



# Margriet Drijver: 'Durf je

Na een rijke en zeer gevarieerde loopbaan, die begon als eerste vrouwelijke treinconductor en onder meer ging via het arbeidsbureau, de FNV Dienstenbond en de voorloper van het UWV, kreeg ze een directiefunctie in de kinderopvang. Het heen en weer pendelen naar het oosten van het land viel haar echter te zwaar. Haar wortels lagen in Rotterdam en daar wilde ze blijven. Ze was net vijftig geworden, had bestuursfuncties vervuld, zich bewezen als manager, kortom, wat moest ze nog meer? "Ik wist het op dat moment echt niet meer. Toen riep ik: 'Ik word non of trouw een rijke man'. Maar ja, ik ben niet zo'n dienstbaar type, dus dat leek me uiteindelijk ook niets," grapt Margriet Drijver. Toen zag ze de advertentie van Com-wonen, waarin ze juist mensen van buiten de sector oproepen om te solliciteren op de functie van bestuurder. De rest van het verhaal kennen we. Drijver: "Ik kende de sector nauwelijks. Alleen als gemeenteraadslid had ik zijde-

lings wel eens iets met corporaties van doen. Wat me wel altijd heeft getrokken is het krachtenveld tussen publiek en privaat. Dat speelde ook in eerdere functies een rol." Haar eerste indrukken van de sector logen er niet om: "Wat mij meteen verbaasde was de defensieve houding, bijna op het arrogante af. En ook het feit dat andere bestuurders zich totaal niet kwetsbaar durven op te stellen. Er wordt gesproken van een 'voorhoede' en een 'peloton'. Dat vind ik erg badinerend. Het eerste dat altijd wordt gevraagd is: 'Hoeveel woningen heb jij?' Het lijkt soms net een wedstrijd wie het verste kan plassen. Tegenwoordig antwoord ik dan steevast 'tienduizend'. Ik vind het echt totaal geen relevante vraag. Ik kreeg soms ook de indruk dat corporatiebestuurders zich absoluut niet bewust waren van hun precare positie in het publiek-private krachtenveld. 'Het lijkt wel een werkgelegenheidsproject', heb ik ook wel eens geroepen."

## Nodeloos ingewikkeld

Ook haar eigen werkorganisatie werd geconfronteerd met haar nuchtere kijk op zaken. "Ik kreeg sterk het gevoel dat een aantal dingen minder gecompliceerd is dan we ze maken. Neem nou zoiets als het verhuurproces. Dat is in de kern toch een vrij simpel proces. Maar daar gaan we dan allemaal dingen bijhalen, die het heel ingewikkeld maken. Ook kwam ik allerlei verdoezelende termen tegen zoals 'onrendabele top'. Het totaal ontbreken van een kosten-batenanalyse is iets dat me in de hele sector opvalt. Simpele vragen als: waarom doen we dit, worden onvoldoende gesteld. Al met al viel het me tegen hoe weinig corporaties geprofessionaliseerd waren na de verzelfstandiging. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de enorme verworvenheden van het personeel. Als je kijkt naar de totale kosten van alles wat met de werkorganisatie te maken heeft, dan besteden we daar nu een kwart van onze huurinkom-

Een vergeeld affiche in de stijl van Roy Liechtenstein van een jonge, blonde vrouw met een tekstwolkje 'Vakbondskracht is vrouwenmacht' siert de vensterbank van haar kamer in de top van een toren met weids uitzicht over Rotterdam. "Ik heb het gekregen in de jaren zeventig en altijd gekoesterd. Het geeft nog steeds aan waar ik vandaan kom," aldus Margriet Drijver. Sinds bijna twee jaar staat de voormalig vakbondsvrouw aan het roer van de Rotterdamse corporatie Com·wonen een van de tien grootste van het land. De combinatie 'vrouw' en van 'buiten de sector' plaatste haar meteen in de schijnwerpers. Daags na haar aantreden stond zij al op het Aedes-congres, waar zij met enkele gepeperde uitspraken over wat haar opviel in de sector meteen de aandacht trok. Hoe keek zij toen aan tegen een voor haar onbekende sector en wat is er de afgelopen twee jaar met dat beeld gebeurd?

door Letty Reimerink\*

# kwetsbaar op te stellen!

sten aan. Dat is echt absurd. Daar kan zeker vijftig procent vanaf."

Margriet Drijver investeert veel in de gewenste cultuuromslag binnen haar eigen organisatie. "Bij de fusie is vastgelegd dat iedereen een werkgelegenheidsgarantie krijgt tot medio 2007. Iedereen heeft dus volop de kans om mee te gaan in het proces en zich te ontwikkelen. Tegelijkertijd is er wel een termijn aan gekoppeld. Waar het vooral om gaat is een omslag in werkhouding en werkwijze. Ik vraag van mensen dat ze zich kwetsbaar op durven stellen. Een heel concreet voorbeeld is dat we kiezen voor open balies. Er zijn corporaties in Rotterdam waar de baliemedewerkster achter glas zit. Dat schept alleen maar afstand. Het betekent wel dat je de kans loopt in een enkel geval een klap in je gezicht te krijgen. Dat is mij als treinconducteur ook wel overkomen. Maar uiteindelijk gaat het er in de benadering van klanten toch om hoe je zelf ook bejegend zou willen worden. Daar heb

ik het over met de medewerkers en via een interne krant met praktijkvoorbeelden proberen we die discussie te voeren. Soms zie ik mensen wel eens denken: 'Heb je haar weer met haar verhalen!' Maar inmiddels is wel al zestig procent van de mensen om."

## Wijkkracht als preventie

'Verloedering in de wijk keer je niet om, die voorkom je', valt te lezen op de website van Com·wonen. 'Wijkkracht' is daarin het toverwoord voor Margriet Drijver. "Toen ik begon met het bezoeken van de wijken waarin Com·wonen bezit heeft, viel me één ding al snel op. De rechtsvoorgangers van Com·wonen hadden veel aandacht voor hun klanten, voor de woonomgeving en voor de maatschappelijke partners in de wijk. Neem een wijk als Lombardijen. Dit is een wijk die in veel aspecten lijkt op andere wijken in Rotterdam. Waar die andere wijken kampen met ernstige problemen, was daar in Lombardijen veel minder spra-

ke van. De conclusie die ik daaruit trok was dat je verloedering dus blijkbaar ook kunt voorkomen. Dat is mijn drijfveer geworden. In veel wijken zijn wij de enige sociale verhuurder. Daar kunnen we het verschil maken door wijkgericht te werken, maar wel vanuit onze rol als vastgoedeigenaar. In de corporatiesector gaat het altijd over 'leefbaarheid', maar dat vind ik zo'n naar woord. Dan denk je vooral aan schoon, heel en veilig. Bovendien spreekt er ook zo'n vreselijk paternalisme uit: wij weten wat goed voor u is. Bij ons gaat het niet om stenen, maar om mensen. We spreken mensen aan en we ondersteunen ze in veranderingen. Dat doen we pro-actief, voordat de verloedering toeslaat. We nemen niet de regie, want dat zou betekenen dat we te veel verantwoordelijkheid wegnemen bij de mensen. Dan treedt al snel afhankelijkheid op. Ons gaat het er vooral om de anonimiteit te doorbreken. Dat werkt het zelfde als de conducteur op de trein. Ik heb me bij-

voorbeeld altijd geërgerd als conducteurs tijdens hun werk in de eerste klas gingen zitten. Laat je zien, denk ik dan, en loop door de trein, spreek mensen aan. Het is ook heel belangrijk dat mensen ergens waarde aan hechten. Daarom is het noodzakelijk dat ze weten wat iets kost. Dat vertellen we ze ook. Iets wat niets kost, heeft ook geen waarde. In die zin was ik blij dat mijn ouders mij lieten werken voor mijn eerste brommer. Toen ik 'm eindelijk kon kopen was ik er ook ontzettend blij mee en heel trots. Dat gevoel is toch anders als je iets krijgt."

Met een aantal simpele en doeltreffende middelen investeert Com-wonen in wijkkracht. Drijver: "Neem bijvoorbeeld onze huismeesters. Voor veel oudere bewoners zijn zij het enige menselijke contact. Het betekent zoveel voor hen dat iemand ze bij naam kent en vriendelijk groet. Daarmee heb je de anonimiteit al doorbroken. We hebben ook heel veel andere medewerkers die regelmatig in de wijk komen, alleen niemand zag ze. Ze waren niet herkenbaar. Door het invoeren van bedrijfskleding zijn ze opeens zichtbaar. Preventief blauw op straat, noemen we dat. Doordat we een zeer uitgebreid netwerk hebben met andere instanties in de wijk, is er altijd wel iemand die de wijk in de gaten kan houden. Zo voorkomen we veel problemen. Om het denken in wijkkracht ook in de eigen organisatie te verankeren hebben we zelfs een heel nieuwe taal bedacht. Onze medewerkers moeten bepaalde competenties ont-

wikkelen, die in de beoordelingssystematiek zijn opgenomen. We praten tegenwoordig over wijkkracht, daadkracht en overtuigingskracht."

#### Vrolijk gevoel

Na twee jaar ziet Margriet veel positieve ontwikkelingen. Niet alleen in haar eigen organisatie, maar ook in de sector. Drijver: "De defensieve houding van veel corporatiebestuurders is langzaam aan het veranderen. We gunnen elkaar meer en er is meer acceptatie voor het feit dat er ook verschillen zijn tussen corporaties, afhankelijk van hun bezit, het lokale bestuur en de opgave waar ze voor staan. We zijn ook concreter geworden in waar het om gaat in de corporatiesector. Ook zie ik meer openheid. Het afzetten tegen het toezicht ebt wat weg. Maar hier is ook nog wel een weg te gaan. Wat meer vrouwelijke elementen in de leiderschapsstijl zouden geen kwaad kunnen, denk ik. We moeten ophouden met die koudwatervrees. We gedragen ons alsof we iets te verbergen hebben. Visitatie is daarin heel belangrijk en waardevol. Meteen toen ik bij Com-wonen aan de slag ging, heb ik ons direct laten visiteren. Zelfs de Raad van Commissarissen verklaarde me voor gek, maar het heeft enorm veel positieve feedback opgeleverd. Je openstellen en communiceren met je omgeving is ook een overlevingsstrategie. Dat wil nog niet zeggen dat anderen de baas worden. Ik hecht ook veel waarde aan de decemberbrief van minister Dekker. Hier ligt een kans voor ons en die moeten we waarmaken. We moeten meer

een netwerkorganisatie worden en minder vanuit stenen denken, zonder ons los te maken van onze positie als vastgoedeigenaar. We moeten investeren in de relaties met het lokale bestuur. De focus ligt niet in Den Haag. Zij bepalen alleen de kaders. Als we deze kansen laten liggen, dan vrees ik dat we teruggestuurd worden in ons hok en dat we alleen nog maar voor de primaire doelgroep mogen bouwen. Dat is volgens mij niet wenselijk. Voor mij zou de lol er dan snel af zijn."

Met Com-wonen hoopt Drijver over drie jaar zover te zijn dat zij zich ook als huisbaas kan terugtrekken uit bepaalde wijken. "We moeten toe naar een soort wisselwerking. Dat we ons geld daar kunnen inzetten waar het nodig is. Als de wijk goed is, krijgen we een andere positie en kunnen we meer naar de achtergrond. Die flexibiliteit, daar wil ik naartoe. Ondertussen moeten we niet de mensen vergeten die ons het hardste nodig hebben. De mensen aan de onderkant van de samenleving. Ik proef soms in de samenleving angst voor dit soort mensen. Dat is geen goede ontwikkeling. Het is onze doelgroep en daar mogen we ons best wat meer op profileren. Het is prima om allemaal dingen te doen die groots en meeslepend zijn, maar dit is de basis en het is mijn drijfveer. Ondertussen loop ik na twee jaar nog steeds erg vrolijk rond in deze sector en dat gevoel neemt met de dag alleen maar toe." ◀◀

*\*Letty Reimerink is zelfstandig organisatie- en communicatieadviseur.*

## IMPRESSIE



KEES VRIESMAN, DIRECTEUR STAATSBOSBEHEER

### Kleinere bedrijven hebben meer oog voor efficiency

*Vaak wordt gezegd dat alleen een handvol grote marktpartijen over voldoende expertise beschikt als het gaat om integrale gebiedsontwikkeling. Toch blijkt hier en daar dat juist kleinere marktpartijen beter presteren dan de grote (of op zijn minst even goed). Is dat tegen de verwachting in of is dit logisch?*

"Kleinere bedrijven kunnen beter presteren omdat ze een goede antenne hebben als het gaat om het sluiten van allianties. Dat betekent dat ze goed weten met welk bedrijf ze voor welk probleem een samenwerkingsverband aan moeten gaan. Voorwaarde is dat naast aanvullende technische

kennis de bedrijfsculturen op elkaar aansluiten. Het geheel moet groter zijn dan de som der delen.

Alhoewel elk bedrijf gericht is op efficiency en goed presteren, geldt voor kleinere bedrijven, ook binnen allianties, dat ze dat sterker doen dan de grotere. Eruit halen wat kan, ik zeg niet dat grote bedrijven dat niet doen, maar dat kleine bedrijven die allianties aangaan daar sterker op georiënteerd zijn.

Er is een aantal elementen waardoor kleine bedrijven in gebiedsontwikkeling de potentie hebben om beter te presteren. Voor zover ik dat waarneem – en dat is natuurlijk een subjectieve kijk op de markt – dan zijn er tussen de vijf en tien grote bedrijven die een groot project in termen van lock stock and barrel helemaal zelf aan kunnen. Ze

moeten dan wel alles intern zelf regelen en op elkaar afstemmen en dat is een hele klus. Kleine bedrijven zijn wat dat betreft in het voordeel omdat ze met andere partijen allianties sluiten om zo tot een consortium te komen. Vaak zie ik in de praktijk dat het kleine partijen zijn die het initiatief nemen als het gaat om het oplossen van vraagstukken bij gebiedsontwikkeling.

Er komt veel naar een klein bedrijf toe. Er liggen veel kansen, maar ze moeten wel van alle kanten markten thuis zijn. Aan de ene kant moeten ze samen met publieke organisaties gaan nadenken over de vraagstelling en aan de andere kant, dus bij de oplossing/uitvoering, moeten ze zich met private organisaties richten op concrete technieken. Daarbij zijn ze soms vragende en soms aanbiedende partij."