



stadsmarinier



Charlois

Twaaif lessen  
van een Rotterdamse  
stadsmarinier

Well done is better than  
well said

*(op z'n Rotterdams: niet lullen, maar poetsen)*

# Voorwoord

Twaalf jaar lang mocht ik de bijzondere functie van stadsmarinier bij de gemeente Rotterdam vervullen. Het voelde voor mezelf goed om op het einde van deze periode te reflecteren op wat ik gezien en geleerd heb. Daarbij leek het me de uitdaging om uit die twaalf jaar mijn twaalf lessen/reflecties te filteren. Wat gebrabbel voor mezelf in een schriftje werd een lange mail en uiteindelijk dit e-book toen bleek dat het lessen waren die de moeite van het doorgeven waard zijn.

In die twaalf lessen zijn eigenlijk twee rode draden te zien. Ik zag die rode draden pas zelf toen ik de twaalf lessen had opgeschreven. Pas toen werd me écht helder wat voor mij in het werk zo belangrijk was. Die rode draden zijn zó logisch dat ik ze zelf niet meer zag. De rode draden zijn dat in mijn werk het **samen-** en **informatiegestuurd werken** altijd de nadruk had. Die twee rode draden vinden natuurlijk ergens hun oorsprong. Ze komen voort uit mijn eigen ervaringen met het werken in de wijk, maar ze hebben ook te maken met wat ik geleerd heb in mijn periode als officier bij het Korps Mariniers. Er zijn duidelijke overeenkomsten te zien tussen deze twee werelden. Niet voor niets komen deze werelden in de functienaam al samen: stads-marinier.

Mijn perspectief is misschien wat anders dan de jouwe. Daarom neem ik je een beetje mee in mijn wereld. Uiteindelijk hoop ik dat dit schrijven je prikkelt om ook eens wat afstand te nemen en te kijken naar wie je bent en het werk wat je doet. Het mooie van afstand nemen is dat het je dichterbij inzicht brengt.

Veel leesplezier!

Michiel



# Twalf lessen van een Rotterdamse stadsmarinier

Toen ik in 2007 als stadsmarinier begon, was ik dertig en maakte ik de overstap van officier bij het Korps Mariniers naar stadsmarinier. Het fenomeen stadsmarinier bestond toen al vijf jaar, maar ik zou de eerste stadsmarinier met daadwerkelijke marinierservaring zijn. Dat was lachen bij mijn afscheid op de marinierskazerne in Doorn. Stadsmarinier, wat een naam!! De titel marinier is immers een eretitel. Een titel waar je veel voor moet trotseren en presteren om die titel te mogen dragen. 'The Few The Proud'. Marinier-zijn staat voor kracht, toewijding en verbondenheid. Hoe passen deze kernwaarden bij een gemeenteambtenaar?

Maar de inhoud van het werk sprak me aan. Het verschil maken, mouwen opstropen, aanpakken, buiten gebaande wegen gaan, het enige wat telt, is het resultaat. Bovendien was de slogan van Rotterdam destijds: Rotterdam, een stad die durft! Ja, natuurlijk sprak dat me aan. Ik was toe aan een nieuwe stap in mijn leven. Als ik dan defensie zou moeten verlaten, dan was dit de juiste plek voor mij!



*Het Mariniersmonument op het Oostplein in Rotterdam*



# SCENARIO (fictief)

*Vannacht is een KLM Boeing 747-400 op het traject Cairo-Amsterdam gekaapt. Aan boord zijn 403 passagiers, 12 bemanningsleden en vermoedelijk 3 tot 5 terroristen. De terroristen hebben aangegeven het toestel op Schiphol te landen en eisen dat het toestel daar wordt volgetankt. Vermoedelijk zijn de terroristen van plan vanaf Schiphol naar een andere, nu nog onbekende bestemming door te vliegen. De Unit Interventie Mariniers (UIM) is gealarmeerd. De Minister van Justitie en Veiligheid heeft aangegeven dat het toestel Schiphol níet mag verlaten en dat alles in gereedheid moet worden gebracht om de kaping te beëindigen.*

## **HET WAAROM**

Het vliegtuig mag Schiphol niet verlaten. Als het vliegtuig naar een andere bestemming doorvliegt, behouden de terroristen het initiatief en dat brengt de levens van de gegijzelden teveel in gevaar. De levens van de gegijzelden hebben onze hoogste prioriteit, daarom moet de kaping beëindigd worden als het vliegtuig op Schiphol staat.

## **HET HOE**

De commandant van de UIM heeft de algehele leiding over de operatie. Tevens zijn politie, brandweer, scherpschutters van de DSI, de explosieven opruimingsdienst, het GHOR en de Koninklijke Marechaussee gealarmeerd. Al deze partijen moeten samenwerken om het plan goed tot uitvoer te brengen. De schaarse tijd moet gebruikt worden om zoveel mogelijk informatie over de kapers, het vliegtuig en de situatie aan boord te krijgen. Commandant UIM heeft rechtstreeks contact met MINJenV

## **HET WAT**

De UIM maakt samen met alle ondersteunende eenheden een plan om het vliegtuig op Schiphol te houden en de kaping te beëindigen. Er wordt gepland op een noodscenario (kapers hebben het initiatief) en een hoofdsenario (wij hebben het initiatief). Alle eenheden zitten op één locatie bij elkaar op Schiphol, informatie wordt gedeeld en er is één-hoofdige leiding.

Hoewel het allemaal verschillende (specialistische) eenheden zijn, verloopt de samenwerking goed. De eenheden kennen elkaar en weten van elkaar hoe ze werken. Zeer regelmatig hebben ze gezamenlijk gelijksoortige scenario's getraind. De informatie, kennis en ervaring van elke specialist wordt gebruikt om het plan te maken. Geen scenario is hetzelfde, dus elk stukje informatie is cruciaal voor het welslagen van de operatie. Als één onderdeel van het plan niet klopt of als één iemand een fout maakt, heeft dat consequenties voor de totale operatie.



*Unit Interventie Mariniers - 2007*

## Mijn perspectief

Twaalf jaar heb ik bij het Korps Mariniers gediend, waarvan ruim zes jaar als leidinggevende bij de Unit Interventie Mariniers. We stonden 24/7 gereed voor scenario's zoals hierboven beschreven. Het scenario en de manier van werken (waarom-hoe-wat) zijn realistisch. Deze periode heeft me natuurlijk gevormd en een bepaald perspectief gegeven. Ik was gewend te werken met specialistische eenheden, onder grote druk en onder bijzondere omstandigheden. Het heeft gemaakt dat ik op een bepaalde manier werk en naar de wereld kijk. Het samenwerken en het informatiegestuurd werken kwam in deze periode bijna in mijn DNA te zitten. Dát DNA nam ik mee naar Rotterdam en verklaart waarom ik de afgelopen twaalf jaar op mijn manier in de Rotterdamse probleemwijken gewerkt heb.

# Mijn persoonlijke missie

Als marinier was mijn afstand tot de Nederlandse maatschappij behoorlijk groot. Ik was in die twaalf jaar immers maar weinig thuis. Het was mijn persoonlijke uitdaging om te ontdekken wat ik als marinier waard was in de burgermaatschappij. Ik wilde ontdekken wat ik kon, maar belangrijker nog, wie ik was zonder het uniform. Daarnaast voelde ik de drang om me in te zetten voor het verbeteren van de veiligheid dicht bij huis, niet meer ver van huis voor een zaak waar ik in de kern maar weinig mee had. Ik wilde mijn kennis en vaardigheden inzetten voor een veilig Rotterdam.

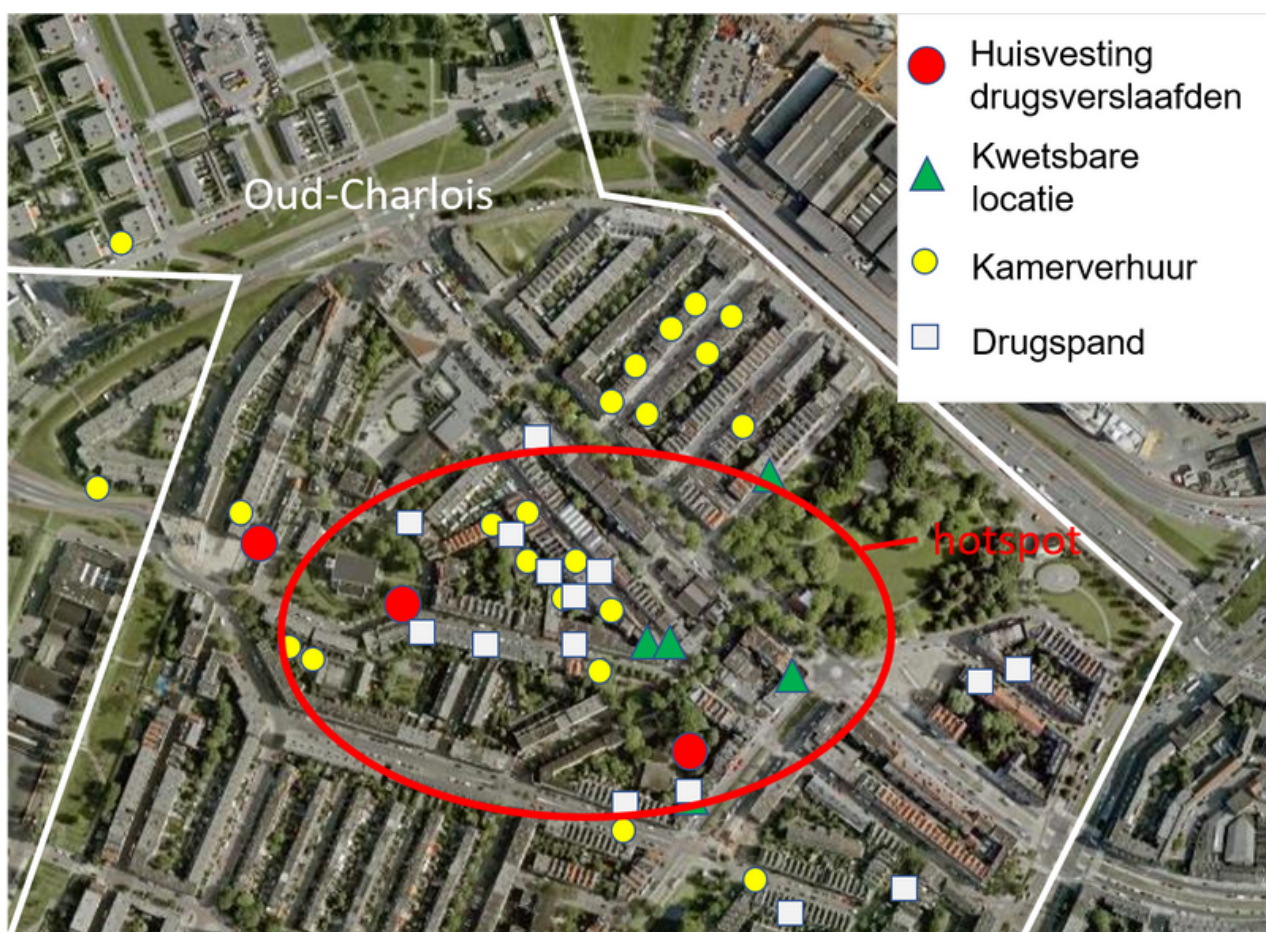
## De vuurdoop

Die overstap van defensie naar de gemeente Rotterdam was op zijn zachtst gezegd groot. Ik werd in het diepe gegooid en meteen aangesteld als stadsmarinier van de wijken Oud-Charlois en Pendrecht. Na slechts drie weken werd ik door Burgemeester Opstelten gevraagd mijn analyse van de wijk Oud-Charlois in de Stuurgroep Veilig te presenteren. Deze wijk kenmerkte zich door een hardnekkige drugsoverlast. Ik had geen idee wat die stuurgroep precies was, maar ik werd vooral zenuwachtig van iedereen om die stuurgroep heen. Ik kreeg vooraf veel succes- en sterktewensingen. Nou, ik zou wat gaan meemaken! Omdat ik nog maar drie weken aan de slag was, had ik voor mijn eigen gemak een kaart van de wijk gemaakt met daarop weergegeven de opvallende incidenten, kenmerken van de wijk, meldingen en misdrijven. Feitelijk benaderde ik mijn opdracht in Oud-Charlois als een militaire operatie. Alle informatie over de wijk was cruciaal voor het maken van een goed plan. Door die verschillende informatielagen over elkaar heen te leggen, werd al snel het verband ertussen en daarmee de opgave duidelijk.



Het WAAROM van de opdracht in Oud-Charlois was helder: de veiligheidsindex van de wijk moest verbeteren. Door al die informatie van de wijk over elkaar heen te leggen, werd ook snel helder WAAR in de wijk WAT aangepakt moest worden en WIE daarvoor nodig was. Het drugsoverlastprobleem in de wijk concentreerde zich in een aantal straten en daarvoor was niet alleen de politie aan zet. Ook de gemeente, woningbouwcorporatie en andere partijen hadden een belangrijke rol in de aanpak van die drugsoverlast. Omdat ik zelf zo begreep wat er in de wijk moest gebeuren, kon ik het de stuurgroep goed uitleggen.

Het bleek een schot in de roos. De stuurgroep was tevreden en daarmee had ik mijn vuurdoop overleefd. Ik kon mijn ervaringen vanuit defensie goed gebruiken bij de aanpak van de complexe problematiek in de Rotterdamse probleemwijken.



*Een fragment uit de presentatie in de stuurgroep - december 2007*

# Mijn werkwijze

Die eerste weken zijn exemplarisch geweest voor hoe ik de jaren daarna in verschillende Rotterdamse wijken gewerkt heb. Ik heb stadsmarinier mogen zijn van de wijken Oud-Charlois, Pendrecht, Tarwewijk, Carnisse, Bospolder, Tussendijken en Delfshaven en heb de laatste drie jaar als *vliegende keep* de meeste kantel- en focuswijken gezien. Vanwege mijn achtergrond voerde ik mijn werk eigenlijk als een soort militaire operatie uit en werkte ik volgens een vast stappenplan:

- 1) Goede informatiepositie verkrijgen
- 2) Analyse maken van de wijk
- 3) De analyse delen met bewoners en professionals om aan te scherpen
- 4) Focus bepalen en plan van aanpak maken
- 5) Bij het bestuur goedkeuring en middelen verkrijgen
- 6) Aan de slag en de voortgang nauwlettend monitoren

Met name die eerste stap - de informatiepositie - bleek telkens weer een cruciale stap. De informatie van bewoners, ondernemers, professionals, datasystemen, nieuws en social media gaf een behoorlijk up-to-date en adequaat beeld van de wijk. Dit beeld vormde de basis voor alles wat we als overheid in de wijk deden. Door elke keer op deze manier te werken was het voor mij, maar juist ook voor anderen duidelijk welke stappen we hadden te zetten en waar in het proces we zaten. Die helderheid gaf steun en een soort rust.

Alles was erop gericht de veiligheid in desbetreffende wijk te verbeteren en mijn rol als stadsmarinier overbodig te maken. Ik was er immers maar tijdelijk. De stadsmarinier is een tijdelijke hulpconstructie om de situatie in de wijk te verbeteren. Als we het stappenplan goed zouden doorlopen, zou ik op het einde van dit proces zelf overbodig moeten zijn.

# De stadsmarinier

De stadsmarinier werkt met een stevig mandaat van het College aan het oplossen van complexe veiligheidsvraagstukken in de stad. De stadsmarinier heeft eigen middelen, een duidelijk opdracht en focus, heeft directe lijnen naar het stadsbestuur, werkt integraal en met de poten in de klei, heeft een stevige 'can-do' mentaliteit, schrijft geen notities, maar legt de nadruk op doen en aanpakken, niet lullen, maar poetsen. De stadsmarinier heeft een stevig netwerk van professionals, bewoners en ondernemers en creëert een gezamenlijke urgentie om de problemen in de wijk aan te pakken. Stadsmariniers stellen het resultaat en de Rotterdammer centraal!

De stadsmarinier is in staat de kloof tussen de werkelijkheid op straat en het stadsbestuur te overbruggen. Tussen de stadsmarinier en de Burgemeester zitten geen tussenlagen. De stadsmarinier informeert de Burgemeester gevraagd en ongevraagd over de problemen in de stad. Stadsmariniers worden gezien als het zwaarste middel wat ingezet kan worden op de grootste en hardnekkigste problemen. De naam is dus niet geheel verkeerd gekozen. Stadsmariniers hebben, net als de mariniers binnen de krijgsmacht, een bijzondere functie met een bijzondere opdracht.

Column

## MARINIERS EN STADSMARINIERS BELANGRIJK VOOR DE STAD

**AHMED  
ABOUTALEB**

Rotterdam is een echte mariniersstad. Die band is ontstaan in de meidagen van 1940, toen de mariniers de Maasbruggen verdedigden. Nu is Rotterdam thuisstad van de Van

Stadsmariniers

“Net als echte mariniers zijn stadsmariniers opgeleid om actie te ondernemen als het onveilig wordt en hulp te bieden als dat nodig is.”

Burgemeester Ahmed Aboutaleb



Het fenomeen stadsmarinier bestaat al sinds 2002 en is in eerste instantie bedacht als tijdelijke maatregel om de veiligheidsaanpak in Rotterdam een stevige boost te geven. In 2009 is door het College besloten deze tijdelijke inzet van de stadsmariniers een permanente plek te geven. Er werd gesteld dat de stadsmarinier een “wezenlijk en structureel” onderdeel vormt van het Stadsbestuur van Rotterdam. De stadsmariniers hadden hun nut bewezen. Maar wat had nou precies zijn nut bewezen? De stadsmarinier als persoon of hun **werkwijze**?

Kunnen we niet leren van de **werkwijze** van de stadsmariniers om de werkwijze van de gehele gemeente in de wijken te veranderen? Het is gebleken te werken, dus waarom niet de werkwijze verbreden?

In de afgelopen twaalf jaar heb ik in veel wijken mogen werken en elke keer liep ik tegen dezelfde soort externe én interne problematiek aan. De meeste tijd ben ik kwijt geweest aan de interne problematiek. Mijn energie is vooral gericht geweest op het veranderen van de gemeentelijke werkwijze: het bevorderen van de samenwerking, urgentie creëren, herprioriteren van geld en capaciteit, bedenken van nieuwe methodieken, verbeteren van de informatieverstrekking, etc. Het waren intern gerichte interventies die nodig waren voor een beter resultaat op straat.

Om in de hardnekkige probleemwijken werkelijk een duurzaam resultaat te behalen, moet de werkwijze van de gemeente veranderen. Leer hierbij van de werkwijze van de stadsmarinier. Samen- en informatiegestuurdwerken zijn hierbij wat mij betreft de sleutelwoorden.







*De wijk Carnisse op Rotterdam-Zuid.  
Een van vijf focuswijken.*



# HET WAAROM

## 1 – Heb een gedeelde en breed gedragen visie

Voor een goede samenwerking is een gedeelde en breed gedragen visie cruciaal. Zonder visie, geen richting en geen samenwerking. Rotterdam heeft geen gedeelde en breed gedragen visie op de aanpak van de wijken. In sommige wijken gaat het al jarenlang niet goed en van andere wijken weten we dat de veiligheidssituatie broos is. We zetten in op de ene wijk en bij de andere wijk komt de problematiek weer omhoog. Dat gaat al jaren zo. De stad is groot, de problematiek complex en er is altijd schaarste in capaciteit en middelen. We kunnen blijkbaar niet overal zijn. Het is bijna verworden tot een soort grootschalig kat en muis spel. Dit kat en muis spel kan alleen doorbroken worden als een heldere visie uitgedragen wordt waarbij de gehele organisatie, van hoog tot laag, met alle clusters de schouders eronder zet en met elkaar samenwerkt aan het realiseren van die stedelijke visie. Het vergt dat stedelijk duidelijke keuzes per wijk worden gemaakt.

Om die stedelijke visie scherp te kunnen formuleren zijn drie zaken cruciaal. (1) Je moet de wijken heel goed kennen en begrijpen, (2) je moet per wijk een stip op de horizon zetten en (3) het vergt regie en samenwerking op hoe we die stip met elkaar gaan bereiken. Zolang de stip op de horizon niet helder is, is de kans groot dat de samenhang in activiteiten in de wijk compleet ontbreekt. In dat geval kunnen professionals elkaar voor de voeten lopen, dingen dubbel of helemaal niet doen. Projecten komen en gaan, professionals komen en gaan, er wordt veel geld in de wijken gestoken, maar zolang dit niet in samenhang gebeurt is de effectiviteit van dit alles laag.

Meer **samenwerken** en gebruik maken van elkaars **informatie** - in lijn met een stedelijke visie - zijn dé twee cruciale stappen naar een verbetering in de hardnekkige probleemwijken.

*“The only thing worse than being blind, is having sight but no vision”  
(Helen Keller)*



## 2 – Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg

Problemen in de stad zijn er niet voor niets. Er is een goede reden voor en blijkbaar hebben we als overheid onbewust en onbedoeld daarvoor de gelegenheid gegeven. We kennen allemaal de wijken in Rotterdam die al jaren op de verkeerde lijstjes staan. Daar heeft de huidige manier van werken niet geleid tot het werkelijk oplossen of voorkomen van de problemen. Er is meer nodig dan meer handhaven, meer schoonmaken, meer taalcurssussen, oftewel meer doen van wat je al deed. In wijken met complexe en hardnekkige problematiek is het verstandig als gemeente goed in de spiegel te kijken. Hoe hebben de problemen in de wijk kunnen ontstaan? Hoe hadden we dit kunnen voorkomen en wat moeten we nu in onze werkwijze veranderen om deze problemen op te lossen en voortaan wel te voorkomen? Het is dus goed als overheid kritisch op jezelf te zijn, te reflecteren op de dingen die je doet en te leren van de fouten die je maakt.

Als stadsmarinier heb ik in complexe wijken resultaat kunnen boeken door buiten de gebaande paden gaan, out-of-the box te denken en me vrij over alle domeinen te begeven. Mijn bijzondere positie maakte dat ik dat mocht en kon doen. Ik had er budget en mandaat voor. Ik deed het “gewoon”. Lukte iets niet, deed ik anders. Lukte iets wel, deed ik het nog eens. Elementen van deze flexibele stadsmariniersaanpak kunnen gebruikt worden om de werkwijze van de gemeente in de hardnekkige probleemwijken te veranderen. De maatschappij verandert snel. Het is dus van belang alert te zijn op de veranderingen en daar flexibel en snel op in te kunnen springen. Hiervoor is zelfreflectie en aanpassingsvermogen nodig op de dingen die je doet. Hierdoor blijf je wendbaar voor wat de maatschappij vraagt.

*“Yesterday I was clever, so I wanted to change the world.  
Today I am wise, so I am changing myself” (Rumi)*

### 3 – Waarom ga je naar je werk?

Waarom doe je de dingen die je doet? Waarom doe je het werk wat je doet? Wanneer ben je die dag tevreden? Wat wil je bereiken? Dat zijn vragen die we onszelf wat mij betreft wat vaker mogen stellen. Het was mijn doel als stadsmarinier om de wijk waar ik verantwoordelijk voor was beter en veiliger te maken. Dat was mijn opdracht en dat had mijn absolute focus. Elke dag was ik bezig datgene te doen waar de wijk behoefte aan had. Regelmatig stelde ik mezelf de vraag: hoe heb ik vandaag een verschil gemaakt? Wat heb ik bijgedragen? Heb ik de juiste dingen gedaan? Wat wil ik de volgende keer anders doen? Die reflectie op mezelf en mijn werkzaamheden hielp mij om scherp te blijven en de juiste dingen te doen.

Omdat mijn focus helder was, kon ik makkelijk nee zeggen tegen vergaderingen of activiteiten die naar mijn mening niet bijdroegen aan het beter en veiliger maken van de wijk. Mijn agenda kon snel gevuld worden met afspraken die niets met de focus te maken hadden. Mijn tijd en energie is beperkt, dus wilde ik dat inzetten voor datgene wat echt bijdraagt. Ik was erg kritisch op mijn agenda.

Het is verstandig je te verdiepen in je eigen drijfveren, maar ook in die van de ander. Die drijfveren kunnen nogal van elkaar verschillen. Een woningcorporatie heeft wellicht een commercieel belang, een bestuurder een politiek belang, een bewoner een eigen belang, de politie moet misschien targets halen en een andere collega is blij dat hij op het einde van de maand zijn salaris ontvangt of is erg gericht op carrière maken. Onderschat trouwens de grootte van die laatste twee drijfveren niet. Lang niet iedereen heeft hetzelfde doel voor ogen. We verschillen daarin. Waar sommigen heel gedreven zijn bij te dragen aan een beter Rotterdam voor de Rotterdammer en met hart en ziel dagelijks aan het werk zijn, ligt dat voor anderen echt anders. Hoe beter je begrijpt waarom jezelf en de ander elke dag naar het werk gaat, hoe beter je in staat bent de gemeenschappelijkheid te vinden en met elkaar resultaat te boeken.

In hoeverre heb je verbinding met jezelf en doe je je werk vanuit je hart? Hoe oprecht ben je in je werk? Wat is je werkelijke intentie in het werk wat je doet? Diepe vragen, maar ze zijn van belang als het gaat om werken aan de complexe problemen in de stad. Die problemen vereisen namelijk van ons als overheid om goed samen te werken. Er is dan geen plaats voor grote ego's. Er is behoefte aan een oprechte verbinding met elkaar en de wil om samen aan de slag te gaan.

Helaas staat niet iedereen goed in verbinding met zichzelf. Het is dan lastig om een oprechte verbinding met een ander te maken. Maar laat dat je niet weerhouden om zelf wel vanuit je hart te werken en te leven. Hoe meer jij je echte ik laat zien en hetgeen jij voor staat, hoe meer dat anderen inspireert hetzelfde te doen. Pas als je vanuit de verbinding met jezelf de verbinding met de ander maakt, ben je in staat oprecht samen te werken. Het lijkt nu soms dat de verschillende clusters elkaar eerder dwars zitten dan dat de verbinding wordt gezocht. Hebben we dan niet allemaal hetzelfde belang?

*“Alleen als je in verbinding met jezelf bent, kan je een werkelijke verbinding met de ander maken” (Michiel van der Pols)*



Stadsmarinier Tarwewijk pakt  
overlast Verschoorplein aan

AD www.AD.nl  
VRUIDAG 3 JULI 2009 RS

# Politie mag weer fouilleren op Zuid

# Offensief in Tarwewijk

gen overlast, dealers zitten  
presentati-

titues krijgen hulp  
waar ook keersvertredingen tot drinken

# Aanpak veegt Tarwewijk schoon

'Soms zijn mensen lui, maar soms doen ze het ook met opzet'

14/10/2005

Veiligheidsindex 8 maart 2012

# Laat niemand dit nog het getto noemen

## Stuurgroep Veilig in de Tarwewijk

Onder leiding van burgemeester  
Aboutaleb vergadert de stuurgroep  
Veilig op woensdag 20 april in het  
openbaar in de Tarwewijk. Ook

■ Tarwewijk krabbelt op en is niet meer  
slechtste wijk van Rotterdam

# Rotterdam zoekt uitkeringsgerechtigden thuis op BIJSTANDSTREKKERS VAN BANK GEPLUKT

Telegraaf, De, pag. Rotterdam 10-11-2010

AD Rotterdams Dagblad, Rotterdam Dichtbij 23-07-2009

# Zomeroffensief tegen vuil

Charlois en diensten trekken samen op tegen 'dumpen' van troep

Oost-Europeanen - Polen voorop -  
die/...telijk in dit deel van Rot-  
ter... Als ze ver-  
bewoners werd in de Tarwewijk in  
een half jaar tijd 230 ton vuil méér  
opgehaald. Van der Pols zegt dat in-

MARCEL POTTERS  
ROTTERDAM

# Drugsdealers in Tarwewijk gepakt

Veel klachten van bewoners over overlast

# Leefijdsgenoten aanspreken op hun gedrag Ex-hangjongeren aan de slag als buurtwacht

door Eric de Brouwer  
Voormalige hangjongeren gaan in de Tarwewijk in Rotterdam-Zuid bij  
jaar lang de straat op als buurtwacht.  
Vanaf vandaag lopen tien Marijn van Loenen, de be- opleiding

# Strijd tegen drugsoverlast in de Tarwewijk werpt vruchten af

# HET WAT

## 4 - Een veiligheidsprobleem is altijd een integraal probleem

Er is nooit één enkele oorzaak van een veiligheidsprobleem. De werkelijke en diepere oorzaken liggen op andere domeinen (sociaal, fysiek of economisch) dan op het veiligheidsdomein. Dat maakt het meteen complex. Handhaving of andere repressieve middelen inzetten is vaak nodig om een situatie te normaliseren of stabiliseren. Het is echter een tijdelijke oplossing van het probleem. Aanpak van de dieperliggende oorzaken is noodzakelijk om problemen echt op te lossen of te voorkomen. De veiligheidssector kan het derhalve niet veroorloven om op een eiland te opereren. Samenwerken, informatie delen en urgentie creëren met de andere domeinen en niet-gemeentelijke partners moet altijd de aandacht hebben.

De gemeente Rotterdam is opgedeeld in verschillende clusters die nog weinig samenwerken. Elk cluster heeft zijn eigen opgaves, targets en programma's. Van afstemming tussen deze programma's is nauwelijks sprake. **De problematiek in de wijk of achter de voordeur laat zich echter niet beperken tot één domein.** Vrijwel altijd is er sprake van multi-problematiek. De clusters én externe partijen (politie, woningbouwcorporaties, OM, etc.) moeten wel samenwerken om een goed antwoord te hebben op deze problematiek. Dát gaat de werkelijke verandering geven.



*“By working together, pooling our resources and building on our strengths, we can accomplish great things” (Ronald Reagan)*

# 5 – De kracht ligt in de wijk

Vaak worden projecten vanuit de centrale gemeente uitgesmeerd over alle wijken van Rotterdam. Besluiten worden genomen voor een wijk zonder werkelijk kennis te hebben van wat zich in de wijk afspeelt of waar we met de wijk naar toe willen. Elke wijk is echter uniek. Een wijk heeft een eigen identiteit, DNA en functie. Wat in de ene wijk wel werkt, werkt in de andere wijk totaal niet. Vaak ontbreekt de afstemming met de andere domeinen. De aanpak van de hardnekkige en complexe problematiek in de wijk vraagt echter om maatwerk en een integrale benadering.

Als de verschillende professionals in de wijk als een team gaan werken, weet dit integrale team met het bundelen van hun kennis en expertise echt het beste wat er in de wijk nodig is. Deze professionals staan immers met de poten in de klei, zijn er dag en nacht, staan in contact met bewoners en ondernemers en hebben het meest actuele beeld van de wijk. Zou het niet verstandig zijn optimaal gebruik te maken van deze kennis? Waarom geven we dit team niet het mandaat en de middelen om te doen wat er moet gebeuren? Leg verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Faciliteer als organisatie deze integrale teams en stem daar het stedelijke beleid op af – **bottom-up** dus.

Agile werken, zelfsturende teams, snel en flexibel kunnen reageren op wat de maatschappij van ons vraagt, snelle informatiedeling en flexibel budget – het zijn bekende en succesvolle ontwikkelingen in het bedrijfsleven. De gemeente werkt echter nog hiërarchisch, top-down en weinig domeinoverstijgend. Als stadsmarinier had ik altijd de luxe wel een breed mandaat en eigen middelen te hebben. Hiermee was ik in staat snel en adequaat te reageren op wat de wijk nodig had. Ik beperkte me niet tot het veiligheidsdomein. Ik deed wat nodig was en mocht me vrij over alle domeinen begeven.

*“The secret of change is to focus all your energy not on fighting the old, but on building the new” (Socrates)*



# 6 – Zoek de balans tussen het positieve en negatieve

Meer handhaven, meer verbodsborden in de wijk, samenscholingsverbod, verbod op het drinken van alcohol in het openbaar, meer blauw op straat, bosschages snoeien om meer zicht te hebben, camera's ophangen en mobiele wijkposten. Het zijn maatregelen die soms keihard nodig zijn, maar als je je tot dit soort maatregelen beperkt, zal het resultaat ook beperkt zijn. Het is allemaal heel repressief en heeft een negatieve lading. Het is belangrijk om ook positieve maatregelen neer te zetten om de balans te behouden. Denk aan activiteiten met scholen, buurtinitiatieven sponsoren, positieve communicatie, sportevenementen, etc. Het gaat echt om de balans. Als de balans doorslaat naar enkel positieve maatregelen, maak je jezelf als overheid ongeloofwaardig als de overlast en criminaliteit onverminderd doorgaat. Neem je alleen maar handhavende maatregelen, dan creëer je een donkere en harde sfeer. Als je als overheid zelf veel in de wijk bent en goed je voelsprietten hebt uitstaan, merk je vanzelf of er een balans in je maatregelen zit. Daarnaast werkt een positieve maatregel soms beter dan repressieve maatregel. Wees daarin creatief. Ondersteun de initiatieven die vanuit de wijk en de bewoners zelf ontstaan. Daar zit op dat moment energie, maak er gebruik van. Dat werkt velen malen beter dan als gemeente zelf iets te verzinnen.



VS



*"Alles wat je aandacht geeft, groeit"*



# 7 – Kennis is macht

Om de problematiek in de wijk te begrijpen, is het van belang dat je er zelf veel aanwezig bent. Praat met bewoners, ondernemers en professionals en loop veel door de wijk. Maar ook op social media, het nieuws en in de databestanden van gemeente en het CBS is zoveel informatie over de wijk te vinden. Al die zachte en harde informatie bij elkaar geeft je een stevige informatiepositie en dat mag de basis zijn van alles wat je in de wijk doet. Zelf wilde ik altijd de best geïnformeerde ambtenaar in de wijk zijn. Ik wilde de wijk snappen, de ontwikkelingen op de voet volgen en hiermee continu toetsen of we de juiste interventies deden. Er gebeurt zoveel in de wijk, dat het vrij eenvoudig is te verdwalen in allerlei maatregelen en activiteiten. Je kan heel de dag druk bezig zijn, maar wel met de verkeerde dingen. Althans, met dingen die niet werkelijk bijdragen aan het verbeteren en veiliger maken van de wijk. En dat is zonde. Hoe beter je informatiepositie is, hoe scherper en effectiever je inzet in de wijk is en hoe beter het resultaat.



## DATA-LAB Tarwewijk

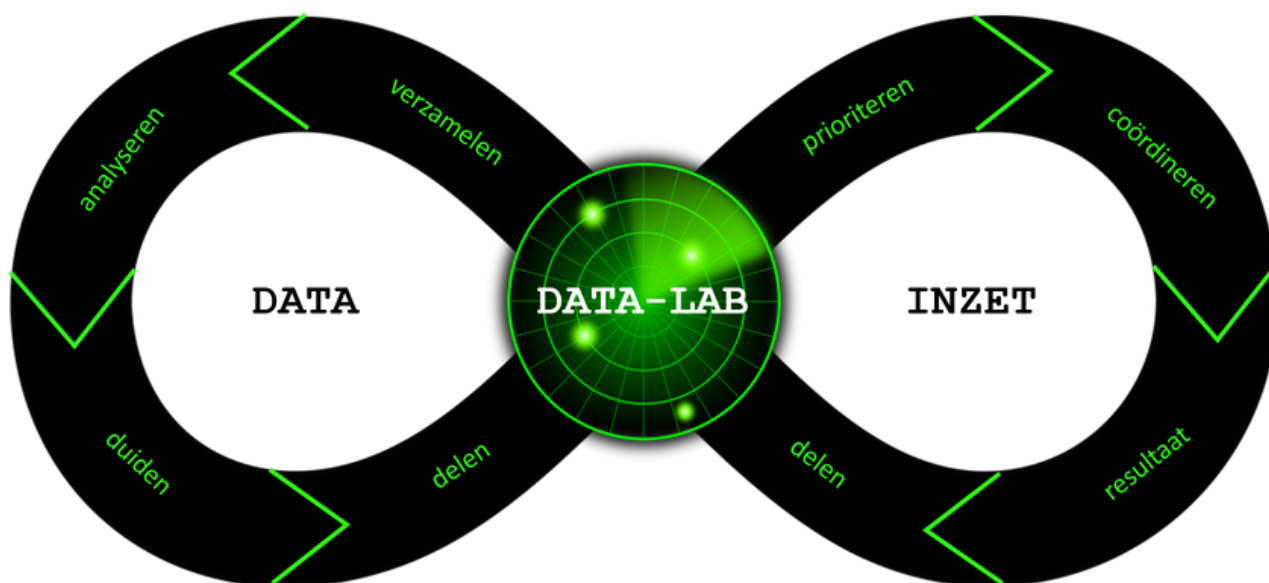
Een fysieke plek midden in de wijk waar alle zachte en harde informatie over de wijk bij elkaar gebracht wordt.

Een complicerende factor is dat de gemeente niet gewend is om als clusters onderling informatie te delen. De gemeente is zo verkokerd, dat elk cluster een eigen informatiesysteem heeft wat niet tot nauwelijks communiceert met andere informatiesystemen. Soms hebben zelfs teams van dezelfde afdeling een ander informatiesysteem. Wil je de samenwerking binnen de gemeente verbeteren, faciliteer dit dan (ook) met een eenduidig informatiesysteem. Maar welk subliem informatiesysteem er ook komt, blijf met elkaar praten en zorg dat je elkaar op een structurele basis informeert. Het blijft mensenwerk.

Met het data-lab in de Tarwewijk hebben we de kloof tussen de data-wereld en de wijkwereld overbrugd. Experts uit beide werelden werken in hetzelfde kantoor midden in de wijk. Zo leren de professionals in de wijk beter hun informatie te delen en begrijpen de dataspecialisten steeds beter wat zij met hun expertise kunnen bijdragen aan een veiligere wijk.

We hebben als gemeente veel data beschikbaar, maar deze is veelal erg versnipperd en niet altijd goed bruikbaar. In het data-lab brengen we deze data op één plek bij elkaar en maken we deze data lees- en bruikbaar voor een grotere groep professionals. Daarnaast wordt deze data in het data-lab aangevuld met de informatie die professionals in hun hoofd, zakboekje of eigen systeem hebben. We brengen dus de systeeminformatie (harde info) en de informatie van professionals (zachte info) op één plek bij elkaar.

Met de inzichten van het data-lab wordt de inzet in de wijk geprioriteerd en gecoördineerd. De resultaten van deze inzet worden weer gedeeld met het data-lab, zodat we nog beter zicht krijgen op de wijk. Het wordt zo steeds duidelijker waar de energie, capaciteit en middelen op ingezet moeten worden. Waar we normaliter vrijwel uitsluitend reactief reageerden op de problemen in de wijk, kunnen we nu ook pro-actief én preventief werken. We komen hiermee veel meer aan de voorkant van het probleem.



*“In het tijdperk van informatie is onwetendheid een keuze” (Donny Miller)*





Bas  
Jungeriusstraat

20

22

*Eén kapotte vuilniszak kan de miljoenen euro's die je in de  
wijk investeert onzichtbaar maken*



# HET HOE

## 8 ...maar karakter is meer

Het zijn de mensen in de wijk die het verschil maken. Om echt verandering in een probleemwijk te realiseren, is het van belang dat de mensen die daaraan meewerken een stevige intrinsieke motivatie hebben om het verschil te maken en er te zijn voor de Rotterdammer. Met een negen-tot-vijf-mentaliteit ga je dat verschil niet maken. De wijk is er 24 uur per dag en zeven dagen in de week. De wijk heeft 's-avonds een heel andere dynamiek dan overdag. Wees er dus op verschillende momenten.

Die problemen los je overigens nooit alleen op, dat doe je met elkaar. Je moet dus zelf ook willen samenwerken, je collega's kennen, informatie delen, elkaar opzoeken en op de hoogte houden. Stel je kwetsbaar op, deel je successen, maar ook je worstelingen. Stel hulpvragen en leg uit waarom je doet wat je doet. Alleen met elkaar maak je het verschil. Daarvoor is het van belang de verbinding met elkaar op te zoeken. Die verbinding ontstaat als je werkelijk laat zien wie je bent, waar je voor staat en helder bent over wat jouw drijfveren zijn.

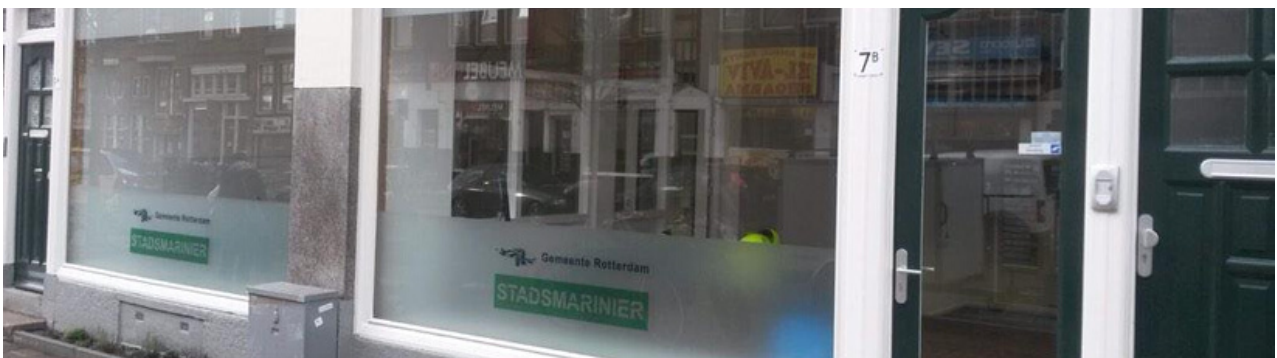


*Spreuk op het Koninklijk Instituut voor de Marine*

*"Wake up with determination, go to bed with satisfaction"  
(Dwayne Johnson)*

# 9 – Werk aan de problemen van de wijk, in de wijk

Je kan de complexe problemen in de wijk niet aanpakken of oplossen vanaf het stadhuis, een kantorencomplex of een thuiswerkplek. Je moet echt daar werken waar de problemen zijn. Daar gebeurt het en je moet er zijn om het te begrijpen. Zie, hoor, voel, proef en ruik de wijk. Mijn werkplek was altijd midden in de wijk en in dié straat waar destijds de onveiligheid en de problemen het grootst waren. Elke dag was ik op de plek aanwezig die onze aandacht nodig had. Door er te zijn, begreep ik het probleem. Ik zat er immers middenin. Met een werkplek in de wijk was de overheid zichtbaar voor de bewoners aanwezig en heel bereikbaar.



De drempel om binnen te lopen, een melding te doen, een praatje te maken of een vraag te stellen was voor de meeste bewoners heel laag. Het schepte een band met de direct omwonenden en het had een afschrikfunctie op de overlastgevers. Bij een aantal werkplekken zijn in de afgelopen jaren de ruiten ingegooid, de banden van mijn auto lek gestoken, krassen op mijn auto gezet en ben ik talloze keren nageroepen of uitgescholden. Het schrok me niet af, het sterkte me in het gevoel dat ik op de juiste plek zat! Bijkomend voordeel van een werkplek in de wijk was dat collega's van het stadhuis of van andere – meer centrale – kantoren regelmatig bij mij op kantoor kwamen en min of meer gedwongen werden de realiteit in de wijk te ervaren. De kloof tussen de centrale gemeente en de werkelijkheid op straat is groot. Té groot om de problemen op een afstand echt te kunnen begrijpen. Verklein die kloof, werk aan de problemen van de wijk, in de wijk.

*“A good leader leads from the front. Don't get stuck in the office. Get out, meet people and listen to their stories” (Richard Branson)*

# 10 – Zeg A en doe A

In veel Rotterdamse wijken is het vertrouwen in de overheid laag. Dat heeft volgens bewoners diverse oorzaken: we zien de gemeente niet, de reactie op een klacht duurt lang, de gemeente snapt niets van mijn probleem, geen idee bij wie ik moet zijn of A zeggen en B doen. Dit beeld is soms terecht, soms onterecht. Maar hoe dan ook, een betrouwbare overheid is een voorwaarde om samen te kunnen werken met bewoners en ondernemers aan een veiligere en betere wijk. Hoezeer ik het zelf soms ook spannend vond, ik wilde bewoners altijd eerlijk zeggen hoe iets zat. Als iets me niet zou lukken of iets was echt niet mogelijk, zei ik dat. Ik wilde geen dingen beloven die ik niet waar kon maken. Maar belangrijker was het om meldingen en reacties van bewoners altijd serieus te nemen en daar snel op te reageren. Ik mailde, belde of ik ging langs bij bewoners veelal op dezelfde dag als dat zij contact met me opnamen. Dit was niet altijd eenvoudig, maar de reacties waren altijd erg positief. Het droeg bij aan een stuk vertrouwen.



In het begin van mijn stadsmariniersperiode moest ik echt even schakelen. Bij het Korps Mariniers had ik veel van de donkere kant van de wereld gezien. Als dan een bewoner bij mij kwam klagen over hondenpoep of een scheve stoeptegels, moest ik wel even slikken. “Is dit serieus waar je je druk om maakt?” kon ik wel eens denken. Maar wat voor mij geen of nauwelijks een probleem is, kan voor iemand anders dat wel zijn (en andersom). En als wij als gemeente iets nagelaten hebben te doen wat wel onze verantwoordelijkheid is, moeten we dat herstellen. We hebben immers het goede voorbeeld te geven. Hoe vaker je die betrouwbare overheid laat zien, hoe groter de bereidheid van bewoners is om meer te melden of om mee te doen. Zeg A en doe A! In sommige wijken moet het vertrouwen van ver komen.

*“Trust is earned when actions meet words” (Chris Butler)*



# 11 - Eén ervaring zegt meer dan 1000 notities

In de afgelopen twaalf jaar zijn het aantal notities dat ik geschreven heb op één hand te tellen. Als ik ergens aandacht voor wilde hebben, maakte ik een presentatie met een scherpe analyse en aansprekende foto's. Daarmee kon ik al vaak mijn punt maken. Maar het beste werkt het om anderen zelf te laten ervaren wat het probleem is. Nodig beleidsmakers, bestuurders of directeuren uit in de wijk en laat ze ervaren wat de bewoners ervaren. Eén ervaring zegt meer dan 1000 notities, want onderschat niet hoe groot de kloof tussen de werkelijkheid op straat en de centrale overheid is. Veel mensen kennen de problemen in de wijk echt niet.



Helaas is het niet altijd mogelijk om die kloof te dichten met het geven van een ervaring. Maar vertel dan de verhalen uit de wijk die exemplarisch zijn voor een probleem. Storytelling werkt ontzettend goed. Want met een goed (en waargebeurd) verhaal kan iedereen zich identificeren. Verhalen kunnen ook worden naverteld, je bereik kan zo heel groot zijn.

Een Syrisch gezin dat op straat gezet wordt door de huiseigenaar, een ziek kind van vijf jaar oud dat heel de dag alleen thuis zit, een veteraan met PTSS die in een zwaar vervuild huis woont of een jonge moeder die bedreigd wordt door haar huiseigenaar omdat ze geklaagd heeft over een veel te hoge huur. Dit soort verhalen maken pijnlijk duidelijk waarom we niet achterover kunnen leunen en waarom we ons werk doen. Zij hielden mij in ieder geval scherp en gedreven om te doen wat ik deed.

*“Storytelling is the most powerful way to put ideas into the world today”  
(Robert McKee)*

## 12 – Iedereen doet er toe

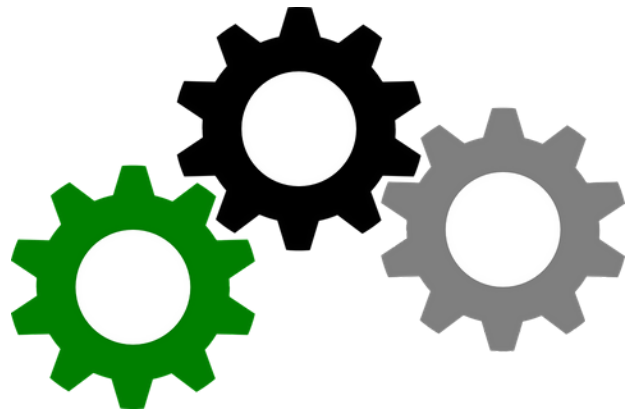
In 2003 ben ik vijf maanden op uitzending geweest naar Irak. Met mijn eenheid (153 man) zaten we op een zelfstandige locatie nabij een redelijk grote stad. We waren verantwoordelijk voor een sector zo groot als de provincie Utrecht en het was onze taak deze sector veilig en stabiel te houden. We reden patrouilles door het gebied, we trainden de politie en het nieuwe Irakese leger, we arresteerden de boefjes en zagen toe op de eerste verkiezingen in het land. Ik was als opvolgend commandant verantwoordelijk voor de aansturing van de dagelijkse operaties, het personeel en de logistiek. Terugkijkend op deze uitzending kan ik zien dat iedereen van de eenheid, niemand uitgezonderd, cruciaal was voor het slagen van de operatie. De mariniers werkten keihard om continu in het gebied aanwezig te zijn, de koks zorgden elke dag voor het eten, de monteurs zorgden ervoor dat de voertuigen het altijd weer deden, de radiotechnici verzorgden de radio's en de logistieke dienst zorgde voor de brandstof, munitie en onderdelen. Iedereen had zijn eigen rol en deed ertoe. Ook al waren we niet allemaal gevechtsmilitairen en had iedereen zijn eigen specialisme en persoonlijke redenen om militair te zijn, op dat moment werkten we hard samen voor één doel. Zou één van ons het laten afweten dan had dat direct consequenties voor de ander en het welslagen van de operatie.



*21ste Infanteriecompagnie in Irak (2003 - 2004)*

Ditzelfde geldt voor het werken in Rotterdam. Iedereen levert op zijn of haar manier een unieke bijdrage aan deze mooie stad. Iedereen doet ertoe. Hoe helderder en scherper de visie (het waarom) voor de stad is, hoe beter eenieder zijn eigen talenten in lijn van die visie kan inzetten. Iedereen snapt dan welk tandwiel hij of zij is in het gemeentelijke apparaat. Als één tandwiel vastloopt, heeft dat consequenties voor de rest.

Werk samen, deel informatie, stel heldere doelen, neem beslissingen, zoek de verbinding en wees je er elke dag bewust van waarom je doet wat je doet.



*“In a very real sense, it will not be one man going to the moon. It will be an entire nation. For all of us must work to put him there”*  
(John F. Kennedy)



# SCENARIO CARNISSE – de toekomst?

*De wijk Carnisse op Rotterdam-Zuid scoort al jarenlang slecht op het gebied van veiligheid. Ook op sociaal, economisch en fysiek vlak gaat het niet goed. De wijk staat op alle verkeerde lijstjes bovenaan. Vanuit het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid (NPRZ) wordt er meerjarig gewerkt aan het structureel verbeteren van deze wijk. Er wordt ingezet op het verbeteren van het onderwijs, werk en wonen. Met name de woningvoorraad in Carnisse is complex. Het merendeel van de woningen in de wijk is nog van voor de oorlog, in handen van particuliere verhuurders, zijn klein, gehorig en vaak erg achterstallig in onderhoud. Het trekt nieuwkomers aan, mensen die tijdelijk in de stad verblijven en mensen met een kleine portemonnee. De wijk is een starters- en doorstroomwijk. In sommige buurten is de doorstroom van bewoners ruim 30% per jaar. Hierdoor is de binding met de wijk en medebewoners laag, de buitenruimte vaak vervuild en door alles wat er in de wijk gebeurt, voelen mensen zich onveilig. NPRZ heeft de stip op de horizon op 2030 gezet. Dat is het moment waarop er op meerdere terreinen structureel verbetering in de wijk moet zijn gerealiseerd. De huidige situatie van de wijk is echter nog ver verwijderd van de gewenste situatie. Veel bewoners leven in armoede, verblijven er illegaal of worden uitgebuit. In de woningmarkt wordt veel geld witgewassen en achter de voordeur is er sprake van veel complexe multi-problematiek.*

## **HET WAAROM**

Carnisse heeft al jarenlang onze aandacht, maar we slagen er niet in om echt structureel de wijk op een hoger niveau te krijgen. Het programma van NPRZ moet daar verandering in brengen, maar die stip op de horizon is nog ver weg. Het basisniveau van de wijk is nu niet op orde. Die basis moet wel op orde worden gebracht en daarvoor zal de manier waarop we met elkaar in de wijk werken moeten veranderen: meer samen en meer informatiegestuurd. De problematiek in de wijk is immers grootschalig en complex en als we doen wat we deden, krijgen we wat we kregen. De wijk heeft een bijzondere functie en maatwerk is nodig.

## **HET HOE**

De wijkregisseur heeft de regie op de integrale aanpak van de wijk. Samen met collega's vanuit alle domeinen vormt de wijkregisseur een operationeel integraal team. Dit team werkt vanuit een kantoor midden in de wijk met de poten in de klei. Dit integrale team heeft mandaat en middelen gekregen om de problemen in de wijk aan te pakken. Dit doen ze overigens niet alleen. Ze werken nauw samen met de politie, woningbouwcorporatie en andere instanties die een belang hebben in en bij de wijk. Met elkaar werken ze dagelijks, iedereen vanuit de eigen expertise, aan het realiseren van de visie van de wijk. Ze werken bij en met elkaar en informatie wordt structureel met elkaar gedeeld.

Het team wordt ondersteund door een dataspécialisten. Zij verzamelen alle harde/systeem en zachte informatie van de wijk, maken analyses en adviseren gevraagd en ongevraagd het integrale operationele team. Zo heeft iedereen altijd hetzelfde en up-to-date beeld van de wijk. Omdat het integrale team zo dicht bij de bewoners werkt, is het in staat bewonersinitiatieven te ondersteunen en begeleiden. Ze zoeken naar waar in de wijk de energie zit en maken daar gebruik van. Het team is het gezicht van de overheid in de wijk en is een vast team. Er ontstaat zodoende een band met de wijk, de bewoners en met elkaar.

De wijkregisseur heeft een direct lijntje naar de directie. Zo kan hij heel snel opschalen, hulp of akkoord vragen. Stedelijke programma's worden altijd afgestemd met het integrale team. Zo blijft maatwerk gegarandeerd en wordt er niet langs elkaar gewerkt. De wijkregisseur heeft het overzicht, stelt prioriteiten en monitort de voortgang.

## **HET WAT**

Het integrale team werkt dagelijks in lijn met de visie met elkaar samen. Doordat er altijd de beschikking is over recente informatie en ze heel dicht op de wijk en de bewoners werken, weet het team wat er in de wijk moet gebeuren. Met elkaar hebben zij het volledige en meest up-to-date beeld van de wijk en hierop richten zij hun inzet.

# Ter afsluiting

Ik kijk met veel plezier en dankbaarheid terug op de afgelopen twaalf jaar. Rotterdam heeft qua veiligheid echt een enorme positieve stap gemaakt en ik ben trots op de bijdrage die ik daaraan heb mogen leveren.

Om die positieve lijn door te zetten, is het van belang meer de samenwerking te zoeken en informatie met elkaar te delen. Mensen hebben in zijn algemeenheid moeite met veranderen. Dat zie je bij de gemeente ook. Maar het enige constante in het leven is dat alles altijd in verandering is en de huidige maatschappij verandert sneller dan ooit. Er zijn nieuwe vormen van criminaliteit, communicatie, cybercrime, ondermijning, slimme datasystemen, artificial intelligence, enzovoorts. Het is belangrijk als gemeente hier continu aandacht voor te hebben en op in te spelen. Hoe wendbaarder je als organisatie bent, hoe sneller je kan inspelen op die veranderingen in de maatschappij. Voor een wendbare organisatie is het essentieel dat de basis klopt. De *why - what - how (and who!)* moeten voor eenieder in de organisatie duidelijk zijn. Werk aan die basis en verklein de kloof tussen de werkelijkheid op straat en het stadhuis. Werk met de poten in de klei, met opgerolde mouwen samen met de Rotterdammers aan een mooi en veilig Rotterdam. Doe dit met elkaar, hand in hand. Graag met wat minder lullen en wat meer poetsen!

Laten we niet vergeten dat dit **Rotterdam** is.

Ik heb sommige onderwerpen maar kort aangestipt. Er is meer verdieping mogelijk en er zijn meer verhalen te vertellen. Mocht u naar aanleiding van dit schrijven contact met mij willen opnemen, dan kan dat via:

Michiel van der Pols  
mwwanderpols@live.nl  
[www.doorbraakcoaching.com](http://www.doorbraakcoaching.com)





## Twaalf lessen van een Rotterdamse stadsmarinier

- 1 - Heb een gedeelde en breed gedragen visie
- 2 - Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg
- 3 - Waarom ga je naar je werk?
- 4 - Een veiligheidsprobleem is altijd een integraal probleem
- 5 - De kracht ligt in de wijk
- 6 - Zoek de balans tussen het positieve en negatieve
- 7 - Kennis is macht...
- 8 - ...maar karakter is meer
- 9 - Werk aan de problemen van de wijk, in de wijk
- 10 - Zeg A en doe A
- 11 - Eén ervaring zegt meer dan 1000 notities
- 12 - Iedereen doet er toe