

Verrassende winnaars in 4e Reputatie Monitor: Volker Wessels Vastgoed, Ymere en PwC

door Wim Laverman

Volker Wessels Vastgoed stoot verrassend TCN van zijn eerste plaats bij de ontwikkelaars. Ymere streeft bij de corporaties Woonbron voorbij, PwC blijft Buck nipt voor onder de adviesbureaus. De Dienst RO/EZ van de gemeente Groningen heeft voor de derde keer op een rij de sterkste reputatie van de gemeentelijke ontwikkelingsbedrijven en -diensten. Dat zijn de uitkomsten van de 4e Building Business Reputatie Monitor.

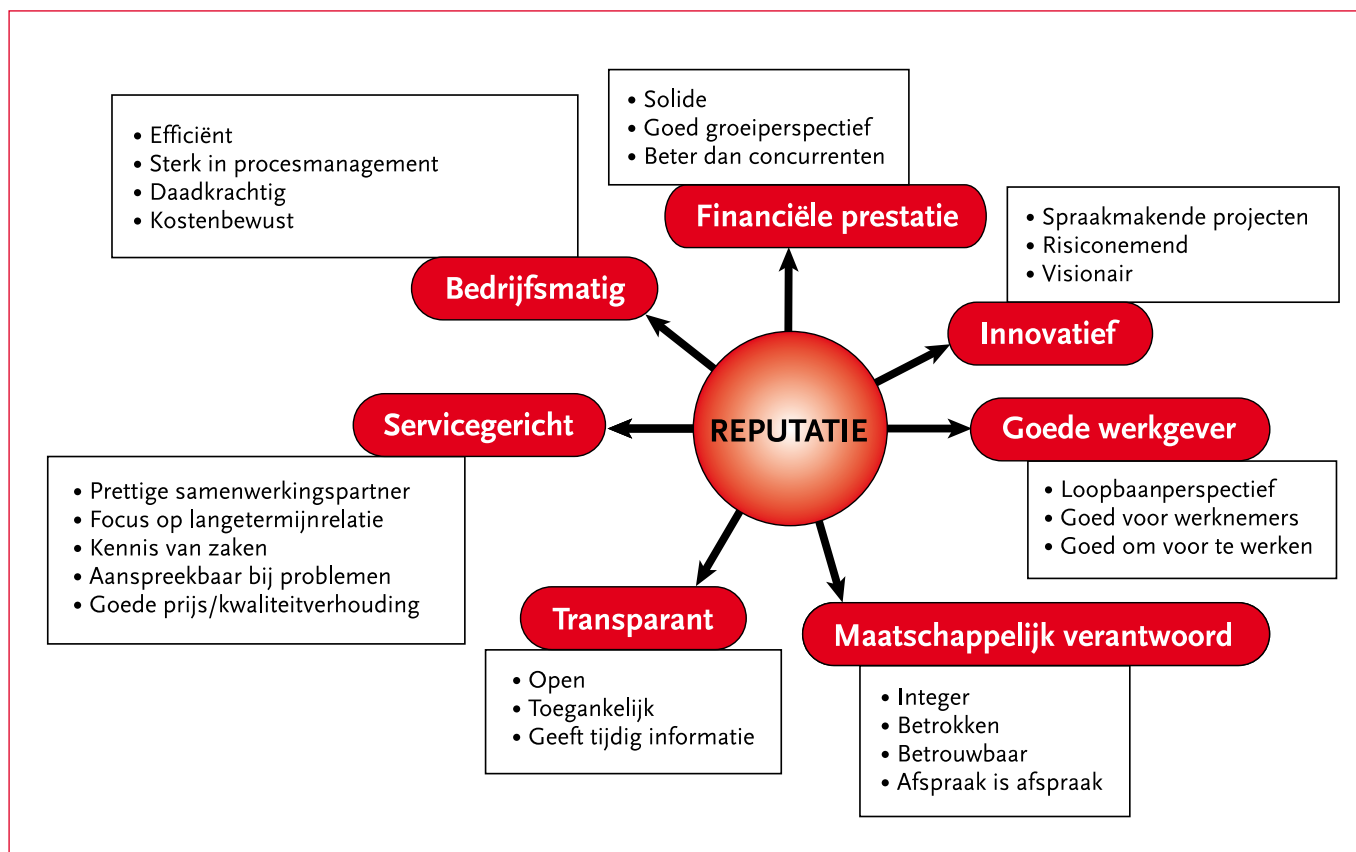
Dat TCN, na drie keer als nummer één bij de projectontwikkelaars geëindigd te zijn, nu Volker Wessels Vastgoed en met een uiterst klein verschil Fortis Vastgoed Ontwikkeling voor zich moet laten, is nogal verrassend. TCN lijkt zijn reputatiemanagement binnenshuis net wat beter op orde te hebben dan naar de buitenwacht toe. Op diverse reputatieaanjagers is TCN iets gezakt, alleen op 'innovatief' blijft deze ontwikkelaar de eerste plaats houden. Hoewel Volker Wessels Vastgoed gemiddeld op de zeven reputatieaanjagers beter scoort, haalt dit bedrijf alleen op 'financieel solide' een eerste plaats. Stevig verankerd is de toppositie dus niet. Temeer omdat de toppositie ook best wel te maken kan hebben met de uitstraling die het Neprom-voorzitterschap van directeur Dietmar Werner met zich meebrengt, een uitstraling die eindigt zodra zijn termijn er opziet.

Verrassend is ook de grote sprong van plaats dertien naar twee van Fortis Vastgoed Ontwikkeling. Misschien is deze ontwikkelaar na de overname van William Properties zichtbaarder geworden door het flink toegenomen volume. Een zwak punt bij TCN blijft de lage naambekendheid, de helft van de hoogst scorende



ontwikkelaar op dit onderdeel. Bij wie je niet kent, kun je geen reputatie hebben en die zal ook geen zaken met je doen. Kristal en OVG kampen met hetzelfde euvel. Beide ontwikkelaars zijn nóg jonger dan TCN, en véél jonger dan alle andere onderzochte ontwikkelaars. Jong zijn is een geldig excuus, maar aan excuses hebben ze niets. Als ze die gebrekkige naambekendheid stevig aanpakken, moet het mogelijk zijn in de Reputatie Monitor te stijgen. OVG, dat voor het eerst in de metingen voorkomt, komt het klassement overigens goed binnen met de tiende plaats van de twintig onderzochte ontwikkelaars. OVG scoort hoog op de reputatieaanjager 'innovatief'. OVG, nu een middenmoter op de aanjager 'maatschappelijke verantwoordelijkheid', haalde in oktober Bill Clinton naar Nederland (maar dat was ruim na het veldwerk van dit onderzoek) om aan te geven hoezeer het bedrijf bezig is om de CO₂-uitstoot van zijn gebouwen drastisch te verminderen. Als OVG deze duurzame lijn vasthoudt en op een goede manier communiceert, zou een flinke stijging op deze aanjager mogelijk kunnen zijn. Hoopvol voor OVG is ook de veel hogere score dan nummer twee >>





Figuur 1. Het onderzoekmodel met de 7 reputatieaanjagers en 25 attributen.

op de vraag 'zou u met dit bedrijf in de toekomst zaken doen'. Lastig is echter dat 'maatschappelijke verantwoordelijkheid' een *softe* aanjager is, *harde* aanjagers (servicegerichtheid, bedrijfsmatige werkwijze, innovatieve opstelling, financieel solide) dragen volgens de respondenten meer aan de totale reputatie bij. Wel is het van belang om zaken te doen met een ontwikkelaar die 'maatschappelijke verantwoordelijkheid toont' iets toegenomen ten opzichte van vorig jaar.

Sustainable corporate story

BPF Bouwinvest, TCN, OVG en Kristal – de vier ontwikkelaars met de laagste naambekendheid – scores respectievelijk de posities één

tot en met vier van de twintig onderzochte projectontwikkelaars als het gaat om de totale communicatie (het gemiddelde van 'open', 'oprecht', 'consistent' en 'onderscheidend'). Dat zijn natuurlijk goede vertrekpunten om die lage naambekendheid nou eens echt te lijf te gaan.

Bedrijven als TCN en OVG beschikken meer dan de meeste andere ontwikkelaars over onderscheidende ingrediënten die in een 'verhaal' aan elkaar kunnen worden gesmeed, een *sustainable corporate story*. Ze zijn jong, eigenzinnig, hebben zichtbare ondernemers aan het roer, doen veel dingen duidelijk anders dan anderen. Mits inhoudelijk waar gemaakt, is een *sustainable corporate story* een goed instrument om een reputatie mee te bouwen. Hun uitgangspositie is dus kansrijk.

WAT VALT OP?

- De blijvend uiterst lage naambekendheid van veel adviesbureaus en een deel van de projectontwikkelaars. Het is onbegrijpelijk dat ze hier niet veel meer werk van maken. Het managen van een reputatie is complex, maar verhoging van de naambekendheid is vrij eenvoudig. Alleen al op de arbeidsmarkt, waarop zich in toenemende mate de concurrentieslag afspeelt, is lage naambekendheid een enorme handicap.
- De scores van de adviesbureaus op onderscheid in communicatie is erg laag. Dat is ook niet best.
- De meeste partijen doen nog steeds nauwelijks aan reputatiemanagement. De Reputatie Monitor is slechts een meetinstrument. De clou is vanuit je interne organisatie je reputatie consistent te managen en deze niet slechts als een communicatie-item te zien. De paar partijen die hem echt managen, plukken er uiteindelijk de vruchten van. Zie bijvoorbeeld Ymere.

Overige ontwikkelaars

Door de jaren heen constante hoge posities in het *overall*-klassement zijn weggelegd voor Johan Matser en Vesteda. Vanwege hun beperkte naambekendheid danken beide ontwikkelaars hun hoge *overall*-posities echter aan een relatief kleine schare fans. Dat is kwetsbaar. Lastiger nog hebben Heijmans Vastgoed, BAM Vastgoed, ING Real Estate Development, Amvest en NS Poort (voorheen NS Vastgoed) het. Op Amvest na hebben zij in de afgelopen jaren aan hun bedrijfsnaam geknutseld. Zo iets werkt de eerste jaren niet gunstig uit op reputaties. Ook Bouwfonds MAB Ontwikkeling heeft een paar jaar geleden zo'n naamswijziging ondergaan; sedertdien scoort het bedrijf in de middenmoot. Interessant is te zien hoe de reputatie zich gaat ontwikkelen als het bedrijf vanaf 2008 onder één (nieuwe) naam met Rabo Vastgoed opereert. Als een van de zeer weinige bedrijven in deze sector wordt er meteen gestart met een doordachte strategie voor reputatiemanagement, waaraan ook het hoogste management zich verbindt. Rabo Vastgoed scoort in 2007 maar liefst op drie aanjagers als nummer één, maar laat op de andere zoveel steken vallen dat de gemiddelde score nauwelijks van die van Bouwfonds MAB Ontwikkeling verschilt. Een hersenkraker voor de mannen en vrouwen die volgend jaar Rabo Bouwfonds op de reputatierit moeten zien te krijgen.

TABEL 1. TOTAALSCORES ONTWIKKELAARS

Positie					Totaalscore 2007
'07	'06	'05	'04		
1	4	4	3	Volker Wessels Vastgoed	72,1
2	13	–	–	Fortis Vastgoed Ontwikkeling	71,8
3	1	1	1	TCN Property Projects	71,8
4	4	4	3	Johan Matser	71,7
5	2	2	12	BPF Bouwinvest	71,7
6	3	3	6	Vesteda	71,2
7	6	10	10	AM	71,1
8	10	12	13	Rabo Vastgoed	70,9
9	7	9	5	Bouwfonds MAB Ontwikkeling	70,8
10	–	–	–	OVG Projectontwikkeling	70,7
11	9	15	8	Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij	70,5
12	14	8	9	Heijmans Vastgoed	70,3
13	8	11	7	BAM Vastgoed	69,9
14	16	16	15	Proper-Stok	68,9
15	12	7	2	ING RE Development	68,8
16	15	13	–	Kristal	68,4
17	11	6	–	Blauwhoed	68,4
18	17	14	11	Amvest	68,2
19	18	17	14	NS Poort	65,2

Voer de zuiverheid is dit jaar voor het eerst Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij gemeten in plaats van (in de voorgaande jaren) Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling (dat ook veel uitvoerende bouwactiviteiten heeft). NS Poort is in vorige jaren als NS Vastgoed gemeten. Een – teken betekent dat de organisatie in dat jaar niet in het onderzoek voorkwam.

TABEL 2. TOTAALSCORES CORPORATIES

Positie					Totaalscore 2007
'07	'06	'05	'04		
1	2	2	5	Ymere	72,0
2	1	1	1	Woonbron	71,8
3	7	7	7	Portaal	71,5
4	5	5	4	Rochdale	70,4
5	11	12	2	De Alliantie	69,9
6	6	14	3	Vestia	69,8
7	8	11	10	Corn. Wonen	69,6
8	3	3	–	Het Oosten	69,5
9	13	10	8	Woningbedrijf Rotterdam	69,5
10	10	6	9	Woonzorg Nederland	69,2
11	16	–	–	Staedion	69,0
12	4	4	–	Algemene Woningbouw Vereniging	69,0
13	9	8	–	De Key	68,5
14	12	9	–	Corporatieholding Friesland	68,3
15	14	15	–	Mitros	68,0
16	15	13	16	Eigen Haard	67,5

TABEL 3. TOTAALSCORES ADVIESBUREAUS

Positie					Totaalscore 2007
'07	'06	'05	'04		
1	3	9	10	PwC, adv.gr. woco's, bouw en vastgoed	72,3
2	2	1	–	Buck Consultants Int.	72,2
3	6	5	9	Brink Groep	71,8
4	1	2	4	Arcadis	71,8
5	5	7	8	Grontmij	70,8
6	4	4	2	Twynstra Gudde	70,3
7	8	6	3	DHV	69,9
8	9	10	7	Ecorys	69,2
9	7	3	1	Boer & Croon Ruimtelijke Investerings	68,4
10	10	8	5	Deloitte Real Estate	67,7
11	11	10	6	AT Osborne	65,7

TABEL 4. TOTAALSCORES GEMEENTELIJKE ONTWIKKELINGSBEDRIJVEN OF -DIENSTEN

Positie					Totaalscore 2007
'07	'06	'05	'04		
1	1	1	4	Groningen, Dienst RO en EZ	72,3
2	2	2	8	Tilburg, Dienst Gebiedsontwikkeling	72,2
3	3	4	3	Rotterdam, dS+V	71,8
4	4	5	3	Rotterdam, OBR	71,8
5	5	3	7	Eindhoven, Dnst.Sted.Ontw.en Beh.	70,0
6	7	7	9	Utrecht, Dienst StadsOntwikkeling	70,3
7	6	6	10	Den Haag, Dienst Stedelijke Ontw.	69,9
8	8	9	1	Almere, Dienst Stedelijke Ontw.	69,2
9	10	8	2	Breda, Ontwikkelingsdienst	68,4
10	9	10	6	Amsterdam, Ontwikkelingsbedrijf	67,7
11	11	11	5	Apeldoorn, Dnst. Ruimtelijke Ontw.	65,7

Omdat bij de meting in 2004 gevraagd is naar de reputaties van de 'sector wonen' bij de desbetreffende gemeenten, kunnen de scores eigenlijk niet met de latere jaren vergeleken worden. In 2007 is het Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Utrecht (dat in voorgaande jaren gemeten werd) opgegaan in de Dienst StadsOntwikkeling.



Amvest scoort als eerste op 'anderen aanraden om voor te werken', fors vóór nummer twee. Dat is opmerkelijk, en zou een voorbode kunnen zijn voor een opwaartse beweging in het *overall*-klassement. De nieuwe directeur, Wienke Bodewes, kan de ervaring met reputatiemanagement van zijn vorige werkgever Ymere goed gebruiken. NS Poort heeft het dubbel moeilijk: de reputatie van moeder NS is niet vlekkeloos en de naamswijziging heeft een duideling in de naambekendheid opgeleverd. NS Poort gaat slordig met zijn bedrijfsnaam om: een klein jaar na de naamswijziging staan op sommige bouwplaatsen nog steeds metershoge borden met NS Vastgoed.

AM haalt vrijwel dezelfde scores als vorig jaar. Een teken van consistentie? De verantwoordelijke managers zijn ambitieus genoeg om de reputatielat hoger te leggen en werken daar ook aan. Dat is niet eenvoudig, want AM heeft een roerige geschiedenis van overnames, ontvlechtingen, naamswijzigingen en een beursexit achter zich; de echo's daarvan klinken nu eenmaal lang na. Goed reputatiemanagement heeft tijd nodig.

Proper-Stok, dochter van het Heijmans-concern, kruipt op verschillende reputatieaanjagers naar boven, vooral op *harde* en dat is gunstig. Maar de naambekendheid is de laatste jaren aan het afbrokkelen en de communicatie wordt als zwak beoordeeld door de respondenten. Dat zijn elkaar tegenwerkende krachten. Het bedrijf zal zich ten aanzien van zijn reputatiestrategie nog eens achter de oren moeten krabben.

Omdat Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling, een divisie van het Ballast Nedam-concern, veel meer bouwactiviteiten dan ontwikkelingsactiviteiten heeft, is vanaf dit jaar alleen de ontwikkelingsdochter Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij gemeten. Daardoor zijn hun uitkomsten eigenlijk niet goed met die van de vorige jaren te vergelijken.

Corporaties

Ymere behoort tot het kleine gezelschap in deze sector dat al enige jaren met aandacht aan zijn reputatiemanagement werkt. Het resultaat is er naar: Ymere is opgerukt naar een eerste positie onder de corporaties. Op drie van de zeven aanjagers komt Ymere als beste uit de bus. Woonbron, dat vorig jaar nog bij vijf aanjagers nummer één stond, is over de hele linie iets tergevalen. Opmerkelijk is de opkomst van Portaal. Een paar jaar geleden werd deze uit veel fusies geboren corporatie in ver uit elkaar gelegen steden (Utrecht, Amersfoort, Leiden, Arnhem, Nijmegen) regelmatig als voorbeeld genoemd hoe corporaties hun lokale wortels kunnen kwijtraken. Onder leiding van Koos Parie is hard aan verbetering gewerkt; ook de pas benoemde directeur René Scherpenisse heeft daar voor zijn komst al achter de schermen aan meegewerkt. Op de aanjager 'transparantie' staat Portaal nu nummer één.

De Alliantie en Vestia, die in vorige jaren nogal onverwacht waren teruggevalen, lijken hun reputatie definitief hersteld te hebben. Rochdale handhaaft zijn reputatie keurig, maar de drie andere Amsterdamse corporaties Het Oosten, AWV en De Key vallen terug. Toeval, of zou dat iets met hun onderlinge, deels afgeketste en deels nog lopende, fusiepogingen te maken hebben? >>

ONDERZOEKSVERANTWOORDING

Het oordeel over de 57 onderzochte partijen is telefonisch en via internet gevraagd aan beleidsbepalers, -medewerkers en commercieel verantwoordelijken bij bouwers, ontwikkelaars, gemeenten, corporaties, architecten en grote fabrikanten. Het onderzoek is gedaan door USP Marketing Consultancy in Rotterdam, daarbij geadviseerd door prof. dr. Cees van Riel, verbonden aan het Corporate Communication Center van de Erasmus Universiteit. Het veldwerk vond plaats tussen eind augustus en half september 2007. Circa 4.300 personen gaven hun medewerking. Voor de beoordeling van elke organisatie zijn minimaal 71, gemiddeld 105 antwoorden beschikbaar gekomen. De uitkomsten zijn consistent ten opzichte van de vorige onderzoeken. Reputaties zijn op een aantal dimensies gebaseerd, de zogenaamde reputatieaanjagers, en op een groot aantal attributen daar achter (figuur 1). Die zijn allemaal in de vraagstelling meegenomen. Net als vorige jaren is nog een aantal andere elementen gemeten, waaronder communicatie, expressiviteit en gedragsintenties. Het gewicht van elk van de aanjagers wisselt per onderzochte groep. Het onderzoek genereert zelf de gewichten. Aan de hand daarvan zijn de totaalscores bepaald, waarbij tevens de op vijfpuntschalen verkregen antwoorden naar een makkelijker leesbare honderdpuntschaal zijn vertaald.



De opmerkelijkste stijger is Staedion. Op alle aanjagers is deze corporatie naar boven gegaan, het duidelijkst merkbaar met een hoge score op 'innovatief'. Vorig jaar stond Staedion nog op zes van de zeven aanjagers onderaan. De *overall*-score stijgt met bijna zes punten. Dat is de grootste stijging van alle 58 onderzochte partijen. De energieke directeur Henk Jagersma heeft Staedion overduidelijk wakker geschud. Staedion scoort ook het hoogst van alle corporaties op 'in de toekomst zaken mee doen' en 'anderen aanbevelen om zaken mee te doen'. Vestia scoort hoger dan de andere corporaties op 'anderen aanbevelen om voor te werken'. Hoge scores op deze gedragsintenties zijn vaak voorbodes van toekomstige stijgingen in het *overall*-klassement. CHF, Mitros en Eigen Haard hebben daarentegen moeite om hun reputatie in beweging te krijgen. De fusie tussen het Woningbedrijf Rotterdam met De Nieuwe Unie en de nieuwe naam Woonstad Rotterdam, zijn zo supervers dat meting onder de nieuwe naam geen zin had. Daarom is deze corporatie nog als Woningbedrijf Rotterdam in het onderzoek meegegaan.

Com.Wonen kruipt gestaag naar boven, Woonzorg Nederland handhaaft zijn positie in het midden. Het 'midden' en 'onderaan' zijn natuurlijk relatieve begrippen; over de vele partijen die niet in het onderzoek betrokken zijn, is niets bekend.

Corporaties scoren het beste onder respondenten die bij ontwikkelaars werken – vooral op de aanjagers servicegerichtheid en innovatieve werkwijze – en het slechtst onder ambtelijke respondenten. Die laatste groep waardeert corporaties vooral minder dan de overige respondenten op goed werkgeverschap, financiële prestatie en bedrijfsmatige werkwijze. In het algemeen echter scoren corporaties zwakker dan de drie andere groepen op innovatieve werkwijze, ontwikkelaars juist het beste.

Adviesbureaus

De opmars van PricewaterhouseCoopers Adviesgroep Woningcorporaties, Bouw en Vastgoed bij de adviesbureaus is opmerkelijk, van plaats tien in het eerste onderzoek naar nummer één nu. De score vertoont wel zwakke plekken. Zo scoort PwC matig op 'in de toekomst zaken mee doen'. Net als vorige jaren blijft Brink Groep juist wel hoog op deze gedragsintentie scoren, hetgeen zich al vertaald heeft in een stijging van positie negen naar drie in het *overall*-klassement. Ook als werkgever blijkt Brink Groep een reputatiebe-

lofte te geven: een hoge score op 'anderen aanbevelen om voor te werken'. Buck Consultants International, een specialist met een onveranderd lage naambekendheid net als AT Osborne, handhaaft zich keurig in de top. De dynamische René Buck dankt ongetwijfeld de hoge positie van zijn adviesbureau deels aan zijn frequente optreden als moderator op congressen en als columnist. AT Osborne mist iemand met een dergelijke uitstraling. Dat kan de bescheiden positie verklaren. AT Osborne richt zich bijna uitsluitend op overheden, scholen en ziekenhuizen. Daarom zal dit adviesbureau zich weinig zorgen maken om een ontbrekende reputatie bij andere respondenten in het onderzoek.

Het brede adviesbureau Arcadis is wat teruggevallen, ondanks de eerste plaats op de aanjager 'innovatief', en een tweede plaats op 'servicegerichtheid', de twee belangrijkste aanjagers voor adviesbureaus. De twee andere ingenieursbureaus in het onderzoek, Grontmij en DHV, blijven redelijk constant in hun *overall*-scores. Hoewel Boer & Croon Ruimtelijke Investerings verder zakt in het *overall*-klassement, blijft toch het lichtpuntje van vorig jaar glore: opnieuw een hoge score op 'in de toekomst zaken doen met', vaak een voorbode voor reputatieherstel op termijn. In andere delen van hun adviespraktijk heeft Boer & Croon gerenommeerde reputatie-deskundigen rondlopen. Zij zouden zich eens over het reputatiemanagement van de adviesgroep Ruimtelijke Investerings moeten buigen.

Gemeentelijke ontwikkelingsbedrijven

Bij de gemeentelijke ontwikkelingsbedrijven en -diensten is dit jaar qua *overall*-scores niet veel veranderd. De Dienst RO/EZ van Groningen scoort opnieuw breed op alle aanjagers, en vooral een stuk hoger dan de anderen op 'innovatieve werkwijze'. Op de gedragsintentie 'anderen aanbevelen om voor te werken' scoort Groningen zelfs ruim vóór nummer twee. De Dienst Gebiedsontwikkeling van Tilburg blijft het eveneens goed doen. De Dienst Ruimtelijke Ontwikkeling van Apeldoorn scoort op vier van de zeven aanjagers het zwakste. Het OBR moet opnieuw dS+V (beide Rotterdam) iets voor laten gaan. De andere grote steden leggen het een beetje af tegen de kleinere gemeenten, vooral het OGA (Amsterdam) laat het op de twee belangrijkste aanjagers voor gemeenten – servicegerichtheid en bedrijfsmatige werkwijze – afweten. Op de gedragsintentie 'anderen aanbevelen om zaken mee te doen' scoort het OGA daarentegen het hoogst. Ook voor de Dienst Ruimtelijke Ontwikkeling van Apeldoorn is er hoop: de hoogste score op 'in de toekomst zaken mee doen'.

Op 'communicatie' scoort het OBR net iets beter dan dS+V. De grootste dalers op dit onderdeel zijn Eindhoven en Groningen, de grootste stijger is DSO (Den Haag).

Gemeentelijke ontwikkelingsbedrijven en -diensten scoren lager dan de andere groepen op 'goede werkgever' en – opmerkelijk – op 'maatschappelijke verantwoordelijkheid'. Ze scoren ook laag op consistentie en oprechtheid in de communicatie. ◀◀