

about eighty percent of the total market cap of REITs. Currently, this is about forty percent. However, this is no major or revolutionary change because it has started years ago. The REIT regime started in the US in 1960 and the Dutch people argue that they also had REITs in 1960. After 1991 and 1992 there was this tremendous wave REIT IPOs in the US, due to the creation and acceptance by the investment community of the UPREIT structure. What followed in the mid-1990s were REITs in Japan and Korea. Since then, it seems, everybody joined in. Hong Kong and Australia have developed major REITs. Probably what is also important is that a few years ago two holdouts in Europe finally created REITs: UK and Germany. It is kind of curious that these important countries did not create them earlier.

US elections

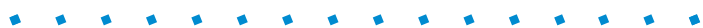
Whoever is elected, regardless of the Republican nominee (probably Mitt Romney), I think that the differences between the two visions are so apart from one another that this election will result in major changes. Since Obama is prohibited from the third term, he will be immediately inclined, if re-elected, to accelerate the involvement of the government in the US economy. In my mind, that is not a good thing. However, there is an excellent possibility that, even if Obama is reelected, there will be a Republican majority in both chambers of Congress. For the first two years of his four year term, he had a Democratic Congress: Democratic Senate and a Democratic House of Representatives. In 2010, the House of Representatives flipped and became and became Republican. So at least one of the two houses is now Republic. If Obama is reelected and there is a Republican Senate and a Republican House, there will be legislative gridlock: nothing will happen. So it is not just a question who wins the presidency, it is also the question what happens in the congress. The odds are that we are going to end up with a Republican Senate and a House, regardless of who is elected. Every time there is an election one says it is the most important election in history, but this one might be.

Euro crisis

The fall-out of the Euro crisis is going to be stunning. The use of credit default swaps spreads risk all over the world; we even do not know where the risk is and which institutions hold this risk. Once this happens, what happens to the European banks and US banks on the other side of the trade is scary. Not because of what we know, but because of what we do not know. It affects the US, Europe and, arguably, has the potential to slow down the growth of the Chinese economy, since the US and Europe are the markets for their exports. The pundits say that we are coming out of a recession and everything is improving in Europe. But we are all connected. The Euro crisis, political issues in South America and the slow-down in China, it all affects us. The Euro crisis is particularly troubling because more problematic countries like Portugal, Spain, Greece and Italy are in some way testing the patience of Germany and The Netherlands to subsidize all of their bad behaviour. I am sure that their patience is wearing thin.

Conclusion

It is obvious that I do not feel very optimistic in the near term. We seem to be at a period of extreme fragility. Global events, whether in North Asia, the Middle East or elsewhere cannot leave the global economy unaffected. And I don't see any indications that these issues will be easily resolved, or resolved at all. The increase in confidence, as evidenced by the uptick in the equity markets is, I believe, misplaced.



Crisis-woordvoering is een vak

In december 2011 werd een gedeelte van Winkelcentrum 't Loon in Heerlen gesloopt. Paul 't Lam van het Maastrichtse communicatiebureau Facet& was woordvoerder namens de drie grote marktpartijen die eigenaar zijn van het gebouwencomplex. Op verzoek van SERVICE Magazine geeft hij een beeld van het werk van een crisiswoordvoerder wanneer er in dit geval letterlijk iets op barsten stond.

Wat een eikel

Organisaties zijn volledig afhankelijk van wat er in hun omgeving gebeurt en dus is communicatie van levensbelang. En zeker als er gedoe is, een calamiteit of een crisis. Want dan hangt er immers al snel een journalist aan de telefoon en dan kan je het maar beter goed doen. Alleen valt het resultaat meestal tegen. "Ik heb die journalist het hele verhaal verteld, maar hij heeft er slechts een paar dingen uitgepikt. Wat een eikel". Dergelijke reacties krijg ik nogal eens als ik erbij wordt geroepen als communicatieadviseur. Ik stel dan altijd de vraag wie er nu eigenlijk een eikel is?

Veel ervaring

Een communicatieadviseur doet precies wat die aanduiding doet vermoeden. Hij adviseert organisaties over hun communicatiebeleid. Dat bestrijkt het brede gebied van public relations, tekstschrijven, marketingcommunicatie, public affairs, reclame, events, nieuwe media, speechwriting, mediatraining en woordvoering. Het is niet zonder reden dat ik woordvoering als laatste noem in deze reeks. Een goede woordvoerder moet een fikse dosis ervaring hebben in de breedte van het communicatievak. En daarnaast moet hij stevig in zijn schoenen staan, gevoel voor verhoudingen hebben en enig psychologisch inzicht is een must.

Geen ervaring

De eigenaren van het gebouwencomplex 't Loon in Heerlen zagen zich plotseling gesteld voor een grote opgave. De instabiliteit van de ondergrond bracht –op last van de burgemeester- de sluiting van het winkelcentrum met zich mee. Eerst gedeeltelijk, later geheel. In een mum van tijd werden de drie



Drs. P.J. 't Lam

Paul 't Lam van het Maastrichtse communicatiebureau Facet& is woordvoerder van de eigenaren van het gedeeltelijk gesloopte gebouwencomplex van Winkelcentrum 't Loon in Heerlen. Hij was eerder werkzaam als journalist en als (crisis-) woordvoerder bij overheidsorganisaties en in het bedrijfsleven. Als communicatieadviseur was hij betrokken bij de Eurotop in Maastricht, de start van Vodafone in Nederland en bij Limburgse toeristische campagnes.



directies in een voortdurend crisisberaad getrokken, waaraan ook de Gemeente Heerlen, bodemexperts en juristen deelnamen. De actualiteit van de situatie en de grote belangen van bewoners en winkeliers leidde tot grote media-aandacht. Voor die complexe en onalledaagse omstandigheden waren de organisaties niet voldoende geëquipeerd. Bovendien konden de directies niet gedurende langere tijd de leiding van hun eigen organisaties veronachtzamen. Om die reden werd een gezamenlijke crisismanager en een gezamenlijke crisiswoordvoerder aangesteld.

Facilitator

En dan gaat de telefoon. Er is iets aan de hand. Een bedrijf in nood, negatieve publiciteit, een dodelijk ongeval, de sluiting van een fabriek, het gemeentebestuur onder vuur, een dreigtweet op school, de grond onder winkelcentrum 't Loon in Heerlen lijkt te verzakken. Kom naar ons toe en help ons. Vanaf dat moment maak je deel uit van het crisisteam, denk je mee en handel je naar bevind van zaken. Dat handelen speelt zich overigens grotendeels achter de schermen af. Belangrijk is dat het proces van de communicatie moet worden gefaciliteerd. Zo moet je er altijd op gespist zijn via welke weg vragen van de pers binnenkomen. Laatst stond er in de krant een artikel over gedoe bij een bedrijf. Geen van de partners was bereikbaar voor commentaar, maar volgens de telefoniste was er wel wat aan de hand, want "ze liepen schreeuwend door de gang".

“Bij crisiswoordvoering gaat het ook altijd om reputatiemanagement.”

Adviseur

Als woordvoerder voer ik het liefst zo min mogelijk het woord. Ik faciliteer het communicatieproces, maak mediaberichten, vang de persvragen op, bereid de antwoorden voor en ik coach de feitelijke woordvoerders. Maar dat ben ik zelf liever niet. Een organisatie is vooral geloofwaardig als een vertegenwoordiger van de organisatie zelf het woord voert. Liefst de baas. Ik adviseer altijd dat het woord wordt gevoerd door een geloofwaardige woordvoerder. En daarbij hanteer ik de stelregel: hoe groter de crisis, hoe hoger de woordvoerder. Bij een klein brandje kan de vestigingsmanager het woord voeren. Maar als er doden vallen of er komen gevaarlijke stoffen vrij, dan zal al snel de Raad van Bestuur moeten spreken.

Woordvoerder

Natuurlijk komt het voor dat de externe woordvoerder ook daadwerkelijk het woord voert. In sommige gevallen is de

KOUDE KERST



't Loon pas weer open in februari

door onze verslaggevers

HEERLEN - Winkelcentrum 't Loon in Heerlen heropent op 11 februari. De bewoners van de achttien appartementen kunnen vanaf vandaag terug. De herstelwerkzaamheden duren langer dan verwacht, bovendien willen de winkeliers gezamenlijk heropenen, zo maakte de Vereniging van Eigenaren (VvE) gisteren bekend.

't Loon voldoet momenteel niet aan de eisen. Interieurs moeten worden aangepast, omdat er een sloopwand door diverse winkels loopt om bouwstof en puin tegen te gaan. Ook functioneert een deel van de brandmelders, sprinklers, luchtbehandeling, stadsverwarming en elektra niet. Het herstelwerk duurt enkele weken. De sloop wordt morgen afgerond. De VvE gaat uit van nieuwbouw van het gesloopte deel van 't Loon. Dat zal op zijn vroegst over twee jaar zijn. Zie ook pagina 81

De winkels van 't Loon gaan op 11 februari weer open. Voor die tijd wordt beslist of er een park komt op de sloopplek (zie inzetje) of dat op die locatie behoefte is aan extra parkeerplaatsen. artist impression HVNA Architecten BV/ foto Bas Quaedvlieg

AFBEELDING 1

23 december Limburger voorpagina

reputatiemanagement. Reputatie komt te voet en gaat te paard. Een zorgvuldig opgebouwd imago kan in één klap sneuvelen als een crisis niet goed wordt gemanaged. Of het nu gaat om een calamiteit die je overkomt, of om een fout die aan de organisatie zelf is toe te schrijven; de reputatie staat of valt bij de wijze van optreden tijdens de crisis. Je verantwoordelijkheid nemen, slagvaardig optreden en in woord en lichaamstaal duidelijk maken dat het management 'on top of things' is. Leiderschap, daar gaat het om. Bij een crisis wordt de scheidslijn tussen mannen en jongens duidelijk. In die zin is de crisis zelfs een kans om intern en extern je leiderschap te onderstrepen. Maar dan moet je wel met de pers weten om te gaan. In het geval van 't Loon waren er twee hoofdlijnen in de communicatie. De verantwoordelijkheid van de eigenaren om de problemen schouder aan schouder met de gemeente Heerlen op te lossen en de zorg om de toekomstige reputatie van het winkelcentrum. Na de sloop van een deel van de winkels zou het resterende gedeelte weer als een aantrekkelijk winkelcentrum te boek moeten staan. Nauwe samenspraak met de winkeliersvereniging was in die zin ook van groot belang.

Golden rules

Bij het omgaan met de pers in crisistijd zijn er een aantal golden rules die je moet weten.

- Zo moet je altijd al het (slechte) nieuws tegelijk naar buiten brengen. Ga niet gedoseerd stap voor stap de ellende brengen, want dan word je gefileerd!
- Probeer ook altijd tijd te winnen. Niet onmiddellijk antwoord geven, maar even de tijd nemen om het antwoord voor te bereiden.
- Weet ook hoe de pers werkt. Jouw hele verhaal komt nooit in de krant. Vaak maar een paar regels. Daar kan en moet je dus op voorbereid zijn.
- Denk in nieuwstermen en formuleer een aantal korte en krachtige statements (soundbites).
- Probeer zoveel mogelijk positieve woorden te gebruiken.

- Er is leven na de crisis en de woordvoerder moet ook altijd dat perspectief proberen te schetsen.
- Geef gedoseerd de benodigde achtergrondinformatie, waardoor het nieuws in de juiste context kan worden geplaatst.
- En last but not least. Vermijd het woord 'ik'; het gaat altijd om 'wij'

Allemaal van groot belang, maar dan komt het er op aan. Het gesprek met de pers, een spervuur van vragen en een simpel advies: vertel je eigen verhaal.

Vertel je eigen verhaal: alibi

De journalist heeft het volste recht te vragen wat hij wil. Dat is helder. Maar jij hebt het volste recht te zeggen wat jij wilt. En dat vergeten gesprekspartners van de pers nog wel eens. Een interview is een kans om jouw verhaal te vertellen en een vraag is een alibi om het antwoord te geven dat je hebt voorbereid. Deze techniek is op het Binnenhof tot een ware kunst verheven. Op die vierkante kilometer geeft bijna niemand echt antwoord op de gestelde vragen. Vraag de fractievoorzitter van de PvdA of hij liever met de SP of met het CDA wil regeren en er komt geen direct antwoord. Maar wel een verhaal over de uitgangspunten van zijn partij, de noden in het land en het belang van een snelle formatie.

Vertel je eigen verhaal: Q&A's

Stop daarom met het maken van Q&A's als voorbereiding op een persgesprek. Ellenlange advocaat-van-de-duivel-sessies leveren vaak nauwelijks iets op. Het gaat er niet om tientallen Questions te bedenken. Formuleer een handvol Answers, waarmee je jouw verhaal kunt vertellen. In de praktijk blijkt echter dat er nèt een andere vraag gesteld wordt en dan is er meteen paniek. Daar had men zich niet op voorbereid. Dat lukt ook nooit, vandaar dat ook in crisissituaties het advies geldt om je voor te bereiden op de antwoorden die jij namens jouw organisatie in de gegeven omstandigheden wil geven. Goed gedoseerd, voorzien van de nodige achtergrondinformatie en voorzien van een bruikbaar statement. Maar hoe past dat antwoord op de gestelde vraag?

“In het geval van Winkelcentrum 't Loon in Heerlen ging het om drie grote marktpartijen, dan kan je moeilijk drie heren laten aanschuiven bij Pauw en Witteman.”

Vertel je eigen verhaal: verleiding

Ga altijd serieus in op een vraag van een journalist, maar kom in je antwoord altijd uit bij de boodschap die jij wilt brengen. Pacing & Leading heet die techniek, ontleend aan het werk van de beroemde Amerikaanse psychotherapeut Milton Erickson. Je begint in de comfortzone van de ander en verleid hem om naar die van jou te komen. Simple seduction, my dear Watson. Tijdens de sloop van een gedeelte van winkelcentrum 't Loon was de pers erg geïnteresseerd in de sloopkosten, terwijl voor de winkeliers en eigenaren een spoedig herstel en een snelle heropening voorop stonden. In de woordvoering werd dus daar het accent op gelegd.

Stakeholders

Dit zijn wat mij betreft de basisregels: een opvatting over de verhouding, een manier om je voor te bereiden en een techniek om vraag en antwoord op elkaar af te stemmen. Laat de pers maar komen! Nou, wacht toch nog heel even. Weten we wel helemaal zeker wat het effect van onze antwoorden op de relatie met onze stakeholders is? In het geval van Winkelcentrum 't Loon speelden er vanzelfsprekend meer belangen dan die van de drie marktpartijen die ik vertegenwoordigde. De winkeliers hadden evident grote belangen, zowel de ketens als ook de individuele ondernemers. En wat te denken van de omwonenden in relatie tot overlast en veiligheid. De Gemeente Heerlen had

daarbij natuurlijk ook een eigen verantwoordelijkheid waar het gaat om openbare orde en veiligheid. In dat spanningsveld kan je onmogelijk vrijelijk communiceren, maar moet je voortdurend afwegen en afstemmen, zonder dat je tijd verliest of met een nietszeggende boodschap komt.

Helderheid

Inmiddels in een gedeelte van 't Loon in Heerlen gesloopt, waarna de rest van het winkelcentrum weer werd heropend. Wat nu volgt is onderzoek naar de oorzaak van de verzakking van de ondergrond en de herbouw van het gesloopte deel. Binnenkort zal ook de aansprakelijkheid wel aan de orde komen. Over de aansprakelijkheid hebben de eigenaren tijdens de crisis nadrukkelijk niet willen spreken. Vanzelfsprekend kwamen er onmiddellijk veel vragen van de pers, maar daarop hebben wij stevast geantwoord dat we handelen vanuit de verantwoordelijkheid die we hebben, en ons nu niet gaan bezighouden met het vraagstuk van de aansprakelijkheid. Dat soort helderheid helpt.

leiding van de organisatie in een crisissituatie zó emotioneel betrokken dat het verstandig is om een externe woordvoerder namens de organisatie naar voren te schuiven. Vanzelfsprekend moet ook de eerste man of vrouw niet zelf antwoord geven op allerlei kleine vragen die in een crisissituatie opkomen. Tenslotte kan het zo zijn dat er een gedeeld belang is van meerdere partijen. In het geval van Winkelcentrum 't Loon in Heerlen ging het om drie grote marktpartijen, dan kan je moeilijk drie heren laten aanschuiven bij Pauw en Witteman. Als ingehuurde externe woordvoerder sprak ik dus namens de drie eigenaren. Natuurlijk waren de belangen van de drie eigenaren niet in alle gevallen gelijklopend. De eigenaar van het winkelcentrum heeft andere belangen dan de eigenaar van de woontoren, of van de parkeergarage. Maar telkens was er een veel groter gezamenlijk belang op grond waarvan de woordvoering gestalte kon krijgen.

“Een organisatie is vooral geloofwaardig als een vertegenwoordiger van de organisatie zelf het woord voert.”

Reputatiemanagement

Maar wie het woord ook voert in een crisissituatie, één ding staat voorop. Bij crisis-woordvoering gaat het ook altijd om