

in Rotterdam en Antwerpen

Reflecties op de veranderende rol van stadsmariniers

Stadsmariniers in de spiegel

in de spiegel Stadsmariniers

Reflecties op de veranderende rol van stadsmariniers
in Rotterdam en Antwerpen

Nederlandse
School voor
Openbaar
Bestuur

Jorren Scherpenisse
Mark van Twist
Sebastian Wijnands
Rike Hendrikse

ARDIS

Jorren Scherpenisse

is als co-decaan, onderzoeker en adjunct-directeur van de Denktank verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Mark van Twist

is decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Hij is daarnaast hoogleraar Bestuurskunde, in het bijzonder bestuurs- en beleidsadvisering in publiek-private context, aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

Sebastian Wijnands

was verbonden aan de NSOB als onderzoeker en opleidingsmanager.

Rike Hendrikse

is senior adviseur en partner Ardis Organisatie Ontwikkeling.

Inhoudsopgave

Samenvatting → 4

- 1. Stadsmariniers anno nu → 12**
- 2. Onbevangen kijken → 19**
- 3. Waarderend kijken → 26**
- 4. Systemisch kijken → 31**
- 5. Meervoudig kijken → 37**
- 6. Activistisch kijken → 44**
- 7. Introspectief kijken → 50**
- 8. Conclusie: bespiegelingen over stadsmariniers → 54**

Bijlage → 61

Samenvatting

De term 'stadsmarinier' roept beelden op van stevige types die daadkrachtig de wijken intrekken om criminaliteit te bestrijden. Het woord 'marinier' is dan ook niet toevallig gekozen. De functie ontstond 20 jaar geleden in het Rotterdamse post-Fortuyn tijdperk om, met geleend gezag van de burgemeester, wijken die afgeleden waren weer te 'heroveren'. De stadsmariniers van het eerste uur moesten 'met de knuppel achter de boeven aan' en de stad veiliger maken. Veel van de oorspronkelijke stadsmariniers hebben dan ook een achtergrond in het veiligheidsdomein.

Tegelijk is dit beeld van de stadsmariniers inmiddels behoorlijk achterhaald. In de afgelopen 20 jaar heeft het werk van stadsmariniers een behoorlijke transformatie ondergaan. Hoewel de titel hetzelfde is gebleven, is het werk van de stadsmariniers flink veranderd. Het boven geschetste beeld is zeker niet (meer) het (enige) beeld dat stadsmariniers van zichzelf in de spiegel zien. Voor dat veranderde verwachtingspatroon, maar ook het bewustzijn van de stadsmariniers zelf over hun gewijzigde rol en de nieuwe leer- en ontwikkelvragen die daarbij horen, is het goed stil te staan bij de verandering die stadsmariniers op dit moment doormaken.

Belangrijk is in dat licht ook dat de stad Antwerpen in 2020 eveneens is begonnen met de inzet van drie stadsmariniers. De inzet is geïnspireerd door het Rotterdamse voorbeeld, maar ondertussen werken ze natuurlijk in een heel andere politieke context en moeten de stadsmariniers hierin ook nog hun eigen rol en positie verwerven. De Antwerpse stadsmariniers zijn aangesteld voor een periode van vijf jaar en zitten tijdens het schrijven van dit essay halverwege die periode. Een goed moment om eens stil te staan bij de manier waarop zowel de Rotterdamse als de Antwerpse stadsmariniers te werk gaan en welke verwachtingen daarover bestaan.

Voor een deel was van die veranderende rol van stadsmariniers al sprake toen wij – NSOB en Ardis - acht jaar geleden een eerste ontwikkeltraject organiseerden voor de Rotterdamse stadsmariniers. Het was de eerste keer dat er direct werd geïnvesteerd in de opleiding van deze groep. Doeners bij uitstek gingen de collegebanken in, bespraken samen wat er leeft in de stad, welke uitdagingen en dilemma's ze ervaren in hun werk en gingen reflecteren op hun persoonlijke en professionele ontwikkeling en rolinvulling. Een thema wat daarbij naar voren kwam was de 'verhipping van Rotterdam' en de vraag hoe de stadsmarinier in de bakfietswijk er eigenlijk uit ziet. We stonden stil bij de symbolische kracht die uitgaat van een stadsmarinier, maar wezen ook op de noodzaak van een nieuw verhaal. Want wat doet de stadsmarinier als

de frontlijn heroverd is en het 'oorlogsgebied' in de beleidsnota's althans is herdoopt tot bakfietswijk? En hoe kan het profiel worden verbreed en verdiept, zonder het te verdunnen en te vervagen?

Nu in 2021 en 2022, organiseerden we opnieuw een gezamenlijk leer- en ontwikkeltraject voor de Rotterdamse en Antwerpse stadsmariniers. Daarnaast hebben we de afgelopen jaren in verschillende hoedanigheden Rotterdamse stadsmariniers gevolgd, ondersteund en vastgelegd hoe ze te werk gingen in hun eigen opdrachten. De reflecties in dit essay zijn gebaseerd op die ervaringen met de stadsmariniers. Ze zijn niet geschreven in opdracht van de gemeente(n), maar uit eigen beweging, om bij te dragen aan de ontwikkeling van deze bijzondere functie – al omschrijven ze die zelf liever als 'mensen die gewoon hun werk doen'.

Centraal staat daarbij dat als we kijken naar de uitoefening van de functie van stadsmariniers, we zowel een grotere *variëteit* aan type mensen, achtergronden en vaardigheden aantreffen, als een *verbreding* in de ziens- en werkwijze van de stadsmariniers. We beschrijven die verbreding en toenemende variëteit tegen de achtergrond van veranderende maatschappelijke vraagstukken én verschuivende ambities om op een duurzame manier bij te dragen aan een weerbare en veerkrachtige samenleving, waarbij criminaliteitsbestrijding geen doel op zich is maar één van de middelen. Die *verbreding* in doelstellingen en instrumenten zien we terug in het werk van alle stadsmariniers. Waarop de nadruk wordt gelegd vanuit dat bredere repertoire verschilt sterk per stadsmarinier door de onderlinge *variëteit* in persoonlijkheden, achtergrond en vermogens.

Aan de hand van zes methodische manieren van kijken laten we in dit essay die verbreding en variëteit bij de Rotterdamse en Antwerpse stadsmariniers zien. Onze bedoeling daarbij is dat we spiegels bieden die reflectie oproepen – zowel bij de stadsmariniers zelf als in hun omgeving. Soms zullen de stadsmariniers zichzelf in de spiegels herkennen, soms meer hun collega's dan zichzelf, en soms zullen ze vooral een wensbeeld zien om naartoe te groeien. Steeds is het de bedoeling daarbij vragen op te roepen die niet van een makkelijk antwoord zijn te voorzien, maar de moeite waard zijn om vast te houden en te blijven stellen. Ook willen we met dit essay spiegels bieden aan anderen, in de gemeentelijke organisatie en daarbuiten, die verwachtingen hebben van of geïnteresseerd zijn in de stadsmariniers en inzicht willen krijgen in hun werkwijze.

De eerste methodische manier van kijken is die van *onbevangen waarnemen*. Van oorsprong zien we dat stadsmariniers met een missie een gebied in worden gestuurd. De ernst van de problematiek is bepaald, er is een vooraf

bepaalde norm voor, en met hun ervaring wordt van ze verwacht dat ze snel tot de kern kunnen komen. Hun aanwezigheid ter plaatse is al een belangrijke waarde op zich, het maakt veel los en dat helpt om directe interventies te kunnen doen. Eenmaal gestart gaan ze doelgericht en met zo min mogelijk bureaucratische rompslomp aan de slag. Tegenwoordig zien we bij de stadsmariniers echter steeds meer een open, nieuwsgierige houding, zeker bij de start van hun opdracht. Ze vinden het belangrijk om zonder vooraf bepaalde probleemdefinitie en vooroordelen te starten en niet direct naar verklaringen te zoeken, ook als ze daar vanwege hun ervaring wel bepaalde ideeën over hebben. De gedachte hierbij is dat ervaring (anders dan wel wordt gedacht) niet altijd helpt om bepaalde dingen scherp te zien en te voorkomen, omdat het ook een gekleurde bril oplevert die hindert om je nog oprecht te verbazen, verrast te worden en tot nieuwe inzichten te komen. Voor stadsmariniers is dan belangrijk om zich te verdiepen in de ander met oprechte belangstelling, aandacht en inlevingsvermogen. Een toenemende inzet van onbevangen waarnemen leidt zo tot nieuwe ideeën en oplossingsrichtingen, het weerleggen van gevestigde beelden, en meer aansluiting bij de beleavingswereld van de mensen in het veld waarin de stadsmarinier zich begeeft.

De tweede methodische manier van kijken is die van *waarderend verkennen*. Stadsmariniers worden van oorsprong tijdelijk in een gebied of op een thema ingezet waar er sprake is van grote, complexe problemen. Meestal ligt daarbij de nadruk op criminaliteitsproblemen. Door vanuit een onafhankelijke positie zichtbaar te maken hoe die problemen er in de praktijk uit zien en welke drastische gevolgen dat heeft, helpen ze het urgentiebesef te vergroten en de inzet van overheidsdiensten te vergroten. Steeds meer zien we echter dat stadsmariniers de aandacht verschuiven naar de meer positieve kanten van hun gebied of thema. Ze zien een onafhankelijk oordeel niet als doel op zich, maar gaan op zoek naar wat nodig en gewenst is in hun wijk of thema. Het achterliggende idee daarbij is dat alles wat aandacht krijgt, groeit. Door steeds maar weer de problemen te benoemen en uit te vergroten, treedt mogelijk onbedoeld en onvoorzien een self-fulfilling prophecy in werking. Een wijk komt bijvoorbeeld niet van een negatief stigma af, waardoor nieuwe winkeliers er weg blijven en de energie om er samen iets moois van te maken wegebt. Bij waarderend verkennen gaat de stadsmarinier juist op zoek naar wat hier mooi, bijzonder en krachtig is. De stadsmarinier kan dan bijvoorbeeld helpen groeien of een podium bieden. Dat helpt niet alleen de specifieke initiatieven, maar ook de mate van zelforganisatie en de aantrekkingskracht van het gebied, wat een vliegwieleffect kan hebben. Ook formuleren ze samen met anderen wensen, dromen en ambities voor de toekomst. In plaats van eenzijdig ten strijde te trekken tégen bepaalde zaken, ontstaan er door samen een positieve voorstelling te maken van wat zou kunnen zijn ideeën die het

waard zijn om vóór te vechten. Naast de inzet om op korte termijn verschil te maken, wordt de gewenste lange termijn verandering onderdeel gemaakt van de gezamenlijke inzet, waarmee we uitkomen bij de volgende methodische manier van kijken.

Een derde methodische manier van kijken is *systemisch kijken*. We zien stadsmariniers zich vestigen in het gebied en veel relaties leggen. Ze zitten zoveel mogelijk in de haarvaten van het 'lokale systeem', of dat nu een wijk is of een domein als de schuldhulpverlening. Afgebakende probleemdefinities geven daarbij richting aan wat de belangrijkste oorzaken zijn. Er zit het idee van lineaire causaliteit achter: door de belangrijkste veroorzakers weg te nemen zijn de problemen te verminderen. Maar waar dat in de eerste periode nog wel eens voldoende was – en een hele prestatie op zich – komen er nu andere ambities bij. Puin ruimen en rotte appels wegnemen is hooguit een eerste stap in het werken aan duurzame verbetering. Recent is bij de stadsmariniers steeds meer het idee van circulaire causaliteit gegroeid – al gebruiken ze die term niet zelf. Het achterliggende idee is dat problemen en oplossingen niet voortkomen uit één aanwijsbare oorzaak, maar juist uit een gezond of ongezond samenspel van vele factoren met een zelfversterkende werking. De kunst is om dat samenspel te beïnvloeden. Het gaat daarbij niet alleen om de snelle klap, maar juist ook om duurzame resultaten, een systemische verandering. Een metafoor die hiervoor werd gebruikt in de aanpak van ondermijning op Rotterdam-Zuid is: je moet niet alleen op de ijsberg inhakken, maar ook (en vooral) het water verwarmen. En dus wordt er vaak tegelijkertijd gewerkt op meerdere gebieden zoals een vitaler vestigingsklimaat, de groenvoorziening, het schoonhouden van de winkelstraat, de vernieuwing van gevels, en de aanpak van te hoge huren. Uiteindelijk moet de stadsmarinier zichzelf op lange termijn overbodig maken.

Een vierde methodische manier van kijken is die van *meervoudig kijken*. Stadsmariniers hebben zich altijd al in verschillende werelden moeten begeven. Ze spreken de taal van de staat en van de straat en moeten die twee werelden met elkaar kunnen verbinden én confronteren. Dat vergt lenigheid in taal en houding. Ze moeten zich net zo makkelijk redden aan de bestuurstafel als bij een bewonerscomité of in een ontmoeting met een malafide pandeigenaar. Het dominante perspectief van de stadsmariniers was daarbij wel vooraf justitieel. Veel 'vroege' stadsmariniers hadden een politieachtergrond. Daar is steeds meer een meervoudige zienswijze bijgekomen. Naast het justitiële perspectief, is meer aandacht gekomen voor sociale milieus, de fysieke leefomgeving en het economische klimaat. Zowel in Rotterdam als Antwerpen zien we dat ook terug in de verschillende achtergronden van nieuw aangestelde stadsmariniers. Daardoor komt er meer reliëf in de zienswijze van stadsmariniers, ontstaat meer inzicht in de

voedingsbodem van bestaande problemen en in de factoren die helpen dat te veranderen.

Een vijfde methodische manier van kijken is die van *activistisch kijken*. Activisme is altijd al stevig verankerd geweest in het werk van stadsmariniers met motto's als: niet lullen maar poetsen, doen als beste manier van denken. Daarbij hoort ook dat stadsmariniers zich regelmatig juist activistisch opstellen in en tegenover de organisatie, vanuit het idee dat we pas meer kunnen vragen van bewoners en ondernemers als de overheid zelf haar verantwoordelijkheid neemt. Tegelijkertijd zien we de laatste jaren de stadsmarinier ook steeds meer als netwerkpartner optreden in plaats van de rol van breekijzer. Die laatste rol is niet weg, maar wordt wel selectiever ingezet – en vaak is alleen de mogelijkheid van escaleren al voldoende om coöperatie voor elkaar te krijgen. Door de jaren heen hebben de stadsmariniers daarnaast steeds meer zelf een stem gekregen in het publieke debat. Ze zijn het gezicht van een beweging, weten het beeld te kantelen door frames en verhalen uit de onderstroom naar boven te brengen. Ook zien we dat in hun activisme andere thema's opkomen of meer zichtbaar worden, zoals vertrouwen in de overheid, problematische schulden, discriminatie en inclusiviteit, en duurzaamheid. Dat wil niet zeggen dat stadsmariniers nu ineens overal een mening over hebben. Nieuwe thema's komen zowel voort uit een veranderend politiek klimaat als uit de problematiek die ze aantreffen in de gebieden en onderwerpen waarin ze dagelijks actief zijn.

De zesde methodische manier van kijken is die van *introspectief kijken*. Bij die nieuwe thema's en zienswijzen hoort ook dat stadsmariniers zich kwetsbaar opstellen en de blik naar binnen richten. Welk gedrag roep ik als stadsmarinier eigenlijk zelf op met mijn aanwezigheid en stijl en is dat wel wat hier past of nodig is? Zijn we als stadsmarinier zelf niet ook onderdeel van een systeem dat we nu proberen te bestrijden? Welke vooroordelen hadden we eigenlijk zelf, toen we als stadsmarinier intuïtief bepaalde ondernemers in de gaten hielden en als potentieel malafide bestempelden terwijl we anderen eerder vertrouwden? Terwijl stadsmariniers van oudsher vooral gericht waren op het bestuderen van hun omgeving, keren ze nu ook meer de blik naar binnen. Introspectie is een activiteit waarbij de eigen gedachten, gevoelens en gedragingen tot onderwerp van overdenking gemaakt worden. Naast het analyseren van je omgeving, komt dan het analyseren van je innerlijke belevingswereld en eigen reflexen en patronen te staan. Zelfkennis wordt daarmee ook een bron van wijsheid. Zo kan het zijn dat je van buiten lof krijgt voor wat je doet, maar van binnen toch aanvoelt dat het niet helemaal klopt. De dingen goed doen, en daar lof voor krijgen, betekent niet automatisch dat je de goede dingen doet. Stadsmariniers worden nogal eens geprezen om hun slagvaardigheid en oplossingsvermogen,

maar dat kan bijvoorbeeld als keerzijde hebben dat ze teveel in de waan van de dag gezogen worden en dat het netwerk om hen heen afhankelijker van ze wordt in plaats van juist onafhankelijk en zelfredzamer wordt. De toenemende complexiteit van de opgaven waar stadsmariniers op ingezet worden, vragen om bewuste reflexiviteit. Daarbij hoort ook dat stadsmariniers meer ‘van zichzelf’ laten zien: bijvoorbeeld door hun biografie te onthullen of hun twijfels en emoties te delen. Wie ben ik, wat past bij mij, wat raakt mij en wat vind ik waardevol? Door zelfkennis en zelfonthulling kunnen meer betekenisvolle verbindingen met anderen worden aangegaan. Zo wordt de eigen beleavingswereld in toenemende mate onderdeel gemaakt van het werk.

Wat stadsmariniers doen of zijn is niet in één simpele definitie of een handboek te vatten. Gelukkig niet, want het is juist hun eigengereidheid en aanpassingsvermogen dat ze geschikt maakt voor de functie. Tegelijkertijd kan de stadsmarinier daardoor ook een functie worden waar iedereen eigen verwachtingen op projecteert. Mensen zien dan in ‘de stadsmarinier’ vooral wat ze verwachten te zien; de stadsmariniers als spiegel van de eigen verwachtingen. In Nederland is dan ook steeds vaker te beluisteren dat voor een bepaald probleem een stadsmarinier zou kunnen helpen, of zelfs de leus ‘iedere wijk een eigen stadsmarinier’. Dezelfde roep klinkt in Antwerpen voor wijken waar een veiligheids- of leefbaarheidsprobleem speelt. Het is dus enerzijds belangrijk dat ze een breder repertoire ontwikkelen en dat ze ieder hun eigen specialiteiten hebben. Anderzijds is het belangrijk om het verhaal van de stadsmarinier anno nu te blijven uitdragen. Zowel om voorbij te komen aan het eenzijdige beeld van stadsmariniers als boevenjagers, als om verwarring te voorkomen die voortkomt uit verschillende verwachtingen en ambities die er rondom stadsmariniers bestaan. Het verouderde beeld past ze niet meer, maar als het alles is, dan is het niks.

De bovenstaande zes methodische manieren van kijken zijn wat ons betreft thema's die niet af zijn of uitontwikkeld, maar die juist ieder voor zich puzzels in zich dragen die blijvende aandacht en reflectie vragen. Die geven we de stadsmariniers mee, individueel en als groep. Zo leiden we uit iedere methodische manier van kijken een aantal reflectievragen voor stadsmariniers af, zoals:

- Onbevangen waarnemen: hoe zorg ik dat mijn ervaring me helpt, en niet onbedoeld in de weg zit om me te laten verrassen en nieuwe inzichten op te doen?
- Waarderend kijken: hoe zorg ik voor urgentie zonder dat ik de negativiteit bekrachtig, zodat potentie zichtbaar wordt en kan groeien wat kansrijk is en aanmoediging verdient? en juist potentie kan laten zien, dus laten groeien wat kansrijk is en aanmoediging verdient?

- Systemisch kijken: hoe zorg ik dat ik niet opgezogen wordt in de waan van de dag en het oplossen van incidenten, maar ook werk aan duurzame patroonverandering en versterking van maatschappelijke veerkracht?
- Meervoudig kijken: hoe zorg ik dat ik op basis van feiten opereer maar tegelijk niet kom vast te zitten in één dominante zienswijze, dus ruimte voor nuance laat ontstaan door meerdere kanten en perspectieven te belichten?
- Activistisch kijken: hoe voorkom ik het verwijt van partijdigheid, terwijl ik ook idealisme en bevlogenheid inzet in het werk om het verschil te kunnen maken? En hoe zorg ik dat ik daadkrachtig blijf in een samenwerkende rol en daarbij een goede balans vind tussen idealen en pragmatische oplossingen?
- Introspectief kijken: hoe kan ik aan mijn verplichtingen voldoen en de vaart erin houden, en tegelijkertijd ruimte maken voor zelfreflectie om ook zelfkennis te kunnen benutten als bron van wijsheid? Hoe zorg ik dat ik stevig sta voor mijn missie maar me tegelijkertijd ook kwetsbaar opstel, om te blijven leren, vooroordelen te voorkomen en betekenisvolle relaties op te bouwen?

1. Stadsmariniers anno nu

Ondertussen in Rotterdam...

Rotterdamse burgemeester op de zeepkist

Een jaar lang komt burgemeester Aboutaleb – recent uitgeroepen tot “beste burgemeester van de wereld” door de City Mayors Foundation – in de wijk Carnisse één keer per week op spreekuur. Hij gaat langs met een flink gevolg ambtenaren en diensten, om samen met de bewoners kwesties die zij ervaren op te lossen. Een bewoner die klaagt over te weinig verlichting, krijgt van de burgemeester te horen dat dit direct zal worden opgepakt. Mocht dat niet goed gaan, kan zij hem direct mailen. En het scheefwonen en onbetaalbare huren; dat staat bovenaan de prioriteitenlijst. Vandaag staat hij bij een wijkfeest in de zon op een zeepkist, midden in het park, en vertelt over zijn observaties en de aanpak. Met veel daadkracht, maar ook met veel compassie. Bij aanvang van zijn wekelijkse bezoeken had hij zich voorgesteld als de “nieuwe buurman.”

In het kielzog van de burgemeester bevindt zich ook de stadsmarinier van deze wijk. Nu luistert ze vanuit de schaduw naar de burgemeester op de zeepkist, maar straks als weer concrete toezeggingen zijn gedaan wordt zij geacht ervoor te zorgen dat de gewekte verwachtingen ook echt worden ingelost. De kwesties variëren van de aanpak van overlast op de hoek van de straat en een vergunning voor een horecazaak tot aan taaie kwesties als het zorgen voor meer betaalbare huurwoningen. Bij al die kwesties zijn bovendien hele verschillende diensten en publieke en private organisaties betrokken waarbij belangen nogal eens uiteenlopen. Het is een uitdagende rol voor de stadsmarinier en ook nog eens heel anders dan hoe het allemaal begon, zo’n 20 jaar geleden. En dan is dit nog maar één illustratie van de vele nieuwe rollen van de stadsmariniers anno 2022.

Ondertussen in Antwerpen...

Wijkwandeling met de Antwerpse burgemeester

Begin januari 2022 leidt een Antwerpse stadsmarinier de burgemeester door zijn wijk. Tijdens de wijkwandeling laat hij de burgemeester zien welke knelpunten zich in de wijk voordoen, welke actiepunten op het programma staan en welke reeds succesvol zijn uitgevoerd. Had dit niet op een kantoor gekund, vragen sommigen zich af. Anderen zijn juist enthousiast over de bezichtiging. De zorgen nemen wel toe als het gezelschap steeds meer bekijks trekt en aangesproken wordt door bewoners, die deze kans aangrijpen om de burgemeester te confronteren met hun zorgen. Sluikstort, verkeersonveiligheid, te weinig sportinfrastructuur voor jongeren, drugsoverlast: de lijst met problemen is lang en de bewoners willen het liefst direct een oplossing. Die is niet onmiddellijk te geven, en dat creëert spanning op straat. Even lijkt het de verkeerde kant op te gaan, maar gelukkig verlopen de gesprekken uiteindelijk in goede sfeer en de bewoners krijgen te horen over de ambities en de belangrijke rol die de stadsmarinier hierin gaat vervullen. Het gevoel van urgentie is in ieder wel gewekt, zo denkt de stadsmarinier. Al weet hij nu ook dat er snel geleverd moet worden, de druk zit erop.

De eerste stadsmarinier deed in 2002 zijn intrede, toen nog onder de Rotterdamse burgemeester Ivo Opstelten. Veel wijken gingen gebukt onder criminaliteit, armoede en drugsoverlast. Een nieuwe politieke wind, voortgebracht door andere Pim Fortuyn, stak vanaf de eeuwwisseling op en gaf prioriteit aan het bestrijden van de criminaliteit; aan *crimefighten*. Wijken als Spangen, Zuidplein en Feijenoord moesten worden 'terugveroverd' door de gemeente. Het beeld was immers dat de gemeente de controle in de wijken had verloren.

De stadsmariniers werden namens de burgemeester toegewezen aan een 'probleemwijk' om daar met stevig mandaat de meest urgente veiligheidsproblemen 'hands on' op te lossen. De stadsmariniers moesten de vicieuze cirkel waarin deze wijken waren beland helpen doorbreken. Hij – in de beginjaren waren het uitsluitend mannen – handelt met geleend gezag van de burgemeester en is daardoor niet gebonden aan de capaciteiten en bevoegdheden van één beleidskolom. Daarvoor heeft de stadsmarinier een eigen budget. Ook vestigt de stadsmarinier zich in een pand in de wijk waar hij is aangesteld: letterlijk weg van het gemeentehuis op de Coolsingel de wijk in. In de volksmond en in de media wordt de stadsmarinier aangeduid als 'superambtenaar'.

De term marinier illustreert de gedachte achter het ontstaan van deze functie: stadsmariniers zijn de *special forces* van de gemeente die achter de linie, in vijandig gebied, en met een duidelijk mandaat opereren. In het kader van de veiligheidsproblematiek jagen ze, met de kennis en vaardigheden die passen bij hun politieachtergrond, criminelen de wijk uit en zorgen ze dat de overheid weer aanwezig en aanspreekbaar is door het vergroten van de urgentiebesef, het doorbreken van bureaucratische ‘red tape’ en door zelf in het gebied aanwezig te zijn en problemen aan te pakken. Ze hebben daarbij geen vast stappenplan of stramien voor hoe ze te werk gaan en er hoeven vooraf ook geen uitgebreide analyses gemaakt te worden. ‘De beste manier van denken is doen’, zo luidt het motto. De stadsmarinier heeft daarmee voor gemeenten een uitzonderlijke slagkracht.

Het was in 2002 de bedoeling dat de stadsmarinier een tijdelijke functie zou zijn. Het was een noodgreep om de vicieuze cirkel van verwaarlozing en toenemende onveiligheid in wijken en buurten te stoppen. En dat bleek succesvol: het veiligheidsniveau in de wijken waar stadsmariniers actief zijn steeg en een aantal ernstige veiligheidsknelpunten werd aangepakt. De stadsmarinier werd steeds meer een gevestigde naam met een sterk imago. In november 2009 besluit het Rotterdams college om het tijdelijke karakter van stadsmarinier om te zetten in een vast karakter. Een jaar later verschuift de focus: naast de aanpak van de vicieuze cirkel werden stadsmariniers nu ook verantwoordelijk voor acute veiligheidsproblemen. Daarnaast gaan de stadsmariniers opereren in een collectief: er ontstaat een netwerk van stadsmariniers dat ervaringen met elkaar kan uitwisselen.

De nieuwe aanpak blijft niet onopgemerkt. In Nederland nemen enkele steden en gemeenten, zoals Breda, Arnhem en Gouda, het over – al is dat vaak wel in een aangepaste vorm. De functie van stadsmarinier is sinds oktober 2019 ook over de grens terug te vinden. In Antwerpen zijn drie stadsmariniers aangesteld die elk verantwoordelijk zijn voor een “moeilijke buurt” in de Vlaamse havenstad. Rotterdam en Antwerpen worden als stad vaak met elkaar vergeleken: beide steden zijn havensteden met een diverse bevolking waarbij ondermijnende criminaliteit en een gevoel van onveiligheid in sommige wijken kan opspelen.

Door de jaren heen is het werk van de Rotterdamse stadsmariniers flink veranderd. En in Antwerpen krijgt de functie een eigen invulling, passend bij de stad, de politieke context en de vaardigheden van de stadsmariniers. Met name in Antwerpen verschilt de achtergrond van de drie stadsmariniers sterk: van het jeugddomein, tot de politie, tot de gemeentelijke organisatie. Het beeld van de stadsmarinier als *crime fighter* is voor beide steden onder-tussen wel verouderd en onvoldoende dekkend. In de praktijk is een veel

gevarieerder invulling van het werk ontstaan. Dat is goed terug te zien in de ontmoetingen in het kader van het leer- en ontwikkeltraject dat we in de voorbije periode mochten verzorgen voor de Rotterdamse en Antwerpse stadsmariniers.

Ondertussen in Rotterdam...

Van de top van Centraal Station tot aan het speelplein

Voor de start van ons leer- en ontwikkeltraject is er een tweedaags bezoek van de Antwerpse stadsmariniers aan Rotterdam. Daarbij doen we een aantal plekken aan waar de stadsmariniers actief zijn. Eerst neemt een stadsmarinier ons mee naar Rotterdam Centraal, een plek waar alles met camera's wordt geregistreerd en de lijntjes met politie en NS-personeel kort zijn. Naast de dagelijkse veiligheid op het station gaat het hierbij ook om de risico's op terroristische aanvallen. Via een lift en een smalle trap gaan we door een luik naar het dak van het station. Van bovenaf overzien we de stad.

Vervolgens bezoeken we een straat waar we in gesprek gaan met ondernemers die samen met de stadsmarinier werken aan het verhippen van de buurt. Het gaat over het tegengaan van onveiligheid op straat, maar ook over het zorgen voor meer verschillende soorten winkels en horeca. Tussendoor vertelt een derde stadsmarinier over zijn klus, die niet gekoppeld is aan een specifieke wijk of buurt, maar aan het thema schulden. Hij begeeft zich vooral in de wereld van schuldhulpverlening en incassobureaus en zijn opdracht is, in tegenstelling tot andere stadsmariniers, gekoppeld aan een wethouder. Tot slot gaan we naar een speelplein in een wijk in Rotterdam-Zuid. Daar gaan we in gesprek met vrijwilligers die daar al een jaar of 30 actief zijn. Ze voorzien de kinderen van speelgoed, houden een oogje in het zeil en zijn een belangrijk aanspreekpunt voor moeders die verder nauwelijks op straat te zien zijn. Recent hing de hele wijk hier nog vol met Turkse vlaggen, nadat de Turkse minister die naar Rotterdam kwam het land uit was gezet. Er broeit nu van alles in de wijk en daar investeert de stadsmarinier veel tijd in, door met mensen in gesprek te gaan en daar onder andere ook buurtvaders van de moskee bij te betrekken. Binnenkort komt de jaarwisseling eraan en vorig jaar liep dat uit op behoorlijke rellen. De stadsmarinier focust zich nu niet op het politieoptreden, gebiedsverboden of preventieve aanhoudingen, maar op het voorkomen dat het dit jaar weer uit de hand loopt door in gesprek te komen en sleutelfiguren te betrekken.

Ondertussen in Antwerpen...

Op bezoek in Antwerpen

Een jaar later, het leer- en ontwikkeltraject is in volle gang. Deze keer komen de Rotterdamse stadsmarinier in Antwerpen op bezoek. De rondleiding in de wijk het Kiel gaat door woonwijken, langs cafés en winkels. Onderweg zijn er ontmoetingen met bewoners, ondernemers en partnerorganisaties die hier actief zijn. In het verhaal van de stadsmarinier ligt de nadruk op de gediversifieerde manier waarop de aanpak hier vormt krijgt. Hij vertelt dat er niet alleen aandacht is voor de klassieke zaken zoals drugsoverlast, zwerfvuil en sluikstort, maar ook voor het opbouwwerk en het samenspel tussen verschillende organisaties om de wijk veilig en leefbaar te maken. De Rotterdamse stadsmariniers herkennen veel van het verhaal en geven tips voor wat verder aandacht kan krijgen. Maar ze spreken ook verbazing uit over de brede aanpak die ze hier nu al hanteren: 'daar deden wij jaren over!'.

De veiligheidssituatie op Rotterdam Centraal, het verbeteren van de aanpak van problematische schulden van Rotterdammers en fraude met uitkeringen, de economische vitaliteit van een winkelstraat of investeren in verbinding met de Turkse gemeenschap: allemaal kwesties die deel uitmaken van het werk van de Rotterdamse stadsmariniers. Kwesties die bovendien over veel meer gaan dan primair een veiligheidsaanpak. De functie van stadsmarinier is in de afgelopen 20 jaar nogal veranderd. Van primair met alle mogelijke midden achter de boeven aangaan en zo de wijk heroveren, naar een heel palet aan verschillende problemen en manieren van werken. Dat betekent ook dat stadsmariniers andere manieren van kijken en werken nodig hebben. Wat is het verhaal van de stadsmariniers anno nu? Wat vraagt dit bredere repertoire én verwachtingspatroon van hun capaciteiten en competenties? Wat kunnen we leren van hun manier van werken? En wat is er nodig voor doorontwikkeling en het mee blijven gaan met de tijd?

Lessen uit het leer- en ontwikkeltraject

De Rotterdamse stadsmariniers bestaan straks 20 jaar: een meetpunt in de tijd waarin juist die langer lopende ontwikkelingslijnen en bezinningsvragen aandacht verdienen. Datzelfde geldt op een andere manier ook voor de Antwerpse stadsmariniers. In tegenstelling tot hun Rotterdamse collega's zijn zij 'pas begonnen' en zitten zij deze zomer halverwege hun eerste periode van vijf jaar. Dat vraagt eveneens om een bezinning bij wat er de eerste twee jaar is neergezet, welke zoektocht is afgelegd naar de juiste rol en verwachtingen van de stadsmariniers, passend bij de opgaven, de politieke- en beleidscontext, en de drie personen die nu deze nieuwe functie vervullen.

De afgelopen tijd organiseerde wij (NSOB en Ardis) een leer- en ontwikkeltraject voor de stadsmariniers van de steden Antwerpen en Rotterdam. Dit was de opvolger van een traject dat wij zeven jaar geleden organiseerden en dat vergelijkbaar in opzet was: een combinatie van inhoudelijke verdieping en persoonlijke ontwikkeling, met aandacht voor de politiek-bestuurlijke context, maatschappelijke uitdagingen, persoonlijke competentieprofielen en gezamenlijke en individuele ontwikkelvragen, door middel van werkbezoeken, verdiepende colleges van docenten, gezamenlijke reflectie en individuele gesprekken. In de tussentijd waren we ook op meerdere manieren betrokken bij het vastleggen en helpen ontwikkelen van het werk van de stadsmariniers.^{1 2}

Aan het einde van dit leertraject staan we stil bij de langere ontwikkelingslijnen en reflectiethema's die we zien bij de Rotterdamse en Antwerpse stadsmariniers. Dit essay is een poging om voorbij het tijdelijke traject op zoek te gaan naar wat blijvende aandacht verdient. We benoemen de veranderende rol van stadsmariniers zoals wij die hebben waargenomen en thema's die wat ons betreft blijvende aandacht verdienen: rondom deze symbolische momenten maar ook voortdurende in de doorontwikkeling van dit werk. We beogen thema's te agenderen die geen quick fixes kennen en vaardigheden die niet even in een korte sprint eigen zijn te maken. In plaats daarvan gaat het om thema's en vaardigheden die tijd nodig hebben om te rijpen en tot wasdom te komen. Dat is geen gemakkelijke opgave, zeker voor de stadsmariniers die over het algemeen sterk gericht zijn op het doorbreken van problemen en het versnellen van oplossingen. We hopen dat dit essay helpt bij het agenderen van kernthema's voor de lange termijn, zodat die de tijd en inzet krijgen die ze verdienen om hun werking en urgentie te behouden. Ons doel is dat we daarmee de stadsmariniers voorzien van reflecties die helpen hun inzet te versterken om, voorbij hun eigen tijdelijke betrokkenheid, bij te dragen aan permanente en duurzame ontwikkeling in de gebieden en thema's waar ze actief zijn.

Zes methodische manieren van kijken naar en van de stadsmariniers

Dit essay is opgebouwd aan de hand van zes methodische manieren van kijken. Vanuit iedere methodische manier van kijken belichten we de veranderende rol van stadsmariniers. Steeds hanteren we de methodische bril eerst voor

1 Scherpenisse, J., Schram, J. & van Twist, M. (2017). *Ondertussen in de Spaanse Polder*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur: Den Haag.

2 Schram, J., Scherpenisse, J. & van Twist, M.J.W. (2018). *Zweven en zwoegen op Zuid. Een kroniek over de integrale ondermijningsaanpak op Rotterdam Zuid*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur: Den Haag.

onze observaties van de stadsmariniers. Vervolgens laten we zien hoe de stadsmariniers in hun werk steeds meer ruimte maken voor deze methodische manier van kijken en daarmee hun rol en repertoire verbreden.

Hoofdstuk 2 draait om een eerste kennismaking: wat zien we als we *onbevangen* naar het fenomeen stadsmariniers kijken? Het daaropvolgend hoofdstuk 3 kijkt vervolgens *waarderend* naar wat de stadsmarinier bijzonder maakt en wat daarin de werkzame bestanddelen zijn. Hoofdstuk 4 stelt vervolgens de *systemische* verandering centraal: wat zijn de veranderende, onderliggende patronen waar de stadsmariniers aan werken om op de lange termijn duurzame resultaten te bereiken? Hoofdstuk 5 zoomt uit en stelt *meervoudig* kijken centraal, waarbij we vanuit verschillende perspectieven naar het fenomeen stadsmariniers bekijken. Hoofdstuk 6 draait om *activistisch* kijken en draagt in vervolg daarop ook handelingsperspectieven aan. Hoofdstuk 7 besluit vervolgens dit essay door via *introspectief* te kijken op zoek te gaan naar zelfinzicht: hoe raakt dit en wat doet dit alles ook persoonlijk met iemand?

2. Onbevangen kijken

Ondertussen in Rotterdam...

Een verborgen pareltje

De oude bioscoop in de wijk Charlois staat er wat versleten bij. De verf bladert af van de gevel en de oude letters vallen uit de toon bij de rest van de straat. Wat erachter zit is volstrekt onduidelijk. De toevallige voorbijganger zou er niet gauw een tweede keer naar omkijken. Dat kan ook gelden voor de stadsmarinier in die wijk. Maar als de nieuwsgierigheid is gewekt kan het ook geen kwaad om eens een kijkje te nemen. Wat zit hier eigenlijk achter? Bij binnenkomst is er eerst een hal met een balie. Dan een korte doorgang met nog originele oude film posters. Vervolgens blijkt daar een gigantische hal achter te zitten, nu ingericht met pooltafels en – zo blijkt – regelmatig wordt er ook een podium neergezet waar mensen met verschillende culturele achtergronden uitgenodigd worden om samen muziek te maken en te dansen. Vanuit nieuwsgierigheid kan een stadsmarinier zomaar op een dergelijk pareltje stuiten.

Ondertussen in Antwerpen...

De parel van Deurne-Noord

Cinema Rix in Deurne-Noord is lange tijd een plek die buurtbewoners liever mijden. Aan de buitenkant zien men een saaie gevel met achter de ramen een vergaderzaal waar weinig beweging merkbaar is. Dit nodigt niet bepaald uit om er eens binnen te stappen. Nochtans was het wel het eerste culturele centrum van Deurne en bestaat het in 2022 50 jaar. Zo ontstond het idee om het pand nieuw leven in te blazen. In 2018 komt er dankzij de wijkmanager en de directeur cultuur een frisse kleurrijke gevel en een buurthuis voor, met en in de buurt. Bij haar aantreden wordt de stadsmarinier al gauw op deze plek geattendeerd, die als de ‘parel van Deurne-Noord’ wordt aanbevolen. Het blijkt precies het soort plek te zijn waar de stadsmarinier naar zoekt. Want langsgaan bij individuele organisaties en eens een praatje in de buurt maken is één ding, maar hoe verschillende groepen (met hele verschillende posities en belangen) kunnen samenwerken en welke rol de stadsmarinier daarin zelf het beste kan vervullen, daarvoor zijn juist ontmoetingsplekken nodig die niet één eigenaar hebben. Cinema Rix blijkt precies zo’n plek te zijn geworden. Doordat de precieze bestemming ervan niet is vastgelegd, is er voldoende ruimte voor hele verschillende groepen met eigen belangen en doelen om er een gezamenlijke plek van te maken. →



Het gebrek aan afbakening, zorgt ervoor dat er over grenzen heen samengewerkt kan worden. Inmiddels zijn er dagelijkse ontmoetingen tussen verschillende organisaties, bewoners van verschillende leeftijden en verschillende culturen. Wat op het eerste gezicht een saai en oninteressant pand was, groeide in korte tijd uit tot een broedplaats voor samenwerking tussen organisaties en buurtbewoners en nieuwe initiatieven onder het motto van een veiliger & leefbaarder Deurne-Noord.

Onze eerste ingang om naar de stadsmarinier te kijken lijkt een gemakkelijke, natuurlijke manier van waarnemen, maar is goed beschouwd allerm minst vanzelfsprekend. Onbevangen kijken draait om het even buiten haakjes plaatsen van bestaande oordelen en eerdere ervaringen, en de blikvernaauwing die daaruit voortkomt bij het kijken naar mensen, zaken en handelingen. Het draait bij onbevangen kijken om het vermogen je nog te verwonderen en te verbazen om zo nieuwe inzichten en ervaringen op te doen. Het kan ook leiden tot een nieuw perspectief: door onbevangen te kijken kan het gewone weer als bijzonder opvallen, waardoor weer aandacht komt voor wat anders voor lief wordt genomen. Onbevangen kijken draait daarnaast ook om de dingen weer letterlijk nemen: horen wat er nu echt wordt gezegd en hoe dat wordt gezegd. Het kunnen bekijken en beluisteren zonder oordeel. Werkwijzen uit de antropologie sluiten hier nauw bij aan: door te observeren en door jezelf onder te dompelen ontstaan er nieuwe inzichten die anders aan het gezichtsveld voorbij waren gegaan.

In deze eerste paragraaf kijken we onbevangen naar de stadsmariniers. We vellen geen oordeel en hebben het nog niet over impact, maar verwonderen ons eerst maar even over wat we zien. Dat is niet eenvoudig, zeker voor een functie die in Rotterdam al zo lang bestaat en waar we al meermaals over hebben geschreven. Maar soms is het goed om opnieuw met verbazing te kijken. De stadsmarinier bestaat dan inmiddels al heel wat jaren en er is veel over bekend, toch is het geen vanzelfsprekendheid om een dergelijke functie in de stad te hebben. Bovendien kan het zijn dat onze beelden over de stadsmariniers tekortschieten of inmiddels verouderd zijn. We beginnen hier dus eerst bij de verwondering: wie zijn dat eigenlijk, stadsmariniers? Hoe zien ze eruit, wat zeggen ze, wat zien we ze doen?

Tijdens de opleiding gaan de stadsmariniers regelmatig bij elkaar op bezoek. De stadsmariniers ontvangen elkaar dan niet in een vergaderzaaltje in het stadhuis, maar in hun natuurlijke habitat: op straat, midden in de wijk. Daarom lopen we nu door de Rotterdamse straten. De stadsmariniers gaan verschillend gekleed, maar dragen geen pak of kostuum. Ze zijn eerder casual gekleed, bijvoorbeeld in spijkerbroek, sneakers en een regenjas.

Tijdens onze wandeling door de Rotterdamse straten maken we regelmatig een stop, zodat de stadsmarinier die op die plek actief is iets over zijn/haar werk kan vertellen. Dat gaat vaak over hele concrete zaken: een bakstenen gebouw dat het zicht belemmerde, een voormalig hofje dat nu meer open is gemaakt om drugshandel en overlast tegen te gaan, of gevels van panden die zijn opgeknapt. Die concrete zaken worden verbonden aan een groter verhaal: de straat die langzaam weer opbloeit, het terugdringen van criminaliteit, het helpen van gezinnen in achterstandswijken of het tegengaan van huiselijk geweld.

Regelmatig vindt er tijdens onze wandeling ook een ontmoeting plaats, soms gepland, maar vaak ook volstrekt toevallig: met actieve buurtbewoners, met initiatiefnemers, de voorzitter van de ondernemersvereniging of een betrokken caféhouder. De stadsmarinier stelt ze voor, laat ze hun verhaal doen, benoemt hoe belangrijk het is wat ze doen en benadrukt het belang van samenwerking. De band die ze met deze mensen hebben en de onderlinge waardering is vaak zichtbaar en wordt expliciet benoemd.

De stadsmariniers, die net zo goed door een wijk worden rondgeleid als wij, verwonderen zich zichtbaar. In Carnisse, op Rotterdam-Zuid, blijven wij bijvoorbeeld tijdens een wandeling uitgebreid stilstaan bij een opgeheven parkeerplaats. In plaats van een parkeerplaats heeft de stadsmarinier, zonder precies alle procedures te volgen, een houten speeltoestel en bankje laten plaatsen. Zo moet er een prettige ontmoetingsplek in de wijk ontstaan. De andere stadsmariniers stellen meteen allerlei vragen: Wat vinden de bewoners ervan? Hoeveel kostte het toestel? Wie is de fabrikant? Wat zegt de gemeente? Een stadsmarinier uit Antwerpen maakt vanuit verschillende hoeken foto's van het toestel en laat weten dat ze gaat kijken of ze iets dergelijks ook in haar wijk kan laten plaatsen.

In de verhalen die de stadsmarinier vertelt is de gemeente lang niet altijd de held. Soms wel, als het gaat om successen die geboekt worden in een gemeenschappelijke aanpak. Maar vaak is de stadsmarinier kritisch op de gemeente. Bijvoorbeeld op het gebrek aan goede communicatie met bewoners, keuzes die gemaakt worden bij het slopen van huizen, of het tekortschieten van handhavingscapaciteit. In die verhalen is de stadsmarinier zelf vaak degene die het opneemt voor de bewoners, die het gat dat de overheid jarenlang heeft laten vallen moet helpen opvullen, die vecht tegen het negatieve stigma dat op een wijk wordt geplakt, of het breekijzer is om negatieve patronen (bijvoorbeeld op het terrein van de schuldenaanpak of racisme en inclusie) of het halsstarrig vasthouden aan langdurige procedures moet helpen doorbreken.

In de taal, aankleding en houding van de stadsmariniers zitten een aantal overeenkomsten. Ze zijn allemaal mondig, verhalend, gedreven, staan stevig in hun schoenen en zijn zeer actiegericht. Maar er zijn ook onderlinge verschillen. De één is er al bijna 20 jaar bij, de ander is net begonnen. De één werkt in de wijk, de ander aan een thema. De één zit vol sterke succesverhalen, de ander vol indringende, schurende vragen. Waar de stadsmariniers van het eerste uur een achtergrond bij de politie of defensie hadden, hebben de nieuwere stadsmariniers steeds vaker een ambtelijke of sociale achtergrond. De één zoekt vooral aansluiting bij ondernemers met lef, de ander bij moeders die nauwelijks Nederlands spreken. Het zijn mannen en vrouwen, dertigers en zestigers. De één spreekt over 'doorbraken realiseren', de ander over 'ondersteuning bieden', een derde over 'verbinding zoeken'. De onderlinge verschillen zijn minstens zo groot als de onderlinge overeenkomsten.

Onbevangen waarnemen als handelingsrepertoire van stadsmariniers

Net als voor ons als onderzoekers, is ook voor de stadsmariniers 'onbevangen waarnemen' steeds meer van belang. Van oorsprong zit in de opdracht voor een stadsmarinier al een zekere oordeelsvorming verpakt. De bestemming van de stadsmarinier is een probleemgebied of -terrein, waarvan het idee is dat er bijzondere inzet vereist is om tot doorbraken en verbetering te komen. De ernst van de problematiek is dus in zekere mate al bepaald, met een vooraf gemaakte analyse en een daarbij gehanteerd normenkader (al dan niet expliciet).

De laatste jaren zien we echter een verschuiving waarbij de stadsmariniers, zeker in de eerste fase van een opdracht, eerst eens op verkenning willen en zich laten verrassen door wat ze aantreffen. Contrasterend met de gemaakte probleemanalyse en de gevoelde noodzaak voor hun inzet, nemen ze daarbij een meer open en onderzoekende houding aan. Om dat te bereiken verzamelen ze rapporten, feiten en cijfers. Daarnaast gaan ze veel in gesprek, lopen ze overal binnen en stellen daarbij schijnbaar naïeve vragen als: wat gebeurt hier eigenlijk? Wat speelt zich nu af? Hoe gaat het hier? Hoe verhoudt het geschreven beeld zich tot het (zelf) ervaren beeld? Hoe kijken diverse spelers naar de wijk of het thema?

Op deze manier zijn vaak onderwerpen aan te snijden waar anders makkelijk over heen gepraat wordt, en is door te vragen op oppervlakkige antwoorden die suggereren dat je tussen de regels door wel kunt lezen wat er gezegd wordt maar eigenlijk iets verhullen wat dan verder onbesproken blijft. Het aannemen van een dergelijke houding vraagt dan wel het vermogen om jezelf als (nog) onwetend te presenteren, als iemand die het gewoon nog niet weet/snapt en nieuwsgierig is naar hoe het is. Dat is niet eenvoudig, zeker als je bent aangesteld vanwege je ervaring en vermogen om voor verandering te zorgen.

Onbevangen waarnemen lijkt dan ook te contrasteren met het werken vanuit ervaring en een goed ontwikkeld inzicht in wat er speelt en hoe het werkt. Die ervaring is natuurlijk nog steeds waardevol en een belangrijk onderdeel van wat stadsmarinier zo effectief maakt. Tegelijkertijd leidt ervaring niet zelden juist tot blikvernaauwing en veranderblindheid. Zelfs stadsmariniers die in een wijk succesvol zijn geweest, kunnen hun aanpak niet zomaar kopiëren naar een andere wijk – eerst is er aandacht nodig voor de specifieke omstandigheden, onderlinge verhoudingen en onderliggende vraagstukken. Onbevangen waarnemen kan dan helpen om tot nieuwe inzichten te komen, beter aansluiting te vinden bij wat er leeft bij betrokkenen en tot een meer gezamenlijke aanpak te komen.

Het aannemen van een dergelijke houding is overigens zeker niet onschuldig. Het kan zelfs zeer intimiderend werken. Iemand die maar rondsnuift en overall vragen bij stelt, kan dingen blootleggen die anders onbesproken blijven. De reacties van mensen op onbevangen waarnemen zijn dan ook vaak veelzeggend: gaat iemand uitgebreid vertellen, volgt er een grapje om het af te doen, of een defensieve reactie? Door dergelijke vragen te stellen en gesprekken aan te gaan ontwikkelen stadsmariniers een rijker beeld van wat hier speelt, gevoelig ligt, waar mensen energie van krijgen en wat taboes zijn. Ook leidt het soms tot een weerlegging van de bestaande beelden over dit terrein, om daarmee ruimte te maken voor verhalen tot dan toe nog in de onderstroom zaten.

De kern van een dergelijke aanpak is dat de stadsmarinier zich op nieuw terrein begeeft waar niet zelden veel misverstanden of eenzijdige beelden over bestaan. Direct denken te weten welke oplossing nodig is leidt al gauw tot de teleurstelling dat de echte problemen er niet mee verholpen worden, dat anderen gewoonweg niet mee doen of dat je werkt vanuit beelden die later niet blijken te kloppen. Daarom zien we stadsmariniers steeds meer ruimte maken voor het toestaan van verwondering en een open gesprek: door rond te lopen, gesprekken te voeren, mee te luisteren, op verkenning te gaan en zichtbaar aanwezig te zijn.

Zo zien we dat stadsmariniers, naast de snelle gerichte aanpak, ook steeds meer het vermogen ontwikkelen van onbevangen waarnemen. Ze worden met een brede opdracht op pad gestuurd en krijgen de tijd om daaraan te werken. De analyse van wat er echt aan de hand is, waar de kansen, knelpunten en beïnvloedingsmogelijkheden liggen, moet dan nog gemaakt worden. In iedere opdracht die ze krijgen moeten ze (opnieuw) gaan ontdekken wat er speelt, wat er nodig is, en wat ze met hun capaciteiten kunnen oppakken, om zoveel mogelijk impact te kunnen hebben. Dat vraagt van de stadsmariniers vaardigheden als: aandacht voor de mensen om wie het gaat, luisteren naar

wat er leeft, het uitstellen van een oordeel, oog hebben voor detail. Maar ook analytisch vermogen en verbeeldingskracht. Zoals Deelder ooit schreef in Euforismen: “Hetzelfde zien maar het zó zien zoals niemand het zag”.

Onbevangen waarnemen is voor stadsmariniers niet alleen een houding, maar ook een vorm van interveniëren. In feite is er sprake van een dubbele interventie. Ten eerste straalt het aannemen van een onbevangen houding uit dat de overheid er (weer) voor de mensen is en om de mensen geeft. Dat doen de stadsmariniers door aanwezig en aanspreekbaar te zijn, nieuwsgierig te zijn, open vragen te stellen en een luisterend oor te bieden. Ten tweede is onbevangenheid ook een middel om anderen de ogen te openen, de naïviteit voorbij: door waarom-vragen te (blijven) stellen bij wat als vanzelfsprekend wordt gezien, verwondering uit te spreken, je te verbazen over zaken waar collega's en andere professionals overheen kijken of van weggijken.

Kortom: onbevangen waarnemen

Ten opzichte van de eerste jaren van de Rotterdamse stadsmariniers is de naam en plaats in de organisatie (of preciezer: net daarbuiten) wel hetzelfde gebleven, maar de functie is flink veranderd en de onderlinge verschillen zijn groter geworden. We zien een veel gedifferentieerder gezelschap dan in de beginjaren. Mannen én vrouwen, politie-achtergronden maar ook achtergronden in het opbouwwerk of in het maken van beleid. Die variëteit zien we ook terug bij de drie Antwerpse stadsmariniers met achtergronden in het opbouwwerk, als jurist en als beleidsmedewerker. Verder zijn niet alle Rotterdamse stadsmariniers meer verbonden aan een wijk, er zijn ook stadsmariniers die op bepaalde thema's zijn ingezet. Zo was er een stadsmarinier ondermijning en een stadsmarinier *high impact crime* en zijn er nu stadsmariniers op het thema schuldenaangepak en het thema racisme en discriminatie. Daaruit blijkt de verbreding van de stadsmariniers: niet alleen veiligheid, maar ook sociale problematiek staat centraal.

Ten opzichte van de eerste periode is de inzet breder geworden dan enkel het bestrijden van criminaliteit. De rol die de Rotterdamse stadsmariniers anno 2022 innemen verschilt van de rol die in 2002, 20 jaar geleden, voor hen was weggelegd. Het succesvolle verhaal van de stadsmarinier als *crimefighter* voldoet in de nieuwe stad niet meer. De harde, zichtbare openbare orde- en veiligheidsproblemen, de oorspronkelijke problematiek uit de jaren nul, lijkt deels uit het straatbeeld te zijn verdwenen. Andere problemen kwamen daarvoor in de plaats; problemen die veel meer onder de oppervlakte liggen en slechts af en toe in alle heftigheid zichtbaar worden: ondermijning, drugscriminaliteit, verwaarlozing en verdringing. Er is hiervoor een veel bredere blik gekomen, met aandacht voor zaken als het economische klimaat, leefbaarheid, onderwijs- en baankansen en woonomstandigheden. Diezelfde

verbreding brengen ook de Antwerpse stadsmariniers aan bij de invulling van hun functie.

Meer dan vroeger is er bij de stadsmarinier aandacht voor het belang van onbevangen waarnemen: naast eerst doen, dan denken is er nu ook ruimte voor eerst kijken, dan doen. Naast snel handelen wordt dus het belang van onbeoordeeld onderzoeken ingezien. Een deel van de werkzaamheden blijft snelle oordeelsvorming op basis van vooraf afgestemde kaders. Dat is immers nodig om resoluut een einde te kunnen maken aan acute problemen. Tegelijkertijd geeft het verloop van een interventie ook zicht op hoe het in zo'n gebied loopt: wat gaat goed? Wat gaat mis? Wie strubbelt tegen? Dat kan helpen bij een scherpere diagnose. Indicaties, cijfers en meldingen vormen een belangrijke basis waarop gehandeld wordt. Tegelijkertijd maakt de stadsmarinier meer ruimte om te onderzoeken; om zich te verwonderen en te laten verrassen. Om in de haarvaten van een wijk te kunnen opereren, moet je weten en voelen wat er in de wijk speelt.

3. Waarderend kijken

Ondertussen in Rotterdam...

Een perspectiefwissel

Een stadsmarinier werkt op een industrieterrein, voornamelijk vanwege signalen en vermoedens van zware criminaliteit. Na een jaar van verkennen en verdiepen komt de stadsmarinier steeds meer tot het inzicht dat het voor wat betreft de criminaliteit wellicht minder ernstig gesteld is dan in eerste instantie werd verondersteld. Problemen die hij ziet pakt hij wel zo goed mogelijk aan, met bedrijven in het gebied, maar daarnaast ziet hij het ook als zijn taak om te helpen aan imagoverbetering te doen: 'Misschien is dat stigma hier wel het echte probleem'. In plaats van een nog uitgebreidere probleemanalyse en verbeteraanpak, is hier een perspectiefwissel nodig, een verschuiving van de focus op problemen naar aandacht voor kracht, eigenheid en potentie die diep in het gebied besloten ligt. Zo komt naast het verhaal van de aanpak van criminaliteit een heel ander beeld te staan: dat van een gebied met grote economische potentie. Naast het 'bestrijden', komt dan een aanpak van 'bevrijden' te staan: ruimte geven aan het lokale potentieel om tot wasdom te komen. Het laat een ander licht schijnen op wat hier te zien valt en wat er nodig is. In plaats van het afkomen van iets, gaat het om het cultiveren van eigen identiteit en vermogens. Naast het verwijderen van schadelijke elementen, gaat het over het koesteren van wat er is en erkenning voor wat het nog meer kan worden.

Een waarderende kijk op stadsmariniers begint bij de constatering dat het eigenlijk best bijzonder is dat ze in Rotterdam al zo lang bestaan en nu ook in Antwerpen zijn geïntroduceerd. Ze hebben vanaf het begin een uitzonderingspositie in de organisatie gehad, buiten de normale hiërarchische bureaucratische structuren, met één been in de organisatie en één erbuiten. In het politiek-bestuurlijke krachtenveld is het voortbestaan van zo'n functie niet vanzelfsprekend, zeker omdat stadsmariniers regelmatig het conflict met interne diensten aangaan. Ze balanceren constant tussen aansluiten en afstand nemen, tussen verbinden en confronteren. In dat spanningsveld is het hard werken om niet ingekapseld te raken of afgestoten te worden. Ook hebben de stadsmariniers hun positie en herkenbare profiel weten te behouden terwijl de stad, de gemeentelijke organisatie en de maatschappelijke vraagstukken waar ze aan werken flink zijn veranderd. Stadsmariniers hebben hun werkwijze aangepast en soms ook zichzelf opnieuw uitgevonden, waardoor ze nog steeds bij de tijd zijn. Dat verdient waardering en maakt ook

nieuwsgierig naar de oorzaken van dit succes. In deze paragraaf kijken we daarom naar de stadsmariniers vanuit waardering en betrokkenheid. Wat gaat hier goed, hoe maken ze het verschil, en wat is daar voor nodig?

De Rotterdamse stadsmariniers hebben hun sporen verdiend. Dat zeggen ze niet alleen zelf, maar ook de burgemeester, collega's en hun contacten in de wijk en bij partnerorganisaties. In de twintig jaar dat de stadsmariniers in Rotterdam bestaan zijn ze in grote mate succesvol geweest. Sterker nog, het bestaansrecht van de stadsmariniers is ontleend aan het eerdere succes. De stadsmariniers waren immers een tijdelijke noodfunctie die zo goed beviel dat ze een vast onderdeel werden van de gemeentelijke organisatie. Dat is ook niet zo verwonderlijk: in wijken waar de mariniers aan de slag gingen, ging de veiligheidsindex meestal omhoog. De criminaliteit nam af en de wijk werd leefbaarder.

Voor een dergelijk oordeel over de Antwerpse stadsmariniers is het nog te vroeg. Wel is het bijzonder dat ze alle drie in korte tijd een groot netwerk hebben opgebouwd in de wijken waarin ze actief zijn. Ondanks corona krijgen ze steeds meer inzicht in wat belangrijke initiatieven zijn, waar de krachten en kwetsbaarheden in de wijken zitten en hoe ze zich moeten bewegen op het snijvlak van de binnenwereld van overheidsorganisaties en de maatschappelijke buitenwereld. Bovendien zijn er concrete initiatieven ontwikkeld om veiligheid te verbeteren en sociale kracht te vergroten.

Wat precies de maatstaven zijn om de inzet van een stadsmarinier te waarderen is nog niet zo duidelijk. Het meest concrete instrument in Rotterdam is het wijkprofiel (waar de eerder genoemde veiligheidsindex in is opgenomen). Maar de materie waar de stadsmariniers aan werken, is zo complex en hardnekkig dat het soms lastig is te zeggen of het de goede kant op gaat. Een hogere of lagere score kan met allerlei factoren te maken hebben. Een belangrijk criterium is natuurlijk in welke mate hun aanwezigheid geaccepteerd en gewaardeerd wordt door bewoners en bedrijven. Over het algemeen is die waardering ook heel groot. Malafide bedrijven en criminelen hebben ook echt last van stadsmariniers, omdat ze gebaat zijn bij schaduw en luwte, ze hebben liever niet dat iemand overal komt rondsnoffen en vragen komt stellen. Die waardering is er niet altijd in de organisatie; de komst van een stadsmarinier voelt voor een deel ook als een brevet van onvermogen voor verantwoordelijke diensten en als een bedreiging van lopende processen en procedures. Stadsmariniers komen bij een nieuw klus dus zeker niet gelijk in een warm bad terecht: vaak is er ook weerstand en terughoudendheid, terwijl uiteindelijk juist het aangaan van verbinding en samenwerking van belang zijn om succesvol de functie uit te oefenen.

Waar gaat het eigenlijk om bij stadsmariniers? Van oorsprong gaat het vooral om het bestrijden en terugdringen van veiligheidsproblemen, het aanpakken van uitwassen. Dat is doorgaans ook de aanleiding voor hun inzet. En natuurlijk zijn hier *quick wins* te behalen. Daar hoort ook bij dat ze de vinger op de zere plek leggen en taboes helpen doorbreken. Van hen wordt verwacht dat ze in alle scherpste, zonder terughoudendheid, problemen aankaarten en niet meer loslaten. En dat doen ze regelmatig. Met als keerzijde voor henzelf dat er een risico bestaat om cynisch te worden. Ze nemen zulke hardnekkige kwesties op zich dat die vaak terug blijven komen, niet voorgoed opgelost worden, en dat kan voor hen zelf ook uitmonden in teleurstelling en het gevoel van een gevecht tegen die bierkaai.

Tegelijkertijd zijn stadsmariniers steeds vaker zelf de eersten die het beeld van ‘achterstandswijk’ of ‘probleemgebied’ ter discussie stellen. Is het hier wel echt zo erg als mensen denken? Zien mensen niet wat voor moois hier allemaal gebeurt? Het relativeren en positiever belichten is dan onderdeel van het werk van stadsmariniers. Voorbij de negativiteitsbias laten stadsmariniers dan juist een positiever beeld zien, waardoor ze trotse bewoners aan zich binden en ruimte maken voor lokale initiatieven. Achterliggend is het idee, dat alles wat aandacht krijgt groeit. Een voorbeeld daarvan is het door diverse stadsmariniers ondersteunde instrument ‘like je wijk’. Daarmee wordt positieve berichtgeving over de wijk, onder andere aangeleverd door de bewoners zelf, gecommuniceerd via digitale platforms, wijkkranten en digitale buurtborden.

Stadsmariniers zoeken in hun thema of gebied ook naar de “duracell-konijntjes”, energieke bewoners of stichtingen met interessante plannen. De aanpak van de wijk is immers niet gebaat bij slechts bestuurlijke en ambtelijke interventies. Juist het vinden, binden en faciliteren van zulke initiatieven vergroot het vertrouwen en de sociale samenhang.

Zo komen we vanuit onze eerste verwondering en waardering tot een aantal werkzame elementen in het werk van stadsmariniers aan maatschappelijke vraagstukken:

- Er zijn, een luisterend oor bieden
- Doorzettingsmacht, snel en met invloed opereren
- Positieve kijk én vinger op zere plek leggen
- Volhouden en volharding, lange adem
- Breed netwerk en brede blik
- Taal en verhaal, beeld en geluid geven (o.a. aan initiatieven in de wijk)
- Tijd en krediet, steun en middelen krijgen

Waarderend kijken is ook voor de stadsmariniers zelf belangrijk als houding en instrument. Bij waarderend kijken worden de observaties van het onbevangen waarnemen gekoppeld aan empathie. Dat gebeurt ook, in tegenstelling tot onbevangen kijken, in interactie mét de ander. Door waarden uit te wisselen worden anderen geactiveerd. Er ontstaat stof tot gesprek: wat is positief aan hetgeen wat waargenomen is? Met andere woorden: wat wordt *gewaardeerd*? Dat is het gelaagde nut van waarderend waarnemen: door interactie met de ander kunnen de blinde vlekken, die door onbevangen kijken kunnen zijn ontstaan, worden weggenomen. Onbevangen waarnemingen worden gekleurd; er komt waardering bij voor wat bijzonder is en potentie heeft. Vanzelfsprekende dingen die buiten het gezichtsveld liggen kunnen opnieuw als succes gezien worden. Daarnaast is waardering voorwaarde voor het volhouden bij weerbarstige vraagstukken: het legt de nadruk op hetgeen je trots maakt. Door waarderend te kijken kunnen de dingen versterkt worden die al goed lopen. Deze verbreding in het werk van stadsmariniers zien we ook terug in een eigen doelformulering als: “de verloedering omlaag en de leefbaarheid omhoog.”³ En in Antwerpen wordt op een partnerdag bewust gekozen voor doelen die gaan over de kansen voor de wijk om te groeien en gedeelde toekomstperspectieven.

Het aanbrengen van een perspectiefwissel, door de meer positieve kanten van een wijk of thema uit te lichten, is dan ook niet zelden belangrijk onderdeel van het werk van stadsmariniers. Stadsmariniers organiseren verbindingssdiners, ondersteunen wijkinitiatieven zoals muziekoptredens of het samen beplanten van geveltuintjes en fungeren als eerste niet zelden als eerste aanspreekpunt voor wijkbewoners die met een niet-veiligheidsgerelateerde vraag zitten. Zo vroegen wijkbewoners een stadsmarinier tijdens de coronacrisis om informatie over de vaccinaties. Daarmee wordt een vaardigheid als empathisch luisteren steeds belangrijker.

“Waar stadsmariniers in eerste instantie een zekere strengheid hadden, is hun rol gaandeweg veranderd. Minder rechtstreeks in ‘gevecht’ met zichtbare overlast en criminaliteit, en meer met bewoners en ondernemers van onderaf werkend aan een betere toekomst.” – Stadsmariniers Rotterdam, 2020

Door waarderend te werk te gaan ontstaat er ruimte voor innovatie en verschuift het gesprek van waar we tegen zijn naar waar we voor zijn en willen gaan. Via deze weg ontlukken vaak allerlei interessante initiatieven waar de

3 Stadsmariniers gemeente Rotterdam (2020). *Verbinders in Veiligheid*.

stadsmarinier zich hard voor maakt, zoals een voormalige bioscoop waar regelmatig bewonersavonden worden georganiseerd met muzikanten uit de wijk, zodat bewoners uit verschillende groepen elkaar kunnen ontmoeten.

Waarderend kijken mag niet ten koste gaan van het registreren van risico's en van de ruimte tot reflectie. Paradoxaal genoeg kan het waarderend kijken echter wel bijdragen aan deze ruimte voor risicobenoeming en reflectie: als je je eigen krachten kent, kan je ook beter kijken naar de terreinen waarop je krachten (nog) niet liggen. Juist door meer uit te gaan van de aanwezige kracht, maken stadsmariniers ook ruimte voor het gesprek over de kwetsbaarheden, waar de pijn zit en waar de hand in eigen boezem moet worden gestoken.

Conclusie waarderend kijken

De stadsmarinier is een bijzondere functie, die altijd in een lastig spanningsveld opereert. Dat maakt het bijzonder dat ze over het algemeen zeer goed gewaardeerd worden en dat hun inzet vergroot wordt. Dat heeft te maken met hun persoonlijke kwaliteiten en de dubbele inbedding in de organisatie én in de buitenwereld. Onderling zijn de stadsmariniers verschillend in welke kwaliteiten ze meebrengen en groot maken, waardoor ze ook zo hun eigen 'signatuur' hebben in de manier waarop ze een opdracht aanpakken.

Van oudsher ligt de nadruk in het werk van stadsmariniers sterk op het bestrijden van veiligheidsproblemen. Later is daar steeds meer aandacht voor de positieve kanten en maatschappelijke potentie bijgekomen. Zo ontstaat een bredere blik: niet alleen problemen identificeren of knelpunten signaleren, maar ook juist kansen zien en potentie onthullen. De stadsmariniers krijgen zo aansluiting bij positieve elementen die ze verder kunnen helpen groeien. Dat zorgt ook voor dat bijvoorbeeld malafide praktijken, die de betrokkenen liever in de luwte en de schaduw houden, eerder belicht worden en minder vrijheid krijgen.

Stadsmariniers maken meer ruimte voor waarderend onderzoeken door hun opdracht breder op te vatten dan het bestrijden van problemen. Niet alleen het zien van problemen en knelpunten, maar juist ook van kansen en potentie is dan het doel. Waarderend onderzoeken wordt ook een gezamenlijke activiteit door anderen hierbij te betrekken. Bijvoorbeeld door in gesprekken niet steeds te vragen naar wat er mis gaat maar juist naar wat hier goed gaat, bijzonder is, meer aandacht verdient. En door het gesprek te voeren over wat de gewenste toekomst is, waar mensen naartoe willen, wat ze willen realiseren en wat ze verbindt en drijft.

4. Systemisch kijken

Ondertussen in Rotterdam...

Werken aan duurzame versterking

In wijken in Rotterdam-Zuid en in Rotterdam West (Delfshaven) werken de stadsmariniers samen met een heel netwerk aan partijen. Daarbij werken ze op allerlei fronten tegelijkertijd: voorlichting aan ouders, betere woningen, meer groen, een beter imago, ruimte voor maatschappelijke initiatieven. De wijk verder helpen is niet van bovenaf maakbaar en ook niet een kwestie van inzetten op één oplossing, maar eerder het draaien aan vele knoppen om een vlieg wiel op gang te helpen van lokale energie, maatschappelijke initiatieven en onderlinge solidariteit. Niet de projecten zelf zijn het doel, maar de duurzame groei die eruit voortkomt en de veerkracht en weerbaarheid die ermee wordt gevoed.

Bij systemisch kijken vindt een verdiepingsslag in de observatie plaats. De vraag is niet meer zozeer wat je ziet, maar wat dat betekent en hoe dat zo is gekomen: systemisch kijken draait om het waarnemen van de onderliggende goede redenen, patronen, verbanden en systemen. Dit kan bewerkstelligd worden door meerdere observaties over de tijd heen met elkaar te vergelijken. Je beweegt van een foto naar een film en van indrukken naar analyse van oorzaken en gevolgen.

Een systemische aanpak is gericht op het geheel, in plaats van deelonderwerpen. Niet inzoomen en afbakenen, maar juist het overzicht en het begrijpen van de samenhang is de kern. Kern is dat er dieperliggende ketens van oorzaken en gebeurtenissen zijn, die vaak hardnekkig en moeilijk te veranderen zijn – maar wel het verschil maken op de lange termijn. Het vraagt om inzicht in achterliggende oorzaken, bijvoorbeeld oorzaken van maatschappelijke onvrede die zich uiteindelijk uit in rellen of vijandig gedrag tegenover handhavers. De aanpak richt zich op die dieperliggende oorzaken, de zogenaamde goede redenen: voorbij de symptoombestrijding, werken aan de onderliggende oorzaken en patronen. De verleiding is misschien groot om de aandacht vooral te richten op gebeurtenissen en daar een oordeel aan te verbinden, maar uiteindelijk schiet je tekort als je alleen een foto maakt en niet de film ziet waaruit deze is voortgekomen. Dat laatste is nodig om tot een duurzame oplossing te komen.

Als we vanuit een systemische blik naar de stadsmariniers zelf kijken, roept dat de vraag op van welk groter geheel zij zelf deel uitmaken en welke (potentieel positieve of negatieve) patronen zich daarin voordoen. Wie het functioneren van stadsmariniers wil begrijpen, moet dan ook aandacht hebben voor de manier waarop de positie en verhoudingen historisch gegroeid zijn.

Een eerste patroon dat zich voordoet gaat over de wisselwerking tussen de korte en de lange termijn. De paradox is hier dat het aanpakken van urgente zaken tegelijkertijd in en uit positie kan brengen. Een plotse kwestie als een dreigende rel, een geweldsdelict of een verzoek om te helpen dat achtergebleven bouw materiaal ergens verwijderd wordt, is enerzijds een kans voor een stadsmarinier. Hij of zij kan direct van meerwaarde zijn, iets helpen verbeteren, daarmee vertrouwen winnen en stapje voor stapje zorgen voor een opwaartse beweging. Op die manier brengt een incidentgerichte aanpak de stadsmarinier in positie. Zo'n korte termijn gerichte aanpak werpt soms ook op lange termijn haar vruchten af doordat het een structurele werking krijgt. Dat gebeurt als de stadsmarinier de ervaring met één casus gebruikt om te onderzoeken en vast te stellen waar het misgaat en waar het juist wel goed loopt. Wie laat steken vallen? Wat werkt wel en niet? Wat zou meer ruimte moeten krijgen? Soms helpen dit soort vragen om langlopende kwesties bloot te leggen, bespreekbaar te maken en afspraken te maken om zaken meer structureel te regelen.

Tegelijkertijd zien we dat bij incidenten kan het patroon hier ook zijn dat er bij incidenten steeds naar de stadsmarinier wordt gekeken en dat anderen juist minder verantwoordelijkheid nemen. Daarin schuilt ook het tragische risico van de succesparadox: als je succes hebt, denkt iedereen dat hij of zij het aan jou kan overlaten. Bovendien kan een stadsmarinier bij veel incidenten zo opgezogen worden door de waan van de dag, dat de aandacht voor de langere termijn erbij inschiet – er is simpelweg geen tijd of oog meer voor. Activiteiten die niet direct hun vruchten afwerpen, zoals het opbouwen van een ondernemersnetwerk of een inventarisatie van verborgen risico's in de horeca, schieten er dan sneller bij in. Urgentie kan dus zorgen voor een opwaartse maar ook een neerwaartse spiraal – afhankelijk van de verbindingen die worden gelegd tussen de incidentenaanpak en de duurzame verandering.

Een tweede patroon doet zich voor in de wisselwerking tussen politiek en maatschappij. Politieke belangen, bijvoorbeeld om snel zichtbare resultaten te zien of door de nadruk te leggen op de ernst van de situatie in een wijk, kunnen goed aansluiten bij de inspanningen van de stadsmarinier en de wensen op het terrein waar ze werkzaam zijn. De belangen en verwachtingen kunnen echter ook uiteen lopen. In het eerste geval ontstaat een zelf-

versterkende dynamiek: er komen middelen vrij voor wat mensen nu belangrijk vinden, er ontstaat meer draagvlak voor de plannen, mensen nemen zelf initiatief, wat de politieke ambities weer verder invulling en weerklank geeft. In het tweede geval is de dynamiek ook dat de wielen niet gelijk lopen en de kar in rondjes draait. Wanneer de stadsmarinier dan aansluiting zoekt bij het een, drijft hij of zij verder af van de ander. Er is dus ook een zekere mate van synchroniciteit en verbinding nodig, waar de stadsmarinier als tussenfunctie een belangrijke rol in kan vervullen.

Systemisch te werk gaan als stadsmarinier

Ondertussen in Rotterdam en Antwerpen..

Ondermijning op het netvlies

Drie politiechefs zitten aan tafel bij Buitenhof. Ze spreken hun zorgen uit over de groeiende georganiseerde criminaliteit, de miljarden die omgaan in de onderwereld en de extreme geweldsincidenten die ermee gepaard gaan. Er is meer geld voor nodig, zeggen ze, maar ook meer aandacht voor de jongeren die de criminaliteit in worden gezogen, en voor samenwerking en preventie.

Het gesprek aan tafel gaat niet direct over het werk van de stadsmariniers. Het verhaal over ondermijning is voor hen ook niet nieuw. Toch is het een interventie vanuit de groep zelf om het gezamenlijk te bekijken en bespreken, als startpunt voor een verdiepend gesprek. Met al onze inzet in die wijken, wat dragen wij uiteindelijk bij aan het bestrijden van deze ontwikkeling? Doen we daarvoor wel de goede dingen? Waar telt onze inzet toe op in het licht van ondermijnende criminaliteit? Het leidt tot een gesprek over de vraag waar je je op moet richten, waar je verantwoordelijkheid voor kunt nemen, en wat je kunt doen aan de diepere, lange termijn problematiek die symptomen produceert (zoals jongeren die steeds vroeger de criminaliteit ingaan en crimineel geld dat de wijken instroomt) waar stadsmariniers dagelijks mee te maken krijgen.

De komst van een stadsmarinier is een *tijdelijke interventie* in een *bestaande omgeving*. Dat kan een wijk zijn, maar ook een domein of een krachtenveld als bij diversiteit en inclusie. De opdracht beperkt zich niet tot één specifiek deelprobleem. Het gaat juist om het werken aan duurzame verandering in het hele systeem. Dat vraagt van de stadsmarinier om naar de patronen in het systeem te kijken, de meer fundamentele oorzaken van de problemen die aan de oppervlakte komen. Alleen aan één knop draaien is daarbij onvoldoende, het gaat om het samenspel ertussen.

Om aan die lange termijn verandering te werken hebben ze geen uitgestippeld plan met einddoelen, mijlpalen en deadlines. Integendeel, de temporele vingerafdruk van de stadsmarinier kenmerkt zich niet door hun strakke planning, maar door hun goede timing. Dat geldt in het bijzonder voor stadsmariniers in de wijken: door met hun kantoren of 'wijkposten' ter plekke aanwezig te zijn in het gebied zijn ze zichtbaar ter plaatse (*in en als onderdeel van* het systeem, in plaats van erbuiten), maken ze mee wat er gebeurt en kunnen ze direct reageren op wat zich aandient. Ze vergroten de kans op toevallige ontmoetingen die later het verschil kunnen maken in de aanpak; omdat ze mensen leren kennen, meemaken wat er dagelijks gebeurt en snel te benaderen zijn op de momenten dat het nodig is. De 'wijkpost' is dus een cruciaal onderdeel van de stadsmariniers, juist in deze tijd waarin veel gecentraliseerd is en op de plekken waar het vertrouwen laag is.

Stadsmariniers ontwikkelen gaandeweg meer inzicht in wat er speelt in het systeem waar ze in stappen. In het begin zien ze vooral de symptomen: klachten van bewoners, gevoelens van onveiligheid, achterstallig onderhoud aan panden, signalen van hulpverleners, vondsten van wapens en drugs. Door die op te pakken, ontstaat later meer inzicht in de dieperliggende patronen die hieraan ten grondslag liggen: armoede, taalproblemen, uitbuiting op de arbeidsmarkt, discriminatie.

De kunst is om gaandeweg steeds meer inzicht in hanteerbare patronen te ontwikkelen. Dus wel uitzoomen van de incidenten naar het grotere verhaal, maar voorkomen dat dit op zulke abstracte problemen uitkomt dat grip en beïnvloeding niet meer mogelijk zijn. Bijvoorbeeld, als het inzicht ontstaat dat vervreemding en taalproblemen ervoor zorgen dat mensen de gemeente niet weten te vinden met hulpvragen en daardoor afhankelijk zijn van schimmige tussenpersonen die daarvoor onnodig geld vragen, dan helpt het om die tussenpersonen aan te pakken, maar ook om te werken aan sociale verbindingen in de wijk en mensen aan taallessen te helpen. En het eerder genoemde poppodium waar artiesten van verschillende groepen in de wijk samen optreden is gezien op zichzelf een aardig initiatief, maar is pas echt een succes als het helpt om een negatief patroon te doorbreken en een positief vliegwiel kan helpen ontstaan. Natuurlijk zijn de problemen in een wijk te omvangrijk om in zijn geheel aan te pakken en zijn er in een wijk wel honderd zaken aan te pakken, de stadsmariniers moeten het voor zichzelf behapbaar maken. Dat verwoorden ze zelf als: de olifant in kleine stukjes hakken. Tegelijkertijd is het dan wel van groot belang om niet alsnog in deelthema's of korte termijn projecten te verzanden en daardoor de dieperliggende problemen ongemoeid te laten. Wie een olifant in stukjes hakt ontnemt het zicht op precies datgene wat een olifant levend maakt: de samenwerking en samenhang *tussen* de verschillende onderdelen. Steeds gaat het dus om

schakelen tussen concreet en abstract, tussen inzoomen en uitzoomen, tussen directe resultaten en lange termijn verbetering.

Maatschappelijke veerkracht

Een term die past bij dat langere termijn perspectief en volgt uit onbevangen en waarderend kijken is ‘maatschappelijke veerkracht’: sociale verbanden die weerbaar maken tegen schokken en tegenslagen en zorgen voor innovatieve oplossingen en groei op de lange termijn. Veerkracht staat voor het weefsel dat ons bij elkaar houdt, juist in moeilijke tijden, en op lange termijn helpt te ontwikkelen en te groeien. Het gaat bijvoorbeeld over solidariteit in gemeenschappen, verbonden voelen in de samenleving, het benutten van sociaal kapitaal, een open toekomst zien, diversiteit en inclusie, gezondheid, bewegen en economische mogelijkheden. Stressoren die maatschappelijke veerkracht vereisen zijn onder andere: polarisatie in de samenleving, kwetsbare groepen die het diepst geraakt worden door de coronacrisis, rellen en vertrouwen in de rechtsstaat, economische onzekerheid, en sociale ongelijkheid en uitsluiting. Veerkracht is wat een stadsmarinier leert begrijpen door onbevangen waarnemen en helpt ontsluiten door waarderend onderzoeken. Maar het is pas op langere termijn te versterken door een systemische aanpak: het bijdragen aan de kracht van het maatschappelijke weefsel, aan solidariteit en onderlinge betrokkenheid en verbinding. In deze melange van thema’s en uitdagingen zoekt de stadsmarinier daarvoor naar focus: welke interventies hebben de meeste impact? Welke hebben een hefboomwerking?

Maatschappelijke veerkracht is nodig om als samenleving om te gaan met crisis en dreiging, maar ook om verbinding te maken en te groeien naar de toekomst. Het wordt gezien als noodzakelijk voor het bereiken van weerbaarheid, aanpassingsvermogen, duurzaamheid en inclusiviteit. Het weefsel kan ook deels aftakelen en verloren gaan – juist in dit soort lastige tijden. Voor stadsmariniers is het van belang om dat lange termijn perspectief op het netvlies te krijgen én te verbinden aan dagelijkse acties en interventies. Niet vanwege het oplossen van die problemen zelf, maar ook vanwege het vlieg wiel dat eruit kan ontstaan. Uiteindelijk hoort daar ook bij dat de stadsmarinier een tijdelijke hulpconstructie is die zichzelf eerst belangrijk maar daarna overbodig moet zien te maken, door het systeem zelf veerkrachtig genoeg achter te laten.

Kortom: systemisch kijken

Meer dan eerst is er aandacht voor onderliggende patronen van de problematiek waarmee de steden Rotterdam en Antwerpen kampen. De veiligheidsproblemen die in de begindagen van de Rotterdamse stadsmariniers snel en daadkrachtig moesten worden opgelost zijn uiteindelijk symptomen van

onderliggende problematiek. Het sluiten van een drugsband werkt weliswaar verlichtend voor de wijk, maar de onderliggende patronen van armoede, uitsluiting en botsende culturen worden daarmee niet vanzelf bereikt. Naast het werken aan incidentenmanagement komt het dan bewerkstelligen van een vliegwieleffect: de sluiting van het drugsband moet ook op lange termijn doorwerking krijgen. Bijvoorbeeld doordat het op zo'n manier gebeurt dat er vertrouwen wordt gewonnen bij bewoners, dat er meer inzicht ontstaat in de onderliggende criminele structuren en door het band te herbestemmen voor iets dat juist een positieve invloed in de wijk heeft. Ook voor de themastadsmariniers geldt dat ze een opdracht hebben die gaat om structurele verandering, voorbij de aanpak van incidenten.

Stadsmariniers zien in de praktijk dat problemen niet één oorzaak hebben, maar juist voortkomen uit een samenspel van vele factoren. Hun positie geeft ze zicht op de dieperliggende patronen van bijvoorbeeld drugscriminaliteit en schuldenproblematiek. Het stelt hen in staat om een diagnose te stellen en structurele oplossingen aan te dragen. Stadsmariniers interveniëren daarom in toenemende mate niet alleen op één vlak, maar proberen het samenspel te veranderen. Daarbij is het ook belangrijk om de collectieve wijsheid te benutten van de groep stadsmariniers en zo en nu dan tijd te investeren om samen boven casuïstiek uit te stijgen, onderliggende patronen te benoemen en te bespreken hoe deze patronen kunnen worden doorbroken.

Dat gaat niet om lineaire causaliteit (één oplossing voor één probleem) maar om circulaire causaliteit (aandacht voor de zelfversterkende interactie tussen verschillende deelproblemen). De focus verschuift met systemisch kijken van incidenten en symptomen, naar het tegengaan van een neerwaartse spiraal en het opwekken van een opwaartse spiraal. Uiteindelijk moet die patroonverandering fundamenteel genoeg zijn dat het de tand des tijds kan doorstaan, niet gauw weer omslaat, en dat de stadsmarinier zichzelf overbodig maakt.

5. Meervoudig kijken

Ondertussen in Rotterdam..

Insluipers of uithalers?

In zowel Rotterdam als Antwerpen is het een groeiend probleem: vaak zeer jonge mannen die 's nachts het haven terrein binnendringen met als doel de drugs die via containers de haven binnenkomen op te vangen en buiten het havengebied te krijgen. Het risico voor de jongeren is beperkt: ze worden zelden met de drugs gepakt en de straf voor het binnendringen is zeer beperkt. De activiteit versterkt echter wel de ondermijnende criminaliteit.

De stadsmariniers brengen als onderdeel van het leer- en ontwikkeltraject een werkbezoek aan de Nieuwe Maasvlakte in Rotterdam. Daar gaan ze in gesprek met verantwoordelijken voor de veiligheid op het terrein. Het gesprek gaat over de problematiek van de 'uithalers'. De jongeren komen immers naar de haven om drugs uit de containers te halen en van het terrein af te smokkelen. De beveiligers zetten hier echt een heel ander perspectief tegenover. Zij spreken over 'insluipers'. Voor de buitenwereld zijn deze jongeren uithalers, maar voor het personeel ter plaatse zijn het insluipers, die hun terrein betreden. Het zijn groepen die ze daadwerkelijk kunnen tegenkomen, op hun werkterrein. Het is best een bedreigend idee dat je 's nachts in je eentje zo'n groep tegen kan komen.

Het laat zien dat een probleem als ze deze van verschillende kanten is te bekijken. De perspectiefwissel biedt ook een andere kijk op de mogelijke oplossingen. Waar het harder straffen van deze jongeren vanuit een 'uithalers'-perspectief heel logisch lijkt (ze mogen er niet makkelijk mee weg komen), zorgt dit vanuit een 'insluipers'-perspectief mogelijk juist voor een verergering van het probleem omdat ze eerder geneigd zijn geweld te gebruiken als ze worden ontdekt. Zo bezien is het beter om in te zetten op het buiten houden van de jongeren dan in het verhogen van de straf bij een aanhouding ter plaatse.

Zijn de drugsjongeren in de haven 'insluipers' of 'uithalers?' En welke logica's gaan achter die woordkeuze schuil? De term insluipers legt de nadruk op de fysieke overtreding: jongeren sluipen ergens binnen. Daarbij betreden ze het terrein van het havenpersoneel en dat levert veiligheidsrisico's op voor het personeel ter plaatse. Oplossingen die daarmee direct geassocieerd worden zijn met name geënt op beter voorkomen en moeten niet tot (gewelds-) escalatie leiden: van preventie in de wijk tot aan meer hekken en camera's

plaatsen en containers beter afsluiten. De term uithalers roept daarentegen hele andere associaties op: jongeren halen drugs uit containers, overtreden daarmee de wet en dragen bij aan een illegale miljardenindustrie en een klimaat van geweld. Oplossingen die dan voor de hand liggen komen zodoende veel meer uit het domein van het strafrecht: hoe kunnen deze jongens sneller worden opgespoord en harder worden aangepakt?

Iedere wijze van kijken zorgt voor eigen referentiekaders. Woordkeuzes en perspectieven leiden tot andersoortige beelden van problemen en passende oplossingen. Bij meervoudig kijken worden meerdere referentiekaders en de daarachterliggende werelden gezien. Naast verbazing, waardering of systemische samenhang introduceert deze methodische manier van kijken dus het toelaten van meerdere gezichtspunten. Meervoudig kijken is net als 'kijken met twee ogen', een manier om vanuit verschillende gezichtspunten meer diepgang en reliëf te zien. Dat biedt meer nuance en verrijking bij het maken van analyse en het identificeren van verbetermogelijkheden.

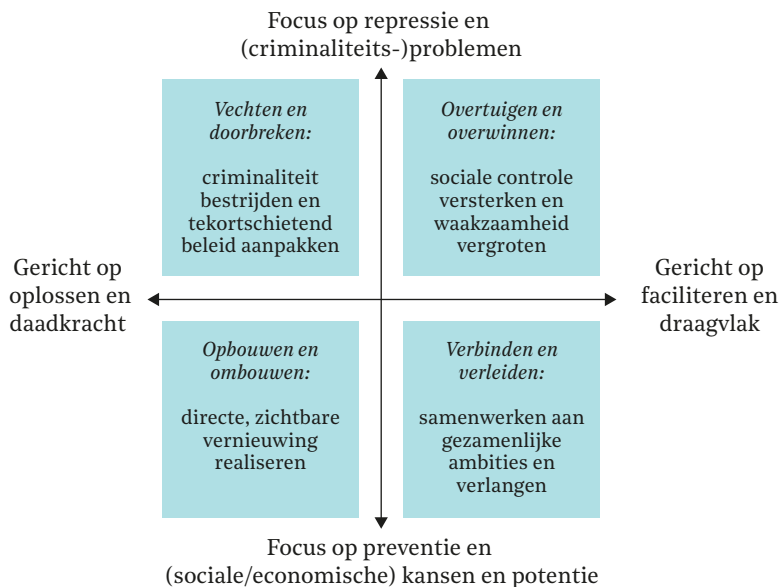
Meervoudig kijken is ook noodzakelijk om stadsmariniers te begrijpen. Eén perspectief op het fenomeen stadsmariniers zal altijd tekort schieten, vanwege hun verschillende rollen en onderlinge variëteit. Zo zien we stadsmariniers vechten tegen de criminaliteit, maar ook hét gezicht van de gemeente in de wijk zijn. Ze zijn gericht op versnelling en hebben doorzettingsmacht, maar werken ook veel in samenspraak en in dialoog. Ze zorgen dat mensen binnen de kaders van de wet blijven door zelf constant de randen op te zoeken. Ze werken aan lange termijn verandering, maar staan ook constant klaar voor ad hoc probleemoplossing. Ze werken aan de politiek meest prangende kwesties, maar het liefst in de relatieve luwte en beschutting.

Die veelvoud aan (schijnbaar tegenstrijdige) werkwijzen maakt ook dat er verschillende beelden en verwachtingen van stadsmariniers bestaan. Dat zien we als we twee typen benaderingen die we in assen tegenover elkaar plotten. Ten eerste richten stadsmariniers zich enerzijds op repressie en het aanpakken van problemen, en anderzijds op preventie en het versterken van positieve elementen. Ten tweede werken stadsmariniers enerzijds vanuit daadkracht en nemen daarbij het voortouw, en anderzijds werken ze vanuit draagvlak aan het in hun kracht zetten van anderen. Als we die twee assen tegenover elkaar zetten, zien we vier type beelden van het werk van stadsmariniers.

De eerste twee beelden hebben betrekking op het aanpakken van problemen. Een eerste beeld van stadsmariniers is dan dat ze vanuit daadkracht tegen problemen als nalatigheid, criminaliteit en uitsluiting **vechten en ze doorbreken**. Daarvoor gaan ze de strijd aan met malafide partijen, diensten die onvoldoende 'leveren' en beleid dat ongewenste resultaten bereikt. Een

tweede beeld is dat stadsmariniers problemen aanpakken door vanuit draagvlak in te zetten op **overtuigen en overwinnen**, bijvoorbeeld door het helpen organiseren van een actie om wapens in te leveren, een campagne met rolmodellen om jongeren die op het verkeerde pad zitten perspectief te bieden, door pandeigenaren alerter te maken op de risico's van verhuur aan malafide ondernemers. Vanuit inzet op het groei en potentie zien we ook twee beelden. Het derde beeld is dan dat van stadsmariniers die vanuit daadkracht het voortouw nemen bij **opbouwen en ombouwen**, bijvoorbeeld door het veiliger maken van een duister achteraf steegje, het zorgen voor mooiere gevels of meer samenkomstplekken in de wijk, of het herinrichten van een bedrijventerrein met meer diversiteit in type ondernemingen. Het vierde beeld is dat stadsmariniers vanuit draagvlak **verbinden en verleiden** om sociale cohesie te bevorderen en gezamenlijke trots en ambities te laten ontstaan, bijvoorbeeld door bewonersinitiatieven een podium te bieden, het zichtbaar maken van verhalen en gezichten uit de wijk, of het inrichten van een duurzame gebiedsorganisatie met deelname van overheidsdiensten en ondernemers (om de condities te scheppen voor een voortzetting van samenwerking als de betrokkenheid van de stadsmarinier eindigt).

Figuur 1. Voorbeeld: Verschillende beelden van het werk van stadsmariniers



Waar het beeld van de stadsmarinier die 'vecht en doorbreekt' in de beginjaren vaak het meest dominant was, zien we de laatste jaren dat de andere beelden ook steeds meer naar boven komen. Deels doordat het repertoire gericht op probleembestrijding verbreed is met meer nadruk op 'overtuigen en overwinnen', deels doordat er ook meer nadruk is komen te liggen op preventie,

kansen en potentie. Daarmee ontstaat een gevarieerder beeld van het werk van de stadsmariniers. Tegelijkertijd lopen daardoor soms ook de verwachtingen uiteen. In het voorbeeld van de bovenstaande vier beelden kan het zijn dat een nieuwe stadsmarinier vooral komt inzetten op verbinden en verleiden en daarbij de aansluiting en samenwerking zoekt, terwijl bewoners of collega's verwachten dat de stadsmarinier komt om te vechten en doorbreken en daarbij zelf het voortouw neemt. De praktijk wijst uit dat zo'n beeld niet altijd snel is bij te stellen, terwijl het de houding van anderen wel sterk kan beïnvloeden. Daar komt nog bij dat stadsmariniers vaak verschillende repertoires hanteren of gaandeweg van aanpak kunnen veranderen.

In de Antwerpse spiegel

De Antwerpse stadsmariniers zijn pas relatief recent van start gegaan. De stad Antwerpen⁴ is zodoende in beperkte mate gewend aan de positie van stadsmarinier. Waar in Rotterdam de positie van een stadsmarinier alom gevestigd is, is de positie in Antwerpen nog nieuw. Bovendien kennen Antwerpse stadsmariniers een bevoegdheid die de Rotterdamse stadsmariniers niet hebben: de GAS (Gemeentelijke Administratieve Sanctie) bevoegdheid. Daarmee komen de interventiemogelijkheden van de Rotterdamse en Antwerpse stadsmariniers niet volledig overeen.

De relatieve nieuwigheid maakt echter dat zowel de stadsmariniers als de organisatie moeten zoeken en aftasten wat een passende invulling is van de functie van stadsmarinier. In Rotterdam zijn de stadsmariniers immers bijna 20 jaar actief en zijn ze historisch gegroeid in de rol die ze nu innemen. Bovendien zijn ze ook onmiskenbaar een product van de Rotterdamse cultuur en mentaliteit. Dat kan lastig één-op-één overgenomen worden in een andere stad in een ander land. Want hoewel Rotterdam en Antwerpen op elkaar lijken, zijn er natuurlijk grote verschillen. Zeker in de organisatiecultuur.

Zo heeft de directe lijn met de burgemeester in Antwerpen door het politieke bestel een andere politieke lading. De burgemeester is anders dan in Nederland een politiek figuur en wordt dan ook verkozen. Dat maakt dat zowel in de wijk als in de interne organisatie de stadsmariniers gezien kunnen worden als politiek verlengstuk van de burgemeester. Anders dan in Nederland zien we dat de politieke partij van de burgemeester zich direct afficheert met de eerste resultaten van de stadsmariniers.⁵

4 De, of in Vlaams het, 'stad Antwerpen' verwijst naar wat in Nederland de gemeentelijke organisatie van de stad zou heten.

5 uw-Vlaamse Alliantie (NVA) (2021, 17 maart). *Stad werkt aan leefbaarheid op Kiel*. Via antwerpen.n-va.be.

De Antwerpse stadsmariniers moeten hun precieze plek in de organisatie nog vinden. Niet op papier, maar wel in de praktijk, in verhouding tot alle verschillende diensten en overheidslagen die actief zijn in 'hun' wijken. Tegelijkertijd, of juist daardoor, is er bij de Rotterdamse stadsmariniers veel waardering voor de vorderingen die ze al maken en de manier waarop ze dat aanpakken.

De dwarsdoorsnede van de positie van de stadsmariniers is tweeledig: in Rotterdam hebben de stadsmariniers een gevestigde positie, die tegelijkertijd wel de noodzaak voelen om te blijven vernieuwen en met een nieuwe generatie ook nieuwe repertoires ontwikkelt. In Antwerpen is de positie van de stadsmarinier juist nog veel minder gevestigd, moet het wiel nog worden uitgevonden, al kan er ook veel gehaald worden uit de voorbeelden uit Rotterdam. Het schetst een mooi contrast van de gevestigde positie van de stadsmariniers in Rotterdam en de onzekere nieuwe positie in Antwerpen. Tegelijkertijd is de praktijk voor beide groepen stadsmariniers even lastig: in feite geldt voor beide dat hun positie nooit gegarandeerd is, en dat is misschien maar goed ook. Zodra de functie onomstreden is, is het waarschijnlijk haar kracht al verloren.

Scheppen van meervoudigheid als taak van stadsmariniers

Ondertussen in Antwerpen..

Meervoudigheid organiseren in Oud-Merksem

Jongeren die in de hulpverlening terecht komen, krijgen ze nogal eens te maken met een woud van verschillende organisaties en professionals. Allemaal werken ze met de beste bedoelingen, maar de jongere komt in meerdere trajecten terecht, heeft te maken met verschillende impulsen en verwachtingen. Onbedoeld werken die dan ook regelmatig tegen elkaar in en de jongere is daarvan de dupe. Multi-problematiek uit zich dan in multi-hulpverlening, waarin verschillende logica's en waarden schuren.

Als de stadsmarinier van start gaat in Oud-Merksem, blijkt er informeel een netwerk te zijn gevormd tussen hulporganisaties die de samenwerking zoeken om betere hulp te bieden aan kinderen, tieners en jongeren. In plaats van langs elkaar heen te werken, proberen ze juist de krachten te bundelen. De stadsmarinier treft dit informele netwerk aan bij haar start in de wijk. Ze ziet dit als een kans en neemt de rol om dit netwerk verder te formaliseren. Daarmee kan ze dit netwerk verder helpen en zelf in positie komen om een verbindende rol te vervullen. Ook helpt ze het netwerk in de organisatie van bijeenkomsten en de uitwerking daarvan. De stadsmarinier is hier dus niet van één van de organisaties of perspectieven, →



maar vervult de rol van een verbinder. De leefwereld van de jongere moet hierbij centraal staan. Belangrijk is dat het uitwisselen van ervaringen en het luisteren naar elkaar tijdens de bijeenkomsten ervoor zorgt dat de blikvelden worden verruimd en dat er nieuwe initiatieven ontstaan.

Hierboven keken we vanuit meervoudig perspectief naar wie de stadsmariniers zijn en wat ze doen. Wat betekent meervoudig kijken voor de stadsmariniers zelf? Dat begint bij het uitgangspunt dat de feiten niet altijd voor zich spreken. Bij de uitdagingen waar de stadsmariniers bij betrokken zijn, zijn altijd verschillende verhalen te vertellen en gezichtspunten in te nemen. Via factfinding tot een objectief oordeel komen is per definitie een illusie voor de stadsmarinier. Net zoals twee ogen nodig zijn om diepte en reliëf te zien, en dat geldt ook voor het innemen van verschillende perspectieven om maatschappelijke vraagstukken te doorgronden. Juist vanwege de bijzondere positionering – in de wijk, maar ook in de gemeente – kunnen stadsmariniers daarin een belangrijke rol vervullen.

Eén van de aspecten waarbij stadsmariniers meervoudigheid scheppen is het verbinden, maar ook confronteren van perspectieven in het ambtelijk apparaat met perspectieven in de buurt of wijk. Dit is een beweging die beide kanten op werkt: van de wijk naar de organisatie, maar ook andersom. Stadsmariniers maken zichtbaar wat er leeft en nodig is in een wijk, ook als dat niet past in de kolommen of beleidskaders. Andersom zijn stadsmariniers vaak een eerste aanspreekpunt voor bewoners of ondernemers om uit te leggen hoe een bestuurlijke aanpak verloopt, wat ze kunnen verwachten en waarom bepaalde afwegingen worden gemaakt.

Meervoudig kijken is de laatste jaren ook meer onderdeel geworden van de werkwijze van de stadsmariniers. Veel ‘vroege’ stadsmariniers hadden een politieachtergrond en de nadruk lag op veiligheidsvraagstukken. Daar is steeds meer een meervoudige zienswijze bijgekomen. Naast het justitiële perspectief, is meer aandacht gekomen voor sociale milieus, de fysieke leefomgeving en het economische klimaat. Dat vraagt steeds het vermogen om taal te vinden voor die verschillende gezichtspunten. Het daadkrachtig bestrijden van criminaliteit vraagt een andere framing en andere woordkeuzes dan het najagen van economische potentie of het cultiveren van sociale potentie.

Kortom: meervoudig kijken

Na het inzien van onderliggende systematiek en patronen komt het aan op meervoudig kijken. Dat vergt erkenning dat de wereld waarin de stadsmarinier opereert – of de wereld waarin wij allemaal opereren – niet eendimensionaal is. Er zijn meerdere standpunten of perspectieven mogelijk. Meervoudig

onderzoeken is daarom van essentieel belang om recht te doen aan de verschillende perspectieven. Deze verschillende perspectieven openbaren zich niet zelden in de wijze waarop er gecommuniceerd wordt. Taalkeuzes en framing gaan gepaard met dieperliggende betekenissen. Het biedt een inzicht in de opvattingen, denkpatronen en eerder gemaakte keuzes.

Daarbij gaat het dus om het verbinden maar ook confronteren van het perspectief van de organisatie (van binnen naar buiten) met het perspectief van de stad/buurt/wijk (van buiten naar binnen). Daarnaast gaat het om het verbinden maar ook confronteren van het perspectief van veiligheid (het bestrijden van criminaliteit) met de andere leefgebieden (het bevrijden van economische/sociale potentie). Dat vergt van de stadsmariniers in toenemende mate lenigheid in het innemen van verschillende perspectieven, de kunst van framing en lenigheid in hun taalgebruik.

6. Activistisch kijken

Ondertussen in Rotterdam..

Actie ‘Sterker door krijt’

Op 19 november 2021 breken er in het centrum van Rotterdam hevige rellen uit. Een onaangekondigde demonstratie tegen het coronabeleid van de regering loopt uit de hand. De politie voelt zich dusdanig bedreigd dat er gericht geschoten wordt. Er vallen zowel door de rellen zelf als door de politie meerdere gewonden.

In de nasleep van de rellen gaan er geruchten rond dat er in de wijk Hillesluis rondom de Beijerlandselaan ook gereld gaat worden. Die geruchten komen niet uit de lucht vallen: in het voorjaar van 2021 werd de Beijerlandselaan al getroffen door de zogeheten avondklokrellen. Meerdere winkels werden daarbij geplunderd.

Om een tegensignaal af te geven bedenkt een jonge inwoner van de wijk een stoepkrijtactie. De stadsmarinier hoort van de actie en helpt de initiatiefneemster in het organiseren. Maar: het moet wel een actie van de bewoners zelf blijven. Vlak daarna is Beijerlandselaan gevuld met kleurrijk stoepkrijt. Wijkbewoners van verschillende achtergronden doen mee aan de actie.

Er staan leuzen geschreven als “Wij maken de stad → en breken ‘m niet”, “Doe es ff rustàg” en “De Jonge sucks, maar je buurt afbreken nog meer!”

De aangekondigde rellen blijven uit.

Een activistische aanpak gaat over bevoegdheid en idealisme. Het idee is dat mensen niet alleen handelen van een taak of opdracht, maar ook vanuit eigen drijfveren en waarden. Een activist blijft niet vrijblijvend aan de zijkant staan mopperen of commentaar leveren, maar onderneemt zelf actie. Daarbij hoort ook het zoeken van de confrontatie met gevestigde belangen. Activisten nemen geen genoegen met de middenweg en compromissen.

Activisme is niet iets wat direct geassocieerd wordt met het werk van ambtenaren. We verwachten dat ambtenaren zich neutraal opstellen en uitvoering geven aan politieke besluitvorming. Onpartijdigheid is dan ook een belangrijke waarde in het werk van stadsmariniers. Ze kunnen niet zelf de regels maken of op de stoel van de bestuurder gaan zitten. Tegelijkertijd zijn stadsmariniers juist een sterk voorbeeld van een activistisch type ambtenaar. Van oudsher zijn ze er juist om oplossingsgericht en met veel

daadkracht te werk te gaan, om urgentie te wekken en voor hun opgave te strijden.

Het achterliggende idee hierbij is: als je echt wilt weten hoe iets werkt, moet je eens proberen het te veranderen. Een complex systeem laat zich pas kennen als je er een interventie in doet: je kunt leren van de tegenreactie die volgt. Stadsmariniers gaan in feite constant zo te werk, ze leren door doen.

Ook wij hebben als onderzoekers en in het onderwijs een activistische rol in relatie tot de stadsmariniers. Immers, ook voor ons geldt: pas als je zelf deelneemt aan de praktijk kun je ontwikkelingen opmerken die als passieve waarnemer onbelicht waren gebleven. De ideeën in dit essay komen dan ook voort uit vele gesprekken die we eerder met de stadsmariniers hebben gevoerd. Door te beluisteren welke reacties het (wel/niet) oproept, wat resoneert, wat aanscherping behoeft zijn ideeën te beproeven en verder uit te werken.

Ook gaan we vaak met onderwijsgroepen op bezoek bij stadsmariniers (ook wel beleidssafari's genoemd): niet alleen omdat ze kennis komen halen, maar ook omdat die groepen wat komen brengen. Het is een interventie op zich om een groep door een wijk of gebied rond te leiden, bijvoorbeeld omdat het een gelegenheid is om bepaalde mensen een podium te bieden hun verhaal te doen en zo ook onderdeel te worden van het verhaal van de stadsmarinier.

Activistisch zijn we ook door een essay als deze te schrijven. Zoals in de inleiding beschreven is dat ook bedoeld om bij te dragen aan de ontwikkeling van deze functie, om de stadsmariniers verder te helpen in hun werk. Bijvoorbeeld door het aandragen van nieuwe perspectieven, reflectievragen en door de verhalen van de stadsmariniers ook uit te dragen aan anderen.

Activisme van stadsmariniers

Zoals gezegd zit het activisme altijd al ingebakken in de functie van stadsmariniers. Ze zijn er niet om problemen eens goed te bestuderen en de complexiteit ervan nog beter te begrijpen, maar om er in beweging in te brengen. In de aanpak van ondermijning in Rotterdam-Zuid zagen we daar allerlei voorbeelden van. Zo ging de stadsmarinier via 'knock and talk' langs bij jongeren die erom bekend stonden dat ze op het verkeerde pad waren beland. Niet met de politie om ze op te pakken, maar wel om ze in persoon te vertellen dat ze in het oog lopen en dat er ook andere mogelijkheden zijn. Het ophangen van camera's, het organiseren van bewonersavonden, het binnenstappen bij ondernemers, het op zaterdagochtend samen met bewoners planten van geveltuintjes: het zijn allemaal acties gericht op beweging en resultaat, vaak op een creatieve manier. Daar horen ook wat omvangrijker

campagnes bij. Zo was er in Rotterdam-Zuid het Donald Duck-offensief, waarbij op een basisschool met taalachterstand abonnementen op het vrolijke weekblad beschikbaar werden gesteld. Dat lijkt niks met een criminaliteits-aanpak van doen te hebben. Maar het idee is dat de actie via opleiden (denk aan begrijpend lezen) helpt om de risico's op oppakken in de toekomst te verminderen. Ook was er een Antwerps project van een stadsmarinier, die de kans van een extra subsidie vanuit de organisatie aangreep om een boekje samen te stellen met de titel 'Moedertalen van 't Kiel'. In dit boekje geven veel bewoners van de wijk uiting aan wat zij het mooiste woord vinden van hun moedertaal – om zo de mooie kanten van de diversiteit in de wijk te belichten en bewoners een podium te bieden. En er was een project gericht op het betrekken van de gezinnen van probleemjongeren bij het bieden van nieuw perspectief. En een videocampagne gericht op het tegengaan van illegaal gokken. Steeds is er bij dit soort acties een direct beoogd resultaat: mensen die stoppen met gokken, hun wapens inleveren, of kiezen voor een opleiding in plaats van zwart geld verdienen. Maar er is ook altijd de hoop op positieve neven- of vliegwieleffecten. Zo leidde de campagne tegen illegaal gokken tot contacten met buurtvaders die zich al langer zorgen over maakten en kwam hier een waardevolle vervolgsamenwerking uit voort.⁶

Dit type activisme zien we nog steeds terug bij de nieuwere stadsmariniers, zowel in Rotterdam als in Antwerpen. Acties hoeven niet vooraf volledig te zijn uitgewerkt in nota's en goedgekeurd met parafen. Vaak is het de kunst om een goed idee met enthousiaste betrokkenen en lichtvoetig tot stand te brengen, met veel opbrengsten als het slaagt en weinig kosten of schade als het niet zo aanslaat. Bij de functie past nog steeds dat je actiegericht bent, durft interventies te doen en doorbraken te forceren. Stadsmariniers hebben geen last van handelingsverlegenheid. Het motto van één van hen is dan ook: *doen is de beste manier van denken*.

Het omgekeerde is veel realistischer: onthoudingsverlegenheid. Iets doen is een aantrekkelijk vooruitzicht, zeker als iedereen van je verwacht dat je optreedt. Het kan al gauw op goedkeuring rekenen en voelt ook als een tastbare bijdrage aan het oplossen van nieuwe problemen, zeker in een stad als Rotterdam waar het motto is: 'niet lullen, maar poetsen'. Maar soms leidt snelle actie, zelfs als dat gevraagd en gewaardeerd wordt, niet tot de gewenste gevolgen. Bijvoorbeeld omdat je anderen de kans ontnemt om zelf verantwoordelijkheid te nemen, omdat suboptimale oplossingen gekozen worden die verankerd raken of een de oplossing uiteindelijk schadelijk

6 Schram, J., Scherpenisse, J. & van Twist, M.J.W. (2018). *Zweven en zwoegen op Zuid. Een kroniek over de integrale ondermijningsaanpak op Rotterdam Zuid*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur: Den Haag.

uitpakt. Er is dan sprake van fatale remedies, goedbedoelde oplossingen die de problemen verergeren.

De laatste jaren zien we een verbreding in het activistische repertoire van de stadsmariniers. Ze zijn niet langer meer standaard het 'breekijzer' dat het gevecht aangaat. Ze treden veel vaker op als netwerkpartner, zowel in relatie tot publieke dienstverleners als burgers en ondernemers. Achterliggend is het besef dat idealen niet op één manier zijn te realiseren. Het opzoeken van de confrontatie en escaleren maakt nog steeds onderdeel uit van het repertoire, maar wordt minder vaak ingezet – vaak heeft de mogelijkheid ervan al veel impact. In plaats daarvan zien we stadsmariniers coalities bouwen, soms ook met directe betrokkenheid en aanwezigheid van de burgemeester in een wijk.

Een voorbeeld van zo'n netwerkaanpak is het vormen van #teamHillesluis. Dit is een term die een stadsmarinier is gaan hanteren, zonder formele grondslag, om een gevoel van gezamenlijkheid te weerspiegelen en oproepen. De term is steeds meer gaan leven, tot en met het punt dat mensen afscheid nemen van het team, of zich er juist graag voor aanmelden. Een vergelijkbaar mechanisme zien we bij de inzet van de hashtag #OnsBloemenhof om collega's en bewoners meer te betrekken bij de aanpak.

Een Antwerps voorbeeld is het bieden van een platform, in de vorm van een website en een nieuwsbrief, waar zoveel mogelijk initiatieven uit de wijk samen worden gebracht. Ook hier wordt een gevoel van gezamenlijkheid gecreëerd. Mensen gaan het delen, worden er onderdeel van gemaakt, en gaan verbanden leggen tussen verschillende personen en activiteiten die elkaar kunnen versterken.

Inspiratie voor zo'n op coalities gebaseerde vorm van activisme is te halen uit de wereld van design thinking.⁷ Het idee is daar dat je op basis van empathie met de doelgroep een beeld vormt van wat nodig is. Vervolgens is het de kunst daar een definitie aan te geven die herkend en gedragen is. In deze fasen ('empathize' en 'define') zitten dus ingrediënten van onbevangen waarnemen en waarderen kijken. Vervolgens is het de kunst om dat om te zetten in het testen van ontwerpideeën en 'voorlopige oplossingen', ook wel prototypes genoemd. De stadsmariniers doen dat door vaak met meerdere concepten tegelijk te werken, om te kijken wat resoneert in de praktijk die terugpraat. Als de ene actie niet aanslaat, dan kan overgestapt worden op de andere, of kan de 'loop' weer terug gemaakt worden naar de fase van empathie en het definiëren van behoeften en idealen.

7 Zie o.a. Simon, H. (1969). *The sciences of the artificial*. Cambridge: MIT Press.

Een tweede ontwikkeling die we zien in het activisme van stadsmariniers, is de opkomst van nieuwe thema's. Vertrouwen in de overheid is een onderwerp dat voor de stadsmariniers die in de haarvaten van de wijken zaten altijd al belangrijk was, maar nu in tijden van corona en in Nederland de toeslagenaffaire meer resoneert als politiek-bestuurlijk thema. Een nieuw thema waar ook een specifieke stadsmarinier aan is verbonden is inclusiviteit. De opkomst van dit soort thema's heeft ook te maken met de actualiteit. Aan de ene kant wordt de stad Rotterdam hipper en is door de Lonely Planet in 2016 nog getipt als een van de beste steden ter wereld, maar er zijn ook groepen en gebieden die minder profiteren of zelfs de keerzijden hiervan ervaren. Terwijl een deel van de stad veryuip en verhipt, raakt een ander deel vervreemd en haakt daardoor steeds meer af. Zo maakte de sloop van de Tweebosbuurt in de Afrikaanderwijk veel los. Ook de berichtgeving dat onder andere de gemeente Rotterdam undercover onderzoek zou laten doen door een private instelling naar radicaliserende elementen in moskeeën⁸ zorgde voor zeer veel onrust in de moslimgemeenschap in Rotterdam. In Rotterdam wonen relatief veel slachtoffers van de toeslagenaffaire. En de coronacrisis heeft grote gevolgen gehad voor ondernemers in wijken waar stadsmariniers actief zijn, net als in het schuldendomein. Ook was er in de wijken angst voor een verdere tweedeling. Veel wijken kennen een lage vaccinatiegraad. Een verplicht vaccinatiecertificaat of een QR-code betekent dat een groot deel van de inwoners wordt buitengesloten van het maatschappelijk leven. Voor sommigen is het opnieuw een bevestiging van het reeds bestaande gevoel dat zij, als ze zichzelf zijn, niet geaccepteerd worden en niet volledig mee mogen doen in de samenleving. Stadsmariniers staan met hun werk midden in dergelijke maatschappelijke ontwikkelingen en dat maakt dat de invulling van hun activisme verandert ten opzichte van de beginperiode van de stadsmariniers in Rotterdam.

Kortom: activistisch kijken

Het is de eerste natuur van een stadsmarinier om iets te *doen*. Activisme zit diep verankerd in de functie. De uitdagingen waar ze aan werken zijn nooit klaar of opgelost, zeker niet als het een dynamische stad zoals Rotterdam of Antwerpen betreft. Om volledig te begrijpen hoe iets werkt en verandert, zal je er ook iets mee moeten doen: actie zorgt voor reactie en juist uit die reactie komen inzichten voort die je eerder niet hebt kunnen zien. Het legt causaliteit bloot en wijst de weg naar de fundamentele oplossingen.

8 Kouwenhoven, A.; Rosenberg, E. & Van der Poel, R. (2021, 15 oktober). Undercover naar de moskee: geheim onderzoek naar islamitische organisaties. NRC.

De laatste jaren zien we verbreding in de manier waarop stadsmariniers dat invullen. Er komen nieuwe thema's op, zoals inclusiviteit, duurzaamheid en vertrouwen in de overheid. En stadsmariniers kiezen vaak de rol van netwerkpartner, naast of in plaats van breekijzer. Activisme krijgt dan een andere vorm: niet zelf voorop in de strijd, maar actief bouwen aan een actiegerichte coalitie met gezamenlijke idealen. Dat sluit goed aan bij de verschuiving die we eerder al benoemden, namelijk de nadruk op meer fundamentele, lange termijn verandering die is gedreven door een verlangen naar een gewenste toekomst.

7. Introspectief kijken

Ondertussen in Rotterdam..

In gesprek over corona

Een stadsmarinier spreekt met een bewoonster over vaccineren tegen corona. Ze heeft nogal wat verhalen gehoord, van ziekmakende vaccins tot aan chips die zouden worden ingebracht. Is het echt wel veilig? Hoe werkt het precies? Kan ik de overheid wel vertrouwen? De stadsmarinier maakt hier bewust tijd voor en toont betrokkenheid. Het wordt een persoonlijk gesprek, waarin de persoonlijkheid van de stadsmarinier ook ingezet wordt om de bewoonster zo goed mogelijk te informeren. Niet alleen de inhoud doet ertoe in zo'n gesprek, maar ook de onderlinge relatie, de lichaamstaal, het laten spreken van je gevoel. Het tonen van je betrokkenheid is hier minstens zo belangrijk als de feitelijke informatie die je geeft. Het voeren van dit soort gesprekken, met mensen die onzeker zijn, boos of wantrouwend, vergt dan ook veel zelfkennis, het kunnen open staan voor anderen en het maken van persoonlijk contact. De stadsmarinier moet zichzelf kennen en kunnen inzetten.

De zesde en laatste ingang die wij kiezen voor onze beschouwing over de stadsmariniers is introspectief kijken. Hierbij wordt de blik, in tegenstelling tot de andere vormen, naar binnen gericht: kijken vanuit zelfkennis en -inzicht. Om dat te doen is het van belang een beeld van het eigen innerlijk te hebben: wat zijn jouw gewoonten en reflexen, welke eerdere ervaringen heb je opgedaan en wat begrijp je (nog niet) van jezelf? Reflecteren op het effect van doorleefde kennis, ervaring en intuïtie brengt nieuwe inzichten voort. Dat geldt zeker voor de stadsmariniers die voor een groot deel varen op hun eigen kompas en hun eigen intuïtie volgen. Wat wordt ondernomen vanuit een activistische invalshoek, waarbij vanuit idealen en ambities wordt gehandeld, is immers mede afhankelijk van iemands biografie en hoe de eigen identiteit en stijl tot ontwikkeling is gekomen. Het is zinvol te reflecteren op wie 'iemand' is en wat diegene daarvan kenbaar maakt aan anderen. In interactie met de ander kan geleerd worden van jezelf.

Allereerst kijken we vanuit onszelf, dat wil zeggen de auteurs. Wat zien wij als we naar de stadsmariniers kijken vanuit onszelf: vanaf onze respectievelijke kantoren in Den Haag en Scheveningen, op afstand en relatief onbekend met de wijken waar de stadsmariniers actief zijn? We kijken bovendien als begeleider en waarnemer en minder als deelnemer naar het leer- en ontwikkeltraject. We zien een gemêleerde groep: sommigen hebben

vrijwel alles al wel een keer gezien en anderen lijken juist op iedere straathoek verwonderd. We zien duidelijk een groep Nederlanders en een groep Vlamingen. We zien gepassioneerde ambtenaren die zeggen vaak de confrontatie aan te gaan met de gemeente en wiens hart klopt voor hun wijk of thema. We zien mensen die het fijn vinden om hun directe collega's na lange tijd weer in het écht te ontmoeten. En we zien deelnemers die kritisch de langsgesproken docent bevragen. We horen de reuring en het 'aan staan', doordat er altijd wel iemand wordt gebeld tijdens een bijeenkomst. Maar we zien ook mensen die soms even vermoeid over komen, of zich van crisis naar crisis slepen. En we zien soms cynisme of berusting over hardnekkige problemen in de wijk of uitdagingen in de samenwerking met collega's en partners. Om de volgende dag toch weer vol enthousiasme de draad op te pakken en vooral ook zichzelf de kritische spiegel voor te houden.

Introspectief kijken door stadsmariniers

De stadsmarinier kijken en werken niet alleen vanuit hun taak, rol en functie maar nemen ook zichzelf mee: denk aan stadsmarinier met een Limburgs accent die zichzelf altijd grappend voorstelt als een Rotterdammer geboren in het verkeerde lichaam (van een Limburger), maar ook aan de stadsmarinier die door haar eigen afkomst heel natuurlijk toegang heeft tot sommige groepen. Of denk aan eerdere werkervaringen die mensen hebben opgedaan: op het stadhuis, bij de politie en misschien ook privé. De achtergrond van iedere stadsmarinier werkt door in de manier van kijken, gezien worden, contact maken en impact hebben. Het vormt het denkkader waarbinnen de afwegingen en beslissingen uiteindelijk genomen worden.

Niet alleen het eigen (biografische) verleden, ook de eigen persoonlijke kenmerken werken door in de effectiviteit. Naarmate stadsmariniers meer een samenwerkende en faciliterende rol vervullen in sociale verbanden, wordt het steeds belangrijker om bewust stil te staan bij het effect van je 'zelf' die je altijd meebrengt. Stadsmariniers krijgen lang niet alles gedaan via autoriteit en mandaat, vaker gaat het via de relatie, de overtuigingskracht, het winnen van vertrouwen en enthousiasmeren. Om dat te bereiken is het belangrijk te reflecteren op de manier waarop je jezelf inzet en wat je teweeg brengt. Dat vraagt om uitzoomen en het bewust stilstaan bij de spiegels die anderen je voorhouden. Het organiseren van die spiegels, door anderen eens een keer mee te laten lopen, of om een aantal inzichten te vragen over je eigen handelen, is een manier om dat bereiken.

Ook hier zien we een verbreding ten opzichte van de beginjaren. Zelfreflectie is nadrukkelijker onderdeel geworden van het werk van stadsmariniers, zowel individueel als in de groep. Introspectie betekent dan dat de stadsmarinier de realiteit niet alleen buiten zichzelf zoekt, ook eigen intuïties en de

innerlijke belevingswereld, zoals een niet-pluis-gevoel, laat meewegen. Bijzonder voor de Rotterdamse stadsmariniers was daarbij dat ze een extra spiegel kregen voorgehouden tijdens dit traject: die van de Antwerpse stadsmariniers. En andersom geldt hetzelfde: Antwerpse stadsmariniers kregen een spiegel voorgehouden van Rotterdamse collega's.

Die spiegels voor elkaar en van anderen zijn nodig voor introspectie. Door weerspiegeld te krijgen hoe een ander jou ziet, krijg je jezelf scherper in beeld. Dat betekent niet dat je gelijk in een spiegelpaleis hoeft te belanden waarin alles reflectie is en ook niet dat iedere spiegel even waardevol is. Maar zeker voor echte doeners als de stadsmariniers is het goed om soms even stil te staan, jezelf van buitenaf tegen het licht te houden en je te verwonderen over wat zich afspeelt op de dansvloer waar je zelf aan het dansen bent. Ook omdat je soms ongemerkt zelf de maat bepaalt (of anderen continu uit balans brengt), en daarmee denkt te reageren op gedrag van anderen zonder te beseffen dat je zelf degene bent die dat oproept. Juist daarom krijg je je eigen bijzonderheden pas scherp in beeld als je het spiegelt aan hoe de ander dat doet – ook al is dat niet altijd leuk, maar ook ongemakkelijk en soms zelfs pijnlijk. Het is wel nodig, omdat je de patronen die je vanuit een systemisch perspectief onderscheiden kunt misschien wel zelf oproept, als echo's van je eigen gedrag. Daarvoor is het soms nodig om op je handen te zitten, even niets te doen, de vertraging op te zoeken en de stiltes te laten vallen. Op zo'n manier ontstaat zelfkennis als bron van wijsheid.

Kortom: oproep tot introspectie

Voor stadsmariniers is intuïtie en (levens)ervaring niet zelden het kompas waarop zij varen. De laatste jaren is zelfreflectie een normaler onderdeel geworden van hun vakmanschap – dat zagen we zowel bij de Rotterdamse als de Antwerpse stadsmariniers ook sterk terug in het leertraject. Ook de omgeving vraagt om meer 'onthulling' van de persoon achter de stadsmarinier. In deze tijd van sociale media zijn stadsmariniers soms ook de personificatie van een aanpak en kunnen ze met hun persoonlijkheid een direct verschil maken. Dat roept de vraag wat ze van zichzelf kunnen en willen laten zien en hoe ze hun biografie bewust kunnen inzetten.

Daar komt ook een collectieve vraag voor de stadsmariniers achter vandaan: niet alleen 'wie ben ik', maar ook 'wie zijn wij'? Op die vraag worden nogal eens verschillende antwoorden verwacht. Zelfs de stadsmariniers onderling zullen er niet exact hetzelfde antwoord op geven. Opvallend genoeg is er ook weinig over vastgelegd in de gemeenten waarin ze werken. Wie ze zijn is wat ze doen, maar ook welke verhalen en beelden daarover rond gaan. Wanneer de stadsmariniers daar zelf geen regie in nemen, dan doen anderen het wel voor ze. En dan kunnen nog wel eens verkeerde beelden ontstaan waar je niet

gemakkelijk vanaf komt. Zo werden de Antwerpse stadsmariniers in het begin nogal eens gepresenteerd als degene die het komen 'overnemen' of als degene die de ultieme oplossing komen bieden. Dat laatste beeld is nog het meest lastig te bestrijden.

Het is duidelijk dat het 'klassieke' beeld van stadsmariniers niet meer voldoet. Het repertoire is verbreed op vlakken die we in dit essay zo goed mogelijk hebben getracht te beschrijven. Die verbreding komt enerzijds voort uit verandering van de veiligheidssituatie en voortschrijdend inzicht. Anderzijds zijn er meer onderlinge verschillen gekomen: in personen, achtergronden, stijl en zienswijze. Ook door die diversere samenstelling is de analyse en het handelingsrepertoire verbreed.

Dat vraagt om een verhaal over de stadsmariniers anno nu. Zowel om voorbij te komen aan het eenzijdige beeld van stadsmariniers als boevenjagers, als om verwarring te voorkomen die voortkomt uit verschillende verwachtingen en ambities die rondom stadsmariniers bestaan. Daarnaast geldt ook: als stadsmariniers alles (kunnen) zijn, dan is het niks. Om dat verhaal goed en passend over te brengen is ook introspectie in te zetten: als middel om van binnenuit te kunnen vertellen wie de stadsmariniers zijn, wat ze drijft en hoe ze te werk gaan.

Dit vraagt ook om elkaar (mogen) aanspreken op de rolinvulling, keuzes daarin bevragen en bespreken, zodat je als collectief werkt aan gezamenlijke normontwikkeling. Dit gaat niet vanzelf. Door de individuele opdrachten (eigen wijk, eigen thema) is de neiging om ieder zijn of haar eigen ding te laten doen groot en ligt non-interventie op de loer. Deels terecht, opdrachten zijn verschillend, in iedere wijk of op ieder thema past een maatwerkaanpak en iedere stadsmarinier heeft een eigen stijl waarmee hij of zij effectief is. Deels blijft er dan echter ook iets liggen; samen doorontwikkelen van de rol, leren van elkaar, checks and balances en gezamenlijk een vuist kunnen maken op grote thema's en zo meer impact realiseren.

8. Conclusie: bespiegelingen over stadsmariniers

De stadsmariniers bestaan in Rotterdam twintig jaar. In Antwerpen zijn de stadsmariniers nu halverwege hun eerste bestaansperiode van vijf jaar. Het afgelopen jaar organiseerden wij een leer- en ontwikkeltraject voor deze twee groepen stadsmariniers. Daarin organiseerden we reflectie op hun manier van werken, de uitdagingen waarvoor ze staan en de positie die ze innemen – zowel in de stad als in de organisatie. Daarbij waren er duidelijk een aantal wezenlijke verschillen tussen Rotterdamse en Antwerpse stadsmariniers. Dat heeft onder andere te maken met culturele verschillen in stad en organisatie, het aantal jaren dat ze actief zijn, de historie en reputatie die ze al hebben opgebouwd, de positionering in de organisatie en ten opzichte van de burgemeester en het verschil in budgetten en andere randvoorwaarden. Voor een deel zullen ze andere lessen halen uit het traject en dit essay. Desalniettemin zien we ook een aantal gelijkenissen in wat ze kunnen en waarin ze zich verder kunnen ontwikkelen.

In dit essay presenteerden wij op basis van dit traject ons verhaal over de veranderende rol en werkwijze van stadsmariniers. Het beeld van de stadsmariniers ‘van weleer’ schiet daarvoor tekort. Stadsmariniers in Rotterdam en Antwerpen hebben, ieder op hun eigen manier, ten opzichte van de “stadsmarinier 1.0” een breder repertoire ontwikkeld. Deels omdat de uitdagingen veranderen, deels omdat ze zelf een andere positie hebben gekozen en in de huidige samenstelling van stadsmariniers ook nieuwe competenties zitten. Dat heeft geleid tot een *verbreding* in het repertoire van de stadsmariniers en tot een grotere onderlinge *variëteit*. Dat bredere en meer gevarieerde repertoire hebben we hier zichtbaar gemaakt aan de hand van zes methodische manieren van kijken. In dit slothoofdstuk staan we stil bij de manieren waarop die zijn te benutten – zowel door stadsmariniers als door anderen die op het grensvlak van stad en organisatie werken aan dit soort maatschappelijke vraagstukken.

Stadsmariniers anno nu: verbreding en variëteit

In dit essay hebben we door middel van verschillende methodische manieren van kijken de stadsmariniers en hun leer- en ontwikkeltraject onder de loep genomen. Twintig jaar na de eerste stadsmarinier zien we vanuit iedere vorm van kijken een verbreding, of aanvulling, op wat het is om stadsmarinier te zijn.

Zo zien we de stadsmariniers met een open blik van onbevangenheid en verwondering rondgeleid worden door de dagelijkse praktijk van een andere stadsmarinier. We zien stadsmariniers die niet gelijk tot een oordeel komen op basis van een eerder vastgestelde norm, maar ruimte maken om de norm zelf te bevragen. Het uitgangspunt is daarbij verbreed sinds de eerste dagen van de stadsmariniers: het uitgangspunt voor prioriteitsbepaling is nu wat nodig is voor de wijk, op zowel het vlak van veiligheid als het vlak van economie en sociale cohesie.

We zien stadsmariniers die zich bewust (moeten) zijn van de meervoudigheid van de wereld(en) om zich heen. Er is geen eenduidig, objectief oordeel dat geveld kan worden. Meerdere perspectieven moeten worden meegenomen in analyses, afwegingen en interventies. Lenigheid in taal en het hanteren van meervoudige frames, waarmee de stadsmarinier een brugfunctie creëert tussen straat en bureau, zijn essentieel om de functie van stadsmariniers anno nu te kunnen uitoefenen. Tegelijkertijd zien we ook dat stadsmariniers zelf niet eenduidig zijn: juist door af te wisselen in verschillende rollen doen stadsmariniers recht aan de meervoudigheid van zijn of haar omgeving.

Verder observeren we de stadsmarinier die de circulariteit van causaliteit erkent. De stadsmarinier heeft daarom aandacht voor de onderliggende, minder zichtbare systematiek en patronen. Dat blijft echter een uitdaging: de focus op de urgentie en de eerder behaalde successen kan het zicht op de onderliggende problematiek verhinderen.

Ook zien we de stadsmarinier als een bevlogen idealist die overgaat tot actie. Soms is het nodig om de neutraliteit te laten varen en in te spelen op de eigen idealen. Daaruit kan bovendien lering worden getrokken: actie zorgt voor reactie. Door iets te doen, kan er geleerd worden: wat werkt wel, wat werkt niet en waarom?

Tot slot zien we de stadsmarinier ook als reflexief individu. Dat doen we met het bewustzijn dat wijzelf ook een bepaald én gekleurd standpunt hebben, net zo goed als u dat als lezer heeft. Maar: we zien soms ook hoe de stadsmariniers hun eigen standpunt tot kracht omvormen. De intuïtie van de stadsmarinier, gebaseerd op persoonlijke en subjectieve ervaringen, is juist een van de belangrijkste instrumenten die de stadsmarinier heeft.

Onderstaande tabel geeft een korte samenvatting van de verbreding van het repertoire van de stadsmariniers langs de lijnen van deze zes methodische manieren van kijken.

Tabel. Verbreding van het repertoire van de stadsmariniers

METHODISCHE ZIENSWIJZE	NAAST...	NU OOK...
<i>Onbevangen</i>	Handelen op basis van ruime ervaring en een probleemanalyse, met voorop gestelde norm	Vragen, luisteren, twijfelen, langsgaan, in gesprek, met lege handen komen, ontvankelijkheid
<i>Waarderend</i>	Problemen aanpakken, criminaliteit bestrijden, wijken heroveren	Kracht (h)erkennen, potentie bevrijden, ruimte maken voor initiatief, ruimte maken voor initiatief, podium bieden aan succesverhalen, optimisme
<i>Meervoudig</i>	Vooraf justitieel perspectief, vanuit politieachtergrond, 'stadsmariniers kantoor' Aansturen en voortouw nemen	Oog voor sociaal, fysiek, economisch, onderwijs, zorg, 'gebiedskantoor' Overleg, faciliteren, verleiden
<i>Systemisch</i>	Kernoorzaken, prioriteiten stellen, zichtbare resultaten, impasses doorbreken, processen versnellen	Werken aan duurzame verbetering, vicieuze cycli doorbreken en opwaartse cycli bekrachtigen, lange adem, jezelf overbodig maken
<i>Activistisch</i>	Doen als beste manier van denken, fungeren als breekijzer, onpartijdig en neutraal werkzaam zijn	Idealisme en bevlogenheid tonen Netwerkpartner, teams Nieuwe maatschappelijke thema's
<i>Introspectief</i>	Gezicht van de aanpak, voorop in de strijd, rolmodel, handelen op basis van de realiteit buiten zichzelf	Kwetsbaar opstellen, zachte kant tonen, 'wij weten het ook niet', eigen beleavingswereld laten meewegen biografie en zelfonthulling inzetten

De verschillende vormen van kijken tonen een toenemende variëteit en een verbreding van repertoire. Naast een 'superambtenaar' die als laatste redmiddel de veiligheid in een wijk moet zien omhoog te krikken is een individu komen te staan die tracht een slag dieper om zich heen te kijken en verandering te bewerkstelligen. De stadsmariniers zelf zijn veranderd, net zo goed als hun steden niet hetzelfde gebleven zijn. Stad en marinier blijven elkaar continu veranderen.

Aandacht voor het collectief en behoud van het bijzondere

Naarmate de verbreding toeneemt en verzameling stadsmariniers gevarieerder wordt, komt ook steeds meer de vraag op wat ze nog bindt en wat de afbakening is tussen 'typisch stadsmariniers' en hele andere functies. We hebben in dit essay een portret geschetst van de stadsmariniers anno nu, die voldoende onderscheidend zijn om als aparte, bijzondere functie te

opereren en vanwege hun specifieke expertise ingezet te worden in uitzonderlijke gevallen. Tegelijkertijd zijn er ontwikkelingen die maken dat alertheid nodig is om stadsmariniers ook als collectief voldoende effectief blijven en onderscheidend blijven als functie.

Ten eerste zijn stadsmariniers van nature solisten, en kan het onafhankelijk van elkaar optreden en afwegingen maken toenemen naarmate de onderlinge verschillen (in vraagstukken, capaciteiten en aanpak) groter worden. Tegelijkertijd moet het geheel soms ook meer zijn dan de optelsom van individuen. Stadsmariniers delen meer met elkaar dan een functietitel. Ze hebben elkaar ook nodig, om blinde vlekken te voorkomen, elkaars complementariteit te benutten en dilemma's te delen. Een grote variëteit in de groep stadsmariniers gaat gepaard met verschillende perspectieven en capaciteiten die elkaar kunnen versterken, mits het juiste gesprek tot stand komt.

Ook richting de buitenwereld kunnen en moeten de stadsmariniers soms als collectief sterk staan. Door hun positie in de haarvaten van de stad, vangen ze veel signalen op van (zorgelijke en kansrijke) maatschappelijke ontwikkelingen en van onbedoelde gevolgen van beleid. Die signalen delen ze natuurlijk in hun eigen netwerk, maar soms is het juist krachtig om signalen bij elkaar te brengen en de onderliggende patronen bloot te leggen en te agenderen. Ook om te voorkomen dat ze vooral aan symptoombestrijding doen, terwijl de onderliggende problemen niet aangepakt worden. Gezamenlijk kunnen ze dit vollediger en steviger overbrengen, bijvoorbeeld als het gaat om de hardnekkigheid van bepaalde typen ondermijning, of als het gaat om blinde vlekken in de sociale hulpverlening. Stadsmariniers hebben hier een typisch geluid te laten horen: dat van bewoners die het verschil maken in de wijk of onbedoeld de dupe zijn van beleid, ondernemers die moed tonen of klem komen te zitten. Waar stadsmarketeers de laatste jaren veel de nadruk hebben gelegd op de gebouwde kant van Rotterdam (Erasmusbrug, Markthal, Centraal Station), kunnen stadsmariniers juist de Rotterdammers zelf voorop stellen in de beeldvorming over de stad.

Naast onderlinge intervisie, en gezamenlijke boodschappen vanuit de stadsmariniers, is een derde aandachtspunt hoe de verwachtingen van stadsmariniers vorm krijgen. Het succesverhaal van stadsmariniers leidt al gauw tot de behoefte aan méér stadsmariniers, bijvoorbeeld in meer wijken, maar ook op andere onderwerpen en in andere organisaties. Daarnaast wordt ook van andere medewerkers verwacht dat ze kenmerken van het typische stadsmarinier-repertoire overnemen. Hoewel dit gevierd kan worden als een succes (en het verbreden/verspreiden daarvan), zit er ook een risicovolle keerzijde aan: een verdunning of verwatering van wat de inzet van

stadsmariniers zo bijzonder en krachtig maakt. Als die uitzonderlijkheid eraf gaat en de grenzen tussen stadsmariniers en anderen vervagen, gaat ook een deel van de effectiviteit verloren. Zoals eerder in dit essay al geconstateerd: als het alles is, is het niks. Hier is dus alertheid gevraagd om te zorgen dat de waarde van stadsmariniers niet gaat eroderen als gevolg van het eigen succes.

Werken met de zes methodische manier van kijken uit dit essay

In dit essay hebben we de ontwikkeling van de stadsmariniers beschouwd vanuit zes methodische manier van kijken. Deze hebben we hier los van elkaar behandeld, maar zijn in de praktijk te combineren in verschillende volgordes of tegelijkertijd. Ze bieden samen een palet aan manieren van kijken, onderzoeken en interveniëren.

Neem nog eens de eerder genoemde uithalers (die ook als insluipers te zien zijn) in de Rotterdamse en Antwerpse haven als voorbeeld. Onbevangen kijkend zien we jongeren die de afgesloten haventerreinen betreden om met een illegale handeling geld te verdienen. Waarderend bekeken zien we jongeren die niet de intentie hebben om later écht crimineel te worden, maar die zich door het snelle geld hebben laten verleiden om de eerste stappen op het criminele pad te zetten. Systemisch bezien krijgen we oog voor de onderliggende patronen: de jongeren zijn vaak afkomstig uit probleemwijken en hebben vaak een achtergrond met financiële en sociale problemen. Bovendien is er een hecht netwerk waarbinnen drugscriminaliteit niet als iets gekks of negatiefs wordt gezien. Daar komt nog bij dat het wantrouwen jegens de overheid groot is omdat veel van deze jongeren niet het idee hebben dat de overheid er ook voor hen is.

Meervoudig kijken vereist dat we ons verplaatsen in andere perspectieven, bijvoorbeeld door in gesprek te gaan met direct betrokkenen. Wat zeggen die over deze jongeren? Een deel van hen ziet ze als insluipers en een ander deel juist als uithalers. Voor sommigen zijn ze slechts een kleine schakel in de grote drugsproblematiek en voor anderen is het juist hét symptoom van ondermijning. Weer een ander perspectief laat zien dat de wet tekort schiet hier: de straffen zijn dermate laag dat het ook wel heel aantrekkelijk wordt om drugs uit containers te halen. Vanuit een sociologische positie is het uithalen van drugs de eerste stap die jongeren zetten richting een criminele carrière waardoor ze vervolgens ook de rest van de familie en hun netwerk meeslepen. Sommigen verklaren de problematiek aan de hand van gevoelens van uitsluiting en armoede. Anderen zien juist weer het drugsbeleid van Nederland als oorzaak waardoor de drugscriminaliteit zich zo breed heeft kunnen verspreiden. Er zijn oneindig veel perspectieven denkbaar die steeds weer een ander licht op de ontwikkeling kunnen werpen. Dat is enerzijds

vermoeiend omdat er niet één waarheid bestaat en het veel moeite kost om continu van perspectief te wisselen, maar anderzijds zorgt het wel voor rijkere en meerlaagse inzichten in de problematiek. Daarbij wordt vaak een perspectief over het hoofd gezien: Wat zeggen jongeren zelf? Wat is hun perspectief?

Er is tegelijkertijd ook ruimte voor actie: een activistische kijk op de problematiek. Wat valt hier te doen en welke interventies zijn er mogelijk? De antwoorden hierop zijn even meervoudig als de perspectieven van waaruit we de problematiek zojuist hebben gezien: de straffen op uithalen kunnen worden bijvoorbeeld worden verhoogd, maar er kan ook juist werk gemaakt worden van armoedebestrijding in achterstandswijken. Er kan worden gekozen om de jongeren te informeren over de moeilijke weg terug als eenmaal de eerste stappen richting criminaliteit zijn gezet, maar er kan ook juist voor een lik-op-stukbeleid worden gekozen. Er kunnen voorlichtingsavonden voor ouderen worden georganiseerd, maar er kan ook bij vatbare jongeren thuis op de voordeur geklopt worden om te laten weten dat ze bij de handhaving en de gemeente in het vizier zijn. Voor welke activiteiten gekozen wordt is dus afhankelijk van het perspectief dat is ingenomen. Het is bovendien ook afhankelijk van het ideaal dat de 'doener' zelf heeft. Zo komen in dit voorbeeld verschillende oplossingen voort uit twee verschillende drijfveren of idealen: het ideaal om de drugsproblematiek uit de stad weg te krijgen of het ideaal om jongeren van het criminele pad af te houden.

Deze idealen zijn niet los te zien van de eigen persoon. Hierdoor belanden we bijna automatisch bij introspectief kijken: Wat zegt je intuïtie? En wat doet de situatie met je? Welke eerdere ervaringen neem je mee, en helpen of hinderen die? De antwoorden op deze vragen kunnen aanleiding geven om opnieuw de verschillende vormen van kijken te doorlopen. Daarmee vormen de zes methodische manieren van kijken een cyclus: er is geen begin- of eindpunt. Ook kunnen er meerdere cycli naast elkaar bestaan: het fenomeen van insluipers kan waarderend onderzocht worden terwijl er ook al, door bijvoorbeeld de straffen te verhogen, actiegericht wordt onderzocht.

Stadsmariniers in de spiegel (ook voor u)

Introspectie gaat van buiten naar binnen. Die buitenkant kun je zo inrichten dat er meer zicht naar binnen toe ontstaat. Dat heeft alles te maken met de spiegels die je krijgt voorgehouden door de ontmoetingen en ervaringen die je doormaakt. Zo vormde het leer- en ontwikkeltraject met de stadsmariniers ook een aanzet tot (zelf)reflectie.

Een rode lijn van het leer- en ontwikkeltraject was de 'ontmoeting'. Dat begon al met de rondleiding door Rotterdam, waarin de stadsmariniers hun

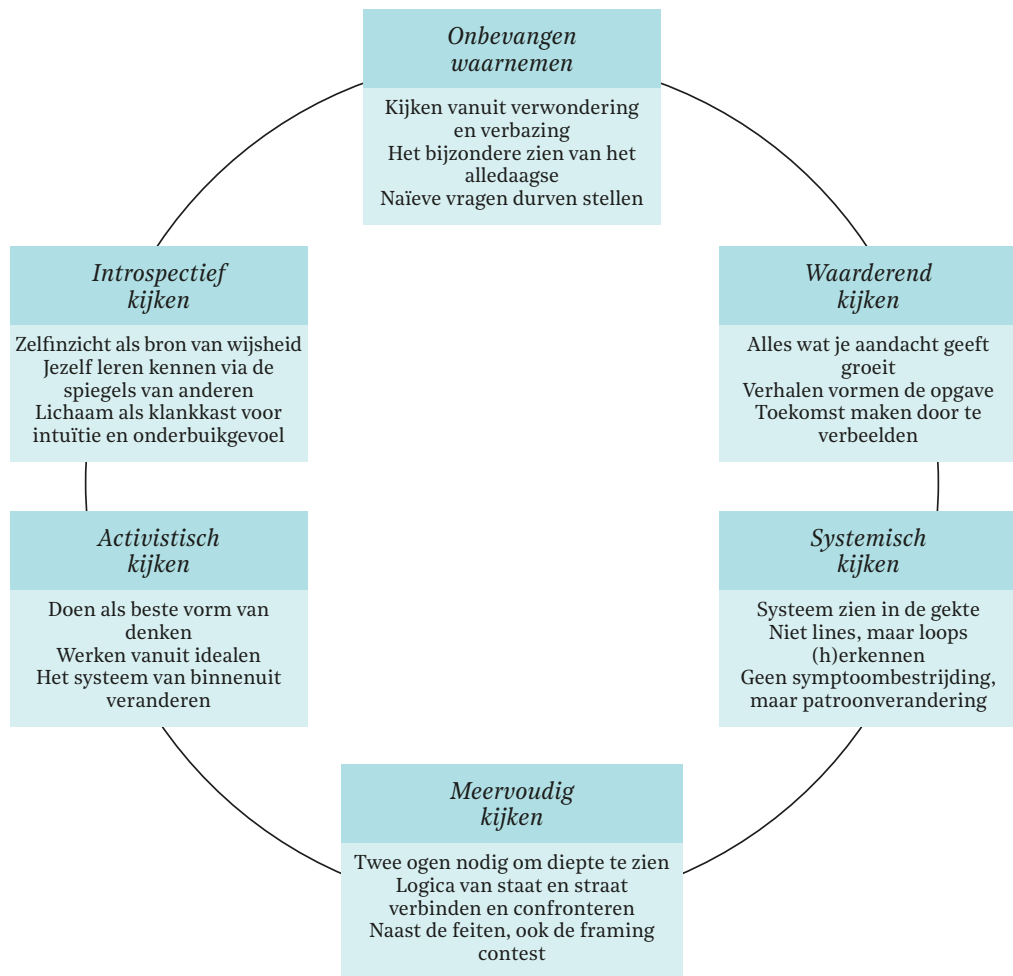
Antwerpse collega's lieten kennismaken met hun stad en werkplekken. Dat begon op het dak van het Rotterdamse Centraal Station en eindigde in een parkje waar de burgemeester op een zeepkist een toespraak hield. In het vervolg van het traject waren er ontmoetingen met collega stadsmariniers in de verschillende bijeenkomsten, via uitwisseling van ervaringen tussen Rotterdam en Antwerpen, in colleges en reflectiesessies van onze docenten en decanen, en in gesprek met bewoners en ondernemers op de locaties die we hebben bezocht.

Iedere ontmoeting fungeert als spiegel waarin je je kennis van je omgeving en jezelf kunt zien weerkaatsen, vervormen, reflecteren, doen absorberen, bevroren of versnellen. Let op, zo'n spiegel is niet perse een waarheidsgetrouw beeld. Het kan beelden uitvergrooten of verkleinen en bepaalde waarden voorop stellen of in een ander daglicht plaatsen. Maar de blik van de ander kan (door verzet, omarming, als referentie of tegenbeeld) ruimte maken om anders te kijken naar jezelf, de stad en je opdracht – en je helpen je blik te verbreden voorbij de bevestiging van je eigen gelijk. Achterliggend idee is dat je jezelf en je omgeving beter gaat begrijpen door te ontdekken wat anderen zien. Je ziet jezelf misschien nog wel het meest scherp in de spiegel van de ander. Dat geldt net zo voor stadsmariniers die hun eigen rol en aanpak nog aan het ontwikkelen en uitvinden zijn, als voor stadsmariniers die al langer meedraaien en een meer gevestigde positie hebben. De spiegels kunnen je meer over jezelf leren, je blik verrijken en je daardoor ook helpen om effectiever te interveniëren, in de stad én in de gemeentelijke organisatie.

Dat is uiteindelijk ook wat we met dit essay hebben beoogd: het voorhouden van spiegels die aanzetten tot zelfreflectie. Bij de stadsmariniers, door onze beelden terug te geven en thema's aan te dragen die blijvende aandacht verdienen. Maar ook voor degenen die de stadsmarinier zelf in hun achter- of zijspiegel hebben, omdat ze actief zijn in de eigen organisatie, wijk of domein, en hun beelden en verwachtingen hieraan kunnen spiegelen. En tot slot voor lezers buiten het directe contact met stadsmariniers, door hun verhalen en ontwikkeling te presenteren als spiegels die een ieder zich voor kan houden en aan de hand van de methodische manier van kijken ook kan benutten voor de eigen ziens- en handelwijze.

Bijlage

Zes methodische manieren van kijken



De ontwikkeling van de stadsmariniers

METHODISCHE ZIENSWIJZE	NAAST...	NU OOK...
<i>Onbevangen</i>	Handelen op basis van ruime ervaring en een probleemanalyse, met voorop gestelde norm	Vragen, luisteren, twijfelen, langsgaan, in gesprek, met lege handen komen, ontvankelijkheid
<i>Waarderend</i>	Problemen aanpakken, criminaliteit bestrijden, wijken heroveren	Kracht (h)erkennen, potentie bevrijden, ruimte maken voor initiatief, ruimte maken voor initiatief, podium bieden aan succesverhalen, optimisme
<i>Meervoudig</i>	Vooraf justitieel perspectief, vanuit politieachtergrond, 'stadsmariniers kantoor' Aansturen en voortouw nemen	Oog voor sociaal, fysiek, economisch, onderwijs, zorg, 'gebiedskantoor' Overleg, faciliteren, verleiden
<i>Systemisch</i>	Kernoorzaken, prioriteiten stellen, zichtbare resultaten, impasses doorbreken, processen versnellen	Werken aan duurzame verbetering, vicieuze cycli doorbreken en opwaartse cycli bekrachtigen, lange adem, jezelf overbodig maken
<i>Activistisch</i>	Doen als beste manier van denken, fungeren als breekijzer, onpartijdig en neutraal werkzaam zijn	Idealisme en bevlogenheid tonen Netwerkpartner, teams Nieuwe maatschappelijke thema's
<i>Introspectief</i>	Gezicht van de aanpak, voorop in de strijd, rolmodel, handelen op basis van de realiteit buiten zichzelf	Kwetsbaar opstellen, zachte kant tonen, 'wij weten het ook niet', eigen belevingswereld laten meewegen biografie en zelfonthulling inzetten

Eerder publiceerde de NSOB

2022

Het einde voorbij: werken in een wijkend perspectief

Een reflectie op het handelen van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in de tweede golf van de coronacrisis

Jorren Scherpenisse, Martijn van der Steen, Mark van Twist, Sebastian Wijnands, Petra Ophoff, Myrthe van Delden, Wiljan Hendrixx, Laura Schröer, Nancy Chin-A-Fat

Politiek is grenzenwerk

Het stileren van politieke strijd in de gemeente(raad van) Sittard-Geleen

Martin Schulz, Paul Frissen, Henk den Uijl, Johan Oudega

In gesprek over strategie

Hoe het strategiseren in de praktijk van Justitie en Veiligheid vorm krijgt

Jorgen Schram, Mark van Twist, Martijn van der Steen, Myrthe van Delden

Strategisch vermogen (h)erkennen

Over het productief maken van strategische spanningen bij de provincie Utrecht

Jorgen Schram, Sebastian Wijnands, Martijn van der Steen, Mark van Twist

De achterkant van afpakken

Reflecties op de Rotterdamse praktijk van (bestuurlijk) afpakken

Jorren Scherpenisse, Henk den Uijl, Mark van Twist

Leven in de Curve

Een reflectie op het handelen van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in de eerste golf van de coronacrisis

Martijn van der Steen, Petra Ophoff, Wiljan Hendrixx, Nancy Chin-A-Fat, Jorren Scherpenisse, Myrthe van Delden, Mark van Twist, Ilsa de Jong

Feitenreconstructie aanpak coronacrisis door VWS

Een feitelijke tijdlijn naar de aanpak van de eerste golf van de coronacrisis door VWS

Nancy Chin-A-Fat, Wiljan Hendrixx, Petra Ophoff, Jorren Scherpenisse, Myrthe van Delden, Martijn van der Steen, Mark van Twist, Ilsa de Jong

Practical Wisdom in Governance

Ambiguïty, Politics and Democratization in Supervising Care Institutions

Henk den Uijl

2021

Hou zou Wim dat aanpakken?

Verschil maken voor een veiligere stad door het bestuurlijk optreden van de gemeente Rotterdam

Jorren Scherpenisse, Mark van Twist, Bruno Koopmans

Leren van of door rapporten?

Hoe de gemeente Rotterdam leert van raadsenquêtes en rekenkamerrapporten

Mark van Twist, Hans Vermaak, Nancy Chin-A-Fat, Marije Huiting

Wordt vervolgd!?

Lessen over opzet en werking van het interdepartementale programma-directoraat-generaal Samenleving en COVID-19 (DGSC-19)

Martin Schulz, Myrthe van Delden, Rixt de Jong, Mark van Twist

Ondermijningsbewustzijn

Aandacht voor de keerzijde van kansen bij de ontwikkeling van regionale bedrijvigheid

Jorgen Schram, Jorren Scherpenisse, Mark van Twist, Myrthe van Delden

Kennis in meervoud

Kennis voor de opgavegerichte aanpak van maatschappelijke problemen

Martijn van der Steen, Andrea Frankowski

Tussen staat en menselijke maat

Handhaving in de sociale zekerheid

Andrea Frankowski, Henk den Uijl, Wiljan Hendriks, Paul Frissen, Marije Huiting

Aftreden of optreden

Over schuld en symboliek bij wethouders in problemen

Marije Huiting, Rixt de Jong, Paul Frissen, Martin Schulz

Evalueerkunst

Een praktische toepassing van het publieke waarde perspectief op het evalueren van beleid

Scott Douglas, Jorren Scherpenisse, Marije Huiting, Martijn van der Steen

Opgavegericht tegenwerken

Over het meetbaar en merkbaar maken van werken aan de opgave

Marije Huiting, Wiljan Hendriks, Mark van Twist

Aandacht voor het alledaagse: 50 jaar milieubeleid in beeld

Aanleiding voor dit boek is dat milieubeleid 50 jaar geleden voor het eerst institutioneel vorm kreeg in Nederland.

Martijn van der Steen, Mark van Twist, Nancy Chin-A-Fat, Jorren Scherpenisse, Myrthe van Delden, Bruno Koopmans

De wijsheid van traag bestuur

Provincie en ondermijning

Myrthe van Delden, Paul Frissen, Jorgen Schram, Mark van Twist

Het terugkerend verlangen naar regie

Over de vraag hoe belangen van landbouw, natuur en vitaal platteland stevig te behartigen zijn in vele spelen met vele andere legitieme belangen

Katrien Termeer, Geert Teisman, Martijn van der Steen, Laura Schröer

Onzichtbaar, maar onmisbaar

Lessen over samenwerking in de executiekitten bij de implementatie van de herzieningswet Uitvoering Strafrechtelijke Beslissingen (USB)

Marije Huiting, Bruno Koopmans, Martin Schulz, Mark van Twist

Omgaan met onvoorspelbaarheid

Een bestuurskundige reflectie op gemeentelijke post-COVID-19 herstelplannen

Martin Schulz, Petra Ophoff, Annemarie van der Wilt, Nancy Chin-A-Fat, Mark van Twist

Actuele kwestie, klassieke afweging

Een verkenning naar de governance van het Nederlands digitaliseringsbeleid

Jorgen Schram, Henk den Uijl, Mark van Twist

Legitimiteit gezocht

Dilemma's van democratische afstand en nabijheid in het RES-proces

Martijn van der Steen, Geerten Boogaard, Pim Jansen, Joost Westerweel, Bruno Koopmans

Omgaan met verlies in transities

Voorbij een focus op koplopers

Andrea Frankowski, Martin Schulz, Martijn van der Steen, Laura Schröer

Meer waarde(n) van screenen

Beoordelen van betrouwbaarheid als vak

Jorgen Schram, Monique Brok, Martin Schulz, Paul Frissen

Samenhang vraagt sturing

Ontwerpdilemma's voor sturing in tijden van de energietransitie

Martijn van der Steen, Maarten Otto, Petra Ophoff, Reinier Simon Thomas,

Jitske van Popering-Verkerk, Koen van Ramshorst, Bruno Koopmans

2020

Buiten-gewoon werk

Perspectief op de Expertise-unit Sociale Stabiliteit

Ilsa de Jong, Henk den Uijl, Martijn van der Steen

Kwaliteitsafspraken in het MBO

Andrea Frankowski, Martijn van der Steen

Rijker verantwoorden, met regie

Verantwoording over politiewerk in een politiek-bestuurlijke context

Jorren Scherpenisse, Joost Vos, Mark van Twist

Naar een nieuw fundament

Opgavegericht sturen, leren en verantwoorden bij de aanpak van ondermijning

Jorren Scherpenisse, Jorgen Schram, Ilsa de Jong, Martijn van der Steen

Wethouder in en tussen politiek en netwerk

Omgaan met het politieke

Martin Schulz, Marije Huiting, Paul Frissen

Experimenteren en Opschalen

Hoe ministeries zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke opgaven

Martin Schulz, Petra Ophoff, Marije Huiting, Hans Vermaak, Jorren Scherpenisse,

Martijn van der Steen, Mark van Twist

Post-NPM perspectieven

Achtergrondnotitie bij discussiepaper Kijk op Kaders

Marije Huiting, Mark van Twist

Publicaties uit eerdere jaargangen zijn te vinden op www.nsob.nl

COLOFON

© 2022

ISBN NUMMER

978-90-832214-8-9

ONTWERP

Ontwerpwerk, Den Haag

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

www.nsob.nl

Over NSOB

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) is een hoogwaardig onderwijs- en onderzoeksinstituut in het hart van de hofstad. Binnen dit instituut worden wetenschappelijke kennis over en praktijkervaring met het Nederlandse openbaar bestuur met elkaar verbonden. De NSOB organiseert opleidingen, publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.