

Risicoprofiel

Stadstoezicht & Stadsbeheer

Inhoud

1. Inleiding	pagina 3
2. De risico's	pagina 5
3. Veiligheidsmaatregelen medewerker	pagina 8
4. Veiligheidsmaatregelen leidinggevende	pagina 11
5. Veiligheidsmaatregelen organisatie	pagina 13

1. Inleiding

Op 15 mei 2008 hebben sociale partners de Arbocatalogus Agressie en Geweld vastgesteld. Tegelijkertijd is besloten tot een verdere verdieping van deze catalogus. Daarbij werd gedacht aan het vergroten van de veiligheid per functiegroep.

De functiegroep medewerkers dienst Stadstoezicht en Stadsbeheer

Als eerste functiegroep is gekozen voor medewerkers van de Diensten Stadstoezicht. (sommige gemeenten spreken over Stadsbeheer). Daar zijn drie redenen voor. Op de eerste plaats blijkt dat binnen de gemeente, medewerkers van de Dienst Stadstoezicht de grootste blootstelling aan agressie en geweld kennen¹. Op de tweede plaats betreft het medewerkers die het grootste deel van de werkdag in de publieke ruimte werken. Hun kwetsbaarheid is daardoor groot. Maar belangrijk is ook de conclusie van de arbeidsinspectie². Zij constateren dat agressie en geweld bij toezichthouders en handhavers een belangrijk knelpunt is. En het is een groep, zo stelt zij, die als het om arbeidsomstandigheden gaat “snel buiten beeld lijkt te raken”. Extra aandacht voor deze groep medewerkers lijkt daarom op zijn plaats

Functies en functieniveaus

In grote gemeenten zoals Den Haag, Amsterdam en Rotterdam tellen deze diensten resp. 260, 500 en 700 medewerkers. De volgende functiebenamingen komen vaak voor:

interventiemedewerker, handhaver, parkeercontroleur, toezichthouder, fiscaal controleur, controleur openbare ruimte, inspecteur openbare ruimte, controleur binnenwater, boswachter, marktmeester. Formele kwalificatieniveaus zijn: Assistent toezicht, MBO-niveau 1; Medewerker toezicht en veiligheid, MBO-niveau 2; Handhaver toezicht en veiligheid, MBO-niveau 3³. Daarnaast is bij sommige functies een BOA bevoegdheid vereist



Doel

Het doel van dit onderzoek is het verzamelen van aanbevelingen die het werken binnen de Dienst Stadstoezicht veiliger maken. De maatregelen moeten voldoende concreet zijn zodat medewerkers en leidinggevendenden, natuurlijk gesteund door het hoger management, er direct mee aan de slag kunnen.

Werkwijze

Er is gesproken met medewerkers van Stadstoezicht in Rotterdam en Den Haag⁴, zowel met teams, individuele medewerkers en leidinggevendenden. Eerder werd een onderzoek uitgevoerd naar agressie bij Stadstoezicht Amsterdam. Er is op basis van deze gesprekken een overzicht opgesteld van de meest voorkomende risico's en bijhorende veiligheidsmaatregelen. De maatregelen die hier worden voorgesteld zijn een functiespecifieke aanvulling op de maatregelen voorgesteld in de arbocatalogus Agressie en Geweld, zij vervangen deze dus niet.

¹ Bron: Agressie en geweld tegen ambtenaren van de gemeente Amsterdam in 2004 en in 2007, Bureau Driessen, Utrecht 2007, zie ook Belevingsonderzoek veiligheid, agressie en geweld, InternetSpiegel, Februari 2009, blz. 8.

² Verslag inspecties project buitendienst overheden (A866), Arbeidsinspectie Den Haag, Oktober 2008.

³ Voor een uitgebreid functiebeschrijving, zie www.ecabo.nl/documenten/beroepscompetentieprofielen/ovBCP%20HTV_v1.pdf.

⁴ In de oorspronkelijke opzet zou ook een derde gemeente deelnemen aan dit project. Om interne reden is hier van af gezien.

Leeswijzer

In dit rapport treft u de analyses en samenvattingen van onze bevindingen aan. Waar mogelijk hebben we de tekst aangevuld en geïllustreerd met voorbeelden en citaten van de medewerkers waarmee we gesproken hebben. Deze tekst is cursief gedrukt.

2. De risico's

Om aard en frequentie te schatten maken we gebruik van het onderzoek uitgevoerd in opdracht van de gemeente Amsterdam⁵. Hieruit blijkt dat de ambtenaren van de dienst Stadstoezicht vaak met agressie zijn geconfronteerd, namelijk:

- Verbale agressie 77%
- Serieuze dreigingen 55%
- Fysiek geweld 29%

Dat zijn opvallend hoge scores. Het aandeel fysieke agressie is ruim twee maal zo hoog als fysieke agressie tegen buschauffeurs⁶. Natuurlijk moeten we dit beeld niet veralgemeniseren, dit "Amsterdamse peil" zal gelukkig niet in elke gemeente gehaald worden⁷.

In oktober en november 2008 hebben 130 gemeenten meegewerkt aan het onderzoek naar veiligheidsbeleving bij gemeenteambtenaren⁸. De onderzoekers komen tot de conclusie dat handhavers en toezichthouders zich binnen de gemeente het meest onveilig voelen.

We constateren dat er bij Stadstoezicht sprake is van een serieus arbeidsrisico. Er zijn factoren die maken dat het agressierisico in de ene situatie groter is dan in de andere situatie.

De aard van de taak

De grootte van het agressierisico hangt samen met de aard van de taak. We onderscheiden de volgende taken⁹: Surveilleren; Corrigerend aanspreken; Waarschuwing geven; Staande houden / bekeuren; Aanhouden & overbrengen naar het politiebureau. De toezichthouder / handhaver heeft vergelijkbare taken als een politiefunctionaris in de basispolitiezorg. Uit onderzoek naar agressie en geweld tegen politiemensen blijkt dat de aard en frequentie van de agressie afhankelijk is van de aard van het optreden¹⁰. Zo zal er bij het surveilleren vooral sprake zijn van verbale agressie, terwijl bij het staande houden en bekeuren er vaker sprake zal zijn van bedreiging en fysieke agressie.

De omgeving en tijdstip

Hangplekken, winkelstraten, scholen en uitgaansbuurten kennen een eigen publiek. De aard en het aantal aanwezige personen kan per uur en dag verschillen. Elke locatie kent zijn eigen ritme. Met dat ritme wisselt het risico om in die omgeving met agressief gedrag geconfronteerd te worden. Een omgeving waarbij sprake is van een verhoogd risico noemen we een hotspot.

Bij eetzaakjes en coffeeshops staat er iemand op de loer die een seintje geeft als de parkeerwachter er aan komt. Iedereen stuift dan naar buiten en staat in de file om een kaartje te kopen.

⁵ Agressie en geweld tegen ambtenaren van de gemeente Amsterdam in 2004 en in 2007, Bureau Driessen, Utrecht 2007

⁶ Agressie tegen buschauffeurs: verbale agressie 75%, fysieke agressie 11% Bron: TNS NIPO, 2008

⁷ Zie belevingsonderzoek, veiligheid, agressie en geweld, InternetSpiegel februari 2009, blz. 13

⁸ Belevingsonderzoek veiligheid, agressie en geweld, Internetspiegel, februari 2009

⁹ Dezelfde taken komen we ook tegen in de basispolitiezorg.

¹⁰ Agressie en geweld tegen politiemensen, Prof. J. Naeyé e.a., 2008, Politie en Wetenschap, Apeldoorn Vrije Universiteit Amsterdam

Gedrag van burgers

Niet iedere burger reageert op een zelfde manier. Sommige burgers hebben een kort lontje. Bij anderen wordt het gedrag beïnvloed door: de leeftijd, de persoonlijkheid, sociale omstandigheden, (sub-) cultuur, alcohol en drugsgebruik. Het agressierisico is mede afhankelijk van deze individuele kenmerken. Het voorspellen van agressie op basis van deze kenmerken is moeilijk. Zo is iedereen bekend dat onder invloed van alcohol het risico op agressie toeneemt. Maar de reactie van individuele burgers kan erg verschillen. Sommige burgers reageren direct agressief, anderen daarentegen blijven coöperatief.

Typering incidenten

Hoewel ieder incident weer anders is, kunnen we een indeling maken naar aard van de situatie. We hebben via internet een snelle inventarisatie gemaakt van recente zaken die de krant of de rechter passeerden. Dan ontstaat een volgende typering:



Figuur 1: Foto overgenomen uit www.Stadstoezicht.Rotterdam.nl

1. Kort lontje. Sommige burgers zijn snel geraakt, hebben een kort lontje.

"Wij zagen een Ford op het fietspad en spraken de bestuurder aan. Bestuurder wilde de auto niet verplaatsen en mijn collega ging over tot het schrijven van een beschikking. Ik hoorde de bestuurder roepen: "Jullie konden zeker geen echte baan vinden. Als je maar van mijn auto afblijft." Toen ik dit laatste hoorde, ben ik alvast tussen mijn collega en de bestuurder gaan staan. Daar de bestuurder de bon niet wilde aanpakken, deed mijn collega een stap richting voorkant auto. De man sprong naar mijn collega, maar ik sprong ertussen. De man gaf mij hierop een flinke duw naar achteren. Ik ben op de grond gevallen en toen ik opstond, merkte ik dat ik last had van mijn linkerarm. Ook had ik pijn in mijn achterhoofd. Er is aangifte gedaan".

2. De treiteraar. Voor deze burgers is 'pesten' een sport.

"Zij weten precies hoe ze je moeten raken, voelen je zwakke punten feilloos aan en weten daarbij binnen de randen van het toelaatbare te blijven. Ze staan zogezegd neus aan neus met je, hun hele houding straalt agressie uit maar het gedrag is niet als verbale agressie of bedreiging te labelen. De dreiging is erg indirect: "zie je deze vuisten" of "ik weet waar je woont". Zo iemand weet het bloed onder je nagels uit te halen"

3. Stelselmatige bedreigd. De 'oude bekende' die het steeds weer opnieuw lastig maakt.

"Ongeveer 8% van de gemeentelijke handhavers geeft aan wel eens stelselmatig bedreigd te zijn, zo blijkt uit een onderzoek in opdracht van Politie en Wetenschap¹¹. Bij het stelselmatig lastigvallen van stadswachten gaat het vooral om confrontatie met directe en openlijke bedreiging. Bij parkeerwachten gaat het om ernstige vormen van verbale agressie en pogingen tot fysiek lastig vallen."

4. Omstanders doen een woordje mee. Omstanders gaan zich met het gesprek bemoeien.

"Op 14 december waren twee jongens aangehouden op verdenking van een poging tot diefstal uit een auto. Ongeveer 25 omstanders hebben naar aanleiding van deze aanhouding politieambtenaren en medewerkers van de Dienst Stadstoezicht met geweld aangevallen. Tengevolge van dit geweld zijn vier politieambtenaren gewond geraakt."

"Op donderdag rond 11.00 uur kreeg de politie een melding van een conflict waarbij medewerkers van Stadstoezicht betrokken waren en waarbij inmiddels ook geslagen werd. Ter plaatse vertelden de toezichthouders dat zij een man hadden aangesproken, omdat hij op straat bier aan het drinken was. De man weigerde het bier af te staan en begon de toezichthouders uit te schelden. Vervolgens begon ook een omstander zich met de zaak te bemoeien. Deze 49-jarige man

¹¹ De frontlinie van opsporing en handhaving, Politie en Wetenschap, Apeldoorn: IVA, Tilburg, 2008

schold de toezichthouders uit waarna een worsteling ontstond. Daarbij kreeg een toezichthouder een klap en werd zijn overhemd kapot gescheurd. Hierop werd de politie gebeld. Na het verhaal van de toezichthouder te hebben aangehoord wilde de politie overgaan tot de aanhouding van de 49-jarige man wegens mishandeling. Die verzette zich echter hevig. Zijn 34-jarige vrouw en zijn 17-jarige zoon probeerden de aanhouding te beletten.”

5. **Groepen jongeren. Botsing met hanggroepjongeren.** “Het toezicht in de wijken waar hangjongeren overlast veroorzaken, wordt flink aangescherpt. Juist in de avonduren, waarin buurtbewoners de meeste hinder ondervinden, gaat de gemeente buitengewone opsporingsambtenaren gericht inzetten. Het college denkt met meer controles in de avonduren de rust beter te kunnen handhaven. Boa's en voormalige stadswachten houden nu ook toezicht in de wijken, maar doen dat vooral overdag. 'De meeste problemen hebben echter 's avonds plaats. Daarom gooien we de werkroosters om', legt gemeentewoordvoerder uit.” Foto: Stadtoezicht Rotterdam

6. **Risicogroepen. Drugs of alcohol, zorgmijders of psychiatrische patiënten.**

“Om 16:41 achtervolgen twee toezichthouders een agressieve zwerver, hij heeft stekende bewegingen gemaakt met een mes. Politie assistentie gevraagd. Man aangehouden, mes zou in de bosjes liggen.”

“Een 50-jarige man werd woensdag aangehouden voor bedreiging en belediging. Het ging daarbij om een tweetal stadswachten. Zij vertelden dat zij op het plein een tweetal mannen hadden aangesproken, omdat deze bier dronken. Eén van de beide mannen reageerde erg agressief op de stadswachten. Hij bedreigde hen met de dood en schold hen uit. Beide stadswachten deden aangifte van bedreiging en belediging. De 50-jarige man werd aangehouden en overgebracht naar het politiebureau, waar hij voor nader onderzoek in verzekering is gesteld.”

7. **De bijzondere situatie. Getuige zijn van diefstal, vechtpartij, vernieling of aanrijding.**

“Verdachte heeft op 17 januari, twee toezichthouders van Stadtoezicht opzettelijk mishandeld door hen een klap in het gezicht te geven. De twee toezichthouders hebben de twee verdachten tijdens een heterdaad situatie aangehouden. Een aanhouding is naar geldend recht het aangrijpen en vasthouden van een verdachte. Dit aanhouden kan met enig proportioneel geweld gepaard gaan. Het ingrijpen van de toezichthouders is naar het oordeel van de politierechter niet als disproportioneel aan te merken. Op het moment dat verdachte besloot om niet langer op de politie te wachten en weg te lopen was het de toezichthouder geoorloofd om voor de verdachte te gaan staan en hem vast te pakken om op die manier te voorkomen dat verdachte de plaats van het delict zou verlaten. Toen die situatie escaleerde door toedoen van de verdachte en er meer geweld geboden was voor de toezichthouder om controle op de situatie te herwinnen, was dat naar het oordeel van de politierechter op dat moment in die situatie toelaatbaar.”

8. **De onhandige collega. Bot, arrogant of simpelweg onbedoeld onhandig. Handhavers geven aan dat sommige collega's onnodig de confrontatie opzoeken. Soms is dat het gevolg van onervarenheid, soms zien zij zaken erg zwart / wit, hebben een uitstraling van 'kom maar op', vertonen haantjes gedrag en voelen zich machtig. Sommige toezichthouder / handhavers spreken slecht Nederlands en kunnen niet of nauwelijks uitleggen waarom ze een bekeuring geven. Soms gebeurt dit uit onwetendheid, soms doet een medewerker dit opzettelijk en is dit gedrag kenmerkend voor hun houding tegenover (bepaalde type) burgers.**

“Sommige collega's praten op hoge toon. Die kunnen zelfs rustige klanten kwaad krijgen, doordat ze hun gelijk willen halen. Die mensen hadden er bij de opleiding uitgevist moeten worden.”

Maatregelen om de veiligheid van toezichthouders & handhavers te verbeteren zijn onder te verdelen in drie categorieën:

- ✓ Veiligheidsmaatregelen medewerkers
- ✓ Veiligheidsmaatregelen leidinggevende
- ✓ Veiligheidsmaatregelen gemeentelijke organisatie

3. Veiligheidsmaatregelen medewerkers

We hebben medewerkers gevraagd om praktische tips die kunnen helpen de veiligheid op straat te vergroten. Die tips worden hieronder vermeld. Let op. De tips zijn persoonlijk. Bij de ene medewerker zullen ze goed werken, bij de ander juist niet. Sommige tips zijn onderling tegenstrijdig en zullen niet altijd overeenkomen met het beleid van de organisatie. Het uitwisselen van dergelijke tips in teamverband is erg zinvol. Door de uitwisseling, wat werkt, wat werkt niet, wat past bij mij en wat past vooral bij jou, groeit de kennis van het team. De uitspraken in dit hoofdstuk kunnen die discussie voeden.

Voordat je de straat op gaat

De deelnemers aan de gesprekken gaven de volgende concrete tips:

Gespreksvaardigheden zijn erg belangrijk. Zorg dat je goed Nederlands spreekt.

Bij ons in Rotterdam krijgen alle handhavers Aikido training. Aikido is een gevechtssport waarbij de technieken juist bedoeld zijn als zelfverdediging. De technieken zijn vrij simpel. Je moet wel regelmatig oefenen.

Als je niet lekker van huis gaat, zeg het dan tegen je collega. Als er dan op straat iets gebeurt hoef je niets uit te leggen.

Als je een straat in loopt, observeer dan eerst. Als er dan iemand aan komt met "ik sta hier pas net", kun je vertellen wat je zelf hebt gezien. Kijk niet alleen naar de geparkeerde auto's, maar ook waar mensen lopen, hoeveel er dat zijn, welke kant ze uit gaan.

Als je in een lastige situatie komt, moet je vaak onmiddellijk beslissen wat je zult doen. Het ontbreekt dan aan tijd om met je collega te overleggen of af te stemmen. Doe dat dan ook vooraf.

Werk steeds in tweetallen. Ga je bij uitzondering alleen op stap, wees dan extra bedacht op eventuele risico's.

Loop nooit met vier collega's samen. Zorg dat er altijd een koppeltje uit het zicht loopt, die kunnen dan alarm slaan.

Begrijp andere talen: Een collega heeft op de post wat scheldwoorden in andere talen geleerd. Als bijvoorbeeld in een auto de bestuurder tegen zijn passagier iets negatiefs zegt over hem, dan reageert hij daarop: "waarom zeg je dat ik een # ben?" je ziet dan de hele muur zakken. Het is het verrassingseffect.

Maak je niet afhankelijk van een TomTom. Zorg dat je jouw werkgebied goed kent.

Markeer hotspots op een stadsplattegrond, bijvoorbeeld met nummers. Naast de plattegrond hang je een legenda waarop je een korte omschrijving geeft van de aandachtspunten.

Tijdens het contact op straat

Voor het contact op straat gaven de medewerkers de volgende tips:

Blijf rustig. "Als je rustig blijft neemt de klant de rust van je over".

Plaats een 'hekje'. Zeg tegen mensen: 'zo'n toon hoeft u niet aan te slaan: ik beëindig het gesprek.' Of: "ik wens wel met u te praten, maar niet op deze manier."

Geef je grenzen aan. "Ik ben beleefd tegen u, dan zou ik het prettig vinden als u ook beleefd bent tegen mij."

Geef duidelijk aan of je wel of geen bon gaat uitschrijven.

Zorg dat gesprekjes kort blijven, nooit langer dan twee of drie minuten.

Werk om de tijd te bekorten met een geprepareerd bonnenboekje.

Het helpt om te luisteren naar hun verhaal en dat in korte zinnen te herhalen. Oftewel LSD (luisteren, samenvatten en doorvragen).

Goede uitleg helpt, dan hoeft het niet uit de hand te lopen. "U bent nu te laat, ik heb hem al uitgeschreven." Een groep van vier jongens zeiden dat ze net een parkeerkaart hadden gekocht. De parkeercontroleur legde uit dat als een van de jongens bij de auto was gebleven en had verteld dat de anderen een kaartje aan het kopen waren, hij geen bon had uitgeschreven. De jongens begrepen dat ze dom geweest waren.

Zorg dat ook toeristen begrijpen wat je aan het doen bent. Besteed extra aandacht aan de communicatie.

Bij sommige jonge allochtonen geldt: maak geen oogcontact. Voorbeeld: twee allochtone mannen in een auto. Mijn collega biedt ze aan om een kaartje te kopen of door te rijden. Daar wordt niet op gereageerd. Dus mijn collega schrijft een bekeuring uit. Ze komen de auto uit en proberen alles om hem kwaad te maken: spugen, schelden, neus aan neus staan. Mijn collega probeerde de bestuurder rustig te krijgen. Hij keek niet naar de klant, bleef wel in beweging en draaide zó dat de klant met zijn rug naar mij stond.

Het kan helpen als je een enkel woordje buitenlands spreekt.

Escalatie voorkomen. Een collega heeft twee keer dezelfde man bekeurd die twee keer boos was geworden. Hij heeft toen de tweede keer met die man afgesproken: "volgende keer krijg je gewoon een bekeuring, dan gaan we niet praten." En zo geschiedde; de volgende keer schreef hij de bekeuring uit en de klant nam die keurig in ontvangst.

Als je voelt dat je tegen je eigen grenzen aan loopt of emotioneel wordt, vraag je aan je collega om het over te nemen.

Is je collega in gesprek, ga in een driehoekje staan. Je staat zo dat je zowel de burger als je collega kunt zien.

Soms is het goed een gesprek van een collega over te nemen. De klant is dan even afgeleid. Je spreekt van tevoren een signaal af, knipperen met de ogen of kuchen. Na dat signaal neemt de ander over.

Het is moeilijk om het juiste moment te kiezen. Sommige collega's reageren met "waarom bemoei jij je ermee? Niemand hoeft een klant van me af te pakken." Bespreek na afloop je optreden. Vraag wat je collega er van vond, maak eventueel nieuwe afspraken.

Als je ontevreden bent over je collega spreek hem daar dan op aan, ga niet roddelen.

Goede communicatie tussen collega's is belangrijk. Zeker als er handboeien komen moeten collega's goed afspreken wat ze doen. Als het niet lukt om de handboeien goed te gebruiken dan rollebol je over straat.

Laat mensen een kaartje halen, dat voorkomt agressie. Pas wel op. Dit kan echt niet in drukke straten, want dan krijg je ruzie met mensen: "waarom mag hij een kaartje halen en ik niet."

In een bijzondere situatie ga je mee en laat je de bon zitten.

Het heeft geen zin om een bekeuring te schrijven nadat de klant een kaartje heeft gehaald, dan worden die vaak geseponeerd. Wat wel kan: op de bekeuring erbij schrijven dat de klant boos werd en alsnog een kaartje ging halen.

Je collega niet afvallen is belangrijk. Als een collega een bon aan het schrijven is en doordrukt, dan is het niet te verkopen als jij tegelijkertijd een andere burger met een waarschuwing weg laat komen.

De bonnen die je uitschrijft zijn niet belangrijk, belangrijk is de veiligheid van jou en je collega. Hou elkaar goed in de gaten.

Trek je tijdig terug of schakel assistentie in. Terugtrekken is geen schande.

Collegiaal optreden dat wil zeggen allemaal een lijn in handhaven

Kennis van de straat. Verschillende medewerkers vertelden dat zij hun manier van omgaan met de burger afstemden op de persoon en de situatie. Volgens hen is dat een vaardigheid die je wel in je moet hebben. Veel straatervaring helpt je wel die vaardigheid te verdiepen. Waar het om gaat is enige kennis van achtergronden, leefgewoonten en gedragingen van de verschillende groepen burgers en de vaardigheid het gedrag hier op aan te passen.

Samenvattend: veiligheidsmaatregelen voor medewerkers

Gelet op de tips van medewerkers, stand der techniek en de afspraken in de Arbocatalogus Agressie en geweld komen we voor medewerkers tot de volgende adviezen. Een handhaver of toezichthouder die veilig en goed voorbereid de straat op wil stappen moet professioneel kunnen handelen, dat wil zeggen:

1. Beschikken over de juiste kennis en vaardigheden
 - Heeft een basistraining agressiehantering gevolgd.
 - Is gespreksvaardig
 - Is in staat om met cultuurverschillen om te gaan (straatcultuur / burgercultuur)
 - Is vaardig in het toepassen van de-escalatietechnieken.

- Is vaardig in hanteren van holdingtechnieken.
 - Is vaardig in het toepassen van zelfverdedigingstechnieken
 - Kent zijn werkgebied en de 'hotspots'
 - Heeft "kennis van de straat"
 - Kan risicosituaties herkennen
2. Beschikken over de juiste houding en gedrag
- Is in staat de eigen emoties te beheersen
 - Is flexibel en weet zijn gedrag op de situatie af te stemmen
 - Is een teamwerker en houdt zich aan de afspraken in teamverband gemaakt
 - Neemt ook verantwoordelijkheid voor de veiligheid van zijn collega
 - Toont respect in de omgang met burgers
 - Maakt een juiste afweging tussen: handhaven, waarschuwen, opvoeden en gedogen.

Vertaald naar het beleid van de organisatie betekent dit: zorgvuldige werving en selectie en aandacht voor training en instructie.

Veiligheidsmaatregelen leidinggevende

De deelnemers aan de gesprekken gaven de volgende tips voor leidinggevend:

- *Ga als leidinggevende regelmatig een dagje mee de straat op. Houd contact met de praktijk.*
- *Wees voorzichtig met het 'automatisch' roosteren.*
- *Zet medewerkers niet in, in de eigen woonomgeving.*
- *Laat nieuwe medewerkers de eerste tijd met een ervaren collega surveilleren.*
- *Stuur alleen medewerkers de straat op die voldoende gekwalificeerd zijn.*
- *Geef medewerkers regelmatig feedback op hun functioneren.*
- *Spreek collega's die niet goed functioneren aan op hun houding en gedrag.*
- *Zorg voor een goede telefonische bereikbaarheid.*
- *Zorg in geval van afwezigheid voor een goede achterwachting.*
- *Zorg dat je in geval van een incident snel ter plekke bent.*
- *Begeleid medewerkers naar het politiebureau en ondersteun bij doen van aangifte.*
- *Beschouw incidenten in privé tijd altijd als werkgerelateerd. Zorg dat medewerkers ook op die momenten gebruik kunnen maken van de meldkamer en kunnen rekenen op snelle assistentie van politie en collega's.*
- *Biedt ondersteuning bij het verwerken van een incident of nare ervaring.*
- *Als je schat dat iemand er niet zelf uit komt, schakel dan professionele hulp in van bedrijfsmaatschappelijk werk of een andere hulpverlener gespecialiseerd in traumaverwerking.*
- *Voorkom de volgende fout: Leidinggevende had wel tijd voor het invullen van een schadeformulier, maar niet voor een opvanggesprek met mij.*
- *Goed voorbeeld: De teamleider was er na een incident snel bij, ging mee naar de politie voor het doen van aangifte, bood aan een dag vrij te nemen en de betreffende wijk een tijdje niet in te gaan.*
- *Goed voorbeeld: Ik liep met mijn vrouw en dochter te winkelen toen ik werd aangesproken door een burger die ik een dag eerder had bekeurd. De alarmcentrale kwam onmiddellijk in actie en assistentie was snel ter plekke.*
- *Zorg dat iemand tijdig even uit de wind wordt gehouden. Maar zorg ook dat zo iemand het werk snel weer hervat en niet te lang thuis blijft zitten piekeren.*

Uniforme handhaving. Tijdens de gesprekken werd door medewerkers meerdere malen gewezen op het belang van een eenduidig optreden. Soms kom je als medewerker in een soort grijs gebied, je kunt zelf beslissen om: een bon uit te schrijven, te waarschuwen, op te voeden of te gedogen. Die beslissingsruimte is goed. Het stelt een medewerker in staat om gepast te reageren. Echter een te groot verschil tussen medewerkers kan bij burgers het gevoel van willekeur oproepen, het biedt burgers ook de mogelijkheid om collega's tegen elkaar uit te spelen. Dat vergroot het risico op een escalatie. Voorkom dergelijke situaties door het opstellen van sanctieprotocollen en zorg dat deze gehanteerd worden.

Samenvattend: veiligheidsmaatregelen te nemen door leidinggevend

Gelet op de tips van medewerkers, stand der techniek en de afspraken in de Arbocatalogus Agressie en geweld komen we voor de teamleider tot de volgende adviezen. Een leidinggevende kan de veiligheid van zijn team vergroten door het nemen van de volgende vier maatregelen:

1. Organiseren van voorlichting en training
 - a. Geef voorlichting over de risico's, zie § 2

- b. Geef voorlichting over de protocollen, procedures en beleidsafspraken
- c. Maak afspraken over training met betrekking tot de volgende onderwerpen
 - Kennis van de straat
 - Communicatie
 - De-escalatie technieken
 - Zelfverdediging
 - Holdingtechnieken
- d. Besteed aandacht aan het leren on the job

2. Werkinstructies:

Zorg dat medewerkers weten wat van hen verwacht wordt. Stel werkinstructies op voor de situaties waarmee medewerkers beroepshalve geconfronteerd worden, zoals:

- a. Voor bijzonder situaties als medewerkers betrokken raken bij: een heterdaad, verkeersongeval, vechtpartij, brand, inbraak, medisch noodgeval.
- b. Voor het alleen werken.
- c. Voor het werken in koppels.
- d. Voor het samenwerken met politie en andere ketenpartners.
- e. Bij een incident buiten werktijd
- f. Instructies voor omgang met burgers in standaard situatie.
- g. Instructies voor optreden bij oplopende spanning en tijdens incidenten.
- h. Instructies in geval van een escalatie, alarm slaan, assistentie verlenen.
- i. Instructies over het melden en registreren van incidenten.

3. Inzet plannen, Plan de diensten en inzet van medewerkers met aandacht voor:

- a. Nieuwe of onervaren medewerkers.
- b. Niet werken in de eigen woonomgeving.
- c. Hotspots.

4. Toezicht

Zie toe op de naleving van de afspraken.

5. Veiligheidsmaatregelen organisatie

Er zijn verschillende maatregelen die de gemeentelijke organisatie kan nemen om de veiligheid van de toezichthouders en handhavers te vergroten. Veel van die maatregelen worden genoemd in de Arbocatalogus Agressie en geweld. Toegespitst op de omstandigheden binnen stadstoezicht gaven de deelnemers aan de gesprekken de volgende concrete tips:

Betere portofoons. Bij slecht weer doen de portofoons het slecht, bij goed weer soms ook. De alarmknop werkt soms niet. Goede en betrouwbare portofoons zijn erg belangrijk. Liefst een portofoon met alarmknop die een open kanaal geeft zodat ook collega's in de directe omgeving assistentie kunnen verlenen. Ook werden suggesties gedaan om aan te koppelen bij het C2000 net.

Betere reactie meldkamer: de meldkamer vraagt soms om meer informatie. Maar als er tien personen om je heen staan kun je niet alles zeggen.

Ervaring uitwissellen. Diensten in andere gemeenten lopen tegen soortgelijke problemen op. Het is zinvol om praktijkervaringen uit te wisselen.

Adequate reactie meldkamer: Niet iedereen is geschikt om als operator in de meldkamer dienst te doen. Voorwaarden zijn, de stad goed kennen, situaties begrijpen, niet geëmotioneerd raken omdat een collega iets overkomt, en goed verstaanbaar Nederlands spreken.

Betere selectie. Ik heb de indruk dat er mensen binnen gehaald worden die niet geschikt zijn. Zeker als we straks handboeien krijgen is het belangrijk dat mensen die willen en kunnen gebruiken, op het juiste moment. Mensen moeten mensenkennis hebben.

Ander uniform: Verschillende medewerkers vinden het lastig dat er bij burgers onduidelijkheid kan ontstaan over welke handhaver, wat mag doen. Wie wel en wie niet bevoegd is. Zij vinden het belangrijk dat er duidelijkheid is.

Goede opleiding: nieuwe collega's gaan, onder begeleiding, op iedere locatie twee weken werken. Alleen als ze van bijna alle begeleiders een positieve beoordeling hebben gekregen worden ze aangenomen. Dit zorgt voor een zorgvuldige selectie.

Wapens: Er is veel discussie over wel of geen handboeien, steekvest, knuppel, traangas. Sommige handhavers voelen zich daardoor veiliger, anderen vinden wapens overbodig. Zij vinden dat je het op de eerste plaats moet hebben van je gespreksvaardigheden.

Afstemmen met politie: In sommige situaties wordt de assistentie van de politie ingeroepen. Bij aankomst maakt de politie een eigen inschatting van de situatie. Die inschatting kan anders uitpakken dan het oordeel van de handhaver of toezichthouder. Zo komt het voor dat het contact tussen burger en handhaver escaleert. Er vallen heftige en dreigende woorden, de handhaver wil aangifte doen en schakelt de politie in. De politie komt ter plekke, reageert sussend en laat de burger gaan. Een dergelijke situatie geeft veel frustratie. Maak goede afspraken over de gang van zaken in dergelijke situaties.

Samenvattend: veiligheidsmaatregelen voor gemeentelijke organisaties

De gemeente kan de veiligheid van haar teams vergroten door het nemen van de volgende dienst specifieke maatregelen:

Handhavingsbeleid. Handhavers moeten het handhavingsbeleid in de praktijk uitvoeren. Dat vraagt – tenminste in een aantal situaties – dat zij in het gesprek met de burger in oneliners het hoe en waarom van dit beleid moeten kunnen toelichten. Dat vraagt van de organisatie op haar beurt, dat zij haar handhavingsbeleid eerst intern duidelijk toelicht. Als het beleid voor de medewerkers onduidelijk of onlogisch is, dan werkt dat door in het contact met de burger. In dat contact met de burger wordt het beleid in dat geval niet 'verkocht' maar opgelegd. Deze houding vergroot de kans op escalatie. Onduidelijk beleid, onbegrijpelijke regels, onbekende regels en onverwachte veranderingen in de regels frustreren burgers en vergroten de kans op agressie en geweld.

Dilemma. Maar al te makkelijk ontstaat bij burgers het beeld van handhavers als bonnenschrijvers en gemeentekas spekkers. Door een verkeerd accent kan ook binnen de dienst een beeld ontstaan van



targets halen = bonnen schrijven. Binnen een dergelijke cultuur nemen de spanningen tussen handhavers en burgers snel toe. Dit versterkt het risico op escalatie, agressie en geweld. Besteed daarom aandacht aan de kwaliteitsdoelen zoals: de schone stad, de veilige stad. Bijvoorbeeld via een intern en extern communicatieplan "imago handhaving en toezicht".

Communicatiebeleid. Het imago van de gemeentelijke organisatie en van de dienst stadstoezicht in het bijzonder is van invloed op de relatie handhaver / burger. Een negatief imago vergroot de kans op escalatie, visa versa. Een goed communicatiebeleid helpt de handhavers het beleid aan de burger te 'verkopen' en vermindert zo het risico op agressie en geweld.

Creatief Innén, in Rotterdam /Filmpje op YouTube: Doel van deze actie was om via een fluistercampagne - er wordt over gepraat in de stad - mensen te bewegen aangifte te doen van het bezit van een hond. Deze publieksvriendelijke actie (er werden geen boetes opgelegd) heeft duizend extra aangiftes voor de hondenbelasting opgeleverd. Gemeentebelastingen heeft met deze acties veel aandacht van de media gekregen. Uit berichten en reacties van het publiek blijkt dat mensen de harde aanpak van wanbetalers over het algemeen toejuichen.

Positief in het nieuws. Zorg voor een positief beeld van handhavers naar buiten. Doe dat door zelf initiatieven richting pers te nemen. Geef aan wat de positieve effecten zijn van de inzet van toezichthouders en handhavers op de leefbaarheid van de gemeente. Versterk zo het imago van de dienst en haar medewerkers. Voorkom dat toezichthouders en handhavers enkel in het nieuws komen naar aanleiding van een incident.

Driehoeksoverleg (bestuur, politie en Openbaar Ministerie). Maak afspraken over de raakvlakken en samenwerkingsmomenten bij de inzet van politie en stadstoezicht. Maak afspraken over de manier waarop agressie incidenten worden afgehandeld: het melden, registreren, follow-up, en terugkoppeling naar slachtoffer. Maak afspraken met de andere ketenpartners.

Werving en selectie teamleden. In het competentieprofiel voor de handhaver wordt de beroepshouding als volgt omschreven: "Observeren, waarnemen en signaleren horen bij de primaire beroepshouding van de handhaver. Hij is omgevingsbewust en in staat zelfstandig tot een oordeel te komen. Doordat hij de juiste toon weet te vinden en rust en overwicht uitstraalt lokt zijn corrigerende of confronterend optreden geen escalaties uit. Omdat hij inventief is en kan samenwerken, weet hij maximaal resultaat te bereiken zonder de grenzen van zijn eigen rol uit het oog te verliezen. Hij blijft altijd ethisch en integer in zijn handelen. Behalve fysiek is hij ook mentaal weerbaar en in de hectiek van zijn werk blijft hij overeind omdat hij stressbestendig is en kan relativeren. Tenslotte kan hij omgaan met diversiteit.¹²" Dit zijn specifieke functie eisen voor het veilig werken op straat. Zorg voor een zorgvuldige werving en selectie met aandacht voor deze competenties.

Knelpunten in de handhaving. Soms komen individuele burgers of ondernemers door een beleidswijziging ernstig in de problemen. Van hen wordt verwacht jarenlange gewoonten op te geven, anderen worden erg benadeeld door de mogelijkheid in hun inkomen te voorzien of hun bedrijf uit te oefenen. Dergelijke situaties zijn niet altijd te voorkomen, je moet er als het ware eerst tegen aan lopen voordat je het kunt oplossen. Dergelijke problemen kunnen niet door de toezichthouder / handhavers alleen worden opgelost en vragen bestuurlijke bemoeienis. Het niet oppakken van dergelijke, soms smeulende, problemen brengt een ernstig escalatierisico met zich mee (bijvoorbeeld, de gijzeling in Almelo)

Faciliteren en ondersteunen van team en leidinggevende. Biedt praktische ondersteuning aan de leidinggevende bij het vertalen van het organisatiebeleid naar concrete werkafspraken, bijvoorbeeld door beschikbaar stellen van capaciteit van: personeelsfunctionaris, arbocoördinator en opleidingsfunctionaris. Zorg eveneens het organiseren van de trainingen, instructie en hulpmiddelen.

¹² zie www.ecabo.nl/documenten/beroepscompetentieprofielen/ovBCP%20HTV_v1.pdf.

Leren van elkaar. Tijdens dit onderzoek bleek hoe leerzaam het kan zijn om bij de ander in de keuken te kijken. Ga kijken hoe collega's in andere gemeenten het doen, waar zij tegen aan lopen, wat zij voor oplossingen hebben gevonden. Doe dit niet alleen op beleidsniveau, maar laat ook teamleiders en medewerkers ervaringen uitwisselen.

COLOFON

Opdrachtgever

Stichting A+O fonds Gemeenten
Postbus 30435
2500 GK Den Haag
070 373 83 56

www.aeno.nl
secretariaat@aeno.nl

Projectteam Gezond Werk: R. Davits, E. Loozen, F. van der Kroft

Auteurs

J. Hoffmans, H. van Dijk – Vertige Training en Advies

Met dank aan

Gemeente Den Haag en Rotterdam

Uitgave



© Stichting Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag
maart 2009

Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aeno.nl

Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.