en haar uitdagingen – een belangrijke oorzaak is van de ontstane verschillen in inzicht en de daarbij komende spanningen. Deze verschillen zouden zich bovendien ook binnen het managementteam voordoen, waardoor niet altijd tijdig en eenduidig wordt ingegrepen wanneer de 'harde aanpak' grenzen dreigt te overschrijden. Operationeel experts die informele leiders hierop aanspreken, zouden op hun beurt in hun leiderschap worden ondermijnd.

Sommige geïnterviewden vermoeden dat het uitblijven van duidelijke sturing, het gebrek aan ruimte voor het gesprek over de gewenste aanpak en de toenemende tweespalt uiteindelijk hebben geleid tot integriteitsmeldingen en het vertrek van meerdere medewerkers. Die vertrokken medewerkers waren collega's die veelal de verbindende aanpak voorstonden, onder wie veel medewerkers met een Turkse en Marokkaanse achtergrond. Het verschil in inzicht over de meest passende aanpak heeft daarmee onbedoeld een etnisch-culturele lading gekregen.

4.3. Risico-verhogende factoren samenhangend met de structuur

De wijze waarop het team is ingericht en georganiseerd, heeft invloed op hoe medewerkers samenwerken en aangestuurd worden. Bepaalde structurele keuzes en ontwikkelingen blijken onbedoeld risico verhogend te werken voor sociale veiligheid en het werkklimaat.

4.3.1 De clustergerichte aanpak

Om de wijkgerichte, verbindende aanpak bij het basisteam Nieuw-West Zuid te versterken, hebben de huidige teamchefs het clustergericht werken ingevoerd. Daarbij is het werkgebied verdeeld in vier geografische clusters, met een inhoudelijk sturende rol voor de wijkagenten. Volgens meerdere geïnterviewden werkt deze aanpak op dit moment nog onvoldoende. Als verklaring wordt onder meer genoemd dat de schaal van de wijken binnen het stadsdeel niet goed aansluit bij deze manier van werken. Daarnaast zou het aantal wijkagenten lange tijd te weinig zijn geweest om daadwerkelijk sturing te geven binnen de clusters. Inmiddels is het aantal wijkagenten binnen dit basisteam de afgelopen periode wel toegenomen.

Een belangrijk deel van de knelpunten lijkt samen te hangen met weerstand op de werkvloer. Een dominante groep medewerkers, ziet weinig tot geen meerwaarde in de wijkgerichte, verbindende aanpak. Zij verwijzen naar andere teams in Amsterdam waar deze aanpak volgens hen eveneens niet succesvol is gebleken. Ook zeggen sommigen dat het clustergericht werken niet te combineren zou zijn met wisseldiensten of met het rijden van noodhulpmeldingen in de wijk.

Het clustergericht werken en de moeizame invoering ervan is daarmee symbool komen te staan voor de bredere verdeeldheid binnen het team over wat in deze wijk de juiste aanpak is.

Na de invoering van de clusters zijn medewerkers gevraagd een cluster te kiezen. In de praktijk kozen sommigen daarbij vooral op basis van de Operationeel Expert van het cluster, en minder vanuit een inhoudelijke betrokkenheid bij de wijk. Andere medewerkers zien wel degelijk de potentiële meerwaarde van deze aanpak, maar denken dat het tijd kost voordat deze goed tot uitvoering komt.

4.3.2 Teamsamenstelling, uitstroom en instroom van jonge medewerkers

Het basisteam Nieuw-West Zuid heeft de afgelopen jaren zijn te maken gehad met een aanzienlijke uitstroom van ervaren medewerkers, gecombineerd met een grote instroom van jonge medewerkers die net van de opleiding komen. Elke drie maanden stromen nieuwe collega's in, waardoor het team voortdurend verandert. Afgestudeerden van de politieopleiding zijn startbekwaam, maar nog niet volledig vakbekwaam. Voor hun ontwikkeling hebben zij goede begeleiding van ervaren collega's nodig. Door het grote aantal studenten is er echter een tekort aan studentencoaches. Waar sommige ervaren collega's het begeleiden van studenten waardevol vinden en dit met plezier doen, geven anderen aan dat zij nauwelijks nog met andere ervaren collega's kunnen werken. Dit doet volgens hen afbreuk aan hun werkplezier en vergroot de mentale belasting, omdat zij voortdurend alert moeten zijn en het gevoel hebben voor twee te moeten werken. Omdat het niet altijd mogelijk is om een ervaren collega te koppelen aan een student, komt het voor dat studenten meer binnendiensten draaien, wat hun ontwikkeling belemmert. Of gebeurt het dat jonge medewerkers van begin twintig worden ingezet om net ingestroomde studenten te begeleiden, terwijl zij daar zelf nog onvoldoende ervaring voor hebben.

Met de instroom van jonge medewerkers worden ook generatieverschillen zichtbaarder. Oudere medewerkers merken op dat jongere collega's het politiewerk vooral zien als een baan om in hun levensonderhoud te kunnen voorzien, en minder vanuit een inhoudelijk gemotiveerde keuze voor de politie. Ze zouden ook minder honkvast zijn, sneller willen doorstromen en van de organisatie verwachten dat die een goede werk-privé balans faciliteert. Daarnaast wordt opgemerkt dat sommige jongere medewerkers vooral worden aangetrokken door het stoere karakter van het politiewerk, terwijl zij voor het meer de-escalerende en verbindende werk vaak onvoldoende vaardigheden en motivatie zouden hebben.

4.4 Risicofactoren die samenhangen met de aansturing

4.4.1. Het ontbreken van een gedeelde missie: waar zijn we nu van?

Het verschil in visie op wat de beste aanpak in het werkgebied zou zijn – wijkgericht en verbindend versus repressief en normstellend – en het ontbreken van een breed gedragen missie zorgen binnen het team voor onzekerheid. Centrale vragen blijven onbeantwoord: waar staan we als basisteam Nieuw West-Zuid voor? Wat wil het team bereiken in de wijk en welke aanpak past daarbij? Ook is onduidelijk wat dit concreet betekent voor het dagelijks handelen op straat.

Het gesprek hierover wordt binnen het team niet structureel gevoerd. Het vindt hooguit incidenteel en informeel, dus tussen de bedrijven door, plaats, maar zonder gezamenlijke reflectie. Dit heeft tot gevolg dat sommige medewerkers de ruimte ervaren om hun eigen voorkeursaanpak leidend te laten zijn. En bovendien zorgt het ervoor dat de argumenten van collega's met een andere visie onvoldoende gehoord worden, waardoor uitwisseling uitblijft.

Daar komt bij dat gelijkgestemden vaak samen diensten draaien, wat de kans op tunnelvisie vergroot.

Dit is niet alleen problematisch bij uiteenlopende opvattingen en diepgewortelde verschillen in inzicht, maar ook in teams waarbij medewerkers over belangrijke thema's juist sterk hetzelfde denken. In dat laatste geval bestaat het risico van *mission overdrive* (doorslaan in het nastreven van één missie waardoor geen oog meer is voor andere zaken) of *mission drift* (geleidelijk afdrijven van de oorspronkelijke doelen, waardoor steeds meer dingen gedaan worden die niet goed meer aansluiten op dat waarvoor de organisatie is opgericht).

Het ontbreken van een gedeelde missie maakt ook de aansturing ingewikkeld. Het is onduidelijk wanneer iemand zijn werk goed doet en op basis waarvan medewerkers aangesproken kunnen worden. Dit vermindert de effectiviteit van het team. Wijkagenten die inzetten op verbinding ervaren bijvoorbeeld dat hun inspanningen worden ondergraven wanneer collega's in een nabijgelegen straat op hetzelfde moment zeer repressief wordt opgetreden, en andersom. Terwijl de verschillende vormen van politiewerk, mits situationeel en in samenhang ingezet, elkaar juist kunnen versterken. Er ontbreekt een situationele strategie die beide vormen van politiewerk met elkaar verbindt en die van alle collega's vraagt dat zij – afhankelijk van de context – beide benaderingen kunnen en willen inzetten.

4.4.2 Functioneren van het managementteam

Onder medewerkers en leidinggeven wordt breed gedeeld dat het managementteam (MT) lange tijd niet goed heeft gefunctioneerd. Er was lang sprake van een verdeeld MT, waarin leden elkaar volgens geïnterviewden regelmatig dwars lagen en enkel oog hadden voor persoonlijke belangen. In combinatie met de vele wisselingen in de teamleiding leidde dit ertoe dat het basisteam zich lange tijd verwaarloosd voelde. Een deel van het voormalige MT heeft het basisteam inmiddels verlaten. Daaronder bevonden zich ook meerdere leidinggevendenden met een niet-Westerse achtergrond, waardoor de diversiteit binnen het MT afnam.

Daarnaast was het MT een tijd niet op volle sterkte, wat de aanwezigheid op de werkvloer en de sturingskracht verder beperkte. Daardoor ontstond er onrust onder (een deel van de) medewerkers. Huidige Mt-leden geven aan dat in het verleden sommige onderwerpen bewust werden vermeden, zoals signalen over het gedrag of functioneren van bepaalde medewerkers. Ook werd ervaren dat sommige Mt-leden zich meer verbonden voelden met een bepaalde groep collega's dan met het MT als geheel. Hierdoor konden Mt-leden tegen elkaar worden uitgespeeld: wat je bij het ene Mt-lid niet gedaan kreeg, probeerde je bij het andere Mt-lid voor elkaar te krijgen. En omdat er niet altijd met een mond werd gesproken, werd er ook niet eenduidig gecommuniceerd of aangestuurd.

Uit de interviews blijkt dat veel medewerkers vinden dat het functioneren van het MT de afgelopen jaren is verbeterd. Er is veel geïnvesteerd in het MT dat inmiddels weer op sterkte is en bestaat uit veertien leden. Sindsdien is er meer ruimte voor inhoudelijke discussie en verdieping. Ook is er meer gelijkwaardigheid en gezamenlijke besluitvorming. Het MT spreekt met één mond, treedt als team op en steunt elkaar. Vergaderingen verlopen volgens een vooraf opgestelde agenda en starten standaard met een korte check-in: hoe zit je erbij vandaag? Besluiten zijn beter doordacht en worden breder gedragen. Medewerkers stappen vaker op Mt-leden af en voelen zich meer gesteund.

Het 'terugpakken van de regie', door duidelijker te normeren en te sturen op afspraken en procedures, leidt ook tot weerstand. Met name informele leiders ervaren dit als een bedreiging van hun positie en proberen die te beschermen. Dit proces vraagt veel van MT-leden, die hierdoor soms te maken krijgen met pesterijen, uitsluiting of dat hun positie in het team wordt ondermijnd. Een deel van de geïnterviewden vindt dat het MT, ondanks de verbeteringen, nog steeds onvoldoende daadkracht toont.

4.4.3 De invloedrijke positie van de Operationeel Coördinator (Opco)

De positie van de Opco wordt beschouwd als invloedrijk en bepalend. Beslissingen van de Opco bepalen onder andere wie met wie samenwerkt, wie binnen op het bureau of buiten op straat werkt en, wie eerder naar huis mag en hoeveel ruimte er is voor administratieve werkzaamheden. Deze keuzes hebben directe impact op het werk op straat én op de onderlinge verhoudingen binnen het team.

Beslissingen van de Opco's worden daarom kritisch gevolgd en kunnen leiden tot onrust in het team. Dit uit zich vaak in roddel of kritiek achter de rug van de Opco om. Heel soms uit het zich in kwaadsprekerij, wat iemands positie kan ondermijnen.

Bij een deel van de medewerkers leeft de perceptie dat sommige Opco's verzoeken van bevriende collega's eerder honoreren. Er zou sprake zijn van vriendjespolitiek, bijvoorbeeld bij de indeling van duo's waarbij bepaalde collega's hun voorkeuren vaker gehonoreerd zien worden, of bij het wel of niet ingedeeld worden op het bureau in plaats van op straat. De kritiek die men hierop heeft wordt meestal alleen binnen de eigen groep besproken en zelden rechtstreeks met de Opco. Alleen in heel uitzonderlijke gevallen wordt dit voorgelegd aan de betreffende Opco. Medewerkers geven aan dat zij bang zijn voor mogelijk negatieve gevolgen, bijvoorbeeld voor hun positie binnen de groep. Dit zou ook verklaren waarom sommige OE's en Mt-leden hun mond houden. Er zijn ook Opco's die wel streven naar een eerlijke verdeling van het werk. Binnen het MT is deze gang van zaken een onderwerp van gesprek.

Het feit dat kritiek niet rechtstreeks met de Opco wordt besproken, maar binnen groepen blijft circuleren, heeft niet alleen een negatief effect op de relatie met de Opco. Het leidt ook tot vaste samenstellingen en creëert meer afstand tussen medewerkers, wat de groepsvorming en onderlinge spanningen verder vergroot.

4.5. Risicofactoren die samenhangen met personele zorg

Goede personele zorg is essentieel in een werkcontext waarin medewerkers regelmatig worden geconfronteerd met ingrijpende gebeurtenissen. In deze paragraaf wordt beschreven waar de zorg voor medewerkers tekortschiet of onder druk staat en welke risico's dat met zich meebrengt.

4.5.1 Zorg na heftige incidenten

Veel medewerkers kiezen bewust voor het werken in Nieuw-West Zuid vanwege de uitdagende problematiek. Er gebeurt hier, zo wordt gezegd, in één dag soms meer dan in een heel jaar bij een basisteam in het buitengebied. Over het algemeen zijn medewerkers van dit basisteam tevreden over de zorg na heftige incidenten. Bij heftige incidenten wordt een MIG-melding gedaan door de Opco, soms al direct door de meldkamer. Het Team Collegiale Ondersteuning (TCO) wordt geïnformeerd en sluit aan bij de debriefing. Daarnaast ontvangt de OE direct een mail, waarna deze kan inchecken bij de betrokken collega. Medewerkers geven aan dat het tegenwoordig meer geaccepteerd wordt om dit soort ervaringen en de impact ervan te bespreken met collega's, het TCO of de OE. De komst van jonge medewerkers lijkt hieraan bij te dragen; praten over wat je op straat meemaakt en wat dat emotioneel met je doet, is normaler geworden. Tegelijkertijd leven er zorgen. Met name bij jonge medewerkers bestaat de angst dat zij door een opeenstapeling van heftige incidenten al vroeg in hun loopbaan psychische klachten, zoals PTSS kunnen ontwikkelen. Meer ervaren medewerkers geven aan dat zij door jaren heen zijn afgestompt. Na heftige incidenten wordt soms 'stoom afgeblazen', wat zich kan uiten in harde grappen of ongenueanceerde uitspraken over bevolkingsgroepen.

Daarnaast wordt opgemerkt dat niet elke OE voldoende geschikt is of tijd heeft om passende nazorg te bieden.

Signalen dat het niet goed gaat met een medewerker na een heftig incident worden daardoor niet tijdig herkend en opgepikt. Hoewel de OE de medewerker kan doorverwijzen naar een psycholoog, vinden sommige medewerkers dat professionele, mentale ondersteuning laagdrempeliger en zichtbaarder beschikbaar zou moeten zijn op de werkvloer.

4.5.2 Beperkte ruimte voor reflectie en het bespreken van casuïstiek

Volgens medewerkers is er weinig structurele ruimte om lastige vraagstukken en voorvallen uit de dagelijkse praktijk met elkaar te bespreken. De debriefing zou hiervoor geschikt kunnen zijn, maar wordt in de praktijk niet benut. Collega's spreken er soms spottend over en ervaren het als een 'moetje'. De meesten zouden zich er zo snel mogelijk van af willen maken. Het is een formaliteit. Hoewel Opco's en OE's verantwoordelijk zijn voor de begeleiding van de debriefing, geven medewerkers aan dat ook zij zich er vaak snel van af willen maken. Medewerkers erkennen dat zij zelf ook debet zijn aan de slechte kwaliteit van de debriefing. Tegelijkertijd zien zij de potentie van goede debriefings als leermomenten. Anderen plaatsen daar kanttekeningen bij en wijzen erop dat collega's na lange diensten vooral naar huis willen, waardoor mogelijk de rust ontbreekt om besluiten en handelen op straat met elkaar zorgvuldig te bespreken. Wanneer structurele reflectie aan het einde van een dienst niet haalbaar is, zou volgens medewerkers op een ander moment ruimte moeten worden georganiseerd voor het bespreken van complexe casuïstiek.

Regelmatige reflectie biedt meerdere voordelen, erkennen ook de medewerkers: het kan emotionele verlichting geven om het van je af te praten, inzicht bieden in de vraag of ze goed gehandeld hebben en bijdragen aan leren en verbeteren. Voor Opco's en OE's biedt het bovendien zicht in hoe er in de praktijk gewerkt wordt, wat verbeterpunten zijn en een instrument om gericht te sturen.

4.5.3 Loopbaanontwikkeling en R&O gesprekken

Gedurende lange tijd vonden binnen het team weinig of geen R&O gesprekken plaats. Wanneer een gesprek wel plaatsvond, werd deze door medewerkers vooral ervaren als corrigerend en gericht op fouten in functioneren en gedrag. Sinds kort lijkt hierin verbetering te zijn gekomen: R&O gesprekken vinden regelmatig plaats en er is meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. Niet iedereen is echter al aan de beurt geweest en bij een deel van de medewerkers blijft terughoudendheid over de R&O gesprekken bestaan. Dit komt deels door de ervaringen uit het verleden, maar kan ook te maken hebben met onduidelijkheid over de criteria waarop functioneren wordt beoordeeld. De OE is verantwoordelijk voor de R&O gesprekken maar ziet niet alles wat een medewerker in de praktijk doet. De beoordeling is daardoor deels afhankelijk van wat een medewerker zelf of collega's daarover vertellen. Ook de informatie uit registratiesystemen waarin bijvoorbeeld aanhoudingen en uitgeschreven bonnen worden vastgelegd, zouden worden geraadpleegd voor de beoordelingen. Dit laatste kan een perverse prikkel geven, waarbij het repressief optreden zichtbaarder wordt beloond dan wijkgericht en verbindend werk, dat zich minder eenvoudig laat vertalen naar tastbare resultaten of zich minder makkelijk laat kwalificeren.

Verder leeft bij sommige medewerkers het gevoel dat zij binnen dit team geen doorgroeimogelijkheden hebben. Genoemde oorzaken zijn het ontbreken van de juiste vooropleiding, beperkte opleidingsmogelijkheden, vriendjespolitiek of het idee dat kritisch zijn tegen hen werkt. Deze gevoelens sluit aan bij een politiek brede teleurstelling; medewerkers die volgens testen geschikt zijn voor vervolgstappen, lopen vast door formele eisen zoals het hebben van een bepaald certificaat of diploma.

4.6. Risicofactoren die samenhangen met gewoonten en onderlinge omgang

Naast formele structuren en afspraken spelen informele gewoonten en omgangsvormen een belangrijke rol in hoe veilig medewerkers zich voelen. Deze paragraaf gaat in op patronen in de onderlinge omgang die de sociale veiligheid binnen het team kunnen beïnvloeden.

4.6.1 Groepsvorming en sociale dynamiek

Wanneer medewerkers wordt gevraagd naar de groepsdynamiek klinkt regelmatig de uitspraak: “hoe heftiger de wijk, hoe hechter het team”. Sommige collega’s spreken met affectie over een “familie”. Anderen merken daarbij op dat het dan gaat over een familie waarin sprake is van groepsvorming en klikjes van vrienden die elkaar ondersteunen, ook buiten het werk. Zij zien elkaar privé, ondernemen activiteiten samen en gaan soms ook met elkaar op vakantie.

Met name onder jongere collega’s zijn de onderlinge relaties hecht. Er zouden vriendschappen en ook intieme relaties zijn ontstaan. Bij een deel van de medewerkers leeft de perceptie dat dergelijke relaties ook binnen het managementteam invloed hebben op bepaalde personele beslissingen. Tegelijkertijd zijn er ook medewerkers en leidinggevenden die de relaties met collega’s juist zuiver professioneel willen houden en nadrukkelijk kiezen voor geen omgang buiten het werk.

Vormen van daadwerkelijke voorkeursbehandeling leiden in een groepsdynamiek op zich zelf al tot groepsvorming, maar ook de perceptie daarvan werkt dit in de hand. Medewerkers die ervan overtuigd zijn dat kritiek op collega’s negatieve consequenties heeft, terwijl loyaliteit en vriendschap juist voordelen opleveren, passen hun gedrag hier mogelijk op aan.

Binnen het basisteam Nieuw West-Zuid hangt groepsvorming bovendien samen met de eerder beschreven voorkeur voor een bepaalde politiebenadering: wijkgericht en verbindend of normstellend en repressief.

Daarnaast zijn er ook logische, werkgerelateerde oorzaken voor groepsvorming. Wijkagenten trekken van nature meer naar elkaar toe, noodhulpcollega’s die vooral criminaliteit willen bestrijden ook. En hetzelfde geldt voor Mt-leden of collega’s die actief zijn binnen specifieke politienetwerken.

Deel zijn van een groep biedt veiligheid, onderlinge steun en kansen, vooral wanneer je bij de grootste en meest dominante groep behoort. Medewerkers die tot dezelfde groep behoren, hebben meer voor elkaar over, kennen elkaar beter en steunen elkaar, bijvoorbeeld bij heftige gebeurtenissen. Tegelijkertijd werkt het, bedoeld of onbedoeld, uitsluitend naar anderen..

Medewerkers geven aan dat hoewel groepsvorming op zichzelf geen probleem is, het wel een negatieve impact op het team heeft zodra er sprake is van uitsluiting en aanpassingsdruk. Bijvoorbeeld omdat collega’s zich gedwongen kunnen voelen om zich anders te gedragen of uit te spreken om hun plaats in een groep zeker te stellen of te behouden. Binnen dit team wordt benoemd dat assertiviteit, zichtbare resultaten boeken door bijvoorbeeld veel bonnen te schrijven, en een stevige houding zowel op het bureau als buiten op straat, bijdragen aan acceptatie binnen de dominante groep. Vooral studenten zouden geneigd zijn zich te conformeren om daarmee hun positie in het team veilig te stellen. Groepsvorming kan ertoe leiden dat medewerkers zich gedwongen voelen te moeten kiezen voor een groep. Dit versterkt het proces vaak verder: groepen worden hechter en de afstand tussen groepen groter.

Veel medewerkers geven aan dat je met iedereen moet kunnen samenwerken, ongeacht de groep waartoe iemand behoort. De Opco heeft hier volgens hen een belangrijke rol door actief te sturen op het mixen van collega’s. Ook de leiding moet hierop toezien.

Sinds het vertrek van medewerkers die zich gediscrimineerd voelden, ervaren sommige medewerkers dat de rust in het team is teruggekeerd. Groepsvorming zou niet langer de sfeer op het team negatief beïnvloeden. Deze ervaring lijkt vooral te leven bij collega's die behoren tot, of zich bewegen rondom, de overgebleven dominante groep.

4.7 Risicofactoren die samenhangen met integriteit en de omgang met meldingen

Een sociaal veilig werkklimaat vraagt om duidelijkheid over normen, gedrag en het zorgvuldig omgaan met signalen en meldingen. In deze paragraaf worden factoren beschreven die maken dat integriteits-vraagstukken en meldingen niet altijd tijdig, zorgvuldig of veilig worden opgepakt.

4.7.1 Onvoldoende helderheid over gewenst en ongewenst gedrag

Elkaar aanspreken op ongewenst gedrag begint bij duidelijke en gedeelde normen, gevat in regels waar iedereen op aanspreekbaar zou moeten zijn. Binnen het team Nieuw West-Zuid ontbreekt die helderheid nog. Er is onvoldoende consensus over wat als gewenst en ongewenst gedrag wordt beschouwd, zowel op straat als in de onderlinge omgang. Het gesprek hierover vindt nog te weinig plaats, al lijkt daar recent een begin mee te zijn gemaakt. Ook ontbreekt het gesprek over vriendschappelijke en intieme relaties tussen collega's, zowel binnen als buiten het werk, de risico's die daarmee gepaard kunnen gaan en de afspraken die hierover gemaakt zouden moeten worden. Het feit dat de gedragscode nauwelijks wordt besproken binnen het team, draagt niet bij aan duidelijkheid en normbesef.

4.7.2 Geen ingebedde cultuur van aanspreken op gedrag

Hoewel medewerkers burgers op straat goed weten aan te spreken op gedrag, bijvoorbeeld bij verkeersovertredingen, erkent een groot deel van het team dat zij het aanspreken van collega's op ongewenst gedrag aanzienlijk lastiger vinden. De cultuur is toch vooral dat er over elkaar wordt gesproken, in plaats van met elkaar. De angst voor nadelige consequenties bij direct aanspreken, speelt hierbij een grote rol: men is afhankelijk van elkaar op straat en vreest dat het aanspreken van een collega de onderlinge veiligheid of samenwerking schaadt.

Ook leeft de perceptie dat kritisch aanspreken van een collega, kan leiden tot uitsluiting uit de groep. Ook door de gebeurtenissen in het verleden – meldingen, VIK-onderzoeken en het vertrek van collega's – zijn medewerkers terughoudend geworden in het durven aan te spreken. Het aanspreken op gedrag en het melden bij de leiding hebben daardoor een negatieve lading gekregen waardoor kwesties langer onder de oppervlakte blijven en minder snel worden opgepakt en zorgvuldig opgevolgd. De impliciete norm dat men eerst de collega zelf moet aanspreken en pas daarna naar de leiding mag stappen, versterkt deze dynamiek. Wanneer direct aanspreken voor iemand geen reële optie is, voelt diegene zich daardoor mogelijk geremd om signalen met de leiding te delen. Dit vergroot het risico dat problemen pas laat of helemaal niet worden opgepakt.

4.7.3 Onvoldoende toegeruste vertrouwenspersonen in het team

Het basisteam beschikt over één interne vertrouwenspersoon, die door centrale vertrouwenspersoon is geselecteerd/aangewezen. Gezien de mate van groepsvorming binnen het team was het passender geweest om meerdere vertrouwenspersonen aan te stellen, met een profiel dat aansluit bij de functie. Dit vergroot de kans dat medewerkers zich veilig voelen bij hen en dus sneller op een van deze functionarissen durven af te stappen. Verder bestaat de indruk dat de vertrouwenspersoon onvoldoende is voorbereid en toegerust door de organisatie.

Een vertrouwenspersoon moet niet alleen luisteren, maar ook kunnen informeren over vervolgstappen en ondersteunen bij het overwegen van gesprekken met collega's of leidinggevenden. Hiervoor zijn specifieke competenties nodig, of in ieder geval de mogelijkheid om deze te ontwikkelen.

4.7.4 Het meldsysteem dat onvoldoende vertrouwen wekt

Binnen het team bestaat terughoudendheid om meldingen te doen. Deze huiver is mede ingegeven door eerdere ervaringen met de afhandeling van meldingen en de onrust die daardoor ontstond. Medewerkers vrezen dat melden wordt gezien als oncollegiaal, dat andere collega's of de leiding het je kwalijk neemt, dat het direct leidt tot een VIK-onderzoek en mogelijk tot schorsing van de betrokken collega's. De meldingsbereidheid wordt verder ondermijnd door onduidelijkheid over wat als meldenswaardig gedrag geldt en door het ontbreken van een laagdrempelige procedure die vertrouwen biedt in een zorgvuldige en proportionele opvolging. Als ongewenste situaties niet vroegtijdig worden gemeld en opgepakt, bestaat het risico dat de situatie door sluimert en escaleert met als gevolg onnodige schade voor medewerkers en het team.

4.7.5 Onvoldoende communicatie en nazorg bij integriteitskwesaties

De geïnterviewden geven aan dat de communicatie vanuit de leiding over integriteitsincidenten tekortschiet. Er is behoefte aan duidelijkheid over lopende onderzoeken, collega's die thuis zitten of plotseling vertrekken, en de redenen daarvoor. Ook wordt gemist dat na afronding van onderzoeken enige vorm van terugkoppeling plaatsvindt. Medewerkers blijven zitten met vragen en gevoelens van onzekerheid. Het ontbreken van deze informatie leidt tot onzekerheid, roddel en speculatie. Soms gaan er onterecht namen rond van collega's die betrokken zouden zijn bij een onderzoek. Daarnaast is er behoefte aan betere communicatie rond de nazorg voor het team en betrokken collega's na ingrijpende meldingen, met voldoende aandacht voor vragen die leven en voor het herstellen van de verhoudingen waar nodig. Het gevolg is dat medewerkers weinig vertrouwen hebben in het meldsysteem en het VIK, zich voorzichter opstellen en de bereidheid om te melden afneemt.

Verder kan ook de communicatie over wat het MT precies doet, bijvoorbeeld bij MT-overleggen, maar ook bij tweedaagse MT-sessies, volgens medewerkers transparanter. Op dit punt zijn al goede stappen gezet, maar verdere verduidelijking over wat wordt gedaan en waarom, vergroot het draagvlak voor het MT en voorkomt dat ruis ontstaat en irritatie.

Hoofdstuk 5 Risico's ten aanzien van integriteit en (sociale) veiligheid

In de voorgaande hoofdstukken hebben we geconstateerd dat de politie en daarmee ook het basisteam Nieuw West-Zuid inherent kwetsbaar is als het gaat om integriteit en (sociale) veiligheid. Terwijl een sociaal veilig werkklimaat is cruciaal om politiewerk effectief, zorgvuldig en veilig uit te voeren. We hebben gekeken naar de organisatie-specifieke kenmerken van het basisteam Nieuw West-Zuid en in hoofdstuk 4 beschreven we welke factoren de risico's voor sociale veiligheid en het werkklimaat vergroten. In dit hoofdstuk gaan we in op de concrete risico's voor sociale veiligheid, ingedeeld in drie categorieën.

- Risico's sociale veiligheid tussen medewerkers onderling
- Risico's sociale veiligheid in relatie tussen medewerkers en leidinggevenden
- Risico's sociale veiligheid in interactie met burgers

5.1 Risico's sociale veiligheid tussen medewerkers onderling

Uitsluiting

Het meest genoemde risico voor de sociale veiligheid in de relatie tussen medewerkers onderling in de interviews is uitsluiting. Meerdere medewerkers zeggen gevoelens van uitsluiting te voelen of zich daadwerkelijk buitengesloten te voelen. Dit hangt nauw samen met de nog altijd aanwezige sterke groepsvorming binnen het team. Voorbeelden van uitsluiting die genoemd worden zijn: genegeerd worden op het bureau, niet serieus genomen worden, bepaalde kansen niet krijgen, niet mee mogen op de auto, gesloten groepjes in de kantine, spreken in een andere taal dan het Nederlands, of niet na werk meegevraagd worden. De redenen voor uitsluiting of dat zo ervaren zijn divers: verschillen in mening over de juiste aanpak in de wijk, etniciteit of culturele achtergrond, werkplek (op straat of vooral binnen), blauw of niet, functie Mt-lid of niet, opleidingsniveau (HBO of niet). Uitsluiting ondermijnt het vertrouwen tussen collega's, belemmert samenwerking en draagt bij aan een sociaal onveilige werksfeer.

Roddelen

Een andere risico dat veel werd genoemd is roddelen. Ook roddelen schijnt veelal te gebeuren in groepsverband. Niet alleen op het bureau maar ook via privecontacten en WhatsAppgroepen. Oorzaken zijn onder meer verveling, bijvoorbeeld tijdens de ochtendienst, onvrede over iemands functioneren of aanpak, en het ontbreken van een veilige gelegenheid om direct zaken met elkaar te bespreken. Ook onduidelijkheid of onrust rond klachten of integriteitsmeldingen voedt het roddelen nog verder. Roddelen zorgt voor wantrouwen, verhoogt spanningen en maakt samenwerking moeilijker.

Discriminatie

Binnen het team is er een dominante groep, voornamelijk wit en mannelijk, die de norm bepaalt en de repressieve aanpak van de wijk voorstaat. Medewerkers met een andere etniciteit zijn welkom binnen dit team zolang ze goed functioneren en dezelfde aanpak hanteren.

Collega's die de verbindende aanpak hanteren, vooral gericht op bewoners met dezelfde etnische achtergrond, worden vaak enigszins wantrouwend bekeken en krijgen opvallend vaak het verwijt 'de discriminatiekaart te trekken'. Volgens sommigen wordt het verwijt van discriminatie geuit als reactie op kritiek op hun functioneren, maar ook naar aanleiding van het optreden van autochtone collega's op straat, bijvoorbeeld in contact met bewoners of groepen jongeren met een andere etnische achtergrond.

Daarnaast geven sommige medewerkers aan dat het huidige MT volgens hen te terughoudend is uit zorg voor discriminatie, en signalen daarvan te snel als zodanig kwalificeert. Hierdoor zou het gesprek over het functioneren of de wijze van aanpak als onveilig worden ervaren.

Medewerkers die discriminatie ervaren op basis van hun etniciteit, geven aan dat zij zich onveilig voelden en het lastig vonden dit bespreekbaar te maken of te melden bij het MT. Zij zeggen hier geen gelegenheid voor te hebben gezien. In het verleden zou het MT signalen hebben genegeerd, hebben weggekeken. Dit heeft het vertrouwen – dat een melding zorgvuldig wordt opgepakt en dus dat het zin heeft om te melden – ondermijnd waardoor de meldingsbereidheid is afgenomen. Op den duur kan hierdoor de perceptie ontstaan dat mensen onterecht weggelaten worden met ongewenst gedrag.

5.2 Risico's sociale veiligheid in de relatie tussen medewerkers en leidinggevenden

Favoritisme of voorkeursbehandeling

Wat in meerdere interviews naar voren komt is dat het uitmaakt met wie 'je goed bent' binnen het team en welke aanpak je voorstaat: verbindend of repressief? Dus persoonlijke relaties of gedeelde voorkeur van aanpak hebben invloed op de werkverdeling. Opco's verdelen het werk, bepalen met wie je werkt, wie op straat gaat en wie binnen blijft. Basisregels voor de verdeling worden daarbij niet altijd aangehouden. Je moet mensen soms ook wat gunnen en vrienden of gelijkgestemden werken beter samen, is het weerwoord. Veel medewerkers hebben het idee dat sommige Opco's het leuke werk onder hun vrienden of binnen hun eigen groep verdelen. Dit wordt door hen als 'vriendjespolitiek' gezien. Sommige medewerkers hebben het idee dat zij relatief vaak bureauwerk moeten verrichten terwijl anderen wel de straat op mogen. Ook leeft er een idee dat bepaalde functies gegund worden aan collega's vanwege de vriendschappelijke relatie die ze hebben met de teamleiding. Een aantal medewerkers geeft aan dat zij heel bewust de relaties op het werk collegiaal houden en privé en werk gescheiden, om dit soort problemen te voorkomen.

Ondermijning door informele leiders

De informele leiders die opkwamen in de periode van gebrekkig leiderschap hebben nog altijd enige positie en verzetten zich tegen pogingen van de teamleiding om het leiderschap terug te pakken. Ze laten zich niet makkelijke aansturen of aanspreken op hun gedrag en kunnen zich ondermijnd opstellen ten opzichte van het MT en haar individuele leden. Medewerkers die niet goed liggen bij deze informele leiders kunnen ook te maken krijgen met sociaal onveilig gedrag. Zij lopen het risico uitgesloten en genegeerd te worden of onderwerp van roddel te zijn.

5.3 Sociale veiligheid in interactie met burgers

Stereotypering, ongelijke behandeling en de schijn of beschuldiging daarvan

In de interviews geven meerdere medewerkers aan dat de uitdagende werkomgeving van Nieuw West-Zuid invloed heeft op hun wereldbeeld. Zij beschouwen dit als een onvermijdelijk en inherent onderdeel van het werken in dit gebied. Politie-medewerkers van dit basisteam zien dagelijkse de effecten van de complexe problematiek die dit gebied kenmerkt.

Plegers van normoverschrijdend en/of ondermijnd crimineel gedrag komen vaak uit dezelfde bevolkingsgroepen. Dit brengt enerzijds het risico met zich mee van stereotypering en ongelijke behandeling. Anderzijds bestaat het risico om hiervan onterecht te worden beschuldigd.

Een deel van de medewerkers ziet in dat dit kan leiden tot vooroordelen en discriminatoire gedachten, die op termijn ook invloed kunnen hebben op houding en bejegening richting burgers.

Een belangrijke oplossing ligt volgens medewerkers in het bespreekbaar maken van deze risico's binnen het team, evenals in het gezamenlijk van gedachten wisselen, het reflecteren op wat in verschillende situaties de best passende aanpak is. Dit zou extra relevant zijn voor een basisteam met relatief veel studenten en onervaren agenten. Het risico bestaat namelijk dat zij de dominante aanpak binnen het team overnemen, zonder dat daar voldoende kritische reflectie tegenover staat.

Wederzijdse verharding op straat en valse of lastig weerlegbare beschuldiging van geweldsmisbruik

De bejegening van politiemedewerkers door burgers, en met name door jeugdgroepen, is regelmatig agressief en soms gewelddadig. Dit maakt onderdeel uit van de bredere problematiek in het werkgebied en maakt dat het werkgebied als zwaar, veeleisend en belastend wordt ervaren. In de interviews wordt gezegd dat een deel van de bevolking weinig vertrouwen heeft in de overheid of daar zelfs vijandig tegenover staat. Het accepteren van gezag is volgens medewerkers minder vanzelfsprekend, wat zij in hun dagelijkse werkzaamheden op straat merken.

Jeugdgroepen zoeken geregeld de confrontatie met de politie, bijvoorbeeld door te treiteren, provoceren of uit te lokken. Soms blijft dit bij woorden en is het onschuldig, maar er zijn ook situaties waar agenten worden gehinderd of afgeleid bij hun werkzaamheden, bijvoorbeeld tijdens noodhulpsituaties. Daarnaast doen zich ook incidenten voor waarbij sprake is van geweld en agressie tegen politiemedewerkers, zoals het gooien van vuurwerk rond de jaarwisseling. Het werkgebied staat bovendien bekend om de heftige geweldsincidenten waarbij zware criminele netwerken betrokken zijn. De combinatie van deze factoren maakt dat de veiligheidsrisico's in de interactie met burgers in deze wijk groter dan gemiddeld zijn.

Meerdere medewerkers geven aan dat de verhoudingen op straat verder verhard zijn, nu de groep die de voorkeur geeft aan een repressieve aanpak het grootst is. Hard optreden wordt daarmee steeds meer de norm. In een wijk met veel jeugd die vaak in groepen op straat hangen, kan een eenzijdig repressief optreden het risico vergroten op een 'kat- en muisspel', met mogelijk een negatieve geweldspiraal tot gevolg.

Sommige medewerkers geven aan dat de verharding op straat voor andere collega's een bevestiging zou vormen om nog harder op te treden, en daarbij de grenzen op zoeken. Los van de risico's op buitensporig geweld aan beide zijden, kan een eenzijdige inzet op repressie ertoe leiden dat burgers het gevoel kunnen krijgen dat de politie zich tegen hen keert is. Dit kan gevolgen hebben voor het vertrouwen in de politie en voor de bereidheid van burgers om als informant mee te werken aan de bestrijding van criminaliteit in de wijk, en daarmee ook aan de effectiviteit van het politiewerk.

Ook wanneer er een te eenzijdige inzet op wijkgericht en verbindend werken is, heeft dat gevolgen voor de effectiviteit van het politiewerk en ontstaan er risico's voor de (sociale) veiligheid. Denk bij dat laatste bijvoorbeeld aan risico's op daadwerkelijke of lastig weerlegbare beschuldigingen van belangenverstrengeling.

Het ontbreken van duidelijke sturing en van ruimte voor kritische reflectie en tegenspraak vergroot het risico dat een bepaalde aanpak dominant wordt zonder dat de effecten daarvan voldoende worden besproken.

Valse en lastig weerlegbare beschuldigingen

Medewerkers erkennen dat in dit werkgebied het risico bestaat op de schijn of lastig weerlegbare beschuldigingen van ongelijke behandeling, disproportioneel geweld of etnisch profileren. Ook wanneer dergelijke beschuldigingen volgens hen ongegrond zijn, kunnen zij moeilijk weerlegbaar zijn. In dit verband wordt door medewerkers gesproken over het trekken van de 'racismekaart'.

Wijkagenten lopen volgens geïnterviewden een specifiek risico, omdat zij vaak zelfstandig werken en langdurig in dezelfde wijk actief zijn. Door hun zichtbaarheid en langdurige aanwezigheid kunnen zij kwetsbaar zijn voor beschuldigingen van integriteitsschendingen, ook wanneer deze niet gegrond zijn.

Hoofdstuk 6 Samenvattende conclusies

In dit hoofdstuk vatten we de belangrijkste conclusies van de analyse samen.

Conclusie 1. Inherente en organisatie-specifieke kwetsbaarheden

De politieorganisatie is van nature kwetsbaar op het gebied van sociale veiligheid en werkklimaat. Dit hangt samen met het grote belang van collegialiteit, de discretionaire bevoegdheid die voortvloeit uit het geweldsmonopolie, de beperkte diversiteit binnen de organisatie en de reorganisatie naar een Nationale Politie, waarvan de effecten nog steeds merkbaar zijn.

Daarnaast staat het politiewerk de laatste jaren onder toenemende druk door meer polarisatie, anti-overheidssentimenten en verruwing en gericht geweldgebruik door burgers in reactie op politieoptreden. Dit kan bij politiemedewerkers leiden tot een vertekend wereldbeeld en tot stereotypering en vooroordelen, zeker wanneer zij grensoverschrijdend of crimineel gedrag vaker bij mensen uit dezelfde bevolkingsgroepen zien. Dit speelt met name in grote steden en in specifieke wijken van die grote steden.

Het werkgebied van het basisteam Nieuw West-Zuid binnen de politie-eenheid Amsterdam is zo'n wijk met complexe problematiek: sociale problematiek vanwege armoede, grote groepen jongeren op straat, een combinatie van jeugdcriminaliteit en georganiseerde criminaliteit, en een populatie die grotendeels dezelfde etnische, culturele, religieuze of sociaaleconomische achtergrond heeft.

Conclusie 2. Verschil van inzicht over de juiste strategie leidt tot spanningen

Binnen het team bestaan verschillende opvattingen over de juiste politiestrategie voor deze wijk: een wijkgerichte, verbindende aanpak versus een repressief en normstellend optreden. De spanningen van de afgelopen jaren tussen de autochtone Nederlandse medewerkers enerzijds en medewerkers met een Turkse of Marokkaanse achtergrond anderzijds lijken in eerste instantie voort te komen uit dit verschil van inzicht over wat nodig is in deze wijk.

Inmiddels lijkt de zogenoemde 'harde aanpak' de dominante cultuur te zijn geworden, omdat veel medewerkers die de verbindende aanpak voorstonden, het team hebben verlaten vanwege ervaren discriminatie en uitsluiting. Nieuwe jonge medewerkers voelen zich vaker aangetrokken tot de groep die de harde aanpak ondersteunt. Zij missen nog de senioriteit en het vakmanschap dat nodig is om verbindend en de-escalierend op te treden. Beide strategieën zijn belangrijke en elkaar versterkende onderdelen van het politiewerk. Door het ontbreken van een heldere, gedeelde visie en strategie kon echter een tweespalt ontstaan. Dit leidt tot spanningen op de werkvloer en mogelijk ook tot onveilige situaties op straat. Tegelijkertijd handelen alle medewerkers van beide perspectieven vanuit de motivatie om bij te dragen aan de veiligheid in de wijk.

Conclusie 3. Verandering in structuur en aansturing leidt tot weerstand

De nieuwe teamleiding heeft clustergericht werken ingevoerd om de wijkgerichte, verbindende aanpak bij het basisteam NWZ te versterken. Het team is daarbij verdeeld in kleinere clusters. Volgens medewerkers functioneert deze werkwijze nog niet goed. Naast praktische bezwaren die genoemd worden speelt vooral weerstand op de werkvloer een rol, met name bij een dominante groep medewerkers die weinig ziet in de

wijkgerichte, verbindende aanpak. Het ontbreken van een aan de structuur onderliggende heldere strategie, bemoeilijkt ook de aansturing.

Daarnaast heeft de teamleiding ook te maken met resterend wantrouwen bij een deel van de medewerkers gevoed door ervaringen uit het verleden, en met ondermijnend gedrag van enkele informele leiders. Het managementteam lijkt inmiddels weer op volle sterkte en spreekt met één mond, al zouden sommige operationeel coördinatoren (Opco's) zich nog wel eens onttrekken aan basisafspraken of bevriende collega's voortrekken bij de taakverdeling van werkzaamheden.

Conclusie 4. Ondersteuning en zorg voor medewerkers nog niet optimaal

De zorg voor medewerkers na ingrijpende incidenten lijkt bij dit team grotendeels op orde. Tegelijkertijd maken sommige medewerkers zich zorgen over de risico's op PTSS bij jonge collega's die vroeg in hun loopbaan met heftige situaties worden geconfronteerd. Er is behoefte aan meer aandacht tijdens de-briefings en aan laagdrempelige, psychologische ondersteuning, bij voorkeur frequenter of structureler beschikbaar.

Daarnaast wordt de mogelijkheid gemist om regelmatig en in alle rust met elkaar lastige vraagstukken en praktijksituaties te bespreken. Dit kan ontlastend werken en inzichten geven in wat beter kan. Ook is er behoefte aan meer duidelijkheid over beoordelingscriteria, loopbaanmogelijkheden, opleidingsperspectief en kansen op een nieuwe functie.

Conclusie 5. Onvoldoende vertrouwen rond integriteitkwesities

Medewerkers voelen zich onvoldoende veilig om elkaar aan te spreken op gedrag, zowel op straat als binnen het team. Ervaringen met integriteitsincidenten uit het verleden en de als disproportioneel ervaren afhandeling van meldingen spelen hierbij een rol, evenals de angst voor uitsluiting wanneer men zich wel uitspreekt. Daarnaast ontbreekt duidelijkheid over wat gewenst en ongewenst gedrag is, zowel in het optreden richting burgers als in de onderlinge omgang. Het gezamenlijke gesprek hierover ontbreekt, wat iemand aanspreken verder bemoeilijkt. Juist in een team waar groepsvorming leidt tot gevoelens van onveiligheid is het essentieel dat medewerkers terechtkunnen bij een vertrouwde en competente vertrouwenspersoon. Bij het team NWZ is dit nog niet voldoende op orde. Ervaringen uit het verleden maken de bereidheid om te melden laag. Maar ook het beeld dat een melding zomaar kan leiden tot een VIK-onderzoek en schorsing van betrokken collega's. Hierdoor bestaat het risico dat signalen van sociale onveiligheid niet tijdig worden opgepakt en daarom escaleren.

Conclusie 6. Belangrijkste risico's voor de sociale veiligheid

De inherente kwetsbaarheden van politiebasteams, de genoemde kenmerkende factoren en de specifieke omstandigheden bij het basisteam Nieuw West-Zuid, leiden tot drie categorieën risico's voor de sociale veiligheid.

Ten eerste zijn er risico's in de onderlinge omgang tussen medewerkers. Sterke groepsvorming vergroot daarbij de kans op uitsluiting en roddelen. Bij discriminatie gaat het enerzijds om het niet altijd serieus nemen van signalen over mogelijk ongelijk handelen en stereotypering, en anderzijds om de perceptie dat collega's te snel als racist worden bestempeld.

Ten tweede zijn er risico's in de relatie tussen medewerkers en leidinggevenden, zoals (de schijn van) vriendsjespolitiek en het bevoordelen van bepaalde collega's bijvoorbeeld omdat er sprake is van vriendschappen. De weerstand van informele leiders kan leiden tot sociale veiligheidsrisico voor Mt-leden en medewerkers die hun goedkeuring niet genieten.

Ten derde zijn er risico's in de interactie met burgers. Een verhard of vertekend wereldbeeld kan leiden tot (de schijn van) stereotypering, ongelijke behandeling, maar ook tot een grotere inzet van geweld door de politie. De interne spanningen over de juiste strategie hebben hiermee (onbedoeld) ook een etnische lading gekregen.

Daarnaast vormen agressieve bejegening, provocatie (treiteren, uitlokken) en geweld door met name jeugdgroepen een reëel veiligheidsrisico voor de medewerkers. Op sommige momenten kan die bejegening escaleren tot zeer gewelddadig, bijvoorbeeld tijdens de jaarwisseling. De aanwezigheid van criminele netwerken leidt bovendien met enige regelmaat tot ernstige geweldsincidenten.

De combinatie van al deze factoren maakt dat de veiligheidsrisico's voor politiemedewerkers in deze wijk meer dan gemiddeld zijn. Er bestaat een risico op verdere verharding en een negatieve geweldspiraal, mede doordat de repressieve aanpak momenteel dominant is en het 'kat- en muisspel' met jeugdgroepen verder uitlokt. Dit kan op termijn het vertrouwen in de politie en de bereidheid van burgers om samen te werken ondermijnen.

Hoofdstuk 7 Aanbevelingen

I. Aanbevelingen in relatie tot het verleden (herstelwerk)

- Erken – met en/of namens huidige teamleiding/sectorleiding en eenheidsleiding - roerige periode van wisselingen in teamleiding in het verleden en hoe dit heeft geleid tot onrust, onzekerheid en een gevoel van verwaarlozing. Begin hiermee bij de terugkoppeling van de rapportage aan medewerkers. Geef ook terug dat het aan een gedeelde visie van de team/sector/eenheidsleiding over wat de beste politiestrategie is heeft ontbroken en dat in een periode van gebrekkige leiderschap er ruimte was waarin tweespalt kon ontstaan over de best passende politiestrategie in deze wijk. Geef ook aan dat de repressief en normstellende strategie op dit moment dominant is.
- Erken ook het niet tijdig en adequaat opvolgen van signalen en meldingen over pesterijen, discriminatie en voortrekkerij in het verleden, door eerdere teamchefs, waardoor kwesties te lang bleven liggen en konden escaleren, met de gevolgen van dien. Koppel terug aan het team dat uit de analyse naar voren komt dat medewerkers van het basisteam NWZ vooral de problemen in de wijk willen aanpakken, maar dat er verschil van inzicht is in wat daarvoor de beste politiestrategie is: verbindend en wijkgericht versus repressief en normstellend. Dat dit tot spanningen heeft geleid in het team, en dat die spanningen onbedoeld een etnisch-culturele component heeft gekregen.
- Naast bovenstaande erkenning in de richting van het zittende team zijn ook erkenning en herstelinspanningen noodzakelijk naar de voormalige collega's die het team vanwege de ontstane situatie hebben verlaten. Begin met de terugkoppeling van de resultaten van deze analyse.

II. Aanbevelingen in relatie tot de strategie passend bij het werkgebied NWZ

- Ontwikkel (in afstemming met de sector en eenheidsleiding, en na raadpleging van belangrijke stakeholders in de wijk) een voor visie en daarbij passende politiestrategieën specifiek voor het werkgebied NWZ; rekening houdend met de verschillen in aard, ernst en complexiteit van de problematiek in deze wijk en afhankelijk van de situatie. Houdt daarbinnen ruimte voor een gedifferentieerde aanpak per cluster, passend bij de problematiek in dat cluster (zie ook hieronder).
- Formuleer streefcijfers passend bij de beoogde resultaten van deze strategie en zorg voor periodieke reflectie.
- Overweeg om voor dit basisteam een eigenstandige intelligence te organiseren en te versterken. Een situationeel en gedifferentieerd politieoptreden vraagt een goede informatie/intelligence-positie op strategisch en microniveau; wat gebeurt er breed binnen het werkgebied NWZ (bijvoorbeeld waar het gaat om georganiseerde criminaliteit). Maar ook wat gebeurt er in straat X? Een goede informatiepositie beschermt medewerkers, stelt hen in staat om situationeel te kunnen optreden, komt de effectiviteit van het politieoptreden ten goede, en helpt om de aard van de criminaliteit binnen NWZ goed te kunnen duiden. Het draagt bij aan een reëel beeld van de problematiek binnen NWZ.
- Zorg voor capaciteit, budget, prioriteit en draagvlak voor de uitvoering van de aanbevelingen die voortkomen uit deze analyse. Gezien de aard van de aanbevelingen hierboven en hierna is extra senior-capaciteit nodig, het lijkt ondoenlijk dit te doen naast de operationele aansturing van het team vanwege de kwaliteit, tijd, maar ook (onafhankelijke) positie die daarvoor nodig is. Overweeg daarom senior capaciteit, bijvoorbeeld in de vorm van een projectleider, toe te voegen. Zorg voor een heldere taakverdeling van deze projectleider ten opzichte van teamchefs, districtsleiding en de eerder ingerichte werk- en projectgroep.

Naast deze kwalitatieve en kwantitatieve versterking van capaciteit, het bewaken van de uitvoering en borging van de aanbevelingen en tijdlijn, zou de daartoe aan te stellen projectverantwoordelijke in staat moeten zijn draagvlak te verkrijgen in het team en daarbuiten en de beschikking moeten hebben over voldoende middelen.

III. Aanbevelingen in relatie tot de benodigde capaciteit passend bij de strategie

- Bepaal aan de hand van de te ontwikkelen visie en passende politiestrategieën, welke teamstructuur daarbij passend is, welke expertise en ervaring het team nodig heeft en welke functies en profielen zijn daarbij nodig. Wat moeten medewerkers die voor NWZ willen werken boven op de reguliere taken kunnen? En laat dit leidend zijn bij personele besluiten, bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers, bij opleidingsmogelijkheden, de aanstelling van OE's en Opc'o's en de samenstelling van het MT.
- Voer anders gesteld een strategisch personeelsbeleid met aandacht voor de inzet en de benodigde diversiteit in brede zin, kwaliteit en capaciteit. En met aandacht voor ondersteuning, begeleiding en voldoende ruimte voor onderling overleg.
- Voer als onderdeel van dit strategische personeelsbeleid, gekoppeld aan de nieuwe visie en strategie, na een jaar gesprekken met medewerkers en leidinggevenden (schouwen): voldoet iemand aan het gevraagde profiel?
- Maak het gevraagde profiel een vast onderdeel in de jaarlijkse R&O gesprekken.
- Onderzoek de mogelijkheid om vanwege het specifieke karakter van de wijk, het team en haar taken extra 'beloning' toe te kennen aan medewerkers en leidinggevenden van NWZ in termen van opleidingsmogelijkheden, salariering, extra dagen vrij etc.

IV. Aanbevelingen in relatie tot communicatie naar en met het team

- Communiceer actief naar het team over de gekozen strategie, de benodigde balans van verbindend en repressief politiewerk en de daarvoor benodigde capaciteit (formatie, expertise, ervaring) en werk aan draagvlak. Presenteer het als een gezamenlijke opdracht waaraan iedereen vanuit zijn functie, kennis en ervaring een bijdrage te leveren heeft. Biedt ruimte voor inbreng, breng gezamenlijk de kansen en risico's met elkaar in kaart, bij voorkeur in een professioneel gefaciliteerde sessie met iemand van binnen de politie die het benodigde respect geniet en tegelijkertijd empathisch is en in staat open te communiceren.
- Kijk per cluster met de betrokken medewerkers naar de aanpassingen die nodig zijn in het plan van aanpak dat voor de verschillende clusters is opgesteld, opdat duidelijk wordt op welke wijze het team invulling geeft aan de strategie voor de wijk, en de beoogde resultaten wil gaan realiseren.

V. Aanbevelingen met betrekking tot de planning en aansturing

- Stel criteria op, aan de hand van de te ontwikkelen visie en strategie, voor het strategisch indelen van de duo's op straat, en voor het verdelen van het werk. Plaats medewerkers die bij voorkeur inzetten op verbinding in de wijk regelmatig naast medewerkers met een voorkeur voor een meer normstellend optreden. Doorbreek actief de praktijk waarbij medewerkers vooral met collega's uit een van de (vrienden)groepen duo's konden vormen. Voor de Opc'o's zijn deze criteria leidend en een belangrijk aspect waarop zij beoordeeld worden. Ander uitgangspunt is dat het bureauwerk en het werk op straat zo eerlijk als mogelijk verdeeld worden binnen het team.
- Maak de verdeling van het werk en samenstelling van de duo's een vast onderwerp op de agenda van het MT: hoe gaat het, is het realistisch en uitvoerbaar, wat zijn de effecten intern en buiten?
- Werk verder aan het versterken van het MT: via een teamassessment, coaching per individu of een teamcoach/teambegeleider.

VI. Aanbevelingen met betrekking tot personele zorg en teamsamenwerking

- Zorg voor meer professionele mentale ondersteuning die laagdrempelig en zichtbaar beschikbaar is op de werkvloer.
- Zorg voor verdere professionalisering van de R&O gesprekken: in frequentie, maar ook in het standaard bespreken van iemands (loopbaan)ontwikkeling, wensen en verbeterpunten, en in relatie tot wat de wijk en het team nodig heeft.
- Zorg dat medewerkers om de drie maanden in het team of cluster een middag met elkaar casuïstiek bespreken. Een vorm van morele intervisie waarbij uitzonderingen, dilemma's en twijfels worden besproken. Op die manier horen collega's van elkaar de argumenten die een rol hebben gespeeld in een besluit. Dit kan goed via de binnen de politie in opmaat zijnde methodiek van morele oordeelsvorming, die samen onderzoeken en leren centraal stelt. Dit vormt ook een terugkerend moment om te kunnen reflecteren op de gevolgde strategie in de wijk.
- Versterk, om tegenwicht te geven aan groepsvorming, juist het teamgevoel, en de ervaring gezamenlijk te werken aan een gedeelde opdracht voor de wijk, bijvoorbeeld door een regelmatige bespreking van de voortgang op het behalen van doelen. Faciliteer daarnaast meer informele ontmoetingen, zowel op kantoor als tijdens personeelsactiviteiten.
- Onderzoek wat voor dit basisteam het wenselijk aantal studenten/aspiranten is; waarbij de complexiteit van het gebied en de mogelijkheid om studenten/aspiranten te kunnen begeleiden leidend zijn. Stel per student een traject op als onderdeel waarbij iemand kennis maakt met meerdere aspecten van het politiewerk en de mogelijkheid krijgt om zich te bekwamen in zowel de repressieve handhaving, als in het de-escalerend optreden en het wijkgerichte, verbindende werk.

VII. Aanbevelingen in relatie tot integriteit

- Vraag het VIK om, op basis van eerder uitgevoerde triage(s) en onderzoeken, lessen voor de toekomst te formuleren, ten aanzien van hun eigen optreden en ten aanzien van het team. Laat deze geleerde en te leren lessen door VIK presenteren in een bijeenkomst die ook ruimte biedt voor nazorg en afsluiting van de repressieve trajecten voor het team en haar leden.
- Bespreek in het MT en een klankbordgroep (van medewerkers), onder professionele begeleiding op het gebied van integriteit, wat er onder gewenst en ongewenst gedrag wordt verstaan. Vertaal dat in gewenst en ongewenst gedrag voor het team en draag dat uit in sessies met het hele team met een rol voor teamchefs en de leden van het MT. Besteedt daarbij ook aandacht aan de risico's van groepsvorming en vriendschappelijke relaties op de werkvloer (al is het maar voor de beeldvorming).
- Geef de OE's een actieve rol in het bespreken van deze kaders/afspraken in de verschillende groepen/clusters. Herhaal dit elk jaar.
- Nodig medewerkers uit zich meer aan en uit te spreken en geef als teamleiding en leidinggevend (OE's) het goede voorbeeld: spreek medewerkers en leidinggevenden op een respectvolle wijze aan en laat ook zelf zien dat je aanspreekbaar bent.
- Selecteer aan de hand van een functieprofiel twee nieuwe vertrouwenspersonen (man en vrouw) met de juiste motivatie en competenties, leidt hen op en organiseer intercollegiale intervisie met vertrouwenspersonen elders in de eenheid. Vergroot hun zichtbaarheid en laat hen regelmatig voorlichting geven, aan nieuwe en zittende medewerkers, over de gedragsregels, het bespreekbaar maken van gedrag en het doen van een melding.
- Zorg voor een zorgvuldige opvolging van meldingen. Bekijk met de leiding en met VIK hoe de meldprocedure en met name de triage van meldingen en de opvolging beter kan en beter gecommuniceerd kan worden.

Waarbij geldt: iedere melding verdient passende opvolging- een onderzoek alleen als dat de meest zorgvuldige opvolging is met oog voor alternatieve passende en proportionele manieren van opvolging naast een disciplinaire opvolging.

- Communiceer op procesniveau over eventuele VIK- en lijnonderzoeken. Zowel richting de direct betrokken collega's (ook als zij thuis zitten) als richting de overige medewerkers uit het team.
- Ontwikkel op basis van de signalen en meldingen die binnenkomen voorbeeldcasuïstiek om te gebruiken in sessies met medewerkers, en om – waar nodig - gedragsregels aan te scherpen.
-

VIII. Aanbeveling in relatie tot Korpsleiding

- De kans is groot dat wat binnen het basisteam NWZ speelt ook binnen andere basisteams in complexe stedelijke gebieden speelt; bespreek daarom de uitkomsten met de Korpsleiding.
- Onderzoek de mogelijkheid om gebieden die daar vanwege hun complexiteit, belang en geschiedenis om vragen, zoals NWZ, binnen de Politie aan te merken als “plus” of “accent” gebied. Zodat toekenning van extra middelen en of juist noodzakelijke uitzonderingen mogelijk worden en medewerkers met speciale en daar benodigde capaciteiten kunnen worden aangetrokken, gewaardeerd en behouden.