

# VolkerWessels Vastgoed, de Alliantie, Ballast Nedam en Arcadis winnaars Building Business Reputatie Monitor 2011

door Wim Laverman

Voor het vijfde jaar achter elkaar heeft VolkerWessels Vastgoed de sterkste reputatie van de ontwikkelaars. De Alliantie heeft voor de eerste keer de topospositie bij de corporaties behaald, op de hielen gezeten door Portaal en Ymere. Ballast Nedam maakt een verrassende en grote sprong naar de hoogste positie bij de bouwbedrijven. Het verschil met Van Wijnen, Strukton en Dura Vermeer is echter gering. Arcadis heeft voor de tweede keer op een rij de sterkste reputatie van de adviesbureaus. Blauwhoed, Woonbron en AT Osborne stijgen flink.

Het belang van reputaties wordt in het bedrijfsleven steeds meer ingezien. De bonussen van bestuurders van concerns als Akzo, KPN, Eneco zijn daarom tegenwoordig deels op de reputatiescores van hun bedrijven gebaseerd, en niet langer uitsluitend op financiële resultaten of innovatie. Een doorbraak, volgens professor Cees van Riel van de Erasmus Universiteit. Wie langdurig investeert in de bedrijfsreputatie, plukt daar de vruchten van. Dergelijke ondernemingen maken aantoonbaar meer winst, ze trekken ook makkelijker en beter personeel aan. Als zich incidenten voordoen, hebben ze daar minder last van dan bedrijven die onvoldoende in hun reputatie geïnvesteerd hebben. Dit besef dringt steeds meer door bij Raden van Bestuur. Als gevolg daarvan ziet Van Riel het belang van reputatie- en communicatiemanagers intern toenemen.

Wat de bouw- en vastgoedsector betreft, wijst Van Riel nog weer eens op de opvallend lage naamsbekendheid die de ondernemingen zelfs bij beslissingnemers binnen hun eigen sector hebben. Communicatiemensen die al jaren bij hun bedrijf werken, gaan hieraan gemakkelijk voorbij omdat ze zich gewoon niet kunnen voorstellen dat men het bedrijf niet kent. Zo kent een kwart tot een derde van de ondervraagde beslissingnemers binnen de sector in deze en de vorige Reputatie Moni-

tors beursgenoteerde giganten als BAM, Heijmans of Arcadis niet eens. Veel andere bouwbedrijven, adviesbureaus en ontwikkelaars zijn zelfs onbekend bij de helft tot twee derde van de ondervraagde sectorbeslissers. Met wie je niet kent, kun je geen zaken doen. Naamsbekendheid is betrekkelijk eenvoudig op te bouwen. Toch gebeurt dit nog onvoldoende.

Hoewel veel partijen de laatste jaren hun omzetten en personeelsbestanden fors zagen teruglopen, zijn in zijn algemeenheid de reputatiescores in de 2011 Monitor toegenomen. In het eerste jaar (2009) na het uitbreken van de crisis daalden ze naar een niveau waarop ze ook in 2010 bleven. Dat is normaal in een recessie, volgens Van Riel. In andere bedrijfstakken zie je hetzelfde gebeuren.



## Top 5 Ontwikkelaars

Bij de ontwikkelaars rukt Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij sinds 2008 vanaf plaats vijf ieder jaar een plaatsje op en is nu op de tweede positie in het totaalklassement beland. Als deze ontwikkelaar

zijn reputatiemanagement op orde weet te houden, wordt hij een serieuze kandidaat voor de hoogste positie. Daarop staat al vijf jaar achter elkaar VolkerWessels Vastgoed, een opmerkelijke prestatie die in acht jaar reputatiemetingen niet eerder vertoond is. Nummer drie, OVG, scoort al sinds 2008 constant in de top. OVG behoudt vóór TCN zijn eerste positie op de reputatieaanjager 'innovatief', de belangrijkste aanjager bij ontwikkelaars. Op sommige andere aanjagers scoort TCN daarentegen onderaan. Synchroon zakt iets weg naar plaats vier, maar blijft goed scoren op een andere reputatieaanjager die belangrijk is bij ontwikkelaars, te weten 'servicegerichtheid'. Het dipje van Synchroon zou tijdelijk kunnen zijn: op de gedragsintentie 'in de toekomst zaken doen met' (die een goede voorspeller is van reputatiescores van volgend jaar) scoort Synchroon als nummer één, OVG trouwens als twee. Verrassend is de opkomst van Blauwhoed, die van plaats veertien naar vijf omhoog stormt. Of dit een tijdelijke uitschieter is, zal volgend jaar blijken; op de hiervoor genoemde gedragsintentie scoort Blauwhoed in de middelmoot.

## Overige ontwikkelaars

Amvest, dat vorig jaar een soortgelijke sprong naar boven maakte als Blauwhoed,

houdt zijn zesde positie vast met eveneens een middenmootscore op diezelfde gedragsintentie. Vesteda, net als Amvest een ontwikkelende belegger, lijkt zijn terugval van vorig jaar te boven. Bouwinvest daarentegen, de derde ontwikkelende belegger in de Reputatie Monitor, heeft de reputatieweg naar boven nog niet gevonden. Bouwfonds zakt licht naar plaats zeven, maar blijft binnen zijn langjarige trend die schommelt tussen plaats acht en vijf. Tijdens het veldwerk dit jaar kreeg de vastgoedfraude weer veel publiciteit; misschien verklaart dit het slingerbeweginkje terug van Bouwfonds. Bouwfonds is een goed voorbeeld van een bedrijf dat al jaren consistent investeert in reputatiemanagement. Waar corporaties als Woonbron, Rochdale en De Key door incidenten in het verleden hun reputatiescores fors zagen duikelen, is de reputatie van Bouwfonds ondanks de Klimopzaak door de jaren heen binnen zijn horizontale trend gebleven.

Net als vorig jaar heeft AM hoge scores op de diverse communicatieaspecten: 'open', 'onderscheidend', 'consistent' en 'oprecht'. AM heeft het afgelopen decennium waarschijnlijk de meeste fusies en ontvlechtingen van alle onderzochte ontwikkelaars gekend. Tegen die achtergrond is de lichte stijging van AM een prima prestatie.

Proper-Stok trok een paar maanden vóór het veldwerk bij moeder Heijmans Vastgoed in. De gestage klim van Proper-Stok in het totaalklassement gedurende de laatste jaren is abrupt gestopt. Tijdens het veldwerk was de positionering van beide labels veel respondenten nog niet erg helder, hoewel Proper-Stok qua communicatie wel een stuk beter scoort dan het moederconcern Heijmans.

NS Poort is een van de weinige ontwikkelaars die nog op grote schaal (stations)projecten neerzet. Dat vindt zijn weerslag in een top drie-positie op de gedragsintentie 'in de toekomst zaken doen met', maar de zwakke reputatie van het OV-bedrijf NS blijft NS Poort toch naar onderen in het totaalklassement drukken.

Niet onverwacht is de daling van ING Real Estate Development. De activiteiten zijn fors teruggeschoefd, het moederbedrijf wil van deze dochter af. Dat komt tot uitdrukking in een teruglopende reputatie



## Corporaties

De Alliantie stijgt bij de corporaties al enkele jaren steeds een paar plaatsen in de Reputatie Monitor, dit jaar uitmondend in de eerste positie, maar de verschillen met de nummers twee en drie, Portaal en >>

TOTAALSCORE ONTWIKKELAARS									
Positie								Totaalscore 2011	
'11	'10	'09	'08	'07	'06	'05	'04		
1	1	1	1	1	4	4	3	VolkerWessels Vastgoed	73,3
2	3	4	5	10	8	12	7	Ballast Nedam Ontwikkelingsmij	73,0
3	4	3	3	9	-	-	-	OVG	71,9
4	2	2	2	4	5	5	4	Synchroon	71,5
5	14	15	14	14	9	6	-	Blauwhoed	69,7
6	6	14	15	15	14	11	10	Amvest	69,7
7	5	5	8	8	7	9	5	Bouwfonds Ontwikkeling	69,6
8	10	7	4	3	1	1	1	TCN	69,4
9	13	8	7	6	3	3	6	Vesteda	69,4
10	12	6	9	7	6	10	6	AM	69,3
11	11	11	6	2	11	-	-	ASR Vastgoed Ontwikkeling	69,3
12	7	10	10	12	13	13	13	Proper-Stok	69,1
13	9	12	11	11	12	8	8	Heijmans Vastgoed	68,9
14	8	9	13	13	10	7	2	ING RE Development	68,9
15	15	13	12	5	2	2	11	Bouwinvest	68,0
16	16	16	16	16	15	14	12	NS Poort	65,5

Een - teken betekent dat het bedrijf in dat jaar niet in het onderzoek voorkwam. Synchroon is in het verleden als Johan Matser gemeten, ASR als Fortis Vastgoed Ontwikkeling.

TOTAALSCORE CORPORATIES									
Positie								Totaalscore 2011	
'11	'10	'09	'08	'07	'06	'05	'04		
1	3	5	8	5	10	10	2	de Alliantie	71,6
2	1	1	5	3	6	6	7	Portaal	71,5
3	2	4	1	1	2	2	5	Ymere	71,5
4	4	2	3	-	-	-	-	WonenBurg	71,0
5	12	7	2	2	1	1	1	Woonbron	70,9
6	6	3	6	6	5	12	3	Vestia	70,5
7	7	12	13	13	12	13	-	Mitros	69,9
8	13	8	10	12	8	7	-	De Key	69,1
9	5	9	11	11	14	-	-	Staedion	68,7
10	9	6	4	8	3	3	-	Stadgenoot	68,5
11	11	10	12	10	9	5	9	Woonzorg Nederland	68,4
12	10	13	14	9	11	8	8	Woonstad Rotterdam	67,8
13	8	11	7	14	13	11	6	Eigen Haard	67,8
14	14	14	15	7	7	9	10	Havensteder	67,4
15	15	15	9	4	4	4	4	Rochdale	61,5

Een - teken betekent dat de corporatie in dat jaar niet in het onderzoek voorkwam. Stadgenoot is in het verleden als Het Oosten en AWV gemeten. Havensteder is in het verleden als ComWonen gemeten, Woonstad Rotterdam als Woningbedrijf Rotterdam.

Ymere, zijn minimaal. De strijd om de hoogste plaats zal de komende jaren doorgaan met ook Woonbron, verrassend, weer als een serieuze kandidaat. Woonbron heeft sinds dit voorjaar een nieuwe bestuursvoorzitter, die meteen een streep achter de *ss Rotterdam* gezet heeft. Op de voor corporaties belangrijke reputatieaanjager 'maatschappelijke verantwoordelijk-



## Bouwbedrijven

Ook bij de top 4 van de bouwbedrijven zijn de onderlinge verschillen heel klein,

maakt een minder grote sprong dan Ballast Nedam. VolkerWessels stijgt vooral door goede scores op de twee voor bouwbedrijven belangrijkste reputatieaanjagers 'servicegerichtheid' en 'bedrijfsmatige werkwijze'. VolkerWessels scoort ook goed op de aanjager 'maatschappelijk verantwoord', maar die aanjager heeft veel minder gewicht op de totale reputatie.

Hurks en ERA Contour hebben hun opgaande trend niet kunnen vasthouden. Hurks daalt op alle reputatieaanjagers, maar blijft wel hoog scoren op de gedragsintentie 'in de toekomst zaken doen met', en ERA Contour behoorlijk hoog op 'communicatie'. Dat laatste net als Van Wijnen, Strukton en Dura Vermeer, de nummers twee tot en met vier in het totaalklassement. Op uiteenlopende reputatieaanjagers laten die drie echter andere bouwbedrijven voor gaan.

Vorm Bouw zet zijn stijging in het totaalklassement voort en zit nu ERA Contour op de hielen. ERA, Vorm, Heembouw (nieuw in het onderzoek) en Verwelius zijn kleiner dan alle andere onderzochte bouwbedrijven, en zelfs vele malen kleiner dan de grote bouwconcerns, maar in hun totale reputatiescores wijken ze weinig af

## Bonussen van bestuurders zijn tegenwoordig deels op reputatiescores gebaseerd

heid tonen' schiet Woonbron van een lage klassering onmiddellijk door naar de hoogste. Vóór de *ss Rotterdam*-narigheid bezette Woonbron regelmatig de nummer één of twee positie in het totaalklassement.

Min of meer stabiel qua reputatie blijven WonenBregburg, Vestia, Mitros, Woonzorg Nederland, Havensteder (fusie tussen ComWonen en PWS Rotterdam) en Rochdale. De Key lijkt zijn terugslag na vertrokken bestuurders te boven, Rochdale nog helemaal niet met een veel lagere totaalscore dan de corporatie die één plaats hoger staat. Rochdale scoort ook verreweg het laagste van alle onderzochte corporaties op de gedragsintentie 'in de toekomst zaken doen met'. Op die gedragsintentie staat Stadgenoot nummer één; grootste stijgers op dit onderdeel zijn de Alliantie, Eigen Haard en Mitros. In het totaalklassement daalt Eigen Haard echter. Misschien is dat een gevolg van de fusie met Woongroep Holland; fusies maken organisaties vaak een tijdje nogal intern gericht.

Staedion zakt terug. De huidige bestuurder is veel minder naar buiten gericht dan de vorige; dat zou een verklaring kunnen zijn. De vent is de tent, vinden veel reputatiemanagers. Op de gedragsintentie 'in de toekomst zaken doen met' en op 'communicatie' blijft Staedion echter behoorlijk scoren. Dat geldt veel minder voor Woonstad Rotterdam, die dan ook in het totaalklassement lichtelijk terugzakt.

en eigenlijk ook met nummer vijf, BAM. Opmerkelijk is vooral de snelle stijging van Ballast Nedam naar de eerste plaats. VolkerWessels stijgt eveneens, maar

TOTAALSCORE BOUWBEDRIJVEN					
Positie				Totaalscore 2011	
'11	'10	'09	'08		
1	7	9	5	Ballast Nedam	72,6
2	1	1	3	Van Wijnen	72,6
3	3	2	2	Strukton	72,5
4	2	3	4	Dura Vermeer	72,5
5	12	7	2	BAM	72,4
6	9	10	7	VolkerWessels	72,0
7	4	8	11	ERA Contour	70,9
8	10	11	10	Vorm Bouw	70,9
9	11	7	6	Heijmans	70,8
10	12	13	12	ASVB	70,4
11	5	6	8	Hurks	70,1
12	8	5	14	Mourik	69,6
13	15	14	9	TBI	69,2
14	13	12	13	Janssen de Jong	68,9
15	–	–	–	Heembouw	68,4
16	14	15	15	Verwelius	68,2

Een – teken betekent dat het bedrijf in dat jaar niet in het onderzoek voorkwam.

van hun grote broers. Wel is hun naamsbekendheid een stuk lager.

Heijmans, TBI en ASVB stijgen licht, Janssen de Jong daalt licht, Mourik daalt flink. Op de – reputatie voorspellende – gedragsintentie ‘in de toekomst zaken doen met’ zijn Dura Vermeer en Vorm de grootste stijgers, BAM de grootste daler.



## Adviesbureaus

Arcadis heeft net als in 2010 en 2008 de sterkste reputatie van de onderzochte adviesbureaus. Arcadis stijgt zelfs in punten op alle reputatieaanjagers. De twee andere onderzochte ingenieursbureaus, Grontmij en DHV, bezetten (vrijwel) dezelfde plaatsen als vorig jaar, respectievelijk twee en zes. Dat doen PwC Adviesgroep woningcorporaties, bouw en vastgoed en Deloitte Real Estate Advisory ook, respectievelijk met een derde en zevende positie. Deloitte REA zakt op een paar reputatieaanjagers en stijgt op een paar andere. Wel neemt Deloitte REA een eerste positie in op de aanjager ‘goed

## Opmerkelijk lage naamsbekendheid

werkgeverschap’, waarschijnlijk dankzij de arbeidsmarktinspanningen van het ‘grote’ Deloitte. Die aanjager zet voor adviesbureaus overigens weinig zoden aan de dijk; hij draagt maar voor 1 procent aan de reputatie bij. Met een verbetering van hun naamsbekendheid zouden deze twee adviesbureaus nog veel winst kunnen boeken. De helft van de respondenten kent deze twee adviseurs niet, ondanks de grote bekendheid van hun moederorganisaties. PwC Adviesgroep woningcorporaties, bouw en vastgoed en Ecorys zijn de twee grootste dalers op de gedragsintentie ‘in de toekomst zaken doen met’, AT Osborne en Buck Consultants de grootste stijgers. Wel is Buck, de winnaar van het totaalklassement in 2009, in twee jaar tijd in dat klassement naar plaats negen gezakt. AT Osborne maakt daarentegen een forse sprong naar boven: van de tiende naar de

## TOTAALSCORE ADVIESBUREAUS

Positie								Totaalscore 2011	
'11	'10	'09	'08	'07	'06	'05	'04		
1	1	2	1	4	1	2	3	Arcadis	72,8
2	2	3	6	5	5	6	7	Grontmij	71,4
3	3	4	2	1	3	–	9	PwC, adv.gr.woco's, bouw en vastgoed	71,0
4	10	8	10	10	10	8	5	AT Osborne	70,9
5	7	6	7	6	4	3	1	Twynstra Gudde	70,6
6	5	7	5	7	7	5	2	DHV	70,3
7	6	10	8	9	9	7	4	Deloitte Real Estate Advisory	70,3
8	8	5	4	3	6	4	8	Brink Groep	69,4
9	4	1	3	2	2	1	–	Buck Consultants Int.	68,9
10	9	9	9	8	8	9	6	Ecorys	67,6

Een – teken betekent dat het adviesbureau in dat jaar niet in het onderzoek voorkwam.

vierde plaats. De inspanningen die AT Osborne zich getroost op het gebied van reputatiemanagement lijken zich uit te betalen. Brink Groep, die in de huidige moeilijke markt nog steeds uitstekend draait, handhaaft zich op de achtste plaats.

### Communicatievraagstukken

Aardig zijn de verschillen in scores op ‘communicatie’ tussen de verschillende

groepen. Ook die verschillen hebben met (sector)reputaties te maken. Op ‘open’ scores de adviesbureaus het beste, de ontwikkelaars het laagste. Op ‘consistent’ scores ook de adviesbureaus het beste, maar de corporaties het laagste. Op ‘onderscheidend’ scores ontwikkelaars het beste en bouwbedrijven het laagste. Op ‘oprecht’ scores wederom de adviesbureaus het beste en de ontwikkelaars het laagste. ◀◀

## ONDERZOEKSVERANTWOORDING

USP Marketing Consultancy in Rotterdam heeft bij 3.996 beleidsbepalers, beleidsmedewerkers en commercieel verantwoordelijken bij aannemers, ontwikkelaars, gemeenten, corporaties, architecten en grote fabrikanten via de telefoon en internet het oordeel over de onderzochte partijen verkregen. Gemiddeld zijn per partij 112 ingevulde vragenlijsten beschikbaar gekomen. Het veldwerk vond plaats tussen eind augustus en eind september 2011. Prof. dr. Cees van Riel, verbonden aan het Corporate Communication Center van de Erasmus Universiteit, trad weer op als adviseur. Reputaties zijn op zeven reputatieaanjagers gebaseerd (‘servicegericht’, ‘bedrijfsmatige werkwijze’, ‘innovatief’, ‘goed werkgeverschap’, ‘maatschappelijk verantwoord’, ‘transparant’ en ‘financiële prestatie’), waarachter 25 attributen zitten. In het onderzoek is ook communicatie-expressiviteit (‘open’, ‘consistent’, ‘onderscheidend’ en ‘oprecht’) gemeten – hoe je het zegt heeft grote invloed op de reputatie – en een gedragsintentie (‘in de toekomst zaken doen met’). Daardoor wordt ook de invloed van de reputatieattributen op de diverse gedragsintenties duidelijk: welke reputatieattributen jagen de reputatie aan, welke breken hem juist af.

Trendanalyses over een reeks van jaren en crossings tussen reputatieattributen en gedragsintentie geven nuttige sturingsinformatie over hoe een bedrijf zich kan verbeteren. Het gewicht van elk van de reputatieaanjagers 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 omgezet. Reputatiemanagement jaagt het beoogde gedrag van medewerkers aan, de Reputatie Monitor geeft inzicht op welke onderdelen concrete acties tot resultaat kunnen leiden. Zou u ons bedrijf bij een vriend aanbevelen? – dat is waar het om draait.

Voor uitslagen uit voorgaande jaren: [www.buildingbusiness.com/reputatiemonitor](http://www.buildingbusiness.com/reputatiemonitor).