

# Scriptie



## Duurzame fastfoodrestaurants

2021-1 scriptiemodule MSRE

# **Hoe kunnen franchisenemers van fastfoodrestaurants gestimuleerd worden in het verduurzamen van hun restaurants?**

Auteur Jochum van Grinsven (jochumvangrinsven@gmail.com)

Eerste begeleider drs. A. Marquard

Tweede begeleider MSc. D. Konadu

2021-2 MSRE Scriptiemodule

Amsterdam School of Real Estate

Amsterdam, augustus 2021

## Voorwoord

Deze masterscriptie is geschreven ter afronding van de Master of Science in Real Estate (MSRE) opleiding aan de Amsterdam School of Real Estate (ASRE).

Het onderwerp 'duurzame fastfoodrestaurants' is tot stand gekomen doordat ik vanuit mijn werkgever, Kentucky Fried Chicken (KFC), de opdracht heb gekregen om in het najaar van 2021 een duurzaamheidsprogramma te implementeren. Bij de opstart van dit programma vroeg ik me af, wat franchisenemers vinden van duurzaamheid en hoe zij gestimuleerd zouden kunnen worden in het toepassen van duurzaamheid. De door mijn onderzoek opgedane inzichten en uitkomsten zullen toegepast gaan worden in het KFC-duurzaamheidsprogramma.

Dit rapport kon niet geschreven worden zonder medewerking van de acht franchisenemers die ik geïnterviewd heb. Ik wil hen bedanken voor de medewerking, de gegeven inzichten en de tijd die zij voor mij hebben vrijgemaakt.

Met betrekking tot de ondersteuning vanuit de ASRE wil ik drs. A. Marquard en MSc. D. Konadu bedanken voor hun begeleiding, fijne communicatie en leuke (Teams) meetings.

Voor de mogelijkheid om deze opleiding te mogen en kunnen volgen wil ik graag mijn werkgever KFC bedanken, maar ook mijn vriendin en onze drie kinderen. Voornamelijk zij hebben hinder ondervonden dat ik (weer) moest studeren. Hopelijk mag ik een goed voorbeeld zijn voor onze kinderen van een 'leven lang leren'.

Jochum van Grinsven

Utrecht, augustus 2021

## Samenvatting

Het onlangs gepubliceerde rapport van IPPC laat nogmaals inzien wat de verwachtingen kunnen zijn op de veranderingen van het klimaat met de huidige en toekomstige uitstoot van CO<sub>2</sub>. De gevolgen van deze veranderingen kunnen 'zeer ernstig' zijn als de CO<sub>2</sub>-reductie niet voldoende blijkt te zijn. Het is daarom van belang om zoveel als mogelijk deze reductie na te streven. Dit geldt dus ook voor de bedrijfstak fastfoodrestaurants. Om te trachten dit te verwezenlijken, is onderzoek gedaan naar hoe franchisenemers van McDonald's, KFC en Burger King gestimuleerd kunnen worden in het verduurzamen van hun restaurants.

De verschillende manieren van het exploiteren van fastfood franchiseformules leiden tot verschillende organisatiestructuren van franchisenemers. Bij volledig harde franchise wordt alles bepaald en begeleid door de franchisegever (McDonald's). Bij een minder harde variant heeft de franchisegever (KFC en Burger King) meer focus op de operatie, marketing en supply chain, dan op de ontwikkeling en bouw van fastfoodrestaurants. Het gevolg hiervan is dat deze franchisegevers geen of beperkte kennis en/of capaciteit hebben op dit gebied. De verwachting is dat hun franchisenemers deze kennis en capaciteit in hun organisaties zouden moeten hebben. Echter, zij hebben hun organisaties zo ingericht dat ze efficiënt en goedkoop kunnen bouwen. Aandacht en capaciteit voor duurzaamheid past hier veelal niet bij.

Daar waar kennis en capaciteiten beheerst worden, is theoretisch gezien de kans groter dat er aandacht is voor duurzaamheid. Bij McDonald's geldt, dat zowel de kennis als capaciteit gecentreerd is op het hoofdkantoor. Hierbij kan aangenomen worden dat bij hen, in vergelijking met KFC en Burger King, de meeste aandacht voor duurzaamheid bestaat. Het duurzaamheidsprogramma 'Scale for Good' kan hiervoor als bewijs gelden.

Duurzaamheid is een breed begrip, het kent vele betekenissen en interpretaties. Juist vanwege de behoefte om duurzaamheid meet- en kwantificeerbaar te maken, zijn in het vastgoed diverse duurzaamheidskeurmerken ontstaan. De belangrijkste, bekendste en meest toegepaste keurmerken in de Nederlandse vastgoedmarkt zijn BREEAM-NL Nieuwbouw en GPR-Gebouw. De keurmerken vertonen onderling veel overeenkomsten maar er zijn ook verschillen. Belangrijk hierbij is om te weten dat alle duurzaamheidskeurmerken leiden tot verbetering in de toepasbaarheid van duurzaamheid.

Volgens de Nederlands wetgeving is het verplicht om diverse duurzaamheidsmaatregelen toe te passen tijdens het 'bouwen van een bouwwerk'. Het voldoen aan deze normen kan niet echt gezien worden als een toepassing van duurzaamheid. Wat mag het dan wel zijn? Dat zijn alle toegepaste duurzaamheidsmaatregelen, die niet verplicht zijn vanuit de Nederlandse regel- en wetgeving. Het voldoen aan een duurzaamheidskeurmerk kan hiervan een voorbeeld zijn. Dit geldt overigens ook voor alle separate duurzaamheidstoepassingen met een geldige bewijslast, zoals een duurzaamheidscertificaat van 'Cradle to Cradle' (C2C). In principe kan aangenomen worden, dat alle 'credits' van een duurzaamheidskeurmerk ook separaat toegepast kunnen worden tijdens het 'bouwen van een bouwwerk'. Hierdoor kan de implementatie van duurzaamheid laagdrempelig blijven, snel en efficiënt toegepast worden en zijn de (mogelijke) kosten aanzienlijk lager dan bij het gebruik van een duurzaamheidskeurmerk.

Het wel of niet verduurzamen wordt beïnvloed door een aantal factoren aan de kant van de franchisenemers. Om te achterhalen wat de stimulans kan zijn voor het verduurzamen van fastfoodrestaurants, is het 'model van beïnvloeding' ontworpen. Vanuit dit model zijn de vragen voor de

interviews ontstaan. Door het afnemen van acht interviews, is empirisch achterhaald hoe franchisenemers denken en handelen ten aanzien van duurzaamheid.

Er kan geconcludeerd worden, zowel uit de empirische analyse als uit het literatuuronderzoek, dat franchisenemers weinig tot geen extra duurzaamheidsmaatregelen toepassen naast wat wettelijk is vastgelegd. Alleen McDonald's besteedt tot op bepaalde hoogte aandacht aan duurzaamheid met haar 'Scale for Good' programma.

Uit de interviews kan gesteld worden dat de franchisenemers bereidwillig zijn om extra duurzaamheidstoepassingen te realiseren, maar dat zij niet de kennis, kunde en capaciteit hebben om dit te verwezenlijken. Ze zijn aangesloten bij een franchiseformule, waarbij de verwachting zou moeten zijn dat het beleid en implementatie van duurzaamheid een verantwoordelijkheid is van de eigenaar van de franchiseformule, oftewel de franchisegever. Om de franchisenemers van fastfoodrestaurants te stimuleren, dienen de franchisegevers hen te informeren, enthousiasmeren en voorstellen te presenteren. Die voorstellen moeten voldoen aan de gestelde eisen van een return on investment (ROI) niet langer dan zes jaar, een bewezen staat van dienst en beperking in kostenstijging.

Een logisch vervolg van dit onderzoek zou zijn, het doen van onderzoek bij de franchisegevers waarom zij geen duurzaamheidstoepassingen opleggen aan haar franchisenemers. Dit onderzoek is essentieel om uiteindelijk meer en betere inzichten te krijgen hoe men duurzaamheid toe kan gaan passen tijdens de (ver)bouw van fastfoodrestaurants.

# Inhoudsopgave

## Inhoud

Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet .....	7
1.1 Aanleiding .....	7
1.2 Probleemstelling .....	7
1.3 Relevantie .....	8
1.4 Doelstelling .....	8
1.5 Vraagstelling.....	8
1.6 Afbakening .....	9
1.7 Onderzoeksmethode .....	9
1.8 Leeswijzer.....	10
Hoofdstuk 2: Fastfood franchise .....	11
2.1 Wat is franchising?.....	11
2.2 Wie zijn de eigenaren van het vastgoed? .....	12
2.3 Wie zijn de franchisenemers van fastfoodrestaurants? .....	13
2.4 Wie zijn de franchisegevers .....	14
2.5 Conclusie .....	15
Hoofdstuk 3 Duurzaamheid .....	17
3.1 Wat is duurzaamheid? .....	17
3.2 Duurzaamheidskeurmerken.....	18
3.3 BREEAM-NL en GPR-gebouw .....	18
3.4 Algemene duurzaamheidsbegrippen .....	20
3.5 Duurzaamheid bij fastfoodrestaurants .....	22
3.6 Conclusie .....	23
Hoofdstuk 4 Factoren die verduurzaming beïnvloeden .....	25
4.1 Factoren van invloed.....	25
4.2 Model van beïnvloeding.....	28
Hoofdstuk 5 Empirische analyse .....	30
5.1 Onderzoeksmethode .....	30
5.2 Selectie .....	30
5.3 Vraagstelling.....	31
5.4 Resultaten .....	31

5.5 Conclusie .....	35
Hoofdstuk 6 Conclusie .....	37
6.1 Conclusie .....	37
6.2 Aanbevelingen .....	39
6.3 Reflectie .....	39
Bibliografie .....	41
Bijlage 1: Kosten BREEAM-NL certificering .....	46
Bijlage 2: Duurzaamheidstoepassingen .....	47
Bijlage 2A: Groene stroom .....	47
Bijlage 2B: Straatklinkers .....	48
Bijlage 2C: Vloer- en wandtegels .....	49
Bijlage 2D: Plafonds .....	50
Bijlage 2E: Gevelmateriaal .....	52
Bijlage 2F: Marvel As A Service (MAAS) .....	53
Bijlage 2G: Warmteterugwinning op afzuigkappen in de keuken .....	57
Bijlage 2H: Afzuigkappen .....	58
Bijlage 3: GfK onderzoek .....	59
Bijlage 4: Samenvattingen interviews .....	60
Bijlage 5: Interview totaaloverzicht .....	85

# Hoofdstuk 1 Onderzoekopzet

## 1.1 Aanleiding

In het onlangs verschenen IPCC-rapport wordt de missie nogmaals onderstreept om CO<sub>2</sub>-uitstoot grootschalig aan te pakken (Allan, 2021). Het is namelijk nog niet te laat om versnelde klimaatveranderingen tegen te gaan. Echter, als de uitstoot niet groots aangepakt wordt, dan zullen de veranderingen van het klimaat de komende jaren voor meer weersextremen zorgen. De oceanen zullen onder andere, afhankelijk van de hoogte van CO<sub>2</sub>-uitstoot, deze eeuw zo'n 32 tot 101 centimeter stijgen. Dit zijn zorgwekkende ontwikkelingen, specifiek voor Nederland verwijzend naar de zeespiegelstijging.

Annemarie van Doorn, directeur Dutch Green Building Council (DGBC), ziet naast de zorgelijke resultaten ook perspectief: "Het IPCC rapport schetst verschillende scenario's, afhankelijk van de aanpassingen die wij als mensheid doen. Hoe minder CO<sub>2</sub>-emissie wij veroorzaken, hoe kleiner de temperatuurstijging zal zijn de komende eeuw. In het meest positieve scenario kan de opwarming zelfs gestopt worden. Het is nog niet te laat" (DGBC, 2021, p. 2de alinea).

De gebouwde omgeving veroorzaakt ongeveer 40 procent van de CO<sub>2</sub>-uitstoot (DGBC, 2021). Dit wetende zou elke branche zich moeten afvragen of zij voldoende maatregelen treft bij hen (ver)bouwactiviteiten om bij te dragen aan het behalen van de benodigde CO<sub>2</sub>-reductie. Dit geldt ook voor de bedrijfstak fastfoodrestaurants. Het is echter niet bekend of hier voldoende aandacht en stimulans voor is. Om dit te kunnen achterhalen, is onderzoek nodig om inzichtelijk te krijgen wat franchisenemers van fastfoodrestaurants vinden van duurzaamheid en wat zij hieraan toepassen tijdens het (ver)bouwen van hun restaurants.

## 1.2 Probleemstelling

Voor de horecabranche, waartoe de bedrijfstak fastfoodrestaurants behoort (CBS, 2021), betekent het klimaatakkoord o.a. aardgasvrij ondernemen en energiebesparing realiseren (Koekkoek, 2021). Met betrekking tot aardgas heeft de Wet Voortgang Energietransitie bepaald dat vanaf 1 juli 2018 nieuw te bouwen bouwwerken niet meer aangesloten mogen worden op het aardgas distributienetwerk (RVO, 2021). Voor bestaande bouwwerken geldt dat voor eind 2021 per gemeente bekend moet zijn wat het plan is om af te stappen van aardgas.

Verbruikt een organisatie per jaar meer dan 50.000 kWh elektriciteit en/of 25.000 m<sup>3</sup> aardgas (of equivalent) dan is er de verplichting vanuit het Activiteitenbesluit milieubeheer-inrichtingen (RVO, 2020) om energiebesparende maatregelen te nemen. In de bedrijfstak fastfoodrestaurants zijn McDonald's, KFC en Burger King de 'echte' grootverbruikers met een jaar gemiddelde van 350.000 kWh per restaurant. Het gemiddelde verbruik van een pizzeria en cafetaria is daarentegen minder dan 50.000 kWh per jaar.

De overheid verhoogt met enig regelmaat de eisen m.b.t. duurzaamheid. Wetgeving over Bijna Energie Neutraal Gebouw (BENG) is hier een voorbeeld van (RVO, 2021). Belangrijk aandachtspunt blijft hierbij dat (net als bij de energiebesparingsmaatregelen) het nog steeds gaat om de minimale eis. Refererend naar de impact op het milieu van fastfoodrestaurants (Ceres, 2019), maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), het niet halen van de klimaatdoelstelling 2030 (PBL, 2020) en het



rapport van de IPCC kan de bedrijfstak fastfoodrestaurants zich afvragen, of zij voldoende maatregelen treffen als zij alleen voldoen aan de (minimale) wettelijke duurzaamheidseisen.

In sectoren zoals de kantorenmarkt heeft het toepassen van extra duurzaamheid o.a. BREEAM/LEED certificering ertoe geleid dat er een hoger rendement te behalen is dan bij kantoren zonder duurzaamheidcertificering (Heineke, 2018). In de sector winkelvastgoed is onlangs ook aangetoond dat er rendementswinst te behalen valt bij een hogere BREEAM-score (Reinders, 2020). Innovators van duurzaam vastgoed in deze sectoren hebben er dus voor gezorgd dat de sector zelf verantwoordelijk kan zijn in het verhogen van duurzaamheidsstandaarden. Voor de bedrijfstak fastfoodrestaurants kunnen McDonald's, KFC en Burger King ook gezien worden als innovators (Klein, 2020). Zij zouden dus de stimulans kunnen zijn in het verhogen van de duurzaamheidsstandaarden binnen deze bedrijfstak.

### **1.3 Relevantie**

Zoals in het eerdergenoemde IPCC-rapport vermeld staat, dient er binnen afzienbare tijd grootschalige reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot plaats te gaan vinden. Alle hulp om dit verwezenlijken is verdienstelijk, de website van de Kamer van Koophandel (KVK)<sup>1</sup> over "CO<sub>2</sub>-reductie: zo pak je dat aan", kan hiervoor als voorbeeld dienen. Met ruim 15.000 bedrijven in de bedrijfstak fastfoodrestaurants, zonder inzichten over duurzaam vastgoed binnen deze bedrijfstak, is het van belang om onderzoek te doen naar de mening over en toepassing van duurzaamheid tijdens het (ver)bouwen van fastfoodrestaurants (CBS, 2021). Uiteindelijk geldt dat hoe groter de toepassing van duurzaamheid is, des te meer CO<sub>2</sub>-reductie, wat uiteindelijk ten goede komt aan de klimaatverandering op aarde.

### **1.4 Doelstelling**

Doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken hoe franchisenemers van fastfoodrestaurants gestimuleerd kunnen worden in het doen van duurzaamheidstoepassingen tijdens het (ver)bouwen van hun restaurants. De conclusie en aanbevelingen maken inzichtelijk hoe diverse instanties, zoals de franchisegever, branchevereniging, marktpartijen (bouw-/installatiepartners), Dutch Green Building Council (DGBC) en de (lokale) overheid, franchisenemers kunnen stimuleren in het doen van duurzaamheidstoepassingen. Met als gevolg het ontstaan van meer toepasbare duurzaamheid in vergelijking met de huidige activiteit op dat gebied.

### **1.5 Vraagstelling**

De probleem- en doelstelling leiden tot de volgende centrale vraagstelling:

Hoe kunnen franchisenemers van fastfoodrestaurants gestimuleerd worden in het verduurzamen van hun restaurants?

Om deze vraagstelling te kunnen beantwoorden, zijn er vijf deelvragen geformuleerd.

1. Wat is fastfood franchise en welke actoren zijn hierbij betrokken?
2. Welke mogelijkheden zijn er volgens de theorie om duurzaamheidstoepassingen te doen tijdens de (ver)bouw van fastfoodrestaurants?
3. Wat zijn de beïnvloedingsfactoren om duurzaamheid wel of niet toe te passen?

---

<sup>1</sup> <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/innovatie/duurzaam-ondernemen/co2-reductie-zo-pak-je-dat-aan/>

4. Op welke wijze zijn franchisenemers bezig met verduurzaming van hun fastfoodrestaurants (beleid en uitvoering)?
5. Welke stimulerende maatregelen leveren een bijdrage aan het doen van duurzaamheidstoepassingen?

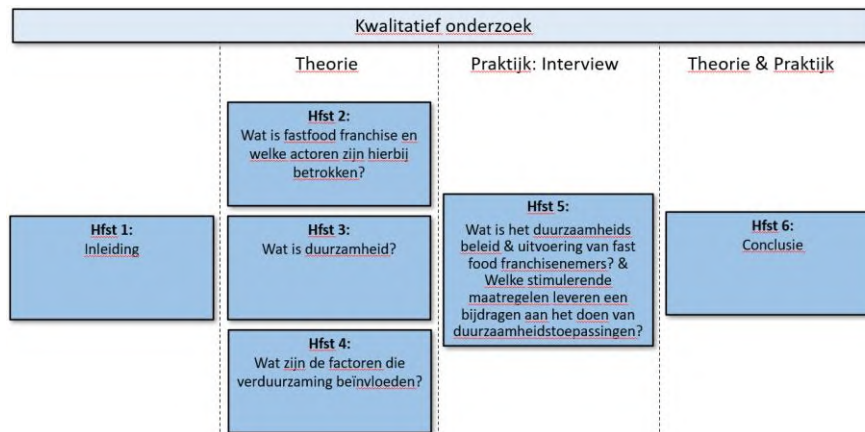
## 1.6 Afbakening

Het onderzoek richt zich op franchisenemers van fastfoodrestaurants van McDonald's, KFC en Burger King. Zij behoren namelijk tot de grootverbruikers van energie en kunnen beschouwd worden als de innovators van de bedrijfstak fastfoodrestaurants (Klein, 2020). Daarnaast kunnen zij de grootste impact verzorgen daar zij de meeste en grootste (qua energieverbruik) fastfoodrestaurants in bezit hebben en ontwikkelen per franchisenemer.

Met de verduurzaming van fastfoodrestaurants wordt bedoeld het verduurzamen van vastgoed gerelateerde onderdelen (o.a. bouwmaterialen, installaties en interieur). De operationele verduurzamingen zoals het elimineren van plastic in verpakkingsmaterialen van het eten en drinken valt hier dus niet onder.

## 1.7 Onderzoeksmethode

Het doel van dit onderzoek is het vinden van maatregelen die zorg dragen dat er meer aan duurzaamheid wordt toegepast. Het is daarom belangrijk om te achterhalen wat de reden is dat franchisenemers van fastfoodrestaurants wel of geen duurzaamheidstoepassingen willen doen. Het vinden van antwoorden hierop is mogelijk door het doen van kwalitatief onderzoek (Baarda, 2017). Het theoretische gedeelte zal zich tweeledig opsplitsen. Enerzijds worden de mogelijkheden van de toepasbaarheid van duurzaamheid inzichtelijk gemaakt, anderzijds wordt toegelicht wat de beïnvloedingsfactoren zijn in het wel of niet toepassen van duurzaamheid. Vervolgens wordt in de praktijk geanalyseerd, hoe franchisenemers zich momenteel bezighouden met duurzaamheid tijdens de (ver)bouw van hun fastfoodrestaurants. Om deze informatie in te winnen, zullen er interviews worden afgenomen. Aannemelijk is dat de franchisenemers verschillende redenen hebben voor wat zij wel of niet doen aan duurzaamheid. De methode van interviews is daarom het best geschikt om specifiek uit te zoeken wat ze doen en waarom (Baarda, 2017). Na het verzamelen en analyseren van deze informatie ontstaat de mogelijkheid om verbanden te gaan leggen tussen de theorie en praktijk. Onderstaand in figuur 1 is het onderzoeksmodel weergegeven.



Figuur 1: Onderzoeksmodel

## **1.8 Leeswijzer**

Om de markt van fastfoodrestaurants goed te kunnen begrijpen, wordt in hoofdstuk 2 een nadere toelichting gegeven wat fastfood franchising is en welke actoren hierbij betrokken kunnen zijn. In het daaropvolgende hoofdstuk wordt beschreven wat duurzaamheid eigenlijk is en hoe het kwantificeerbaar gemaakt kan worden. Er worden o.a. duurzaamheidskeurmerken toegelicht, maar ook enkele veel genoemde duurzaamheidsbegrippen. Het wel of niet verduurzamen wordt beïnvloed door een aantal factoren die spelen bij franchisenemers. In hoofdstuk 4 worden deze toegelicht en uiteindelijk verwerkt in het beïnvloedingsmodel. Dit model heeft als basis gediend voor het ontwerp van de vijftien interviewvragen wat is weergegeven in hoofdstuk 5. Tevens zijn in dit hoofdstuk de resultaten van de acht interviews beschreven. Het laatste hoofdstuk bevat de eindconclusie van het onderzoek, de aanbevelingen en de reflectie.

## Hoofdstuk 2: Fastfood franchise

Om de markt van fastfoodrestaurants goed te kunnen begrijpen zal in dit hoofdstuk een nadere toelichting worden gegeven wat fastfood franchising is en welke actoren hierbij betrokken kunnen zijn. Deze partijen hebben namelijk allemaal invloed op de toepassing van duurzaamheid bij het (ver)bouwen van fastfoodrestaurants. Met behulp van dit hoofdstuk is het mogelijk om de eerste deelvraag te beantwoorden. Deze deelvraag is als volgt geformuleerd: “Wat is fastfood franchise en welke actoren zijn hierbij betrokken?”

### 2.1 Wat is franchising?

In de Europese Erecode Franchising is de volgende definitie van franchise vermeld.

Franchising is een systeem voor de afzet van goederen en/of diensten en/of de toepassing van technologie, gebaseerd op een hechte en voortdurende samenwerking tussen juridisch en financieel zelfstandige en onafhankelijke ondernemingen, de franchisegever en zijn individuele franchisenemers. De franchisegever verleent daarbij aan zijn individuele franchisenemers het recht en legt hen de verplichting op om een bedrijf te exploiteren volgens het concept van de franchisegever. Gedurende de looptijd van een schriftelijke franchiseovereenkomst, die voor dit doel tussen partijen is gesloten, heeft de individuele franchisenemer het recht en de plicht om tegen directe of indirecte financiële vergoeding gebruik te maken van de handelsnaam en/of het handelsmerk en/of het dienstmerk van de franchisegever, de knowhow, de zakelijke en technische methoden, de werkwijze en andere zaken die industrieel en/of intellectueel eigendom zijn van de franchisegever, ondersteund door voortdurende commerciële en technische hulp door de franchisegever (NFV, 2016, p. 2).

Voor McDonald's, KFC en Burger King betekent dit dat de franchisenemers het recht hebben om fastfoodrestaurants te exploiteren maar tevens ook de plichten hebben om de exploitatie ervan op de wijze te doen zoals de franchisegever deze heeft voorgeschreven. Oftewel, men moet voldoen aan de eisen qua formule uitstraling, menu mix, productbereidingen, inkoop, verkoop, organisatiestructuur, enz.. Met betrekking tot het vastgoed wordt gesteld dat de locatie moet voldoen aan desbetreffende omgevingscriteria zoals zicht- en bereikbaarheid, het aantal passanten (lopend, fietsend en met de auto), aantal inwoners en de aanwezigheid van horeca, retail en/of detailhandel (KFC, n.d.). Daarnaast zijn er nog technische, juridische en financiële eisen aan het vastgoed. Voor techniek kan gelden wat de draagkracht van de vloer is, en of er een mogelijkheid is om de installaties op de het dak te plaatsen. Met betrekking tot het juridische gedeelte geldt onder andere de planologische bestemming en het huurcontract zelf. Daarin is ook het financiële gedeelte verwerkt die over de huur gaat, indexatie van de huur, huurvrije periode, etc..

Standaard bij food franchising, waartoe McDonald's, KFC, Burger King maar ook alle overige fastfood franchiseformules behoren zoals Subway, Kwalitaria, Pizzabakkers, New York Pizza, etc., is dat het vastgoed veelal niet in eigen beheer is van de franchisenemer. Het vastgoed wordt vaak gehuurd van de franchisegever en deze huurt het weer van een vastgoedeigenaar. Bij uitzondering kan een franchisegever ernaar streven om ook het vastgoed ook in eigen beheer te hebben. Een voorbeeld hiervan is McDonald's (Vastgoedjournaal, 2015). Franchisegevers van KFC en Burger King hebben daarentegen geen intentie en/of mogelijkheid om het vastgoed in eigen beheer te hebben (YUM, 2016) (RBI, 2020). Zij hebben ook niet de voorkeur om op de hoofdhuurovereenkomst te staan. Dit werd in het verleden wel gedaan om locaties te kunnen bemachtigen. Echter, tegenwoordig is het niet meer benodigd want franchisenemers van KFC en Burger King sluiten rechtstreeks huurcontracten met

vastgoedeigenaren. Deze eigenaren beschouwen franchisenemers van KFC en Burger King als betrouwbaar en kapitaalcrachtige organisaties. Voor zowel KFC als Burger King geldt namelijk dat het mogelijk is voor een franchisenemer om 'oneindig' te groeien. Momenteel zijn er franchisenemers actief die enkele honderden restaurants wereldwijd in beheer hebben en waarvan er tientallen in Nederland zijn. Dit is niet het geval bij McDonald's, daar zijn beperkingen aan de groei van een franchisenemer en heeft de franchisegever een afwijkende strategie m.b.t. het vastgoed (vergeleken met KFC en Burger King).

Voor het openen van een fastfoodrestaurant zal er eerst een locatie gezocht moeten worden. Franchisegevers hanteren hiervoor diverse criteria om zodoende te kunnen meten of de locatie voldoende geschikt is. Het zoeken naar locaties wordt zowel door de franchisegevers als franchisenemers gedaan. Als de locatie goed wordt bevonden is het afhankelijk van de locatie of een projectontwikkelaar benodigd is. Bij bestaand vastgoed wat niet herontwikkeld hoeft te worden is een ontwikkelaar niet benodigd. Bij alle overige ontwikkelingen zoals van een 'green field' naar een fastfoodrestaurant is wel een projectontwikkelaar benodigd. Deze kan het dan ontwikkelen voor eigen beheer of verkoopt het door aan een belegger. In beide gevallen is de ontwikkelaar ook de contractant die het huurcontract met de franchisenemer van KFC, BK of franchisegever McDonald's afsluit. Alvorens de franchisenemer het huurcontract kan tekenen dient hij toestemming te hebben van zijn franchisegever. Deze wordt verkregen als de franchisenemer aan al zijn verplichtingen voldoet. Voor McDonald's, die zelf tekent als franchisegever is dit niet van toepassing. Na het tekenen van het huurcontract wordt er gestart met de realisatie van het casco. Wanneer deze gereed is wordt het opgeleverd aan de franchisenemer van KFC of Burger King en bij McDonald's aan de franchisegever. Als de ontwikkelaar voor oplevering de ontwikkeling heeft verkocht, wordt het eerst opgeleverd aan de 'nieuwe vastgoedeigenaar'. Zij zullen het weer doorleveren aan de franchisenemer van KFC of Burger King of franchisegever McDonald's. Na oplevering wordt er gestart met het afbouwpakket door de franchisenemer van KFC of Burger King en bij McDonald's in veel gevallen door de franchisegever. Veel toegepaste demarcatie tussen casco en afbouw is dat het terrein en gebouwen behoren tot het casco en de binneninrichting (niet dragende binnenwanden, interieur, apparatuur, etc.) en installaties (elektra en werktuigbouwkundig) tot de afbouw. De verhuurder is hierbij verantwoordelijk voor het casco en de huurder voor de afbouw.

## **2.2 Wie zijn de eigenaren van het vastgoed?**

Er zijn verschillende soorten fastfoodrestaurants waarvan de best bekende versie, de locatie aan of bij een snelweg is. Dit zijn de alleenstaande gebouwen met een 'drive thru' en een parkeerplaats erbij. Echter, er zijn ook locaties waar het fastfoodrestaurant gecombineerd wordt met overige functies in één gebouw of locaties op een treinstation, vliegveld, winkelcentrum of stad. De locatie van een fastfoodrestaurant is bepalend voor het type eigenaar van het vastgoed, oftewel het type belegger. Er zijn twee typen beleggers te onderscheiden, particuliere en institutionele. Volgens de Jonge zijn particuliere beleggers lastig te definiëren: "Het is een heterogene verzameling beleggers die allemaal worden gekenmerkt door eigen omvang, professionaliteit en motivatie. Houding over duurzaamheid is niet of moeilijk te achterhalen zonder deze beleggers vooraf hierover te bevragen" (Jonge, 2021, p. 14).

Institutionele beleggers zijn volgens de Jonge instellingen die als doel hebben, het beheren van vermogen, met de intentie om te voldoen aan verplichtingen in de toekomst (Jonge, 2021). Voorbeelden van dit soort beleggers zijn verzekeraars, banken en pensioenfondsen. Voor veel institutionele beleggers geldt dat de ESG, (Environmental Social Governance) en de bestrijding van klimaatveranderingen

bepalend zijn voor hun investeringsstrategieën (PWC, 2019). Houding over duurzaamheid is daarmee beter te achterhalen dan bij de particuliere beleggers.

Het type fastfoodrestaurant<sup>2</sup> kan als indicator gelden voor het type vastgoedeigenaar. Een op zichzelf staande FSDT is zowat altijd in eigendom van een particuliere belegger. Dit geldt ook voor locaties als een food court langs de snelweg. Overige typen, zoals een FSDT op een retailpark (waar geen of weinig versnipperd eigendom is), of een inliner in een winkelcentrum of station is veelal in eigendom van een institutionele belegger. Kijkend naar de gehele vastgoedportefeuille van McDonald's, KFC en Burger King is waarschijnlijk de helft of meer in beheer van particuliere beleggers. Voor zowel McDonald's als KFC geldt namelijk dat twee derde van hun restaurants een 'drive thru' hebben. Hiervan is een gedeelte een restaurant, wat met overige functies tot één gebouw behoort. Deze locaties kunnen in eigendom zijn van beide typen beleggers. Bij Burger King geldt het tegenovergestelde, twee derde van hun restaurants hebben geen drive. Dit zijn locaties in winkelcentra, treinstations en/of vliegvelden.

Refererend aan de investeringsstrategieën van institutionele beleggers kan gesteld worden dat de kans groter is dat zij meer aandacht hebben voor duurzaamheid dan de particuliere belegger. Dit betekent dat voor de helft of minder, van de totale vastgoedportefeuille van McDonald's, KFC en Burger King de verwachting kan zijn, dat de verhuurder in de toekomst<sup>3</sup> eisen aan de huurder gaat stellen m.b.t. toepassing van duurzaamheid in het afbouwpakket.

Als afwijking op vele food franchisers in Nederland, heeft McDonald's Nederland vastgoed in eigendom. Vanwege het feit dat McDonald's volledig harde franchise exploitatie hanteert, is het in dit onderzoek niet van belang om McDonald's als vastgoedeigenaar te beschouwen.

Duurzaamheid kan een rol spelen bij 'toekomstige verhuurbaarheid'. Echter, bij het type FSDT-fastfoodrestaurant is de alternatieve aanwendbaarheid zeer laag tot nihil. Alleen een directe concurrent zou het kunnen huren, maar veelal zijn deze zelf al in de nabijheid gevestigd. Deze lage alternatieve aanwendbaarheid heeft een negatieve invloed op de toepassing van duurzaamheid.

### **2.3 Wie zijn de franchisenemers van fastfoodrestaurants?**

Franchisenemers van McDonald's, KFC of Burger King fastfoodrestaurants behoren volgens het CBS tot 'grootbedrijf' (CBS, 2012). Per franchisenemer kan het verschillen of ze een onderdeel zijn van een beursgenoteerde onderneming. Voor zowel KFC als Burger King streeft de franchisegever ernaar om samen te werken met 'growth partners' (YUM, 2016) (RBI, 2020). Dit zijn partners die in bezit zijn van voldoende liquide middelen, voldoende organisatiecapaciteit hebben en die commitment verlenen aan de franchisegever. Het zijn dus organisaties die voldoende financieel vermogen hebben om te investeren in zowel goede als minder goede tijden. Daarnaast zijn ze groot genoeg om alles qua ontwikkeling, bouw en exploitatie, zelf te organiseren. En die zich committeren aan groeidoelstellingen, zoals een 'x' aantal fastfoodrestaurants te openen op jaarbasis. Door deze vorm van samenwerking is het mogelijk geworden dat franchisenemers een groot aantal fastfoodrestaurants in exploitatie kan hebben.

---

<sup>2</sup> Free Stander Drive Thru (FSDT) restaurant in een vrijstaand gebouw met een drive thru.  
Inliner Drive Thru (ILD) restaurant met een drive thru in een gebouw met meerdere functies.  
Inliner (IL) restaurant in een gebouw met meerdere functies maar zonder drive thru.

<sup>3</sup> ASR Nederland – Retail Estates – Metroprop.

Bij McDonald's is er een restrictie op het aantal fastfoodrestaurants wat een franchisenemer mag exploiteren. Het grootste aantal wat een franchisenemer in Nederland exploiteert is 12 restaurants. Dit in tegenstelling tot enkele honderden bij KFC of Burger King. De grootte van organisaties zijn dan ook sterk verschillend en daarnaast zijn er bij McDonald's geen beursgenoteerde franchisenemers. In tabel 1 is weergegeven hoeveel restaurants en franchisenemers er zijn per formule.

Fastfood brand	Aantal restaurants	Franchisenemer	Onderdeel van	Eigen vastgoedafdeling	Beursnotering	Brands	Aantal in NL	Aantal in totaal
KFC	80	Collins Foods Europe	Collins Food Limited	Ja	Ja in Australië	KFC, Tacobell	35	298
		Horeca Maatschappij		Nee	Nee	KFC	9	9
		Euro Garages	EG Group	Ja	Ja, in Engeland	BP, Esso, KFC, BK, Starbucks, etc.	9	438
		Sambo		Nee	Nee	KFC	7	7
		Ypek		Nee	Nee	KFC	6	6
		Benelux Food Group	Heerengroep	Ja	Nee	KFC, AH België, slagers	6	10
		I&F Holding		Nee	Nee	KFC	5	5
		Turk		Nee	Nee	KFC	3	3
BK	70	BKNL	Meyer Beheer	Nee	Nee	Burger King, Moeke, 't Hart, etc.	27	70
		Burger Food Group		Ja	Nee	Burger King	25	25
		Gr8		Ja	Nee	Hotels, BK, Starbucks, La Place	8	8
		Euro Garages	EG Group	Ja	Ja, in Engeland	BP, Esso, KFC, BK, Starbucks, etc.	2	78
		Boot		Nee	Nee		3	3
		HMS Host		Ja	Ja	BK, Starbucks, La Place, etc.	5	23
McD	252	McDonald's Nederland	McDonald's Corporation	Ja	Ja	McDonald's	22	n.v.t.
		Franchisenemer 1		Nee	Nee	McDonald's	12	n.v.t.
		Franchisenemer 2		Nee	Nee	McDonald's	9	n.v.t.
		Franchisenemer 3		Nee	Nee	McDonald's	9	n.v.t.
		Franchisenemer 4		Nee	Nee	McDonald's	8	n.v.t.
		Franchisenemer 5		Nee	Nee	McDonald's	7	n.v.t.

Tabel 1: Overzicht franchisenemers per fastfood franchiseformule. McDonald's (McD) heeft in totaal 72 franchisenemers, in dit overzicht zijn alleen de vijf franchisenemers met het hoogste aantal restaurants vermeld.

## 2.4 Wie zijn de franchisegevers

Franchise kan vanuit de franchisegevers op meerdere manieren geëxploiteerd worden. Voor McDonald's, KFC en Burger King geldt, dat zij ieder op een andere wijze worden geëxploiteerd. Deze verschillen leiden weer tot afwijkende organisatiestructuren van de franchisenemers.



McDonald's heeft een entiteit in Nederland, waarmee ze licenties afsluiten met franchisenemers voor restaurants. Om een fastfoodrestaurant te exploiteren heb je bij alle drie de formules een franchiselicentie nodig. In tegenstelling tot KFC en Burger King, wil McDonald's ook leidend en/of bepalend zijn in alle onderdelen die betrekking hebben de op de ontwikkeling en exploitatie van de restaurants. Dit wordt ook wel hard of full franchise genoemd (Gorter, 2015). Met betrekking tot ontwikkeling en bouw betekent dit, dat de franchisegever van McDonald's in alle processen 'leading' is. Zij bepalen in principe alles en de franchisenemer mag gebruik maken van de optie om het restaurant te exploiteren. Vanwege het feit dat de franchisegever alles doet, heeft McDonald's Nederland ook een hoofdkantoor waar alle kennis en capaciteit aanwezig is. Dit heeft als gevolg dat het niet benodigd is voor de franchisenemers om deze kennis en capaciteit (o.a. bouw & vastgoed) in hun organisaties op te nemen.



Voor KFC geldt ook, dat zij een hoofdkantoor in Nederland hebben. Echter, dit hoofdkantoor heeft geen entiteit om franchiselicenties te verstrekken. Dit wordt vanuit een grotere business unit (BU) in Europa gedaan. Vergeleken met McDonald's heeft de KFC-franchisegever geen intentie om in alle processen leidend en/of bepalend in te zijn (YUM, 2016). Uiteraard willen ze dit wel op het gebied van marketing en operatie, maar in de overige processen veelal niet. Voor de ontwikkeling en bouw geldt, dat zij het goedkeuringsrecht uitoefenen en dat de franchisenemer zelf verantwoordelijk is voor de realisatie. Oftewel, KFC keurt de locatie en de 'brand standards' van het vastgoed/inrichting en de rest is ter eigen voldoening en verantwoordelijkheid van de

franchisenemer. Dit heeft als gevolg, dat voor bouw & vastgoed beperkte kennis en capaciteit aanwezig is op het hoofdkantoor van KFC. Dit leidt weer tot gevolgen in de organisaties van de franchisenemers in vergelijking met die van de McDonald's. Bij KFC hebben de franchisenemers namelijk veel meer zelfverantwoordelijkheid. Hierdoor dienen deze franchisenemers zelf de kennis en capaciteiten in hun organisatie te borgen. Kijkend naar het type franchisenemer en naar de wil en mogelijkheden om te kunnen groeien, is het verschillend wat zij daadwerkelijk aan kennis en capaciteit opnemen in hun organisatie. De franchisenemers met een 'contracted growth' hebben een eigen afdeling bouw & ontwikkeling. De capaciteit daarvan is verschillend, van één tot meerdere personen. Het is daarom ook verschillend per franchisenemer hoeveel zij dan nog 'steunen' op de kennis en capaciteit van het hoofdkantoor. Franchisenemers zonder 'contracted growth' hebben geen kennis en/of capaciteit voor bouw & vastgoed in hun organisaties.



Burger King heeft in tegenstelling tot McDonald's en KFC géén hoofdkantoor in Nederland. Zij maken namelijk gebruik van een Europees hoofdkantoor wat gelegen is in Zwitserland. De franchiselicenties worden vanuit daar afgesloten met franchisenemers. Daarnaast bestaat er ook een mogelijkheid dat de franchisenemer de licentie afsluit met de 'master franchisee' van het land waarin het restaurant wil openen. In Nederland behoorde dit, tot twee jaar geleden, ook tot de optie. Echter, door het niet na kunnen komen van afspraken die verbonden zijn aan een master franchiseovereenkomst, heeft Burger King het recht om deze in te trekken. Dit is twee jaar geleden gebeurd in de Nederlands markt. Master franchise houdt in, dat een franchisenemer het recht van ontwikkeling en beheer heeft voor een bepaald land (Vries, 2008). Deze franchisenemer is dan verantwoordelijk voor de groei en marketing voor het desbetreffende land. Overige onderdelen die bemoeid zijn bij de exploitatie zijn ter eigen verantwoordelijkheid en invulling van de overige franchisenemers. Het gevolg van deze constructie is, dat franchisenemers van Burger King veelal op zichzelf zijn aangewezen als het over ontwikkeling en bouw gaat. Zeker gezien het feit dat het hoofdkantoor zich in Zwitserland bevindt en daar dus weinig tot geen kennis van de Nederlandse markt qua ontwikkeling en bouw is. De franchisenemer van Burger King dient, in vergelijking met KFC en McDonald's, het meest zelfstandig te opereren.

## 2.5 Conclusie

De verschillende manieren van het exploiteren van fastfood franchiseformules leiden tot verschillende organisatiestructuren van franchisenemers. Bij volledig 'harde franchise' wordt alles bepaald en begeleid door de franchisegever. Bij een minder 'harde' variant heeft de franchisegever meer focus op de operatie, marketing en supply chain, dan op de ontwikkeling en bouw van fastfoodrestaurants. Met als gevolg dat de kennis en capaciteit die hiervoor benodigd is, niet aanwezig is op het hoofdkantoor maar bij de franchisenemers in hun organisatie.

Daar waar de kennis en capaciteit beheerst worden, is theoretisch gezien de kans groter dat er aandacht voor duurzaamheid is. Bij McDonald's geldt, dat zowel de kennis als capaciteit gecentreerd is op het hoofdkantoor. Hierbij kan aangenomen worden dat bij hen de meeste, t.a.v. van KFC en Burger King, aandacht voor duurzaamheid bestaat. Het programma 'Scale for Good' kan hiervoor als bewijs gelden. Voor KFC geldt dat zij een beperkte kennis en capaciteit hebben op het hoofdkantoor en dat de franchisepartners, in vergelijking met McDonald's, meer zelfverantwoordelijk zijn. Gevolg van deze beperkingen en verdeling is dat er minder aandacht is voor duurzaamheid. De huidige status van het duurzaamheidsprogramma kan hiervoor als bewijs beschouwd worden. Bij Burger King hebben de franchisenemers, in vergelijking met McDonald's en KFC, de grootste zelfverantwoordelijkheid. Het



hoofdkantoor is in Zwitserland en er is geen master franchisee op dit moment in Nederland. Aandacht voor duurzaamheid in het (ver)bouwen van hun fastfoodrestaurants is er momenteel niet.

Bij uitzondering zou ook een franchisenemer voorop kunnen lopen in de toepassing van duurzaamheid. Franchisenemers zijn echter voornamelijk ingesteld om de hoogst haalbare winst na te streven en hanteren daardoor veelal een korte termijnstrategie. Deze leidt vaak tot negatieve gevolgen voor de toepassing van duurzaamheid. Dit is het sterkst merkbaar bij franchisenemers die zelfvoorzienend dienen te zijn bij het (ver)bouwen van fastfoodrestaurants, oftewel bij Burger King en KFC. De capaciteit van hun ontwikkel- en bouwafdeling kan beperkt zijn en de focus zal meer gericht zijn om zo snel en goedkoop mogelijk te bouwen i.p.v. duurzaamheid toe te passen.

Franchising voor franchisenemers is het recht hebben om fastfoodrestaurants te exploiteren maar tevens ook de plicht hebben om de exploitatie ervan op de wijze te doen, zoals de franchisegever deze heeft voorgeschreven. Refererend aan de verwachting dat McDonald's duurzaamheid het best ontwikkeld heeft en tevens als enige volledig 'hard franchise' toepast, kan aangenomen worden dat de franchisenemers van McDonald's ook daadwerkelijk het meest aan duurzaamheid toepassen in het (ver)bouwen van hun fastfoodrestaurants. Daaropvolgend zou KFC en daarna Burger King kunnen zijn, dit n.a.v. de invloed, kennis en capaciteit vanuit het hoofdkantoor van de franchisegever.

Bij food franchising is het standaard dat het vastgoed niet in eigendom van de franchisenemers is. Kijkend naar de gehele vastgoedportefeuille van McDonald's, KFC en Burger King zal ongeveer de helft in eigendom zijn van institutionele beleggers. Bij dit type belegger wordt de rol van duurzaamheid steeds belangrijker. Hiermee kan aangenomen worden dat er een mogelijkheid kan ontstaan dat verhuurders in de toekomst eisen gaan stellen aan toegepaste duurzaamheid in het afbouwpakket, wat ter verantwoording is van de huurder (=franchisenemer). Bij de andere helft, wat in eigendom is van de particuliere belegger, is de verwachting dat deze duurzaamheidseisen later of zelfs niet gaan komen.

## Hoofdstuk 3 Duurzaamheid

De populariteit van duurzaamheid neemt toe. Het wordt steeds vaker gebruikt door bedrijven, ze schrijven erover op hun websites of ze gebruiken het in advertenties. Duurzaamheid komt ook steeds vaker voor op het nieuws. Maar wat is duurzaamheid eigenlijk en hoe kan dit kwantificeerbaar gemaakt worden? Dit zijn vragen waar veel mensen en bedrijven mee kampen. Want energiebesparing is eenvoudig te meten en te vergelijken maar voor overige duurzame prestaties is het lastig om deze uit te drukken in cijfers. Bijvoorbeeld welke gegevens moeten er dan verzameld worden, wat moet de kwaliteit ervan zijn en wat is de wijze van monitoring? Dit hoofdstuk geeft een toelichting op wat duurzaamheid is, op welke manieren het mogelijk is om duurzaamheid meet- en kwantificeerbaar te maken en welke duurzaamheidstoepassingen er zijn. Met deze kennis wordt het mogelijk om de tweede deelvraag te beantwoorden. Deze vraag is als volgt geformuleerd: “Welke mogelijkheden zijn er volgens de theorie om duurzaamheidstoepassingen te doen tijdens de (ver)bouw van fastfoodrestaurants?”.

### 3.1 Wat is duurzaamheid?

Duurzaamheid is een veelbesproken onderwerp. Maar wat is duurzaamheid eigenlijk? Vele websites waaronder de Kamer van Koophandel (KVK) schrijven dat duurzaamheid een brede betekenis heeft (Koekoek, 2021). Want wat voor de één duurzaam is, betekent het voor de ander iets anders. Als voorbeeld hiervan is de plasticverpakking van een paprika, voor de één niet duurzaam want er is plastic gebruikt maar door het plastic is de paprika wel weer langer houdbaar waardoor het voor de ander wel als duurzaam wordt beschouwd.

Volgens het Van Dale online woordenboek heeft duurzaamheid drie betekenissen, namelijk het is langdurend, weinig aan slijtage of bederf onderhevig en weinig belastend voor het milieu (Van Dale, n.d.). Het Nederlands woordenboek Woorden heeft online als betekenis “eigenschap van lang goed te blijven of te blijven bestaan en het streven om verstandig met energiebronnen en het milieu om te gaan” (Woorden, n.d.).

Duurzaamheid werd voor de eerste keer serieus onder de aandacht gebracht door de Club van Rome (Reuvekamp, 2019). Zij vormde een organisatie van tientallen onderzoekers, technocraten en zakenmannen die zich in 1968 organiseerde en vanaf toen in Rome samenkwam. Deze club bracht in 1972 het onderzoeksrapport ‘Limits to growth’ uit (Reuvekamp, 2019). Het zorgde wereldwijd voor veel commotie en het had een krachtige impact op het mondiale milieubewustzijn. Het onderzoek ging over vijf grote wereldproblemen in hun onderlinge verband: De groei van de mondiale bevolking, de voedselproductie, de industrialisatie, de uitputting van grondstoffen en de vervuiling van het milieu. In het rapport werd geconcludeerd dat er binnen honderd jaar grote problemen zouden ontstaan qua groei van de bevolking en industriële productie als de westerse maatschappij in hetzelfde tempo bleef consumeren. Om deze problemen aan te pakken werd er ook een boodschap vermeld. De mens kan namelijk een samenleving creëren waarin hij onbeperkt kan leven op aarde, als hij zichzelf en zijn productie van materiële goederen beperkingen oplegt om een toestand van mondiaal evenwicht met de bevolking en productie te bereiken in zorgvuldig geselecteerde balans (Reuvekamp, 2019).

De World Commission on Environment and Development (WECD) schreef in 1987 het rapport ‘Our common future’ (WCED, 1987). De voornaamste conclusie van het rapport was dat de belangrijkste mondiale milieuproblemen het gevolg waren van de armoede in het ene deel van de wereld en de niet-duurzame consumptie en productie van het andere deel van de wereld. Het rapport riep voor het eerst op tot duurzame ontwikkeling. Dit werd gedefinieerd als: Een ontwikkeling die tegemoetkomt aan de

noden van het heden, zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien in het gedrang te brengen (WCED, 1987). Dit is één van de eerste verschijnselen van het zoeken naar de juiste balans, oftewel de creatie van duurzame ontwikkelingen met het oog op toekomstige generaties. Vandaag de dag wordt dit nog steeds als duurzaam beschouwd. Namelijk het CBS geeft als betekenis van duurzaamheid weer, dat het een duurzame ontwikkeling is die tegemoetkomt aan de levensbehoeften van de huidige generatie, zonder die van de toekomstige generaties tekort te doen (CBS, n.d.).


### 3.2 Duurzaamheidskeurmerken

De vraag naar duurzame gebouwen heeft in het verleden tot veel discussie en onduidelijkheid geleid, want wanneer is een gebouw duurzaam? Om deze vraag te beantwoorden zijn er keurmerken ontwikkeld die duurzaamheid meetbaar maken. Hierdoor kan er aangetoond worden hoe duurzaam een gebouw is en daarnaast is er een mogelijkheid ontstaan om duurzame gebouwen te vergelijken. In Nederland wordt gebruik gemaakt van diverse duurzaamheidskeurmerken. Er zijn overeenkomsten tussen de keurmerken maar er zijn ook verschillen. De keurmerken zijn namelijk ontwikkeld door verschillende partijen die elk hun eigen opvattingen hebben over duurzaamheid. Daardoor zijn er onderlinge verschillen in methodieken, duurzaamheidscategorieën en waarderingen. Het verschil in keurmerken heeft ertoe geleid dat er verschillende duurzame gebouwen zijn ontstaan. Zo zijn er gebouwen die gefocust zijn op energieverbruik, terwijl andere gebouwen een focus hebben op materiaalgebruik en/of op het comfort van de werknemers.

Hedendaags zijn de keurmerken niet alleen maar toepasselijk voor nieuw te bouwen bouwwerken maar kunnen ze ook gebruikt worden bij renovaties, sloop, beheer van vastgoedportefeuilles, meerdere gebouwfuncties zoals wonen, kantoren, industrie, bijeenkomst, winkel, zorg, etc. maar ook voor ontwikkelingen van gebieden.

De meest gebruikte duurzaamheidskeurmerken in Nederland zijn BREEAM-NL, GPR-Gebouw en LEED. Hiervan is LEED het minst vaak gebruikte keurmerk. LEED staat voor 'Leadership in Energy and Environmental Design' en is in 1998 opgezet door de United States Green Building Council (USGBC)<sup>4</sup>. De methodiek is afgeleid van de BREEAM-methode en is gebaseerd op de regel- & wetgeving van de Verenigde Staten (VS). Overal ter wereld waar LEED wordt toegepast moet het dus voldoen aan de referenties en regel- & wetgeving van de VS. Dit heeft als voordeel dat het vergelijk van LEED gecertificeerde bouwwerken onderling op een consistente wijze gedaan kan worden. Echter, het nadeel kan zijn dat overal ter wereld de VS referenties en regel- & wetgeving wordt toegepast terwijl deze niet overeenkomen met lokale referenties en regel- & wetgevingen waar het bouwwerk gebouwd wordt. De BREEAM en GPR methodiek zijn daarentegen wel afgestemd op de Nederlandse referenties en regel- & wetgevingen en wordt mede daardoor veel vaker toegepast dan LEED.

### 3.3 BREEAM-NL en GPR-gebouw

 BREEAM-NL<sup>5</sup> is binnen Nederland een vaak gebruikte methode voor het certificeren van duurzaam vastgoed. Momenteel zijn 1.647 bouwwerken/projecten gecertificeerd en dienen 642 bouwwerken/projecten nog gecertificeerd te worden. BREEAM staat voor Building Research Establishment Environmental Assessment Method en wordt wereldwijd in meer dan 80 landen toegepast. Het was het eerste duurzaamheidskeurmerk ter wereld voor de gebouwde

---

<sup>4</sup> [www.usgbc.org](http://www.usgbc.org)

<sup>5</sup> [www.breem.nl](http://www.breem.nl)

omgeving. De methode is ontwikkeld door het Building Research Establishment uit het United Kingdom (UK), een organisatie welke in Nederland min of meer gelijk staat aan de TNO (Nederlandse organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek). Aanpassingen op de methode zijn mede mogelijk door verschillen in vigerende regel- & wetgevingen per land/regio. In Nederland heeft de Dutch Green Building Council (DGBC) de BREEAM methode geschikt gemaakt voor Nederlands gebruik (DGBC, n.d.). Naam van het keurmerk is aangepast naar BREEAM-NL en bevat vier keurmerken. Voor nieuwbouwprojecten is er BREEAM-NL Nieuwbouw, bestaande gebouwen worden beoordeeld met BREEAM-NL In-Use, slooprojecten met BREEAM-NL Sloop en Demontage en complete gebieden met BREEAM-NL Gebied.

BREEAM-NL wordt voornamelijk toegepast op privaat en commercieel vastgoed. Het is populair bij beleggers en ontwikkelaars vanwege de complexe bewijslast. De aanvrager dient veel informatie te verzamelen om te kunnen bewijzen hoe duurzaam het gebouw is (zie tabel 2). Dit biedt in bepaalde mate garantie over de duurzaamheid van het gebouw. Echter, het nadeel ervan is dat het veel tijd, efficiëntie en geld kost.

<b>Informatielast BREEAM-NL Nieuwbouw</b>	<b>Geschatte kosten</b>
Levenscyclus kosten op strategisch niveau	€ 2.000
Commissioning installaties en regelsystemen. Reviewen ontwerp, pre commissioning, commissieng (tijdens bouw), etc.	€ 15.000
Overdracht naar beheer (verzamelen document, overdracht coördineren, etc.)	€ 1.000
Eerste jaars evaluatie door externe partij	€ 1.500
Lichtplan	€ 1.000
Akoestisch onderzoek	€ 1.500
Veiligheidsadvies	€ 2.000
Energie efficiëntieberekening	€ 1.000
Vervoersplan maken	€ 500
Ecologisch en hydrologisch onderzoek (efficiënt waterverbruik)	€ 1.000
Natuurrapportage (potentieel voor plant en diersoorten vd bouwlocatie en omgeving in beeld gebracht) & beheerplan	€ 2.000
MPG berekening	€ 2.000
Materialenpaspoort	€ 3.000
Drainageplan	€ 1.500
Technische ondersteuning architect (o.a. informatievoorziening, meetings, etc.)	€ 2.000
Technische ondersteuning installatie adviseur (zie architect)	€ 2.000
BREEAM expert / assessor voor proces en controle bewijslasten	€ 25.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 64.000</b>

Tabel 2: Kosten informatielast wat benodigd is voor BREEAM-NL Nieuwbouw toepassing. Kosten zijn gebaseerd op bijlage 1.

**GPR** GPR-Gebouw (Gemeente Praktijk Richtlijn)<sup>6</sup> was voornamelijk ontwikkeld voor gemeenten, corporaties en overheid gerelateerde vastgoedprojecten maar tegenwoordig wordt het ook gebruikt bij beleggers en diverse vastgoedeigenaren van commercieel vastgoed. Stichting W/E adviseurs<sup>7</sup> hebben in samenspraak met gemeentes GPR-Gebouw ontwikkeld. De stichting ontwikkelt namelijk kennis en software die duurzaamheid inzichtelijk en meetbaar kan maken in de ontwerpfase (GPRsoftware, n.d.). Volgens de stichting maakt het moeilijke materie makkelijk. Een voorbeeld hiervan is het bieden van een integrale afweging op energie en materialen. GPR-Gebouw kan antwoordt geven op de vraag of de energiewinst van zonnepanelen en extra isolatie opweegt tegen het extra materiaalgebruik. De stichting heeft GPR-Gebouw uitgebreid naar GPR-software waardoor het keurmerk breder inzetbaar is geworden. Momenteel wordt het gebruikt

<sup>6</sup> www.gprsoftware.nl

<sup>7</sup> www.w-e.nl

voor onderhoud, materiaal, stedenbouw (binnenstedelijk gebiedsontwikkeling) en specials zoals zwembaden. De methodiek van GPR-Gebouw is alleen toepasbaar in Nederland en vergeleken met de BREEAM-NL methodiek is het eenvoudiger omtrent bewijslasten. De kosten voor GPR-Gebouw zijn dan ook aanmerkelijk lager, ze worden geschat op ongeveer 15.000 Euro per te bouwen fastfoodrestaurant<sup>8</sup>.

Zoals in paragraaf 3.2 beschreven, zijn er overeenkomsten en verschillen tussen de duurzaamheidskeurmerken. Voor BREEAM-NL Nieuwbouw en GPR-Gebouw geldt dat dus ook. Onderstaande tabel 3 geeft inzichtelijk weer wat de overeenkomsten en verschillen zijn per keurmerk. Geconcludeerd kan worden dat beide keurmerken een breed spectrum aan duurzaamheidsonderwerpen behandelen maar dat BREEAM-NL Nieuwbouw uitgebreider is dan GPR-Gebouw. Er worden namelijk zowel meer categorieën als ‘credits’ behandeld, er kan onderscheid in het bouwwerk gemaakt worden tussen verhuurder en huurder, zowel in ontwerp- als realisatiefase kan er getoetst worden en t.b.v. certificering is er een assessor en een onafhankelijk orgaan benodigd. Vanwege het feit dat BREEAM-NL Nieuwbouw uitgebreider is, zijn de kosten ook een stuk hoger. Het verschil kan al gauw oplopen naar 50.000 Euro. Internationaal gezien is BREEAM overal toepasbaar, voor GPR-Gebouw geldt dit niet omdat het alleen toepasbaar is voor de Nederlandse markt.

Onderwerp		Duurzaamheidskeurmerken		Onderwerp		Duurzaamheidskeurmerken	
		Breeam-NL Nieuwbouw	GPR-Gebouw*			Breeam-NL Nieuwbouw	GPR-Gebouw*
Gebouwtype	Compleet	x	x	Weging ( compleet)	Management	11%	
	Casco	x			Gezondheid	19%	?
	Casco + vaste installatie	x			Energie	20%	?
Gebouwfuncties	Kantoor	x	x	Transport	6%		
	Winkel	x	x	Water	7%	?	
	Onderwijs	x	x	Materialen	13%		
	Industrie	x	x	Afval	6%		
	Logies	x	x	Landgebruik en ecologie	8%		
	Bijeenkomst	x	x	Vervuiling	10%		
Categorieën	Zorg	x	x	Gebruikskwaliteit		?	
	Sport	x	x	Toekomstwaarde		?	
	Management	x		Milieu		?	
	Gezondheid	x	x	Classificatie	1	Pass > 30%	1 ster
	Energie	x	x		2	Good > 45%	2 sterren
	Transport	x			3	Very good > 55%	3 sterren
	Water	x			4	Excellent > 70%	4 sterren
	Materialen	x			5	Outstanding > 90%*	5 sterren
	Afval	x		Werkwijze certificering	Expert	x	x
	Landgebruik en ecologie	x			Assessor	x	
	Vervuiling	x		Controle assessor	x		
	Gebruikskwaliteit		x	Certificeringsmogelijkheden	Ontwerpfase	x	x
	Toekomstwaarde		x		Realisatiefase	x	
Milieu		x	Geldigheid certificaat (jaar)	1		5	
Credits		36	?	Erkenning	Nationaal: Overheid	x	x
	Toetsing	x	x		Nationaal: financieringsinstanties	x	x
	Uitvoering	x			Internationaal	BREEAM-International	GRESB

Tabel 3: Inhoudelijke overeenkomsten en verschillen tussen BREEAM-NL Nieuwbouw en GPR-Gebouw (DGBC, 2020) (GPRSoftware, n.d.). \* ? Het was niet mogelijk om de gewenste informatie te achterhalen.

### 3.4 Algemene duurzaamheidsbegrippen

#### Bouwbesluit

In het Bouwbesluit staan de minimale eisen waaraan voldaan moet worden om een bouwwerk te mogen bouwen (RVO, 2021). Dit kan ook wel beschouwd worden als ‘de bezemwagen’. De belangrijkste duurzaamheidseis voor nieuwbouw van fastfoodrestaurants is de BENG, ‘Bijna Energie Neutraal Gebouw’ (RVO, 2021). De BENG is een uitbreiding en verscherping van de EPC-berekening (Energie Prestatie Coëfficiënt) die voor 1 januari 2021 nog geldend was. De energieprestatie van de BENG wordt berekend aan de hand van drie individueel te behalen eisen: De maximale energiebehoefte per m2 gebruikersoppervlak, het maximale primair fossiel energieverbruik per m2 gebruikersoppervlak en het minimale aandeel hernieuwbare energie (bijvoorbeeld zonnepanelen).

<sup>8</sup> Prijs aanname in overleg met GPR-Gebouw.

In het bouwbesluit is onlangs ook vastgelegd, dat er laadinfrastructuur voor elektrische auto's aanwezig dient te zijn bij een nieuw te bouwen bouwwerk (Rijksoverheid, 2021). Voor een fastfoodrestaurant met meer dan tien parkeervakken heeft de parkeerplaats ten minste één oplaadpunt en leidingdoorvoeren voor oplaadpunten voor ten minste één op de vijf parkeervakken.

#### *Activiteitenbesluit milieubeheer-inrichtingen*

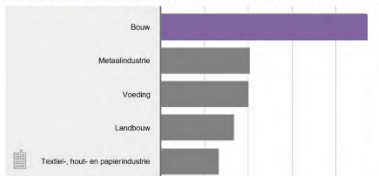
Verbruikt een organisatie per jaar meer dan 50.000 KWh elektriciteit en/of 25.000 m<sup>3</sup> aardgas (of equivalent) dan is er de verplichting vanuit het Activiteitenbesluit milieubeheer-inrichtingen om energiebesparende maatregelen te nemen (RVO, 2020). Deze energiebesparende maatregelen dienen dan een terugverdientijd van vijf jaar of minder te hebben. De verplichting wordt ook wel energiebesparingsplicht genoemd. Naast deze plicht is er ook nog een informatieplicht, oftewel organisaties moeten rapporteren welke energiebesparende maatregelen zij hebben ingevoerd (RVO, 2021).

In de Erkende Maatregelenlijsten Energiebesparing (EML) zijn per bedrijfstak de mogelijke maatregelen opgesomd die een terugverdientijd hebben van vijf jaar of minder (RVO, 2021). Ten behoeve van een fastfoodrestaurant komen o.a. de volgende energiebesparende maatregelen in aanmerking: Ledverlichting, energiemonitoringssysteem, spouwmuurisolatie, aanwezigheidssensoren, leiding- en kanalenisolatie, frequentieregelaars op cv en afzuiging, ontdooiregeling koelingssysteem, etc. (RVO, 2019). Deze maatregelen leiden tot relatieve kleine energiebesparingen. Maatregelen die grote besparingen opleveren, zoals een systeem die energie haalt uit de bakdampen (warmteterugwinning (wtw)), een gebouwbeheersysteem (gbs) die op afstand uitgelezen kan worden door een leverancier en een afzuigkap die automatisch frequenties kan aanhouden zijn hierin (nog) niet opgenomen.

#### *Circulariteit/2nd life program*

De Nederlandse overheid heeft als doel gesteld om in 2030 50% minder primaire grondstoffen (mineralen, metalen en fossiel) te gebruiken (Rijksoverheid, 2019). In 2050 dient de economie zelfs geen afval meer te leveren, oftewel we hebben dan een circulaire economie. Vanwege het feit dat de

Afval in NL vooral uit de bouwsector



Figuur 2 Bron CBS, 2019

bouwsector verantwoordelijk is voor 50% van het grondstoffenverbruik en als branche veruit de meeste afval genereert, is het juist in deze sector van belang om circulariteit toe te gaan passen (Vastgoedmarkt, 2019). Maar wat is de betekenis van circulariteit? Volgens de transitieagenda bouw bijlage 4 van de rijksoverheid is de definitie als volgt: "Circulair bouwen betekent het ontwikkelen, gebruiken en hergebruiken van gebouwen, gebieden en

infrastructuur, zonder natuurlijke hulpbronnen onnodig uit te putten, de leefomgeving te vervuilen en ecosystemen aan te tasten. Bouwen op een wijze die economisch verantwoord is en bijdraagt aan het welzijn van mens en dier. Hier en daar, nu en later" (Rijksoverheid, 2018, p. 10).

#### *Cradle to Cradle*

Van 'wieg tot wieg' is de letterlijke vertaling van Cradle to Cradle (C2C) en houdt in dat ieder product uiteindelijk leidt tot de productie van een nieuw product. Deze gedachte komt uit de natuur waarbij afval niet bestaat, iedere eindfase is de beginfase van iets anders. Dit komt overeen met de visie van de chemicus Braungart en architect Mc Donough (Braungart, 2002).

#### *Recycling*

Wanneer materialen hergebruikt worden in een andere vorm dan het oorspronkelijke product, spreekt men over recycling (Vos, 2018). Er worden dan afvalstoffen, of eigenlijk reststromen, verwerkt als

grondstof. Het verschil met C2C is dat er bij C2C in het productieproces al rekening mee wordt gehouden dat het product na gebruik verwerkt kan worden in andere bruikbare producten of grondstoffen.

#### *Biobased*

Biobased bouwen is een manier van bouwen op basis van wat door de natuur geboden wordt (Haas, 2015). Enkele voorbeelden van biobased materialen zijn hout, riet, natuurlijke vezels (vlas), stro, sedum planten en klei. Deze materialen worden ook wel 'nagroeibare' grondstoffen genoemd.

#### *Verantwoorde herkomst van materialen*

In de afstudeerscriptie van Maarten van Beek en Rianne van Dijk is de definitie van verantwoorde herkomst van materialen als volgt beschreven: "Bouwproducten, -materialen en -grondstoffen hebben een verantwoorde herkomst als alle transport, extractie- en productieprocessen in de toeleveringsketen een geminimaliseerde schade op de omgeving toebrengen, betrokkenen rechtvaardig behandeld zijn en als dit beschreven, inzichtelijk en verifieerbaar is" (Beek, 2013, p. 4). Voorbeelden hiervan zijn houtproducten die het keurmerk FSC<sup>9</sup> en/of PEFC<sup>10</sup> hebben of producten van beton die het keurmerk CSC<sup>11</sup> hebben.

#### *Grijze stroom*

Betekenis van grijze stroom is volgens de Nederlandse online encyclopedie: "Alle stroom die met behulp van fossiele brandstoffen, zoals gas en kolen, wordt opgewekt. Bij het opwekken van stroom met behulp van fossiele brandstoffen komen gassen vrij die schadelijk zijn voor het milieu. Ze bevorderen het broeikas effect (met name door koolstofdioxide) en de verzuring (met name door zwaveldioxide)" (Encyclo, n.d.). Aspecten die juist niet meer gewenst zijn in deze huidige tijd.

#### *CO2 footprint*

Een koolstofvoetafdruk is de totale uitstoot van broeikasgassen veroorzaakt door een individu, evenement, organisatie, dienst, plaats of product, uitgedrukt als koolstofdioxide-equivalent (Wilting, 2015). De footprint kan hierbij als direct of indirect genomen worden. Direct betekent bijvoorbeeld wat de uitstoot aan broeikasgassen is om een plastic bekertje te maken. Dit wordt gedaan door alleen te kijken naar het productieproces van het plastic bekertje. Wanneer er over indirecte CO2 footprint gesproken wordt dan dient er verder te gekeken worden dan alleen het productieproces. Transporten bijvoorbeeld worden dan ook berekend, materialen en producten moeten namelijk getransporteerd worden.

### **3.5 Duurzaamheid bij fastfoodrestaurants**

Met behulp van deskresearch is onderzocht wat de fastfood franchiseformules McDonald's, KFC en Burger King doen aan duurzaamheid tijdens het (ver)bouwen van hun restaurants. Alleen op de website van McDonald's is informatie te vinden over wat zij doen aan duurzaamheid in Nederland m.b.v. het 'Scale for Good' programma (McDonald's, 2019). Er staat o.a. geschreven dat hun nieuwe restaurants standaard aardgasvrij zijn en bij bouw en verbouw nemen ze steeds nieuwe duurzaamheidsmaatregelen. Denk hierbij aan ledverlichting, warmteterugwinning, energiezuinige apparatuur, watervrije urinoirs en (snel)laadpunten voor elektrische auto's. Al sinds 2008 kopen al hun restaurants 100% groene stroom in.

---

<sup>9</sup> [www.fsc.nl](http://www.fsc.nl)

<sup>10</sup> [www.pefc.nl](http://www.pefc.nl)

<sup>11</sup> [www.concretesustainabilitycouncil.com](http://www.concretesustainabilitycouncil.com)

Via google is duurzaamheid bij McDonald's ook terug te vinden in een project wat in zij in Boxmeer (2020) hebben gerealiseerd. Volgens een krantenartikel in de Gelderlander is er in dit McDonald's restaurant meer aan duurzaamheid toegepast dan wat beschreven staat in het 'Scale for Good' programma (Greijn, 2020). Er zijn namelijk duurzame en circulaire materialen toegepast. Denk hierbij aan een systeem waarbij het restaurant verwarmd wordt met restwarmte van de keuken, circulair isolatiemateriaal, dakbedekking, bestrating, gevelafwerking en plafonds. Waarom dit niet vermeld staat op de website van McDonald's Nederland is onbekend. Er is getracht om in contact te komen met McDonald's Nederland, maar meerdere personen in diverse functies hebben te kennen gegeven dat ze dit niet mee willen werken aan dit onderzoek.

Bij KFC<sup>12</sup> en Burger King<sup>13</sup> is op de website geen informatie te vinden over wat zij doen aan duurzaamheid tijdens het (ver)bouwen van hun restaurants. Aangenomen mag worden dat zij het bouwbesluit volgen en geen extra duurzaamheidskenmerken toepassen.

Online is zowel bij KFC als Burger King niet te traceren of zij een functie als duurzaamheidsmanager hebben op landelijk en/of wereldniveau. Voor McDonald's is te herleiden dat zij zowel op landelijk als wereldniveau een duurzaamheidsmanager in hun organisaties hebben.

### 3.6 Conclusie

Duurzaamheid is een breed begrip, het heeft vele betekenissen en interpretaties. Juist vanwege de behoefte om duurzaamheid meet- en kwantificeerbaar te maken, zijn in het vastgoed diverse duurzaamheidskeurmerken ontstaan. De belangrijkste en bekendste in de Nederlandse vastgoedmarkt zijn BREEAM-NL, LEED en GPR-Gebouw.

De duurzaamheidskeurmerken vertonen onderling veel overeenkomsten, mede daarom is het moeilijk om te bepalen welk keurmerk het beste is. Beter is om naar de werkwijze, toepasbaarheid, doelstelling en financiën te kijken. Want er kan gesteld worden, dat alle duurzaamheidskeurmerken leiden tot verbetering in de toepasbaarheid van duurzaamheid.

Met betrekking tot de werkwijze is bij GPR-Gebouw de aanlevering van bewijslast veel minder intensief dan bij BREEAM-NL Nieuwbouw. De oorzaak hiervan is te herleiden tot het feit dat GPR-Gebouw minder uitgebreid is en vaker 'aannemelijk' accepteert, i.p.v. elke keer bewijslast te eisen om een credit te kunnen behalen.

GPR-Gebouw is alleen toepasbaar in de ontwerpfase en op het gehele bouwwerk. BREEAM-NL Nieuwbouw is daarentegen toepasbaar in zowel de ontwerp- als uitvoeringsfase en daarnaast is het ook mogelijk om het op drie verschillende manieren toe te passen op het bouwwerk, namelijk, casco, casco + en afbouw. Vanwege deze optie is BREEAM-NL Nieuwbouw goed geschikt om te gebruiken door de franchisenemers van fastfoodrestaurants. Door de veelzijdigheid in toepasbaarheid, categorieën, credits en intensivering in de aanvoer en controle op bewijslast is er een hogere waardering vanuit de markt ontstaan voor het keurmerk BREEAM-NL Nieuwbouw, in vergelijking met GPR-Gebouw. Enig nadeel hierbij kunnen de kosten zijn, deze zijn tot vijf keer zoveel als die van GPR-Gebouw.

---

<sup>12</sup> [www.kfc.nl](http://www.kfc.nl)

<sup>13</sup> [www.burgerking.nl](http://www.burgerking.nl)



Volgens de Nederlandse wetgeving is het verplicht om diverse duurzaamheidsmaatregelen toe te passen. Opvallend is dat enkele maatregelen ook voorkomen in het ‘Scale for Good’ duurzaamheidsprogramma van McDonald’s. Hierbij kan gesteld worden, dat het voldoen aan deze normen niet echt als toegepaste duurzaamheidsmaatregel mag gelden. Het voldoet namelijk slechts aan de minimale eisen van de overheid, oftewel de ‘bezemwagen’. Een term die hiervoor ook weleens gehanteerd wordt, is ‘greenwashing’ (Blokker, 2021). Wat mag dan wel als duurzaamheidsmaatregel gelden? Dat zijn alle toegepaste duurzaamheidsmaatregelen, die niet verplicht zijn vanuit de Nederlandse regel- en wetgeving. Het voldoen aan een duurzaamheidskeurmerk kan hiervan een voorbeeld zijn. Dit geldt overigens ook voor alle separate duurzaamheidstoepassingen met een geldige bewijslast, zoals een duurzaamheidscertificaat. In tabel 4 worden enkele voorbeelden genoemd ter illustratie van wat separate duurzaamheidstoepassingen kunnen zijn. In principe kan hierbij aangenomen worden, dat alle ‘credits’ van een duurzaamheidskeurmerk ook separaat toegepast kunnen worden tijdens het bouwen van een bouwwerk. Dit is dan ook het antwoord op de tweede deelvraag: “Welke mogelijkheden zijn er volgens de theorie om duurzaamheidstoepassingen te doen tijdens de (ver)bouw van een fastfoodrestaurants?”.

Voorbeelden van separate maatregelen t.b.v. het toepassen van extra duurzaamheid		
Duurzaamheidstoepassing	Kostenverhogend	Bijzonderheden
Restaurant design vanuit remodel perspective.	Nihil	
In ontwerpfase rekening houden met losmaakbaarheid en klimaatadaptatie.	Nihil	
Gebruik make van CO2 arm beton.	Nihil	
Inkoop van 'groene' stroom.	Nihil	Zie bijlage 2A
Losmaakbaarheid van constructie en gevelonderdelen.	Nihil	
Gebruik maken van standaard afmetingen.	Nihil	
Schelpen toepassen in kruipruimtes i.p.v. zand.	Nihil	
Bouwmaterialen geproduceerd met circulariteit - 2nd life program - C2C - biobased.	Nihil	Straatklinkers (bijlage 2B), celbetonblokken, vloer- & wandtegels (bijlage 2C), plafonds (bijlage 2D), gevelafwerkingen (bijlage 2E), ramen en kozijnen, isolatiematerialen, interieur, etc.
Waterloze urinoirs.	Nihil	
Afvalmanagement op bouwplaats.	Laag	
Installatie concept gebaseerd op gemiddelden (0 - 22 graden / 2 graden setpoint per uur).	Laag	
Natuurlijke afwatering op terrein i.p.v. rioleringsstelsel.	Laag	
Energie monitoring d.m.v. submetering van energieverbruiksgroepen.	Laag	
Verantwoorde afkomst van bouwmaterialen.	Laag	FSC/PFEC hout, CSC beton.
Alle ruimte voorzien van luchtventilatie volgens NEN 1087:2020.	Midden	
Verhoging ecologische waarde.	Midden	Vergroening versus verstening, daktuin
Regenwater opvangen t.b.v. planten te bewateren.	Midden	
Gebouwbeheersysteem	Hoog	Prestatieverhogend voor werking van installaties, op afstand bestuurbaar door supplier.
Zonwering	Hoog	
Slimme aansturing afzuigcapaciteiten (marvel)	Hoog	ROI van vijf jaar (zie bijlage 2F)
Warmte-terug-win systeem op afzuigkap.	Hoog	ROI van drie jaar (zie bijlage 2G)
Energetische afzuigkappen.	Hoog	ROI van twee jaar (zie bijlage 2H)
Nihil = 0% - 2% ; Laag = 2% - 8% ; Midden = 8% - 15% ; Hoog > 15%		

Tabel 4: Separate maatregelen t.b.v. illustratie welke mogelijkheden er zijn om duurzaamheid toe te passen, gebaseerd op credits van BREEAM-NL Nieuwbouw (DGBC, 2020). Kostenverhoging op eigen interpretatie en bijlage 2.

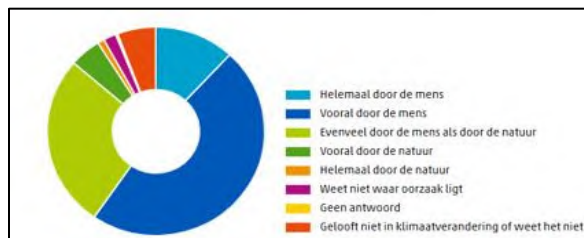
## Hoofdstuk 4 Factoren die verduurzaming beïnvloeden

Het wel of niet verduurzamen wordt beïnvloed door een aantal factoren die spelen bij de franchisenemers van fastfoodrestaurants. In principe hetzelfde als in de overige sectoren, zoals bij de eigenaren van kantoren en woningen. Om te achterhalen wat een stimulans kan zijn voor het verduurzamen van fastfoodrestaurants, is het belangrijk om kennis te hebben van wat mogelijk factoren van beïnvloeding kunnen zijn. In dit hoofdstuk worden zij beschreven en verwerkt in een model van invloed. Hiermee wordt het mogelijk om de derde deelvraag te beantwoorden, deze is als volgt geformuleerd: “Wat zijn de beïnvloedingsfactoren om duurzaamheid wel of niet toe te passen?”.

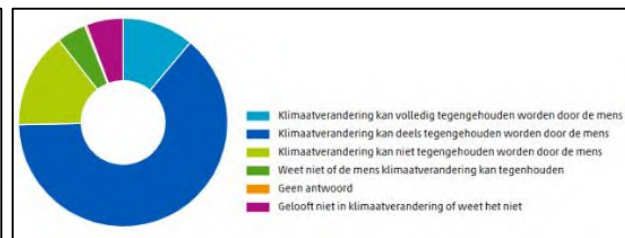
### 4.1 Factoren van invloed

#### *Bewustzijn*

94 Procent van de Nederlanders van 18 jaar of ouder denkt dat het klimaat aan het veranderen is (Kloosterman, 2021). Van de 94 procent, geeft 68 procent aan dat dit ‘zeker’ het geval is en 26 procent denkt dat dit ‘waarschijnlijk’ zo is. Bij het onderzoek naar de oorzaak van deze veranderingen geeft 12 procent aan dat het ‘volledig’ en 48 procent dat het ‘vooral’ door de mens is gekomen. Op de vraag “Kan de mens klimaatverandering tegenhouden?”, denkt 75 procent van de Nederlanders 18 jaar en ouder dat de mens daartoe in staat is.



Figuur 3: Oorzaak van klimaatverandering in procenten (Kloosterman, 2021)



Figuur 4: Kan de mens klimaatverandering tegenhouden in procenten (Kloosterman, 2021)

#### *Kennis*

Volgens Brussaard wordt kennis herleid naar de eigenschap ‘nieuws- of weetgierigheid’ (Brussaard, 2016). Dit betekent, dat hebben van kennis gevolgen kan hebben dat er nog meer kennis gaat ontstaan. Er ontstaat namelijk de eigenschap ‘nieuws- of weetgierigheid’ waarmee de drang wordt getriggert om meer informatie over een onderwerp te verzamelen. In een omgeving waarin meerdere mensen met elkaar samenwerken, is de kans groter dat er meer kennis aanwezig is dan in situaties waarin mensen alleen moeten werken. Het team van McDonald’s Nederland is vele malen groter dan het team van KFC en Burger King. Bij McDonald’s is dus meer kennis aanwezig en dit zou tot gevolg kunnen hebben dat zij meer kennis over duurzaamheid hebben.

#### *Intern beleid*

In de literatuur zijn verschillende definities van het begrip intern beleid te vinden. Voor dit onderzoek wordt de volgende definitie gebruikt: Het streven naar het bereiken van bepaalde doeleinden met bepaalde middelen en bepaalde tijdkeuzes (Aardema, 2008). Hierbij kan gesteld worden dat hoe ‘groener’ het beleid is, hoe ‘groener’ de doeleinden kunnen zijn. Oftewel, als er veel aandacht voor duurzaamheid in het interne beleid is, dan zal dat positieve effecten kunnen hebben op duurzaamheid van bepaalde doeleinden. Belangrijk gedachtegoed hierbij is, dat het ook tegenovergesteld kan werken, wanneer er geen of weinig aandacht is voor duurzaamheid in het interne beleid.

### *Intrinsieke motivatie*

De vorming van duurzaamheid in het interne beleid wordt intrinsiek gemotiveerd vanuit identiteit, traditie en persoonlijke commitment volgens Leskinen (Leskinen, 2020). Met identiteit wordt bedoeld welke politieke voorkeur een persoon heeft, hoe men nadenkt over duurzaamheid en of men milieubewust is. Voor de hand liggend is het om te stellen dat bij gebrek aan intrinsieke motivatie het zal leiden tot nadelige gevolgen voor het aandeel duurzaamheid in het interne beleid.

### *Beleidsuitvoering*

Beleid is niet iets wat op zichzelf staat, er zijn allerlei processen bij betrokken. Dit geheel wordt ook wel de beleidscyclus genoemd (Bekkers, 2007). Een onderdeel van de cyclus is de beleidsuitvoering, want wat bedacht is als beleid, dient ook geïmplementeerd te worden. Kenmerken die leidend hierbij zijn (Aardema, 2008), zijn 'het willen', 'het weten' (de informatie) en 'het kunnen' (uitvoeren). In de praktijk zou het mogelijk kunnen zijn, dat een organisatie een duurzaam beleid heeft opgesteld, maar het niet kan uitvoeren vanwege het ontbreken van één of meerdere hiervoor genoemde kenmerken.

### *Financieel: Rendement*

In 2017 heeft Karlon Cox onderzoek gedaan naar het rendement van duurzaamheidsinvesteringen in de kantorenmarkt (Cox, 2017). Uit zijn statistische analyse is gebleken, dat het huurprijsverschil tussen duurzame kantoren en niet-duurzame kantoren 16 procent bedraagt. Een jaar later heeft Willem Heineke in de kantorenmarkt aangetoond, dat er een positief verband bestaat tussen de mate van energiezuinigheid en de huurprijs (Heineke, 2018). Hiermee kan gesteld worden dat duurzaamheid in de kantorenmarkt leidt tot hogere huurprijzen. In het rapport van Willem Heineke wordt ook verondersteld dat de verhouding tussen kosten (t.b.v. implementatie duurzaamheid) en opbrengsten veelal gunstig is (Heineke, 2018). Dit kan resulteren in een hoger rendement en/of waardering.

Het behalen van een hogere waardering door gebruikmaking van duurzaamheidskeurmerken is niet alleen van toepassing in de kantorenmarkt. Peter-Jan Reinders heeft onlangs aangetoond, dat ook in de sector winkelvastgoed een hogere waardering te behalen valt bij een hogere BREEAM-score (Reinders, 2020). Het verband tussen BREEAM-score en waardering is het sterkst voor winkels met een dagelijks aanbod, zoals wijkwinkelcentra en supermarkten.

De eerder vernoemde resultaten over verhoogde rendementen hebben betrekking op de verhuurders. Zoals in hoofdstuk 2 beschreven, is een standaard demarcatie tussen verhuurder en huurder bij fastfoodrestaurants dat de installaties en het interieurpakket ter verantwoording van de huurder zijn. Deze, oftewel de franchisenemer, kan hierin ook duurzaamheidsinvesteringen doen om zodoende verlaging in operationele kosten na te streven (o.a. lagere energierekening). Het directe rendement is hierbij van belang om een keuze te maken. Vanwege het feit, dat de franchisenemers allemaal een zelfstandige organisatie zijn, met daarbij ieder zijn eigen financieringsconstructie, is het niet mogelijk om een gedetailleerd rendement uit te rekenen wat toepassend zou kunnen zijn om duurzaamheid te implementeren. Aangenomen wordt dat een terugverdientijd (ROI) van niet langer dan zes jaar de grens van het minimaal te behalen rendement is.

### *Extra kosten*

Jorg de Jonge toont in zijn scriptie aan, dat ontwikkelkosten van duurzaam vastgoed zesentwintig procent hoger zijn dan bij conventioneel ontwikkeld vastgoed (Jonge, 2021). De tijd om duurzaam vastgoed te ontwikkelen, is volgens de Jonge 11 procent langer dan bij conventioneel ontwikkeld vastgoed. Langere ontwikkeltijd en hogere kosten drukken op het eigen vermogen van de ontwikkelaar en de achterliggende financiering, oftewel het vergroot het risico op het eigen vermogen.

Met betrekking tot het afbouwpakket wat ter verantwoording is van de fastfoodrestauranteigenaar, heeft de implementatie van duurzaamheid alleen tot gevolg dat het meer gaat kosten. Dit geeft hetzelfde resultaat als bij de ontwikkelaar, bij wie het drukt op het eigen vermogen en eventueel achterliggende financiering. Wanneer er geen extra eigen vermogen beschikbaar is en/of het niet toereikend is om de extra kosten te financieren, zal het niet mogelijk zijn om de gewenste duurzaamheid te implementeren.

#### *Bewezen staat van dienst*

Het gebruik van alternatieve materialen/systemen i.p.v. de standaard materialen/systemen kan tot weerstand leiden bij de gebruiker (franchisenemer). Deze wil namelijk een bepaalde mate van zekerheid hebben dat het alternatief voldoet aan de standaard en/of beter is. Het kunnen voldoen hieraan of een goed alternatief opstellen, wat als garantie kan gelden wanneer nieuwe toegepaste duurzaamheid toch niet blijkt te werken, kan leiden tot positieve stimulatie in de toepassing van alternatieve materialen.

#### *Imago*

Een bedrijfsimago draait om het beeld dat een doelgroep heeft van een bepaalde onderneming. Uit onderzoek van GfK<sup>14</sup> is bij het thema 'goed geweten' op te merken dat alle drie fastfoodformules een onvoldoende hebben gekregen als waardering. Hieruit kan opgemaakt worden dat de geïnterviewden de associatie hebben dat fastfoodorganisaties (te) weinig doen met duurzaamheid. McDonald's is mede daarom een aantal jaren geleden begonnen om hun duurzaamheidsimago te verbeteren met het 'Scale for Good' programma (McDonald's, 2019). De nadruk ligt hier voornamelijk op het verduurzamen van operationele aspecten zoals het elimineren van plastics, verminderen van afval, minder zout gebruiken, etc.. Sinds 2018 zijn daar ook andere onderwerpen bijgekomen zoals duurzaamheid in de supply chain. KFC en Burger King zijn later dan McDonalds begonnen met het implementeren van duurzaamheidsprogramma's en zijn om die reden nog niet zover als McDonald's

Om de toegevoegde waarde van duurzaamheid te illustreren, kan er een vergelijk worden gemaakt met de waarde die een bekend persoon vertegenwoordigt in een reclamecampagne van een merk. Duurzaamheid kan dus leiden tot verhoging in cognitieve perceptie (imago) van een merk of bedrijf.

#### *Financieringen*

Duurzaamheid gaat een steeds prominentere rol innemen bij het verstrekken van financieringen, blijkt uit het scriptierapport van Manon Klaij- van Zee (Zee, 2019). De drie grote banken, ABN Amro, ING en Rabobank hanteren diverse maatregelen op het gebied van duurzaamheid. Enkele daarvan zijn het verstrekken van kortingen op de rente naarmate er duurzaamheid wordt toegepast, mogelijkheden tot 100 procent financiering en het aanreiken van tools hoe en waarom duurzaamheid toe te passen. De prominentere rol, oftewel de maatregelen, kunnen ervoor zorgen dat er binnen de bedrijfstak fastfoodrestaurants een verhoging plaatsvindt in de toepassing van duurzaamheid.

#### *Subsidie: Stimulering duurzame energieproductie en klimaattransitie (SDE++)*

Deze subsidie is bedoeld als stimulans voor bedrijven die hernieuwbare energie gaan produceren of CO<sub>2</sub> verminderende technieken (niet van toepassing in dit onderzoek) gaan toepassen (RVO, 2021). De kosten voor het duurzaam opwekken van energie zijn namelijk hoger dan bij het gebruik van fossiele grondstoffen. Hierdoor is het niet altijd mogelijk om een rendabele business case te krijgen bij opwekking van duurzame energie. Het negatieve verschil tussen deze twee vormen van opwekking kan

---

<sup>14</sup> Bijlage 3: GfK Formule monitor 2020.

vergoed worden met behulp van de SDE++ regeling. Hoogte van de regeling wordt bepaald door de marktprijs van de geleverde energie, de kostprijs van de duurzame energie, toegepaste technologie en de hoogte van het subsidiebudget.

#### *Fiscale regelingen: VAMIL en MIA*

De VAMIL, Willekeurige Afschrijving Milieu Investering en MIA, Milieu Investeringsaftrek, zijn regelingen vanuit de overheid die fiscaal voordeel kunnen opleveren (Belastingdienst, n.d.). De beide regelingen maken het mogelijk om de fiscale winst te verlagen. Voor de VAMIL geldt, dat een investering voor max. 75 procent op een willekeurig moment afgeschreven kan worden. Bij de MIA kan dit tot 36 procent van het investeringsbedrag. Voor beide regelingen zijn er voorwaarden. Enkele voorbeelden hiervan zijn: Het bedrijfsmiddel moet op de milieulijst staan, het mag niet eerder gebruikt zijn en het minimale investeringsbedrag moet 2.500 Euro zijn.

#### *Concurrentie*

Voor het succes van een fastfoodrestaurant is de locatie de belangrijkste factor. Om geselecteerd te worden door een ontwikkelaar en/of gemeente voor een locatie, kan de toepassing van duurzaamheid een rol spelen. Duurzaamheid is hiermee dus te beschouwen als een concurrentievoordeel (Porter, 2011).

#### *Regel- en wetgeving Nederlandse overheid*

Zoals in hoofdstuk 3.4 beschreven staat, moet het te bouwen bouwwerk voldoen aan het vigerende Bouwbesluit. Voor duurzaamheid gelden o.a. de normen van de 'BENG', Bijna Energie, Neutraal, Gebouw en dienen de fastfoodrestaurants te voldoen aan de 'Activiteitenbesluit milieubeheer-richtingen'. Het o.a. toepassen van ledverlichting en elektrische laadpalen behoren dus tot de minimale duurzaamheidseisen waaraan voldaan moet worden. Periodiek zal de overheid de normering bijstellen, om zodoende meer te kunnen bereiken op het gebied van duurzaamheid.

#### *Franchisegever*

Franchising houdt in dat de franchisenemer het recht heeft om fastfoodrestaurants te exploiteren, maar tevens ook de plicht heeft om de exploitatie ervan op de wijze te doen die de franchisegever heeft voorgeschreven. Hierbij is het dus mogelijk, dat de franchisegever verplichtingen oplegt om aan bepaalde duurzaamheidseisen te voldoen. De franchisenemer dient dan te voldoen aan deze gestelde verplichtingen.

#### *Verhuurder*

Zoals Peter-Jan Reinders heeft aangetoond, dat tegenwoordig ook verhuurders van winkelcentra hun vastgoed gaan verduurzamen (Reinders, 2020). Dienen fastfoodrestaurants op dit soort locaties er rekening mee te houden, dat er in toekomst eisen vanuit de verhuurder gesteld kunnen worden wat de huurder toepast aan duurzaamheid in het afbouwpakket. Locaties die niet behoren tot een winkelcentrum, welke dus veelal in bezit zijn van particuliere beleggers, is de verwachting dat duurzaamheid in het afbouwpakket van de huurder voorlopig nog geen betekenis krijgt.

## **4.2 Model van beïnvloeding**

Van alle bovenstaande factoren is de impact op beïnvloeding op toepassing van duurzaamheid weergegeven in onderstaand model. Hiermee kan de derde deelvraag van het onderzoek beantwoord worden. De vraag luidt: "Wat zijn de beïnvloedingsfactoren om duurzaamheid wel of niet toe te

passen?“. Naast beantwoording van de deelvraag is het model ook gemaakt ter afsluiting van het literatuuronderzoek en ter voorbereiding van de empirische analyse.

Beïnvloedingsmodel		
Onderwerp	Factoren die leiden tot positieve beïnvloeding	Factoren die leiden tot negatieve beïnvloeding
Bewust zijn	Als men bewust is van een probleem, kan het acceptatie tonen, waardoor men ontvankelijk wordt om het probleem op te lossen. Dus als men bewust is van het feit dat CO2 uitstoot leidt tot negatieve gevolgen op de klimaatverandering, dan zal men hiervoor ontvankelijk zijn om duurzaamheidstoepassingen te doen om zo bij te dragen aan de benodigde CO2 reductie.	Als men niet bewust is van een probleem, kan het ook geen acceptatie tonen en dus ook geen wil om het probleem op te lossen. Dus als men niet bewust is van het feit dat CO2 uitstoot leidt tot negatieve gevolgen op de klimaatverandering, dan zal men ook niet ontvankelijk zijn om toepassingen in duurzaamheid te doen. Hierdoor dragen zij niet bij aan de gewenste/benodigde CO2 reductie.
Kennistheorie	Bij aanwezigheid van kennis kan dit herleiding geven naar nieuws- of weetgierigheid met als gevolg dat er 'triggers' kunnen gaan ontstaan t.a.v. duurzaamheid. Deze triggers kunnen leiden tot implementatie van	Bij het ontbreken van kennis kan er ook geen herleiding ontstaan/plaatsvinden naar nieuws- of weetgierigheid, met als gevolg dat er geen triggers ontstaan t.a.v. duurzaamheid. Want waar je geen kennis van hebt, kun je ook niet weten
Intern beleid	Wanneer duurzaamheid een actieve rol heeft in het interne beleid, dan zal dit tot positieve gevolgen kunnen leiden in de uitvoering ervan.	Wanneer duurzaamheid geen (actieve) rol heeft in het interne beleid, dan zal dit ertoe kunnen leiden dat duurzaamheid ook geen rol speelt in de uitvoering
Intrinsieke motivatie	De vorming van duurzaamheid in het interne beleid wordt intrinsiek gemotiveerd vanuit identiteit, traditie en persoonlijk commitment. Aanwezigheid van intrinsieke motivatie zal leiden tot toepassing van duurzaamheid in beleid en/of	De vorming van duurzaamheid in het interne beleid wordt niet intrinsiek gemotiveerd. Het gevolg hiervan is dat de organisatie alleen doet wat vereist wordt door 'derden'. Het 'iets' meer doen of een stapje harder lopen, zal hierbij
Beleidsuitvoering	Leidende kenmerken bij beleidsuitvoering zijn 'het willen', 'het weten' en 'het kunnen'. Als deze kenmerken allemaal aanwezig zijn, zou dit kunnen leiden tot een positieve stimulans in de toepassing van duurzaamheid.	Leidende kenmerken bij beleidsuitvoering zijn 'het willen', 'het weten' en 'het kunnen'. Als deze kenmerken niet of niet allemaal aanwezig zijn, zou dit tot negatieve gevolgen kunnen leiden met betrekking tot de toepassing van
Rendement	Een gemiddelde terugverdiëntijd in de bedrijfstak fastfoodrestaurants is zes jaar of minder. Indien een duurzaamheidstoepassing hieraan kan voldoen, is er ook direct een mogelijkheid tot acceptatie hiervan.	Een gemiddelde terugverdiëntijd in de bedrijfstak fastfoodrestaurants is zes jaar of minder. Indien een duurzaamheidstoepassing hieraan niet kan voldoen, zal er ook geen acceptatie hiervan zijn.
Extra kosten	Toepassing van duurzaamheid mag extra geld kosten zolang het maar over een 'beperkte' stijging in kosten gaat.	Toepassing van duurzaamheid mag extra geld kosten maar als de stijging te groot is, zal de toepassingsacceptatie afnemen.
Bewezen staat van dienst	Wanneer een duurzaamheidstoepassing een bewezen staat van dienst heeft, zal dit leiden tot verhoging van de acceptatie ervan.	Wanneer een duurzaamheidstoepassing géén bewezen staat van dienst heeft, zal dit leiden tot een verlaging van de acceptatie ervan.
Imago	Een 'groener' imago zal leiden tot verhoogde cognitieve perceptie. Indien de perceptie belangrijk wordt gevonden, zal men toepassingen in duurzaamheid	Indien de perceptie van een 'groener' imago niet belangrijk wordt gevonden, dan zal dat leiden tot minder of geen aandacht voor duurzaamheidstoepassingen.
Financiering	Bij een externe financiering kan vanuit de financierer aandacht gevestigd worden op de toepassing van duurzaamheid. De aanvrager voelt zich hierdoor 'gedwongen' om duurzaamheid toe te gaan passen.	Als bij een externe financiering vanuit de financierer géén aandacht gevestigd wordt op de toepassing van duurzaamheid, dan voelt de aanvrager zich niet 'gedwongen' om duurzaamheid toe te passen.
Subsidies	De eigenaar heeft kennis van subsidies en kan hiermee een verbeterd rendement behalen. Dit verhoogt de toepassing van duurzaamheid.	De eigenaar heeft geen kennis van subsidies en kan daardoor geen hoger rendement behalen. Dit kan tot negatieve effecten leiden op de toepassing van
Concurrentie	Wanneer duurzaamheid een rol heeft in de toewijzing van fastfoodrestaurantlocaties, zal dit tot een positieve stimulans leiden in de toepassing van duurzaamheid.	Wanneer duurzaamheid geen rol heeft in de toewijzing van fastfoodrestaurantlocaties, dan zal dit ertoe leiden dat er hierdoor geen stimulans is voor de toepassing van duurzaamheid.
Ontwikkelaar / gemeente	Bij een nieuwe ontwikkeling kunnen eisen aan duurzaamheid gesteld worden door zowel de gemeente als ontwikkelaar. Dit zal tot een positieve stimulans leiden t.a.v. toepassing van duurzaamheid.	Bij een nieuwe ontwikkeling kan het voorkomen dat er geen extra eisen gesteld worden aan de toepassing van duurzaamheid vanuit de gemeente en/of projectontwikkelaar. Dit zal ertoe leiden dat de huurder niet geprikkeld wordt om zelf extra duurzaamheid toe te passen.
Regel- & wetgeving Nederland	Strengere wet- en regelgeving zal leiden tot verhogingen en/of verbeteringen in de toegepaste duurzaamheid.	Versoepeling in wet- en regelgeving zal leiden tot verlagingen in de toepassingen van duurzaamheid.
Franchisegever	Bij franchisegevers die op 'alle' gebieden veeleisend zijn naar hun franchiseemers, is de kans aanwezig dat zij ook eisen stellen aan de toepassing van duurzaamheid.	Bij franchisegevers die alleen veeleisend zijn op die gebieden die het belangrijkst zijn voor de franchisegever, is de kans aanwezig dat zij geen eisen stellen aan de toepassing van duurzaamheid.
Verhuurder	Wanneer duurzaamheid een belangrijke rol gaat krijgen bij verhuurders, zal het gevolg hiervan zijn dat zij duurzaamheidseisen stellen aan het afbouwpakket van hun huurders.	Wanneer duurzaamheid geen rol speelt bij de verhuurder, zal dit ertoe leiden dat zij ook geen duurzaamheidseisen stellen aan het afbouwpakket van hun huurders.

Model 1: Beïnvloedingsmodel

## Hoofdstuk 5 Empirische analyse

Door middel van literatuuronderzoek is onderzocht hoe de markt van fastfood franchise werkt, welke spelers actief zijn, wat duurzaamheid is en welke factoren van beïnvloeding zijn in het wel of niet toepassen van duurzaamheid. Het literatuuronderzoek is afgesloten met de introductie van het beïnvloedingsmodel. Met dit model is een goede basis ontwikkeld om aan de volgende fase van het onderzoek te beginnen, de empirische analyse. Dit hoofdstuk is een toelichting op de gekozen onderzoeksmethode en de inhoudelijke toepassing ervan. Daarnaast worden de resultaten van de interviews beschreven. Hiermee is de mogelijkheid ontstaan om zowel deelvraag vier als vijf te beantwoorden. Deze deelvragen zijn als volgt geformuleerd: “Op welke wijze zijn franchisenemers bezig met verduurzaming van hun fastfoodrestaurants (beleid en uitvoering)?” & “Welke stimulerende maatregelen leveren een bijdrage aan het doen van duurzaamheidstoepassingen?”.

### 5.1 Onderzoeksmethode

Aannemelijk is dat de franchisenemers van fastfoodrestaurants verschillende redenen hebben voor wat zij wel of niet toepassen aan duurzaamheid. Om te achterhalen wat hun beweegredenen en bedenkingen zijn, is er gekozen om de methode van interviews toe te passen. Volgens Baarda en de Goede zijn interviews de beste techniek om te achterhalen, wat mensen denken en/of voelen t.a.v. bepaalde onderwerpen (Goede, 2013).

De interviewvragen zijn via de mail, vijf dagen voorafgaand aan het interview, gestuurd naar de respondenten. Voor het afnemen van de interviews is gebruik gemaakt van het medium Microsoft Teams en twee interviews hebben plaatsgevonden in een fastfoodrestaurant zelf. Na het interview is een samenvatting van het gesprek gereproduceerd. Deze samenvatting is ter verificatie naar de respondent gestuurd. In bijlage 4 zijn alle samenvattingen toegevoegd. Hierbij is ook het interviewmodel ‘Totaaloverzicht’ toegevoegd. Daarin zijn alle antwoorden van de respondenten verwerkt en uit dit model zijn de resultaten (zie paragraaf 5.4) herleid.

### 5.2 Selectie

Er is getracht om per fastfood franchiseformule drie franchisenemers te vinden, die de meeste fastfoodrestaurants in eigen exploitatie hebben. Hiermee zou het dan mogelijk moeten zijn om een zo goed mogelijk en evenwichtig beeld per fastfood franchiseformule te kunnen illustreren. Voor de formule KFC is dit succesvol gelukt, voor Burger King hebben twee franchisenemers meegedaan die ook de meeste restaurants hebben en een franchisenemer die een relatief laag aantal restaurants heeft, maar die wel veel restaurants in ontwikkeling heeft. Voor McDonald’s hebben er twee franchisenemers mee gedaan die een middelmatig aantal restaurants hebben. De franchisenemers van McDonald’s waren over het algemeen moeilijker te bereiken en stonden veelal ook niet open om mee te doen aan dit onderzoek. Vandaar dat er maar ook twee mee hebben gedaan.

Op één persoon na waren de geïnterviewde personen de eigenaar van de organisatie of behoorden tot het managementteam (MT) van desbetreffende fastfood franchiseorganisatie.

Vanwege de wens van de respondenten om anoniem te blijven zijn alle interviews geanonimiseerd. Reden die hiervoor werd aangedragen was voornamelijk om terughoudend te zijn i.v.m. eventuele consequenties vanuit natuur- en milieuorganisaties.

### 5.3 Vraagstelling

Voor de formulering van de interviewvragen is als bron het beïnvloedingsmodel uit hoofdstuk 4 gebruikt. Hiermee is de basis gelegd om na de interviews verbanden te leggen tussen de literatuur en empirie. In tabel 4 zijn de vijftien interviewvragen en daarbij horende motivaties weergegeven.

Interviewvragen		
Onderwerp	Interviewvraag	Reden voor vraagstelling
Bewust zijn	Wat is je mening over de gevolgen van de CO2 uitstoot?	Achterhalen of de respondent zich er van bewust zijn, wat de gevolgen zijn van de CO2 uitstoot op klimaatveranderingen.
Kennistheorie	Wat weet je van het toepassen van duurzaamheid in de vastgoedsector?	Nagaan bij de respondenten, welke kennis zij hebben over duurzaamheid in de vastgoedsector en tevens nagaan wat zij weten over de mogelijke toepassingen ervan.
Intern beleid	Wat is jullie interne beleid over duurzaamheid?	Controleren of er een duurzaamheidsbeleid is in de organisatie van de respondent en bij aanwezigheid hiervan het achterhalen wat de inhoud is.
Intrinsieke motivatie	Denk je dat sociale en persoonlijke aspecten van invloed kunnen zijn op het beleid/uitvoering van duurzaamheid?	Achterhalen of sociale en persoonlijke aspecten invloed hebben op het beleid. Oftewel, als je zelf wel of niet in duurzaamheid gelooft, denk je dat dit dan een positief of negatief effect zal hebben op de vorming van het interne duurzaamheidsbeleid.
Beleidsuitvoering	Hoe implementeren jullie duurzaamheid bij het (ver)bouwen van jullie restaurants?	Inventariseren wat respondenten toepassen aan duurzaamheid in de praktijk.
Rendement, extra kosten en bewezen staat van dienst	Welke factoren zijn van invloed op het wel of niet verduurzamen?	Vanuit de praktijk onderzoeken welke factoren van invloed kunnen zijn op het wel of niet verduurzamen.
Imago	Welk imago heeft fastfood denk je? & Wat is je verwachting dat gasten zullen denken over toegepaste duurzaamheid bij fastfoodorganisaties?	Onderzoeken hoe de respondent denkt over het imago van fastfood. Tevens ook achterhalen wat de respondent denkt te weten over wat de gasten vinden van het imago en de toepassing van duurzaamheid. Als het imago bijvoorbeeld vergroend zou moeten worden, dan zou dit een betekenis kunnen hebben op de toepassingen van duurzaamheid.
Financiering	Welke rol heeft duurzaamheid bij je financieringsaanvraag?	Nagaan of er al financierders zijn die eisen stellen aan toepassingen van duurzaamheid. In dat geval kan het tot positieve effecten leiden in de toepassing van duurzaamheid.
Subsidies	Weet je van welke subsidies je gebruik kan maken als je duurzaamheid toepast?	Bij de respondenten onderzoeken of zij kennis hebben van subsidies. Gebruikmaking van subsidies kan namelijk tot een positief effect leiden op de toepassing van duurzaamheid.
Concurrentie	Zou duurzaamheid een rol kunnen spelen in het behalen van concurrentievoordelen m.b.t. tot het kunnen realiseren van nieuwe fastfoodrestaurants?	Bij een ontwikkeling kunnen eisen aan duurzaamheid gesteld worden door zowel de gemeente als ontwikkelaar zelf. Dit kan tot een positieve stimulans en toepassing van duurzaamheid leiden.
Regel- & wetgeving Nederland	Wat betekent/houdt in BENG?	Inventariseren of er kennis is van regel- en wetgeving bij de respondenten en controle op het beeld van 'greenwashing'.
Franchisegever	Welke eisen legt de franchisegever jullie op qua duurzaamheid in het (ver)bouwen van restaurants?	Achterhalen wat franchisegevers eisen aan toepassingen van duurzaamheid.
Verhuurder	Hebben jullie al te maken gehad met verhuurders, die eisen opleggen m.b.t. toepassing van duurzaamheid?	Achterhalen of er al verhuurders zijn die eisen stellen aan toepassingen van duurzaamheid in het afbouwpakket van de huurder.
Algemeen	Wat vind jij dat er gedaan moet worden om organisaties te stimuleren in het toepassen van meer duurzaamheid?	Onderzoeken wat de respondenten zelf vinden hoe zij het beste gestimuleerd kunnen worden.
Afsluiting	Duurzaam (af)bouwen wordt de standaard in de bedrijfstak fastfoodrestaurants binnen een periode van hoeveel jaar?	Bij de respondenten te weten te komen wanneer zij denken dat de (ver)bouw van een fastfoodrestaurant standaard op een duurzame manier wordt gedaan.

Tabel 5: Vijftien interviewvragen

### 5.4 Resultaten

Met behulp van het interviewmodel 'Totaaloverzicht', wat is bijgevoegd als bijlag 5 in dit rapport, zijn in deze paragraaf de belangrijkste resultaten beschreven per interviewvraag.

#### Vraag 1: Wat is je mening over de gevolgen van de CO2-uitstoot?

Alle respondenten zijn van mening dat er een directe relatie bestaat tussen milieuschade (o.a. opwarming van de aarde) en uitstoot van CO2. Eén respondent gaf hierbij ook aan, dat het hem verder niet interesseerde wat de feiten en gevolgen zijn. Hij zei: "Het irriteert me dat ik geen 130 km/u mag rijden, dat is eigenlijk het enige wat mij daadwerkelijk raakt". Hij vond ander nieuws interessanter en leuker om te lezen. Deze respondent had verder ook niets met duurzaamheid.

#### Vraag 2: Wat weet je van de toepassing van duurzaamheid in de vastgoedsector?

Twee van de acht respondenten hebben kennis van duurzaamheidskeurmerken zoals BREEAM, LEED en GPR-software. Drie respondenten vertelden dat ze weleens over deze begrippen hebben gehoord, maar



in principe niet weten waar het over gaat. De overige respondenten hebben geen kennis en/of weet van duurzaamheidstoepassingen. Eén hiervan, gaf aan dat zijn franchisegever volledig op de hoogte is en dat hij daarop vertrouwt.

*Vraag 3: Wat is jullie interne beleid over duurzaamheid?*

Géén van de respondenten heeft een duurzaamheidsbeleid. Ze volgen allemaal wat de franchisegever hierin bepaald heeft. Vijf respondenten gaven aan, dat ondanks er geen beleid is, duurzaamheid wel een 'onderwerp' in hun organisatie is. Ze proberen hun best te doen om zoveel mogelijk te realiseren. Eén respondent vertelde: "Sinds dat ik bewuster ben van de gevolgen van CO<sub>2</sub>-uitstoot, ben ik de toepassingen van duurzaamheid steeds belangrijker gaan vinden. Bijvoorbeeld het zwerfafval, we hebben nu drie bakfietsen rondrijden. Ik kan me niet indenken, dat we dit niet meer gaan toepassen. Het is 'gewoon' de standaard geworden". Overige voorbeelden van wat respondenten toepassen in het kader van duurzaamheid zijn: het verminderen van het gebruik van plastic waterflesjes door het eigen personeel, de installatie van waterloze urinoirs, het plaatsen van ledverlichting en als het kan van het gas af gaan. Eén respondent heeft zijn duurzaamheidsambitie zelfs opgenomen in het jaarplan.

*Vraag 4: Denk je dat sociale en persoonlijke aspecten van invloed kunnen zijn op het beleid/uitvoering van duurzaamheid?*

Alle respondenten zijn van mening dat beide aspecten invloed hebben op het beleid en uitvoering van duurzaamheid. Volgens hen leidt het wel of niet hebben van affiniteit met duurzaamheid, zowel tot positieve als negatieve gevolgen m.b.t. het beleid en uitvoering. Als voorbeeld hiervan werd door een respondent het volgende verteld: "Dat kan je bijvoorbeeld zien bij de kinderen die nu op school zitten, zij vinden duurzaamheid veel belangrijker dan toen wij op school zaten. De millennials (geboren in de jaren tachtig en negentig) en de jongeren letten veel meer op duurzaamheid en overige milieuaspecten".

*Vraag 5: Wat passen jullie toe aan duurzaamheid tijdens het (ver)bouwen van restaurants?*

Vijf respondenten vertelden dat zij ledverlichting, zonnepanelen, warmteterugwinning (wtw) en waterloze urinoirs als duurzaamheid toepassen. Van deze vijf respondenten heeft niemand aangegeven dat alle genoemde toepassingen, op uitzondering van het waterloze urinoir, verplichtingen zijn vanuit de Nederlands wetgeving.

Eén respondent gaf aan dat hij het niet wist, de bouwmanager was namelijk anderhalf jaar geleden weggegaan. De twee overige respondenten gaven als antwoord, dat zij de wetgeving en franchisegever volgden maar dat ze verder geen extra duurzame maatregelen toepasten.

*Vraag 6: Welke factoren zijn van invloed op het wel of niet verduurzamen?*

Alle respondenten gaven aan dat zij het rendement, oftewel een "Return On Investment" (ROI) van vijf tot zes jaar, de maximale tijdsgrens van acceptatie vinden. Als het langer dan zes jaar was, vonden de respondenten het niet de moeite waard om te investeren. Eén respondent week daarvan af. Die vertelde dat hij ook naar andere vormen van rentabiliteit keek. Als een toepassing een verbetering in het imago oplevert, dan zou dat de beslissingsfactor kunnen zijn i.p.v. het ROI.

Voor zeven respondenten was het acceptabel als kosten beperkt stijgen bij toepassing van duurzaamheid. Beperkte stijging werd hierbij gekwantificeerd als tien tot vijftien procent extra op bepaalde onderdelen van hun bouwsom.

Voor vier respondenten was een 'bewezen staat van dienst' ook relevant als factor van invloed. Hiermee bedoelden zij pas gebruik te willen maken van een duurzaamheidstoepassing, als er enige vorm van zekerheid/garantie is dat het systeem/materiaal/o.i.d. ook daadwerkelijk goed werkt.

Cashflow behoorde bij twee respondenten tot factor van invloed om wel of niet te investeren.

Vier respondenten vertelden dat hun besluitvorming ook afhangt van de bepalingen van de franchisegever. Oftewel, alles wat verplicht is, wordt ook uitgevoerd. Maar niet meer dan dat.

*Vraag 7: Welk imago heeft fastfood denk je?*

Op één respondent na, had iedereen dezelfde mening, namelijk dat fastfood een slecht imago heeft. Drie respondenten gaven hierbij ook aan, dat zij wel verbeteringen zagen in het 'slechte' imago. De oorzaken hiervan zijn te herleiden tot de verbeteringen van de concepten zelf en de huidige uitrol. De restaurants zien er tegenwoordig allemaal mooi uit. Van één fastfood franchiseformule kan het restaurant zelfs beschouwd worden als 'duurzaam'. Daarnaast worden de producten steeds beter en als ze dan geserveerd worden in een goede ambiance, dan moet het ten goede komen aan verbeteringen in het imago van fastfood. Enkele respondenten gaven aan, dat door deze ontwikkeling fastfood ook wel 'fast service', 'quick service' of 'real food fast' genoemd mag worden.

*Vraag 7: Wat is je verwachting dat gasten zullen denken over toegepaste duurzaamheid bij fastfoodorganisaties?*

Van zes respondenten aan wie deze vraag is gesteld, komen de antwoorden min of meer met elkaar overeen. Zij vertelden namelijk dat zij verwachten dat gasten niet zullen denken dat fastfood organisaties duurzaam bouwen. Hooguit dat de gasten denken dat er op operationeel gebied 'wat' aan duurzaamheid wordt gedaan. Oorzaken die respondenten aanhaalden waren o.a. de niet zichtbare toepassing van duurzaamheid, het ontbreken van interesse voor duurzaamheid bij de gasten zelf en het idee dat de gasten zullen denken dat fastfoodorganisatie alleen maar geld willen verdienen.

*Vraag 8: Welke rol heeft duurzaamheid bij je financieringsaanvraag?*

Duurzaamheid heeft volgens vijf respondenten geen rol van betekenis bij de financieringsaanvraag. Een enkeling kreeg hooguit wat algemene vragen over duurzaamheid. Dit zijn dan vragen over een duurzame bedrijfsvoering of over een duurzame horecasector. Er worden geen vragen gesteld t.a.v. toegepaste duurzaamheid in de (ver)bouw van fastfoodrestaurants. Twee van de vijf respondenten gaven aan, dat de antwoorden geen gevolgen hebben voor het wel of niet krijgen van de financiering. Zij halen hun financiering bij banken op, de overigen worden op andere manieren gefinancierd.

Eén respondent kon geen antwoord geven op de vraag en twee andere respondenten maakten geen gebruik van externe financieringen.

*Vraag 9: Weet je van welke subsidies je gebruik kan maken als je duurzaamheid toepast?*

Van alle respondenten gaven er twee aan dat ze geringe kennis hebben over subsidies. Van de respondenten die het niet wisten, gaven enkelen aan dat ze verwachten dat anderen (experts) hen tijdig informeren over de mogelijkheden.

Alle respondenten vertelden dat ze het moeilijke materie vonden, met veel regels en veel uitzonderingen en daardoor geen interesse en ook geen kennis hierover hebben.

*Vraag 10: Zou duurzaamheid een rol kunnen spelen in het behalen van concurrentievoordelen m.b.t. het kunnen realiseren van nieuwe fastfoodrestaurants?*

Zes respondenten vonden dat het voordelen kan opleveren. Eén respondent zei dat het alleen voordelen oplevert als duurzaamheid echt een rol speelt in de ontwikkeling zelf. De andere respondent vond het dat het geen invloed heeft. Die had, voornamelijk op het vlak van duurzaamheid, geen goede ervaringen met gemeenten en/of projectontwikkelaars.

*Vraag 11: Wat betekent/houdt BENG in?*

Vijf respondenten wisten het niet, drie wisten het wel en hiervan wist één respondent het zonder op te zoeken en/of te vragen aan anderen. De twee andere respondenten, die het wel wisten, vertelden respectievelijk: "Ik heb me erin verdiept toen jij de vragen stuurde, daarvoor wist ik er wel 'iets' vanaf maar voor nu heb ik het opgezocht voor de zekerheid" en "Ik heb het vorige week aan mijn bouwbegeleider gevraagd en die heeft het toen uitgelegd".

*Vraag 12: Welke eisen legt de franchisegever jullie op qua duurzaamheid in het (ver)bouwen van restaurants?*

Volgens de respondenten legt geen enkele franchisegever extra eisen op. Uit de antwoorden kon wel opgemerkt worden, dat één franchisegever (McDonald's) duidelijk meer aandacht besteed aan duurzaamheid dan de overige. Naar alle waarschijnlijkheid zijn zij op de achtergrond bezig om een duurzaamheidsprogramma op te zetten. De overige twee franchisegevers zijn volgens de antwoorden van de respondenten hier niet zo ver in. Voor één van deze twee franchisegevers (Burger King) werd gesuggereerd door drie correspondenten dat de franchisegever weinig tot geen aandacht heeft voor duurzaamheid. Eén correspondent deelde het volgende mee tijdens het interview: "Zoals eerder gezegd, vind ik, dat het hoofdkantoor zelfs hierin achterloopt. Ik zou graag willen dat ze hierin meer doen".

*Vraag 13: Hebben jullie al te maken gehad met verhuurders, die eisen opleggen m.b.t. toepassing van duurzaamheid?*

Géén van de respondenten heeft meegemaakt dat verhuurders eisen stellen. Twee respondenten hebben daarentegen wel meegemaakt, dat de verhuurder vragen stelde over wat zij aan duurzaamheid toepassen in het afbouwpakket. Eén van deze twee respondenten had ook meegemaakt dat hij de verplichting kreeg om een intentieverklaring te tekenen over duurzaamheid. Dit houdt in dat bij toekomstige werkzaamheden aan het casco en/of afbouw dat zij een verplichting hebben om dit op een duurzame wijze te realiseren.

*Vraag 14: Wat vind jij dat er gedaan moet worden om organisaties te stimuleren in het toepassen van meer duurzaamheid?*

Vier respondenten vonden dat hierin een rol voor de franchisegever is weggelegd. Deze zou franchisenemers moeten informeren, enthousiasmeren, aanreiken van diverse opties en uiteindelijk verplichtingen opleggen, zodat iedereen het uitvoert. De overige respondenten gaven aan dat er ook een rol voor de overheid is. Dit voornamelijk d.m.v. regulering maar ook m.b.v. subsidies. Eén van hen zei het volgende hierover: "De rol van de overheid is hierin belangrijk. Er moet veel meer regulering komen, zie de 'ban' op plastic als voorbeeld. Je kan dit niet overlaten aan de markt. We moeten snelheid maken en dat lukt alleen met regulering. Subsidie is leuk maar de progressie is veel te langzaam".

*Vraag 15: Duurzaam (af)bouwen wordt de standaard in de bedrijfstak fastfoodrestaurant binnen een periode van hoeveel jaar?*

Twee correspondenten vinden dat hun franchisegever, McDonald's, al duurzaamheid toepast in de (ver)bouw van hun fastfoodrestaurants. Echter, van een standaard kan nog niet overgesproken worden.

Ze verwachten over ongeveer drie jaar dat het wel de standaard is. Alles moet namelijk eerst getest worden alvorens het geïmplementeerd kan worden. De overige respondenten gaven aan dat de gemiddelde bandbreedte vijf tot vijftien jaar zal zijn. Hiervan is vijf jaar voor de McDonald's en tien tot vijftien jaar voor KFC en Burger King.

## 5.5 Conclusie

Uit de interviews kan geconcludeerd worden dat de respondenten bewust zijn van de schade die zij veroorzaken aan het milieu. Echter, een beleid om hierop te kunnen anticiperen was bij géén van hen aanwezig. Duurzaamheid wordt in veel organisaties wel een steeds belangrijker onderwerp. De huidige toepassingen zijn hierbij veelal gericht op de operatie en worden grotendeels verplicht vanuit de franchisegevers.

Het ontbreken van kennis over duurzaamheid in de organisaties van de respondenten, zou een reden kunnen zijn waarom er geen beleid is. Uit de interviews kwam namelijk naar voren, dat er in de groep van respondenten, weinig tot geen kennis was over duurzaamheidskeurmerken en duurzaamheidstoepassingen. Enkele respondenten vertelden dat zij onderwerpen toepassen die ook in de wet zijn vastgelegd. Het gaat hierbij om ledverlichting, warmteterugwinning en zonnepanelen. Niemand had echter blijkbaar de kennis, dat deze onderwerpen verplichtingen zijn vanuit het bouwbesluit.

Een andere reden voor het ontbreken van beleid zou veroorzaakt kunnen zijn, vanwege het feit dat er geen extra eisen worden opgelegd vanuit de franchisegever, verhuurder en/of financier. De respondenten gaven aan, dat het ontbreken van deze eisen ook juist één van de oorzaken is, dat zij geen duurzaamheid toepassen tijdens de (ver)bouw van hun fastfoodrestaurants.

Overige factoren die van invloed zijn voor de respondenten om wel of geen duurzaamheid toe te passen, waren een return on investment (ROI) van niet langer dan zes jaar, het alternatief moet een bewezen staat van dienst hebben en een beperkte stijging in kosten. De respondenten gaven ook aan dat zij vinden dat de franchisegevers hun verantwoordelijkheid hierin dienen te nemen. Zij vinden dat de franchisegevers hen zouden moeten informeren, enthousiasmeren, aanreiken van diverse opties en uiteindelijk verplichtingen moet opleggen, zodat iedereen het uitvoert. Enkele respondenten vonden ook dat de overheid een rol van betekenis hierin zou moeten hebben. Zij moet wetgeving en subsidies gaan toepassen. Over de huidige subsidies wisten de respondenten vrijwel niets. Ze vonden het te ingewikkeld en verwachten, dat ze tijdig geïnformeerd worden over de mogelijkheden door de partijen waarmee ze samenwerken.

Het imago over fastfood werd als negatief bevonden. Maar in vergelijking met vroeger is het al wel beter geworden. Volgens verschillende respondenten werd dit veroorzaakt door de huidige ontwikkelingen in food producten, toepassing van duurzame verpakkingsmaterialen en het creëren en realiseren van een goede service in een mooie omgeving. Enkele respondenten vertelden dat hiermee de transitie van fastfood naar 'fast service', 'quick service' of 'real food fast' gaande is.

De toepassing van duurzaamheid in de bouw van fastfoodrestaurants zou kunnen leiden tot een verbetering van het imago. Volgens de respondenten verwachten zij namelijk, dat de huidige gasten niet denken dat er duurzaam gebouwd wordt. Het overtreffen van deze gedachte kan dus kansen opleveren in het verbeteren van het imago. In principe hetzelfde als wat de respondenten zelf aangaven, dat zij concurrentievoordelen zagen als er duurzaamheid toegepast wordt bij een nieuw te bouwen

ontwikkeling. Belangrijk voor het imago is hierbij, dat de toegepaste duurzaamheid zichtbaar moet zijn. De gasten moeten namelijk kunnen zien en begrijpen wat er aan duurzaamheid is toegepast.

Wanneer tenslotte de resultaten uit het literatuuronderzoek worden vergeleken met de resultaten van de empirische analyse, dan worden de volgende overeenkomsten en inzichten aangetroffen.

- Bewust zijn leidt tot acceptatie van het probleem.
- Door het ontbreken van kennis kan er ook geen herleiding ontstaan naar nieuws- of weetgierigheid. Daarnaast kan er ook geen kennis ontstaan over duurzaamheid zelf en de mogelijke toepassingen ervan.
- Als duurzaamheid geen actieve rol heeft in interne beleid, dan heeft het ook geen actieve rol in de uitvoering van dat beleid.
- Het niet opleggen van duurzaamheidstoepassingen door 'derden' zoals franchisegever, verhuurder of financier leidt ertoe dat er ook geen duurzaamheid wordt toegepast.
- Eén fastfood franchiseformule loopt voorop, namelijk McDonald's.
- Organisaties van franchisenemers zijn er niet op ingericht om zelf duurzaamheid uit te vinden en toe te passen, deze organisaties zijn voornamelijk ingericht om 'snel en goedkoop' te bouwen.
- Imago en concurrentievoordelen kunnen een rol van betekenis gaan spelen m.b.t. het wel of niet toepassen van duurzaamheid.
- De grootste factor van besluitvoering is het financiële rendement wat te behalen is. Het minimaal te behalen rendement (ROI) dient hierbij zes jaar of korter te zijn.
- De aanname dat duurzaamheid extra kosten met zich mee. Daarbij geldt dat een beperkte kostenstijging acceptabel is, mits er enige vorm van garantie is dat de implementatie ook daadwerkelijk werkt zoals vooraf besproken is.
- Subsidies kunnen interessant zijn maar in de praktijk valt het rendement hiervan vaak tegen, waardoor franchisenemers 'het geloof' hierin verliezen.
- Toepassing van duurzaamheid bij fastfoodrestaurant kan volgens het model van franchising opgelegd worden aan de franchisenemers van deze restaurants. De franchisegevers kunnen daarom een belangrijke rol vervullen in de toepassing van duurzaamheid.

## Hoofdstuk 6 Conclusie

In de empirische analyse is onderzocht wat het beleid en uitvoering is bij de franchisenemers van fastfoodrestaurants op het gebied van duurzaamheid. Voorbeelden van toepassingen en uitleg over wat duurzaamheid is, zijn toegelicht in het literatuuronderzoek. Met de vergaarde kennis vanuit de empirie en literatuur is het mogelijk gemaakt om in dit hoofdstuk antwoorden te geven op de eerdergenoemde onderzoeksvraag: “Hoe kunnen franchisenemers van fastfoodrestaurants gestimuleerd worden in het verduurzamen van hun restaurants?”. Het hoofdstuk is opgebouwd uit de conclusie van het onderzoek, de aanbevelingen en de reflectie.

### 6.1 Conclusie

De franchisenemers van fastfoodrestaurants die behoren tot de formules van McDonald's, KFC en Burger King, passen volgens het literatuuronderzoek en de empirische analyse, weinig tot geen extra duurzaamheidstoepassingen toe, dan wat wettelijk is vastgelegd. Eén fastfood franchiseformule (McDonald's) besteedt met het 'Scale for Good' duurzaamheidsprogramma de meeste aandacht aan duurzaamheid. Dit was te merken in zowel het literatuuronderzoek als in de empirische analyse. Diverse factoren spelen een rol, waarom er weinig tot geen extra duurzaamheidstoepassingen worden uitgevoerd.

Franchising voor franchisenemers is het recht hebben om fastfoodrestaurants te exploiteren maar tevens ook de plicht hebben om de exploitatie ervan op de wijze te doen, zoals de franchisegever deze heeft voorgescreven. Als hierbij de franchisegever bepaalt, dat het voldoen aan wetgeving de eis is die wordt opgelegd, dan is het voor een franchisenemer niet meer benodigd om extra duurzaamheidstoepassingen te realiseren.

Mag er verwacht worden dat franchisenemers zelfstandig extra duurzaamheid gaan toepassen? Nee, dat kan niet verwacht worden van hen. Ze zijn aangesloten bij een franchiseformule en willen voldoen aan de eisen die hierbij horen. Daarnaast bevatten de organisaties van franchisenemers niet de kennis om de duurzaamheid toe te passen. Zij zijn voornamelijk ingericht om de hoogst haalbare winst na te streven en hebben daardoor eerder focus op snel en goedkoop bouwen dan op toepassing van duurzaamheid.

De verwachting zou moeten zijn dat de franchisegever, oftewel de eigenaar van de formule, een doel en strategie heeft m.b.t. duurzaamheid tijdens het (ver)bouwen van fastfoodrestaurants. Geconstateerd kan worden dat tot op zekere hoogte alleen McDonald's met haar 'Scale for Good' duurzaamheidsprogramma hieraan voldoet. Maar verwijzende naar de inhoud, kan ook geconcludeerd worden dat veel duurzaamheidstoepassingen zijn vastgelegd in de wet. Het commercieel promoten hiervan wordt ook wel 'greenwashing' genoemd.

De reden waarom franchisegevers geen aandacht voor duurzaamheid hebben, is niet onderzocht. Aannemelijk is om te stellen dat de manier van franchise exploitatie en het hebben van kennis en capaciteit hierin een rol spelen. McDonald's Nederland is de enige franchisegever die ook harde franchise toepast bij de ontwikkeling en bouw van hun fastfoodrestaurants. Daarvoor is benodigd om een grote afdeling bouw en ontwikkeling te hebben op het hoofdkantoor. De kennis over bouwen is hierbij sterk aanwezig en aangenomen mag worden dat, waar kennis aanwezig is, ontstaat ook nieuws- of weetgierigheid naar allerlei bouw gerelateerde onderwerpen, zoals duurzaamheid.

Bij toepassing van duurzaamheid wordt al snel gedacht aan een duurzaamheidskeurmerk. De toegepaste duurzaamheid is namelijk op deze manier te meten en te vergelijken. Het nadeel van een keurmerk kan de toepassing, efficiëntie, relevantie en kosten zijn. Echter, belangrijk om te weten is dat het gebruik van een keurmerk niet benodigd hoeft te zijn om duurzaamheid toe te passen. Het is namelijk ook mogelijk om de credits uit een keurmerk separaat toe te passen. Hierdoor kan de implementatie van duurzaamheid laagdrempelig blijven, snel en efficiënt toegepast worden en zijn de (mogelijke) kosten aanzienlijk veel lager in vergelijking met alleen al de kosten van het keurmerk zelf. In tabel 6 van hoofdstuk 3 worden enkele voorbeelden genoemd ter illustratie van wat separate duurzaamheidstoepassingen kunnen zijn en waardoor er uiteindelijk meer aan duurzaamheid wordt toegepast dan wettelijk is vastgelegd.

Uit de empirische analyse kan geconcludeerd worden dat de respondenten bewust zijn van de schade die zij veroorzaken aan het milieu. Een beleid om te kunnen anticiperen hierop was echter bij geen respondent aanwezig. Duurzaamheid wordt in veel organisaties wel een steeds belangrijker onderwerp. De toepassingen zijn hiervan veelal gericht op de operatie en worden allemaal verplicht vanuit de franchisegever. Met name de verplichting was volgens de respondenten ook één van de grote oorzaken dat er weinig tot geen duurzaamheid wordt toegepast in de (ver)bouw van fastfoodrestaurants.

Om in de toekomst duurzaamheid toe te gaan passen, zagen de respondenten een rol weggelegd bij de franchisegever en bij de overheid. De franchisegever zou de franchisenemer moeten informeren, enthousiasmeren, aanreiken van diverse opties en uiteindelijk verplichtingen opleggen, zodat iedereen het uitvoert. De overheid zou d.m.v. regulering en subsidies de minimale standaarden kunnen verhogen. Enig probleem hierbij is dat de overheid traag reageert en niet specifiek kan ingaan op een bepaalde bedrijfstak. Hierbij vervalt deze optie min of meer en kan alleen de franchisegever op korte termijn ervoor zorgen dat er meer aan duurzaamheid toegepast gaat worden.

Wat als een positieve ontwikkeling beschouwd kan worden, is dat de respondenten aangaven bereidwillig te zijn om beperkte stijging in kosten te accepteren. Daartegenover staat wel dat ze eisen dat de ROI niet langer is dan zes jaar, alternatieven een 'bewezen staat van dienst' hebben en dat de franchisegever met voorstellen komt. Dit vanwege het feit dat organisaties van franchisenemers hier niet op ingericht zijn en dat het voor iedere franchisenemer zou moeten gelden.

Als gevolg van het toepassen van extra duurzaamheden kan aangenomen worden, dat het tot verbeteringen van het imago van fastfood zal leiden. De gast zal namelijk vanuit de perceptie van 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' (MVO) opvallen dat er (zichtbare) duurzaamheidstoepassingen zijn gerealiseerd. Daarnaast kan duurzaamheid concurrentievoordelen opleveren bij een nieuw te bouwen vestiging.

De vraagstelling van dit onderzoek was als volgt geformuleerd: "Hoe kunnen franchisenemers van fastfoodrestaurants gestimuleerd worden in het verduurzamen van hun restaurants?" Gesteld kan worden dat de franchisenemers bereidwillig zijn om extra duurzaamheidstoepassingen te realiseren maar niet de kennis, kunde en capaciteit hebben om dit te verwezenlijken. Ze zijn aangesloten bij een franchiseformule, waarbij de verwachting zou moeten zijn dat het beleid en implementatie van duurzaamheid een verantwoordelijkheid is van de eigenaar van de franchiseformule, oftewel de franchisegever. Om de franchisenemers van fastfoodrestaurants te stimuleren, dienen de franchisegevers hen te informeren, enthousiasmeren en voorstellen te presenteren. Die voorstellen moeten voldoen aan de gestelde eisen van een return on investment (ROI) niet langer dan zes jaar, een bewezen staat van dienst en beperking in kostenstijging.

## 6.2 Aanbevelingen

Een conclusie uit de interviews was dat de respondenten een grote rol zagen weggelegd bij de franchisegever om duurzaamheid toe te gaan passen. Dit onderzoek is echter gericht op de franchisenemers van fastfoodrestaurants, het is daarom van essentieel belang om ook de zijde van de franchisegevers te onderzoeken. Zij zijn namelijk als enige in staat om op korte termijn duurzaamheid toe te passen.

Het model van franchise wordt niet alleen toegepast in de bedrijfstak fastfoodrestaurants. De resultaten van dit onderzoek (en mogelijk ook het vervolgonderzoek), zullen toepasbaar zijn op overige sectoren (o.a. hotel, retail en supermarkten) waar ook franchise wordt toegepast. Milieugroepen en/of overheden kunnen deze franchisegevers aanspreken op hun verantwoordelijkheden en 'morele' verplichtingen, om hen zodoende bewust te maken van de rol die zij kunnen hebben in de toepassing van duurzaamheid.

Voor de franchisegevers van KFC en Burger King geldt, dat ze McDonald's als voorbeeld kunnen nemen, inzake het opstellen van een duurzaamheidsprogramma en het aanstellen van een duurzaamheidsmanager in de franchiseorganisatie zelf. De aandacht die zij hebben gegeven aan duurzaamheid heeft hen de huidige 'voorsprong' opgeleverd.

Draag er zorg voor dat er meerdere voordelen te behalen zijn op de toegepaste duurzaamheid. Dit vergroot de implementatiekansen bij de franchisenemers van fastfoodrestaurants. Een mogelijk voorbeeld hiervan is de warmteterugwinning op de afzuigkap. Dit levert als direct voordeel energiebesparing op, maar deze toepassing dient ook commercieel gemaakt te worden. De gast dient dan te begrijpen wat er is toegepast aan duurzaamheid en wat de 'winsten' (o.a. CO<sub>2</sub>-reductie) zijn voor milieu. Gevolg hiervan kan een stijging van het imago zijn (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen), met weer als mogelijk gevolg dat er een bredere acceptatie ontstaat bij nieuw te ontwikkelen locaties.

Leveranciers van duurzaamheidstoepassingen zouden de implementatie van afwijkende materialen/systemen (op basis van de formulestandaarden) kunnen doen m.b.v. een aangepast businessmodel. Een voorbeeld hiervan is het MAAS concept van Halton, Marvel As A Service (bijlage 2f). Oftewel, leveranciers zouden hun materialen/systemen moeten leveren als diensten i.p.v. op de huidige traditionele manier. Zowel op de korte als de middellange termijn kan dit voordelen opleveren voor de franchisenemers van fastfoodrestaurants. Hierdoor zullen zij sneller geneigd zijn om tot implementatie over te gaan.

## 6.3 Reflectie

Duurzaamheid is een belangrijk en populair onderwerp in de huidige maatschappij. Met name bij de grote franchisenemers van KFC en Burger King was mijn verwachting, dat daar wel enige mate van reflectie en verantwoordelijkheid was t.a.v. milieuaspecten en toepassing van duurzaamheid. Uit het onderzoek is naar voren gekomen, dat ze wel reflectie hebben maar geen verantwoordelijkheid nemen vanwege diverse redenen. De verplichting vanuit de franchisegever was hierbij de belangrijkste. Achteraf gezien kan gesteld worden dat dit ook logisch is. Zo werkt het model van franchising eenmaal. Echter, verwijzend naar de grootte en urgentie van de klimaatproblemen en de grootte van deze organisaties, had ik iets anders verwacht. Bij andere franchiseformules, zoals De Jumbo (BREEAM, 2021), zijn er wel franchisenemers die opstaan en zelfstandig duurzaamheid toepassen. Deze ontwikkeling



heeft als gevolg dat de gehele formule zich meer en beter gaat inspannen om duurzaamheid toe te passen.

Het literatuuronderzoek laat zien dat duurzaamheid een moeilijk begrip kan zijn en dat er vele mogelijkheden bestaan om het toe te passen. Door het onderzoek naar de twee meest gebruikte keurmerken zijn er inzichten ontstaan welke duurzaamheidstoepassingen er mogelijk zijn. Vanwege de extra onderzoeken naar subsidies en wet- & regelgevingen kan het literatuuronderzoek beschouwd worden als volledig en compleet.

De empirische analyse is gedaan m.b.v. het afnemen van interviews. Per fastfood franchiseformule was de doelstelling om drie franchisenemers te interviewen. Alleen voor McDonald's zijn er geen drie maar twee franchisenemers geïnterviewd. Vanwege de algemene consistentie in de antwoorden heeft dit niet tot gevolgen geleid in de validiteit en betrouwbaarheid van de empirische analyse.

De interviewvragen zijn ontstaan door het ontwikkelen van het model van beïnvloeding. Vanwege de vaste set vragen is de informatie beperkter maar wel doelgerichter. De vragen zijn op verzoek van de respondenten vooraf toegestuurd. De mogelijke voorbereiding die zij hebben kunnen doen, heeft naar mijns inziens geen invloed gehad op de kwaliteiten van de uitkomsten. Er was wel een kwalitatief verschil in het eerste en de overige interviews. Dit is ook logisch als je 'iets' voor de eerste keer doet. Echter, door de uitwerking direct na het interview te doen, was het voor mij goed mogelijk om mijn rol te evalueren en te optimaliseren. Zo kwam, bij het transcriberen van het tweede interview, ik op het idee dat het ook interessant voor dit onderzoek zou zijn om te achterhalen wat de respondenten verwachten, hoe gasten zullen denken over toepaste duurzaamheid bij de (ver)bouw van fastfoodrestaurants. Deze vraag is als 'extra vraag' toegevoegd aan de interview vragenlijst voor de overige zes correspondenten. Ondanks dat niet alle correspondenten deze vraag hebben kunnen beantwoorden, zijn de uitkomsten wel als betrouwbaar te beschouwen. Dit vanwege de consistentie in de antwoorden.

De selectie van de respondenten was gebaseerd op franchisenemers die de meeste fastfoodrestaurants in beheer en/of in ontwikkeling hebben. Hierbij werden de volgende twee extra voorwaarden gesteld: de respondent moest zelf de eigenaar zijn van de organisatie of lid zijn van het managementteam en de respondent moest een rol vervullen bij het (ver)bouwen van fastfoodrestaurants.

Vanwege de totstandkoming van de interviewvragen en de aantallen, verdeling en selectie van de respondenten kan de empirische analyse als valide, betrouwbaar en representatief beschouwd worden.

De door mijn onderzoek opgedane inzichten en uitkomsten zullen toegepast gaan worden in het KFC-duurzaamheidsprogramma, wat eind dit jaar geïntroduceerd dient te worden.

## Bibliografie

- Aardema, A. H. (2008). *Overheidsbeleid*. Kluwer.
- Allan, R. P. (2021). *Climate Change 2021 The Physical Science Basis*. IPCC.
- Baarda, B. (2017). *Basisboek methoden en technieken*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Beek, M. v. (2013). *Verantwoorde herkomst van bouwmaterialen*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Bekkers, V. (2007). *Beleid in beweging*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Belastingdienst. (sd). *Milieu-investeringsaftrek (MIA)/Willekeurige afschrijving milieu-investeringen (VAMIL)*. Opgehaald van Belastingdienst: [https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/inkomstenbelasting/inkomstenbelasting\\_voor\\_ondernemers/investeringsaftrek\\_en\\_desinvesteringbijstelling/milieu\\_investeringsaftrek\\_mia\\_willekeurige\\_afschrijving\\_milie](https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/inkomstenbelasting/inkomstenbelasting_voor_ondernemers/investeringsaftrek_en_desinvesteringbijstelling/milieu_investeringsaftrek_mia_willekeurige_afschrijving_milie)
- Blokker, H. (2021, mei 18). *Een groene reputatie voorkom greenwashing*. Opgehaald van kvk: <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/innovatie/duurzaam-ondernemen/een-groene-reputatie-voorkom-greenwashing/>
- Braungart, M. M. (2002). *Remaking the Way We Make Things*. Rodale Press.
- BREEAM. (2021, mei 5). *Leussink vastgoed 1 5761*. Opgehaald van breeam.nl: <https://www.breeam.nl/projecten/leussink-vastgoed-1-5761>
- Brussaard, B. (2016). *De relatie tussen nieuwsgierigheid en leermethoden*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- CBS. (2012). *Klein midden en grootbedrijf*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2012/49/kleine-bouwbedrijven-minst-getroffen-door-crisis/klein-midden-en-grootbedrijf>
- CBS. (2021, april 15). *Bedrijven; bedrijfstak*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/81589NED?dl=26301>
- CBS. (2021, juli 15). *Bedrijven; bedrijfstak*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/81589NED?q=restaurants>
- CBS. (sd). *Wat is duurzaamheid*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/specifiek/wat-is-duurzaamheid->
- Ceres. (2019, januari 29). *Global investors turn heat fast food companies tackle climate and water*. Opgehaald van ceres: <https://www.ceres.org/news-center/press-releases/global-investors-turn-heat-fast-food-companies-tackle-climate-and-water>
- Cox, K. (2017). *Het effect van duurzaamheid op de huurprijs en de vertaling naar de waarderingen van kantoren in Nederland*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- DGBC. (2020). *BREEAM.NL Nieuwbouw 2020 Beoordelingsrichtlijn*. Den Haag: Dutch Green Building Council. Opgehaald van Downloads # nieuwbouw.

- DGBC. (2021, augustus 10). *IPCC rapport onderstreept missie om CO<sub>2</sub>-uitstoot grootschalig aan te pakken, het is nog niet te laat!* Opgehaald van DGBC: <https://www.dgbc.nl/nieuws/ipcc-rapport-onderstreept-missie-om-co-uitstoot-grootschalig-aan-te-pakken-het-is-nog-niet-te-laat-6178>
- DGBC. (sd). *Over dgbc*. Opgehaald van DGBC: <https://www.dgbc.nl/over-dgbc-43>
- Encyclo. (sd). *Grijze stroom*. Opgehaald van Encyclo: [https://www.encyclo.nl/begrip/Grijze\\_stroom](https://www.encyclo.nl/begrip/Grijze_stroom)
- Goede, M. d. (2013). *Basisboek Kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers.
- Gorter, R. (2015). *Dienen er specifieke wetsbepalingen te komen in het Nederlandse recht inzake de franchiseovereenkomst?* Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- GPRsoftware. (sd). Opgehaald van GPRsoftware: [https://www.gprsoftware.nl/?gclid=CjwKCAjwi9-HBhACEiwAPzUhHJwCPPW5lilhXFGK\\_kpxhhoVJHdtSzcFWloyaCeUZQDPkt0wefxeBoCb7sQAvD\\_BwE](https://www.gprsoftware.nl/?gclid=CjwKCAjwi9-HBhACEiwAPzUhHJwCPPW5lilhXFGK_kpxhhoVJHdtSzcFWloyaCeUZQDPkt0wefxeBoCb7sQAvD_BwE)
- GPRSoftware. (sd). *GPR-Gebouw*. Opgehaald van GPRSoftware: <https://www.gprsoftware.nl/gpr-gebouw/>
- Greijn, D. (2020, april 29). *McDonalds opent na zomervakantie deuren in boxmeer nog steeds plan voor hotel met casion langs a77*. Opgehaald van Gelderlander: <https://www.gelderlander.nl/maasland/mcdonalds-opent-na-zomervakantie-deuren-in-boxmeer-nog-steeds-plan-voor-hotel-met-casino-langs-a77~ac57935f/>
- Haas, M. (2015, maart 23). *Wat is nu eigenlijk biobased bouwen?* Opgehaald van Duurzaamgebouwd: <https://www.duurzaamgebouwd.nl/artikel/20150320-wat-is-nu-eigenlijk-biobased-bouwen>
- Heineke, W. (2018, maart). Een onderzoek naar de invloed van energiezuinigheid op de huurprijs van kantoren en de vraag hoeverre locatie hierin een rol speelt. *Energietabels en de huurprijs van kantoren in Nederland*. Amsterdam, Noord Holland, Nederland: Amsterdam School of Real Estate.
- Jonge, J. d. (2021). *Waarom duurzaam beleggen?* Amsterdam: ASRE.
- KFC. (sd). *Vastgoed*. Opgehaald van KFC: <https://www.kfc.nl/kfc-vastgoed>
- Klein, D. (2020, november 13). *QSR*. Opgehaald van QSR: <https://www.qsrmagazine.com/consumer-trends/restaurant-future-already-here>
- Kloosterman, M. A.-I. (2021, juni 4). *Opvattingen over klimaatverandering*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/rapportages/2021/klimaatverandering-en-energietransitie-opvattingen-en-gedrag-van-nederlanders-in-2020/2-opvattingen-over-klimaatverandering>
- Koekkoek, E. (2021, februari 3). *Klimaatakkoord wat betekent dat voor de horeca*. Opgehaald van kvk: <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/innovatie/duurzaam-ondernemen/klimaatakkoord-wat-betekent-het-voor-de-horeca/>

- Koekoek, E. (2021, maart 3). *Duurzaamheid voor producten en bedrijven*. Opgehaald van kvk: <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/innovatie/duurzaam-ondernemen/duurzaamheid-voor-producten-en-bedrijven/>
- Leskinen, N. V. (2020). *A Review of the Impact of Green Building*. Finland: Department of Built Environment, School of Engineering, Aalto University.
- McDonald's. (2019). *McDonald's NL factsheet scale for good climate action*. Opgehaald van mcdonalds: [https://www.mcdonalds.com/content/dam/nl/pdf/mcd\\_nl\\_factsheet\\_sfg\\_climate\\_action\\_a4s\\_hr\\_dig.pdf](https://www.mcdonalds.com/content/dam/nl/pdf/mcd_nl_factsheet_sfg_climate_action_a4s_hr_dig.pdf)
- NFV. (2016). *Europese erecode inzake franchising*. Opgehaald van NFV: <https://files.m6.mailplus.nl/user260365/4632/NFV%20Europese%20Erecode%202016.pdf>
- PBL. (2020, oktober 30). *Klimaat- en Energieverkenning 2020: behalen Urgenda reductiedoel 2020 onzeker, kabinetsdoel 2030 nog niet in zicht*. Opgehaald van PBL: <https://www.pbl.nl/nieuws/2020/klimaat-en-energieverkenning-2020-behalen-urgenda-reductiedoel-2020-onzeker-kabinetsdoel-2030-nog-niet-in-zicht>
- Porter, M. E. (2011). *Porter over concurrentie*. Business Contact.
- PWC. (2019, december 9). *ESG is topprioriteit voor vermogensbeheerders*. Opgehaald van PWC: <https://www.pwc.nl/nl/actueel-en-publicaties/diensten-en-sectoren/asset-management/esg-is-topprioriteit-voor-vermogensbeheerders.html>
- RBI. (2020). *Restaurant Brands International - 2020 SEC Form 10-K & Annual Report*. Washington: RBI.
- Reinders, P.-J. (2020). *Breeam certification and gross rentail yield of Dutch retail real estate*. Groningen: Universiteit Groningen .
- Reuvekamp, R. (2019). *Een schrikbarend toekomstbeeld*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Rijksoverheid. (2018). *Bijlage 4 transitieagenda bouw*. Rijksoverheid.
- Rijksoverheid. (2019, februari 8). *Kabinet: 'Helpt minder grondstoffen gebruiken in 2030'*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/02/08/kabinet-%E2%80%98helpt-minder-grondstoffen-gebruiken-in-2030%E2%80%99>
- Rijksoverheid. (2021, Juli 7). *afdeling 5.4 laadinfrastructuur*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://rijksoverheid.bouwbesluit.com/Inhoud/docs/wet/bb2012/hfd5/afd5-4>
- RVO. (2019, maart 5). *Maatregelenlijst hotels en restaurants*. Opgehaald van RVO: <https://www.rvo.nl/sites/default/files/2019/03/Erkende%20Maatregelenlijst%20Hotels%20en%20restaurants.pdf>
- RVO. (2020, oktober 10). *Energiebesparingsplicht*. Opgehaald van RVO: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/energie-besparen/informatieplicht-energiebesparing/energiebesparingsplicht>
- RVO. (2021, juli 1). *Bouwbesluit 2012*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://rijksoverheid.bouwbesluit.com/Inhoud/docs/wet/bb2012>

- RVO. (2021, juli 19). *Energieprestatie - BENG*. Opgehaald van RVO:  
<https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gebouwen/wetten-en-regels/nieuwbouw/energieprestatie-beng>
- RVO. (2021, juli 19). *Energieprestatie BENG*. Opgehaald van RVO:  
<https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gebouwen/wetten-en-regels/nieuwbouw/energieprestatie-beng>
- RVO. (2021, februari 15). *Erkende maatregelenlijsten*. Opgehaald van RVO:  
<https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/energie-besparen/informatieplicht-energiebesparing/bedrijven-en-instellingen/erkende-maatregelenlijsten>
- RVO. (2021, augustus 23). *Informatieplicht voor bedrijven en instellingen*. Opgehaald van RVO:  
<https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/energie-besparen/informatieplicht-energiebesparing/bedrijven-en-instellingen>
- RVO. (2021, april 4). *Ontwikkelingen BENG*. Opgehaald van RVO:  
<https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gebouwen/wetten-en-regels/nieuwbouw/energieprestatie-beng/ontwikkelingen>
- RVO. (2021, juni 26). *SDE*. Opgehaald van RVO: <https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/sde>
- Van Dale. (sd). *Duurzaam*. Opgehaald van Van Dale: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/duurzaam#.YPh8SY0zZPY>
- Vastgoedjournaal. (2015, januari 5). *McDonald's wil liever eigendom dan panden huren*. Opgehaald van Vastgoedjournaal: <https://vastgoedjournaal.nl/news/16664/57/McDonald-s-wil-liever-eigendom-dan-panden-huren>
- Vastgoedmarkt. (2019, november 4). *Bouw produceert meeste afval*. Opgehaald van Vastgoedmarkt: <https://www.vastgoedmarkt.nl/woningen/nieuws/2019/11/bouw-produceert-meeste-afval-101148767>
- Vos, N. (2018). *Bouwen aan een circulaire toekomst*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Vries, d. J. (2008). *Internationally franchising the SDC*. Twente: University of Twente.
- WCED. (1987). *Our Common Future, From One Earth to One*. World Commission on Environment and Development.
- Wilting, H. H. (2015). *Trends in Nederlandse voetafdrukken*. Den Haag: PBL.
- Woorden. (sd). *Duurzaamheid*. Opgehaald van Woorden: <https://www.woorden.org/woord/duurzaamheid>
- YUM. (2016, oktober 11). *YUM brands detailed transformation plans to drive growth*. Opgehaald van YUM: <https://www.yum.com/wps/portal/yumbrands/Yumbrands/news/press-releases/yum%21+brands+details+transformation+plans+to+drive+growth+of+kfc%2C+pizza+hut+and+taco+bell+after+china+separation+at+annual+investor+conference+today>

Zee, M. K.-v. (2019). *Hoe kan een bank haar klanten motiveren om te investeren in duurzaam vastgoed*. Amsterdam: ASRE.

# Bijlage 1: Kosten BREEAM-NL certificering

projectnummer 202117  
 projectnummer **KFC restaurant**  
 onderwerp **kostenoverzicht BREEAM-traject**  
 datum 05-07-2021  
 opgesteld Andre Dröge  
 BREEAM BRL nieuwbouw 2020 v1.0



Onderstaand een inschatting van **aanvullende** projectkosten voor de BREEAM-certificering van een KFC-restaurant

Deze indicatie gaat uit van traject met ontwerp- en definitief BREEAM-certificaat

Exacte BREEAM-kosten zijn sterk afhankelijk van:

Geselecteerde BREEAM-credits  
 Locatiekeuze: (on)mogelijkheid om bepaalde creditpunten te behalen  
 BREEAM-ambitieniveau  
 BREEAM-ervaring van adviseurs en uitvoerende partijen  
 Ontwerpcertificering met definitieve certificering, dan wel alleen definitieve certificering

Gelijksoortige vervolgprojecten

Nieuwbouw certificering is eenmalig. Er is geen sprake van regelmatige actualisering na afgifte definitief certificaat.

alle bedragen ex btw

Advieskosten	betrokkene	Aanvullende BREEAM-kosten	opmerkingen
	Opdrachtgever KFC	PM	m.n. aanvullende administratieve en besprekingskosten
	BREEAM-kosten franchisenemer		€ 2.000 Kosten afhankelijk van contract tussen KFC en franchisenemer. Aanvullende kosten voor adviseur(s) door franchisenemer niet geteld. b.v. voor energiezuinige apparatuur
	Architect		€ 5.000 tevens rol duurzaamheidsadviseur cf MAN 01.
	Constructeur		€ 1.000
	Installatie-adviseur		€ 6.000
	commissioning autoriteit		€ 2.000 voor zover separaat van installatie-adviseur in te vullen
	Adviseur bouwfysica		€ 4.000
	kostendeskundige		€ 2.500
	ecoloog		€ 3.500
	landschapsarchitect		€ 2.000
	veiligheidsadviseur		€ 2.000
	verkeersdeskundige		€ 1.500 TRA 05
	Partner lidmaatschap DGBC		€ 0 Indien gewenst; kosten waarschijnlijk € 1.050 p.j. (zie <a href="https://www.dgbc.nl/word-partner-59">https://www.dgbc.nl/word-partner-59</a> ). DGBC-partner geeft 25% korting op certificeringskosten e.d.
	BREEAM-certificeringskosten (indien geen DGBC-partner)		€ 875 Obv projectgebouw < 1.000 m² BVO Zie <a href="https://www.breeam.nl/tarieven-7">https://www.breeam.nl/tarieven-7</a> Project registratietarief bij start a € 500 wordt verrekend met latere certificeringskosten. Eventuele hercertificeringskosten niet geteld.
	BREEAM-expert		€ 25.500 volgens BREEAM-expert offerte
	BREEAM-assessor		€ 6.000
	DGBC; innovatiecredits	PM	per innovatiecredit € 545 (indien van toepassing)
			€ 63.875 optelsom ter info. Bedrag moet geen eigen leven gaan leiden.
<b>Uitvoeringskosten</b>			<b>Aanvullende uitvoeringskosten voor BREEAM certificering zijn te z</b>
	Opdrachtgever KFC	PM	
	BREEAM-kosten franchisenemer	PM	Kosten afhankelijk van contract KFC-franchisenemer
	bouwkundig aannemer	PM	Naast duurzamere materialen en toepassingen oa ook extra administratieve werkzaamheden
	installateurs W / E / S	PM	
	aannemer terrein/infra/groen	PM	
	commissioningautoriteit		€ 4.000 thermografische en IR-onderzoeken

- deze kostenopgave is indicatief en kan niet zonder meer gebruikt worden voor ieder (fast food) restaurant.
- de aanvullende BREEAM-kosten gelden voor nieuwbouw, niet voor (ingrijpende) vernieuwbouw/renovatie.
- De BREEAM-kosten zijn gebaseerd op een fastfood restaurant < 1.000 m² BVO. Naarmate een project groter is (BVO's), c.q. bij gelijksoortige vervolgprojecten, zullen BREEAM-kosten relatief lager uitvallen.
- In samenhang met de BREEAM-ambitie bepalen de voor het project geselecteerde BREEAM-credits hoofdzakelijk de advies- en uitvoeringskosten.

Andre Dröge, Consultant



## Bijlage 2: Duurzaamheidstoepassingen

### Bijlage 2A: Groene stroom



#### **Hollandse wind**

Afkomstig van windmolens die in Nederland staan. Met deze stroom heb je voor de Nederlandse overheid de hoogste waardering op het gebied van groene stroom. Dit komt omdat we als Nederland duurzame ambities hebben en deze opwek op het conto komt van onze staat. Bedrijven die dit afnemen zijn vooral partijen die meedingen naar overheidsaanbestedingen of organisaties als NS die gelieerd zijn aan de overheid. Het is ook veruit de meest dure optie zoals je wel zou verwachten al. Prijs varieert per dag, raadzaam is om dit te tenderen bij verschillende partijen. Maar reken met jullie totale volume op dit moment even met 2 euro per MWh. Dat betekent dat een restaurant van 250.000 kWh 500 euro per jaar extra betaalt.

#### **Europese wind**

Afkomstig van windmolens binnen de EU, dus ook echt groen maar aangezien de windmolens niet in Nederland staan krijg je met deze vorm van stroom niet de meeste punten met het meedingen naar een aanbesteding. Ik raad dit veel hotelketens aan momenteel omdat het wel echt duurzaam is, er geen discussies zijn hierover en de prijs ruim de helft is van Nederlandse Wind. Gezien jullie door heel Europa actief zijn is de keuze hiervoor ook beter uit te leggen als ze vragen waarom het geen Nederlandse Wind is. Zelfde restaurant van 250.000 kWh kost het waarschijnlijk zo'n 200 euro per jaar meer.

#### **Waterkracht**

Fractie goedkoper dan Europese wind, maar afkomstig van waterkrachtcentrales. Wel groen, maar hoop discussie over en slechter imago.



## Bijlage 2B: Straatklinkers



Wat zijn de voorwaarden voor het take back certificaat?

Conform de circulaire gedachte neemt Bio Bound de door haar geleverde producten aan het eind van hun levensduur (bepaald door de klant) terug en zorgt ervoor dat ze verwerkt worden tot nieuwe Bio Bound betonproducten of in andere recyclinginitiatieven gebruikt worden. Door met afvalstoffen Bio Bound producten te maken en aan het einde van de levenscyclus de gebruikte betonproducten weer terug te nemen doen we samen met onze klanten al het mogelijke om tot een gesloten kringloopproces (van productie naar gebruik en weer terug) te komen.

De klant betaalt hiervoor alléén de vervoerskosten van de producten van de locatie naar de breker, en zorgt dat de producten vervoer gereed klaar staan op een locatie waar de vervoerder deze direct kan laden.

Na aflevering ontvangt je van ons hiervoor het certificaat. Bijgaand stuur ik je voorbeeld van het certificaat.

Kan je aangeven wat de CO2 reductie is t.a.v. reguliere klinkers?

Betonstraatstenen 67 %  
Trottoir/opsluitbanden 77 %  
Betontegels 72 %



Gewonnen prijzen:



## Bijlage 2C: Vloer- en wandtegels

### Mosa.

#### Duurzaamheidsambities



Alle Mosa-tegels zijn Cradle to Cradle-gecertificeerd. Het streven naar oneindig hergebruik van grondstoffen is daarbij een van de speerpunten. Zuivere grondstoffen zonder negatieve effecten op mens of natuur vormen de basis. Keramische tegels bestaan voornamelijk uit klei en zand; natuurlijke grondstoffen die in overvloed aanwezig zijn in de natuur. Onze eigen ontwikkelde recepturen worden onafhankelijk geanalyseerd en beoordeeld op toxiciteit en uitstoot van schadelijke stoffen tijdens en na gebruik. De Cradle to Cradle criteria op dit gebied zijn vele malen strenger dan milieuwetgeving.

We streven ernaar afval te verminderen, energie te besparen en maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen op basis van vijf hoofdcriteria:

- zuivere grondstoffen,
- een groot hergebruikspotentieel,
- laag energieverbruik,
- milieuvriendelijk waterbeheer,
- goede arbeidsomstandigheden.

Onze ambitie is om productoplossingen te ontwikkelen die actief bijdragen aan circulaire gebouwen en ruimtes. Mosa is ook op zoek naar Non-Vigin materials en het weer terug halen van tegelafval van de bouw.

Uiteindelijk hoeft duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid niet te resulteren in hogere kosten. Namelijk, energiebesparing, afval als grondstof toepassen, efficiency, afval beperking zijn juist factoren die tot een kostprijsverlaging resulteren.

Voor uitgebreidere informatie:

<https://www.mosa.com/application/files/6615/6154/0712/Mosa-Tiles-Cradle-to-Cradle-brochure-NL.pdf.pdf>

## Bijlage 2D: Plafonds



Part of the ROCKWOOL Group

### **Met Rockfon kiest u voor duurzaam bouw materiaal en levert u een bijdrage aan de circulaire economie.**

- Onze producten zijn gemaakt van steenwol, dit is een onuitputtelijke grondstof en een duurzaam bouw materiaal.
- Indien er gestreefd wordt naar een certificaat voor duurzaam bouwen als LEED, BREEAM, WELL of vergelijkbaar, dan kunnen wij jullie helpen om deze doelen te verwezenlijken met de levering van producten en oplossingen die beschikken over gedocumenteerde productvoordelen.
- Als één van de eerste bedrijven hebben wij onze producten, in de meeste categorieën, laten beoordelen onder de Cradle to Cradle Certified Version 4.0 pilot standaard. Hiermee laat de Rockwool Group zien dat we een leidende positie innemen. Wij zijn Cradle to Cradle gecertificeerd met 90% van onze akoestische plafond-en wandoplossingen. Onze producten zijn zilver of brons gecertificeerd, op het gebied van productcirculariteit scoren we zelfs goud! Daarom krijg je meer dan alleen een geweldig product als je voor Rockfon kiest, je krijgt producten die echt bijdragen aan een duurzame toekomst.
- We kunnen met ons Rockcycle programma de productiekringloop volledig sluiten. Zo nemen wij plafondpanelen aan het einde van de levenscyclus weer terug naar onze recyclingfabriek om er uiteindelijk weer nieuwe steenwoloplossingen van te maken. De voorwaarden om deze panelen op te halen is dat er alleen plafond panelen aanwezig zijn in de daarvoor bestemde container en geen ander restafval. Indien er dus andere materialen dan steenwol aanwezig zijn in de container, kunnen wij deze container niet retour nemen.
- Verschillen tussen brons en zilver gecertificeerd:  
Cradle to cradle certificering is een wereldwijde maatregel die erkenning geeft aan producten die een positieve impact hebben op mens en planeet. Het hebben van een certificering op een van beide niveaus betekent dat de producten een positieve bijdrage leveren aan duurzaamheid en dat Rockfon zich heeft gecommitteerd aan continue verbetering voor een duurzamere toekomst. Er zijn kleine verschillen in sommige eisen van Cradle to Cradle waardoor sommige producten brons en sommige producten zilver gecertificeerd worden. Dit heeft voornamelijk te maken met de informatie die Rockfon krijgt van de informatie van de leveranciers van de grondstoffen van de producten. Zie bijgaande link voor meer informatie over de categorieën van Cradle to Cradle en hoe we in elk daarvan scoorden: [https://p-cdn.rockfon.com/siteassets/documents-uk/corporate/sustainability/grp-cradletocradle-campaign-brochure-a4\\_d\\_06\\_2021.pdf?f=20210629071730&\\_ga=2.219837017.1755129536.1629703892-1118566790.1612183948](https://p-cdn.rockfon.com/siteassets/documents-uk/corporate/sustainability/grp-cradletocradle-campaign-brochure-a4_d_06_2021.pdf?f=20210629071730&_ga=2.219837017.1755129536.1629703892-1118566790.1612183948)

- Wat zijn de besparingen (CO2/energie/grondstoffen/etc.) die Rockfon behaalt met deze productiewijze?  
We hebben geen benchmark om onszelf te vergelijken op het gebied van CO2 en energie. We hebben echter doelen voor het koolstofarm maken van onze productie, als Rockwool Group zijnde. Deze doelen zijn een van de meest ambitieuze in onze branche en ze zijn afgestemd en goedgekeurd door het Science Based Targets-initiatief in lijn met het houden van de temperatuurstijging onder 2 graden Celsius, op basis van de overeenkomst van Parijs. Meer info: <https://www.rockwool.com/group/about-us/sustainability/its-time-to-build-a-better-future/>
- Wat wordt er gedaan met de restwarmte die vrijkomt bij het proces om steenwol te maken?  
In sommige van onze fabrieken in de Rockwool Group wordt de warmte teruggewonnen en wordt de nabijgelegen gemeenschappen van warmte voorzien. Meer info: : <https://www.rockwool.com/group/about-us/news/2019/surplus-heat-from-industry-neednt-go-to-waste/>

Meer gedetailleerde informatie vind je via deze links terug:

<https://www.rockfon.nl/duurzaamheid/>

<https://www.rockfon.nl/duurzaamheid/certificering/cradle-to-cradle/>



# Today

LCA AS A STANDARDIZED PROCESS WITHIN TRESPA WITH CONSTANT EFFORTS TO LOWER FOOTPRINT.

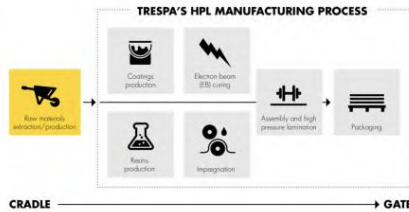
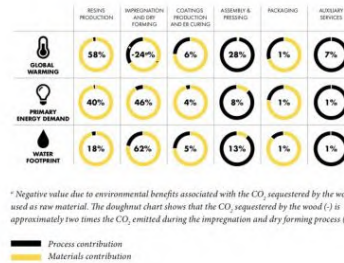


Figure 3. Cradle-to-gate boundaries of HPL life-cycle.



## OUR JOURNEY TOWARDS SUSTAINABILITY: INITIATIVES AND ACTIVITIES

### LIFE-TIME EXTENSION INITIATIVE: THE TRESPA SECOND LIFE PROGRAMME

In light of the environmental benefits arising from life-time extension (explained in the section "The main drivers to sustainability" in page 8), Trespa launched in 2018 the

Second Life Programme. The Trespa® Meteon® exterior panels sold within this program frame work will be collected and given a second life after dismantling, instead of being disposed.

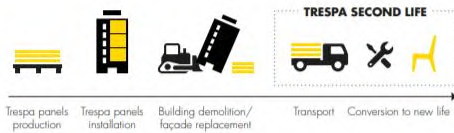


Figure 5. The Trespa Second Life Programme.

Whether a building is demolished or a façade is replaced for aesthetic reasons, Trespa® Meteon® façade panels keep their functionality long after their service life on buildings has come to an end and can therefore still be used or converted in many different applications. The technical lifetime

or longevity of Trespa® Meteon® panels can in fact exceed their service life, which is the period of time from the point of sale to the point of discard. Trespa will collect and take care of the conversion of the HPL panels giving them a second life.

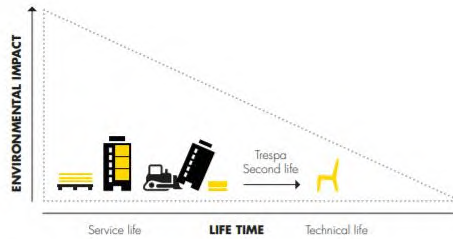


Figure 6. Graphical representation of the environmental benefits associated with the Trespa Second Life Programme.

### THE ACTIVITIES

We identified three different and intertwined roads leading to sustainability and we are travelling along all three of them in order to make our process more and more sustainable in the coming years. Education and measurements are the pillars on this three-fold approach, whose routes are: the engagement of our stakeholders in our (and their) sustainability challenge, the improvement of our LCA model to get sounder and sounder results and the reduction of our cradle-to-gate impacts through the implementation of resource-efficiency activities and the replacement of the most impactful factors.

**Engaging our stakeholders**  
Each and every one of us can contribute to make the world more sustainable and the same principle applies to our Company:

every employee, supplier and customer plays a role in the sustainability challenge that lies before us. That is why we aim to educate our stakeholders in sustainability and encourage them to embrace a consistent approach to sustainability. We are reaching out to the suppliers that contribute the most to our impact, to explain them our ambitions and goals and to find with them opportunities that will help us to meet our targets.

Moreover, trainings and regular updates are given to our top management, R&D team, production coordinators and sales department, our sustainability philosophy and approach are explained to every new employee coming aboard. We commit ourselves to informing all our people of the initiatives we undertake to lower our impact and to enhance our efforts towards environment protection.



# M.A.R.V.E.L. MaaS, the first demand-controlled ventilation system as a service for commercial kitchens

M.A.R.V.E.L. is a state-of-the-art airflow optimization technology. Awarded 5 times, it is specifically designed for the ventilation of commercial kitchens.

The smallest airflow reduction of the ventilation system presents savings on the energy required to transport, filter, cool or heat the air. **M.A.R.V.E.L. excels in reducing the airflows and generates unrivalled operational savings.**

Such technology is at the heart of the sustainability and environmental responsibility approaches.

**M.A.R.V.E.L. MaaS<sup>®</sup> is an all inclusive saving as a service offer.** It consists in delivering Halton's Capture Jet™ hoods or ventilated ceilings equipped with M.A.R.V.E.L., at a comparable investment level as without.

**M.A.R.V.E.L. MaaS makes M.A.R.V.E.L. benefits more conveniently available to more food service operators by minimizing the capital cost of the system.**



## 1 Minimal investment

Save money while controlling your CapEx<sup>®</sup>

With M.A.R.V.E.L. MaaS, you get Halton hoods or ventilated ceilings, equipped with the most advanced airflow optimization technology, at almost the same price level as without.

You do not pay for the technology's components and advanced controls. You just pay for their installation and commissioning by our technicians and engineers in a fully transparent manner for you. This negligible investment is typically paid back in less than one year.

## 2 Save energy and MONEY from day one

Immediately reduce your OpEx<sup>®</sup>

With M.A.R.V.E.L. MaaS the monthly service fee represents just an equitable part of the savings the system provides. So you start reducing your energy bill on the operation of your kitchen ventilation from day one and reduce your OpEx from day one.

At renewal of the service contract, you further reduce your OpEx as the monthly fee is automatically reduced, whereas you continue saving as much energy, or even more.

Halton

2

## 3 Transparency

Advanced monitoring with Halton Connect

M.A.R.V.E.L. MaaS includes Halton Connect® IoT (Internet of Things) platform whose core is an advanced cloud-based portal. Among many other benefits, it enables 24/7 remote monitoring of the airflow optimization actually achieved.

As part of M.A.R.V.E.L. MaaS, you receive a monthly report on the **measured results with actual airflow savings.** The equation is simple: your money savings are strictly proportional to the airflows' reduction.

## 4 All-inclusive

Halton Care predictive maintenance is included

Halton Care is a smart services offer supported by Halton Connect monitoring capabilities. It combines the best of the predictive maintenance and performance optimization.

## 5 Peace of mind

Reliability and reduced predictable expenses

With M.A.R.V.E.L. MaaS, you continuously optimize your kitchen ventilation system operating costs and focus on your customers. Forget all the rest! We take care of it.

Expenses are predictable and easy to allocate between the kitchens/restaurants, regardless of the number.

(1) MaaS M.A.R.V.E.L. as a Service  
(2) CapEx-Capital Expenditure  
(3) OpEx-Operating expenses

Halton

# Transparency and trust are our recurrent theme for each M.A.R.V.E.L. MaaS service contract

## 1) Project phase

### Savings estimation

At the earliest possible time during the project phase, a study is carried out by our engineers to assess the reduction of the ventilation airflows M.A.R.V.E.L. can generate. The savings are strictly proportional to this reduction. The baseline used for this assessment is Halton Capture Jet™ hoods or ventilated ceilings **without M.A.R.V.E.L.**

## 2) Project phase

### Service offer

Based on the savings estimation and your preferred contracts initial duration (typically 3 years), a M.A.R.V.E.L. MaaS<sup>®</sup> service proposal is sent and adjusted.

**The final service contract determines the airflow reduction targets and a preliminary fee. The fee will be applied during the first 6 months of operation.**

**Good to know:** There's no revision clause (linked to the evolution of the energy cost) in M.A.R.V.E.L. MaaS contract. Your savings increase mechanically as these cost increases.

## 3) Project delivery

### M.A.R.V.E.L. MaaS start up

Halton Capture Jet™ hoods or ventilated ceilings are delivered on site pre-equipped with M.A.R.V.E.L. MaaS. The systems are commissioned by our technicians to ensure they operate at their optimum efficiency level from day one.

**Good to know:** You only pay for the commissioning of M.A.R.V.E.L., not for the components and controls. Your CapEx<sup>®</sup> is under control.

## 5) After 1 year operation

### Second fee adjustment

After the second 6 months period, our engineers provide a second detailed report, over one-year operation.

A second comparison with the initial targets carried out. The fee is then adjusted up or down. It will be applied during the rest of the service contract duration.

**Good to know:** In the unlikely event the reduction of the ventilation airflows is too far from the target, the contract can be terminated. Halton commits itself to transfer back the fees already received.

M.A.R.V.E.L. MaaS fees are lower than the savings it generates. Your OpEx<sup>®</sup> is reduced along with the original savings provided by the Capture Jet™ technology.

## 4) After 6 months operation

### First fee adjustment

After 6 months of monitoring, our engineers provide a detailed report.

After comparing with the initial target, the fee is then typically adjusted up or down and is applied for a second period of 6 months.

**Good to know:** The result achieved by M.A.R.V.E.L. MaaS is typically higher than the target. The surplus savings on the first 6 months operation is for you.

M.A.R.V.E.L. MaaS airflows reduction reaches an impressive average of 45%<sup>(1)</sup> on top of the reduction achieved by the Capture Jet™ technology.

(1) On March 2021, the 263 active food sections equipped with M.A.R.V.E.L. and monitored via Halton Connect have saved 26,204,200 m<sup>3</sup> of air which corresponds to an impressive reduction of 45.2%.

(2) The Capture Jet™ technology equips all Halton hoods and ventilated ceilings. It is designed to improve their capture efficiency. i.e., they already require less air volume than traditional hoods even before M.A.R.V.E.L. enters into action.

## 6) All contract duration

### All inclusive service

Halton Connect® premium and Halton Care premium maintenance contract are included in M.A.R.V.E.L. MaaS.

You can keep an eye on the airflow variations thanks to Halton Connect® web portal. We can adjust airflow rates remotely in case you have changed your cooking line or operations schedule.

**Good to know:** Our engineers still track all possibilities to improve your savings. The savings achieved entirely deduct from your OpEx.

## 7) Renewal

### Final fee reduction

At the end of the initial duration, the service contract can be renewed but **not without having significantly decreased the fee.**

**Good to know:** If you decide not to renew M.A.R.V.E.L. MaaS contract, the systems remain in place but they are deactivated.

This is how a typical M.A.R.V.E.L. MaaS contract runs.

Decision and adjustment to your specific needs remain at the heart of each contract. Our sales managers and engineers are at your disposal to take your needs into consideration and prepare a preliminary study.

Contact Us



(1) MaaS M.A.R.V.E.L. as a Service. (2) CapEx-Capital Expenditure. (3) OpEx-Operating expenses

Halton

4

Halton

5

More Information About

# M.A.R.V.E.L. airflow optimization technology generates massive energy savings on kitchens' ventilation

## The smartest and most efficient airflow optimization



M.A.R.V.E.L. is a state-of-the-art energy saving technology designed to adjust the kitchens' exhaust airflow rates. What makes it so different is that it does it in real time and above all, with the fastest response time, depending on the cooking activity. It also allows for independent operation of each zone of the kitchens. And with M.A.R.V.E.L., a zone can be as small as a hood section.

If only one cooking zone is operating, only the airflow required for that zone would be automatically adjusted. The others would continue to operate at a low flow rate.

M.A.R.V.E.L. has been proven to optimize the airflow rates to the lowest possible level.



## Up to 64% reduction and more on exhaust airflow rates

To reach this impressive number, M.A.R.V.E.L. is systematically combined with the Capture Jet™ technology.

The reason is simple. Before talking about the airflow rates adjustment based on the cooking activity, better to be sure the hood or ventilated ceiling are able to remove a given amount of heat, steam, and smoke with the lowest airflow rate, without compromise on air quality.

This is what Capture Jet™ technology does. And combined with M.A.R.V.E.L. the reduction in airflow rates reaches an impressive 64% and more. This applies to the many small production cells of a ghost kitchen, to the unique cooking area of a central kitchen, and to any other kitchen type. Why would you operate with less?

Halton

6

## Even the smallest airflow reduction of the ventilation system means savings

The equation is simple. The least amount of exhaust coming out of a kitchen equates to the least amount of make-up air that has to come in.

The make-up air is always "treated." In some cases, the exhaust air has to be as well. In all cases, any airflow reduction contributes to reduce the amount of energy required to transport the air through all kitchens areas, to filter it, cool it and/or warm it up.

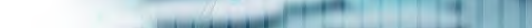
It is a fact the final energy savings depend on the weather conditions. What is also a fact is that the energy savings strictly follow the "rhythm" of the exhaust airflow rate reductions. M.A.R.V.E.L. and the Capture Jet™ technology excel at reaching all the time the highest reductions.



## The highest airflow reductions but without compromise on comfort.

If one speaks of exhaust airflow rates reduction while being able to remove the smoke, heat, and steam released by cooking, one also speaks about good air quality, reduction of the noise levels and the risk of air drafts for the chefs, their teams, and their guests also.

This is what M.A.R.V.E.L. and Capture Jet™ technologies are all about... making kitchens a better place to work in and improving the attractiveness of a sector that has challenging recruiting and retaining trained personnel!



More Information About

# Halton Connect® & Care is a unique offering of smart services for commercial kitchens

## Smart services are the key

Services are viewed as an expense, yet when ventilation and indoor environment quality technologies are maintained properly they reduce your cost overall! When equipment is neglected, issues are sure to increase, costing even more. Benefits of well maintained equipment are:

- Energy savings kept at a constant efficiency over time;
- Reduced use of spare parts and better availability when needed. Reduced cleaning costs;
- Prevent hidden and irreversible damage of equipment;
- Reduce sick leaves of the staff;
- Eliminate complaints from the neighbourhood;
- No lost revenue due to downtime;
- Increase hygiene and reduce fire risks etc.



## Halton Connect® cloud based web portal opens the way to smart services

Halton Connect® is a state-of-the-art IoT (Internet of Things) platform whose core is an advanced cloud based portal. It enables 24/7 remote monitoring of the solutions designed by Halton, allowing access to useful information along with powerful data analytics to the end users. It also provides crucial information to our engineers. In return, they can remotely and safely control all systems and their settings when required.

This digital "two directions" technology opens the way to Premium Services that are vital to keeping the performance of the systems and technologies at the initial design level and during all their lifecycle. Even better! They enable continuous optimisation of your systems, resulting in even lower operating costs.

IoT MaaS M.A.R.V.E.L. as a Service

Halton

8

## Halton Care service contracts embody the best of predictive maintenance and optimization.

Halton Connect® web portal is key for the end-users to appropriate the Halton solutions designed to improve their safety and comfort while saving at multiple levels. There starts the optimization!

Halton Connect® is also the core of Halton Care services offering. Status, warnings and alarms, custom data analytics, components lifetime, energy and water savings, forecasts are just some of the key information our engineers and service teams have access to, from anywhere, at any time. There continues the optimization and starts the predictive maintenance.

In the end, Halton Connect® & Care services offering directly contributes to the highest value of ownership and to peace of mind.



## Halton Connect® & Care also opens the way to new kind of services such as M.A.R.V.E.L. MaaS<sup>(1)</sup>.



Halton





www.halton.com

**Halton Manufacturing Facilities**

**France**

Halton Foodservice  
Zone Technoparc Futura  
CS 90102  
62402 Bethune Cedex  
Tel. +33 (0)1 90 51 64 00  
foodservice@halton.fr  
www.halton.fr

**Germany**

Halton Foodservice  
Tropaeus-Str. 10  
83242 Reitum-Winkl  
Tel. +49 8640 8090  
Fax +49 8640 80886  
info.de@halton.com  
www.halton.de

**United Kingdom**

Halton Foodservice  
11 Laker Road  
Airport Industrial Estate  
Rochester, Kent ME1 3CX  
Tel. +44 (0)1634 666 111  
Fax +44 1634 666 333  
foodservice.uk@halton.com  
www.halton.com

**USA**

Halton  
101 Industrial Drive  
Scottsville, KY 42164  
Tel. +1 270 2375000  
Fax +1 270 2375700  
sales.us@halton.com  
www.halton.com

**Canada**

Halton Indoor Climate Systems  
1021 Brevik Place  
Mississauga - Ontario  
L4W 3R7  
Tel. +905 624 0301  
Fax +905 624 5547  
sales.ca@halton.com  
www.halton.com

**Brazil**

Halton Refri  
Rua Antonio de Nogueira  
539 Parada de Taipas  
CEP 02987-030  
São Paulo - SP  
Tel. +55 11 3942 7090  
vendas@haltonrefri.com.br  
www.haltonrefri.com.br

**Asia Pacific**

Halton Group Asia Sdn Bhd  
PT 26064  
Persiaran Teknologi Subang  
Subang Hi-Tech Industrial Park  
47500 Subang Jaya, Selangor  
Tel. +60 3 5622 8900  
Fax +60 3 5622 8888  
sales@halton.com.my  
www.halton.com

**China**

Halton Ventilation  
洛新通风设备(上海)有限公司  
Block 10, No. 600 South Xinyuan Road  
Lingang new City, Pudong New District  
201306 Shanghai  
Tel. +86 1021 6887 4388  
Fax +86 1021 6887 4568  
halton.cn@halton.com  
www.halton.cn

Halton has a policy of continuous product development, therefore we reserve the right to modify design and specifications without notice. For more information, please contact your nearest Halton agency.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording, or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other non-commercial uses permitted by copyright law.

Enabling Wellbeing

**Halton**

## Bijlage 2G: Warmteterugwinning op afzuigkappen in de keuken

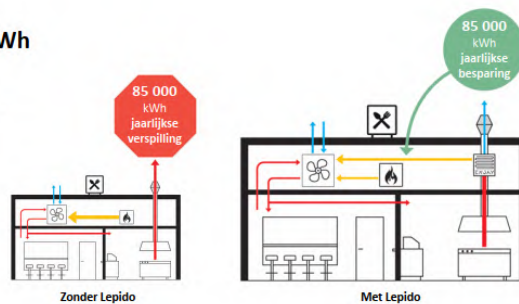
Lepido van Enjay is geschikt voor verschillende soorten restaurants:

- ✓ Standaard restaurants
- ✓ Fastfood
- ✓ Hotels
- ✓ Winkelcentra
- ✓ Kantines
- ✓ Maritiem



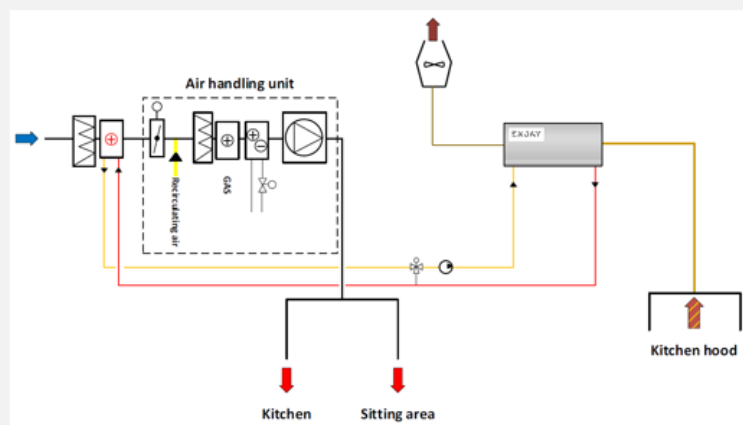
# 85 000 kWh

Gemiddelde jaarlijkse besparing per restaurant door gebruik Lepido

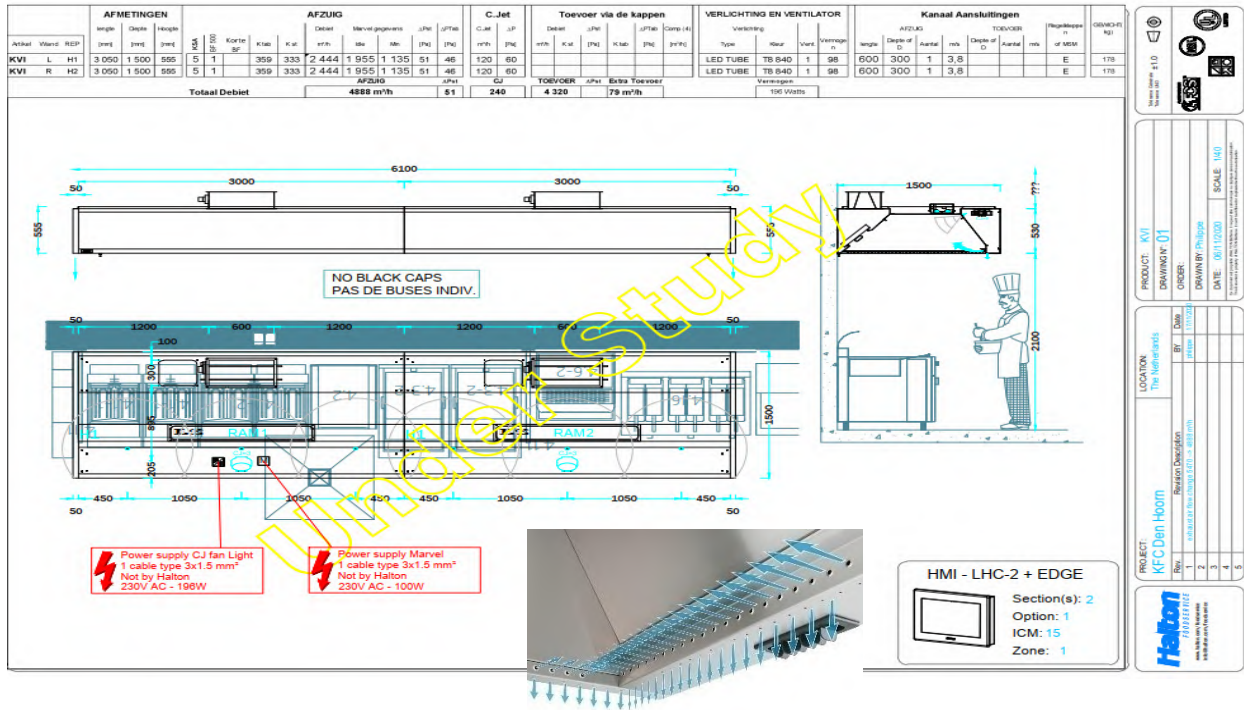


## Businesscase berekening voor installatie bij een bestaand KFC restaurant.

KFC ALMERE		ENJAY
<b>Uitgangspunten:</b>		
-10°C als laagste temperatuur		
18°C als setpoint voor toevoerlucht ventilatie		
13,5 uur per dag in bedrijf (keuken)		
28°C temperatuur afzuiglucht		
8.230m <sup>3</sup> /h afzuigcapaciteit keuken		
6.200m <sup>3</sup> /h luchttoevoercapaciteit		
<b>Lepido L20 (Battery to battery)</b>		
<i>Data t.o.v. jaarlijkse energie terugwinning</i>		
Energie terugwinning Lepido L20	81.600 kWh	
<i>Power output 39,6kW</i>		
<b>Verminderde CO<sup>2</sup> uitstoot: 25,2 ton</b>		
<b>Jaarlijkse Netto Recovery</b>	<b>81.600 kWh</b>	
Prijs per kWh	10,09	
<b>Jaarlijkse Netto besparing</b>	<b>17.344</b>	
<b>Investing en ROI</b>		
Prijs Lepido L20 (incl. 30% korting)	18.743	
Installatie + toebehoren	11.000	
<b>Totale kosten Lepido</b>	<b>19.743</b>	
<b>ROI = 2,69 jaar</b>		



## Bijlage 2H: Afzuigkappen



Businesscase energiebesparing afzuigkappen en wtw systemen KFC restaurants						
Afzuigkappen	Afzuigcapaciteit (m <sup>3</sup> /h)	Jaarlijkse energiekosten	Energiekosten na toepassing wtw kruisstroom	Besparing in energiekosten*	Energiekosten na toepassing wtw twincoil	Besparing in energiekosten*
Basis ontwerp vanglucht met downflow	5400	€ 5.290,00	€ 3.200,00	40%	€ 2.920,00	45%
Basis ontwerp doosmodel met downflow	8307	€ 7.520,00	€ 5.010,00	33%	€ 4.270,00	43%

\*Besparing vergeken met jaarlijkse energiekosten

Businesscase CO2 reductie afzuigkappen en wtw systemen KFC restaurants						
Afzuigkappen	Afzuigcapaciteit (m <sup>3</sup> /h)	Jaarlijkse CO2 uitstoot	Jaarlijkse CO2 uitstoot na toepassing wtw kruisstroom	Besparing in CO2*	Jaarlijkse CO2 uitstoot na toepassing wtw twincoil	Besparing in CO2*
Basis ontwerp vanglucht met downflow	5400	89,3	29,2	67%	28,5	68%
Basis ontwerp doosmodel met downflow	8307	133,5	50,1	62%	42,7	68%

\*Besparing vergeken met jaarlijkse energiekosten

Businesscase ROI afzuigkappen KFC restaurants						
Afzuigkappen	Prijs	Meerpijs	ROI zonder toepassing wtw (jaren)	ROI na toepassing wtw kruisstroom (jaren)	ROI na toepassing wtw twincoil (jaren)	
Basis ontwerp vanglucht met downflow	€ 8.600	€ 2.600	1,2	1,4	1,9	
Basis ontwerp doosmodel met downflow	€ 6.000					

# Bijlage 3: GfK onderzoek

## 7G's | Hoe waarden consumenten | Benchmark

Kanaal

Fast Service

	Fast Service			BURGER KING			KFC			McDonald's		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Gemak	7.4	7.5	7.6	7.0 ▼	7.4 ▲	7.2 ▼	7.2 ▼	7.2	7.1	7.3	7.4 ▲	7.6 ▲
Gezond	5.7 ▼	5.7	5.8	4.3 ▼	4.9 ▲	5.0 ▲	5.2 ▼	5.1	5.1	4.7 ▼	4.9 ▲	4.8 ▼
Genieten	7.3	7.4 ▲	7.4	6.4 ▼	6.9 ▲	6.8	7.3 ▼	7.4	7.1 ▼	6.5 ▼	6.6	6.5
Goedkoop	6.2 ▼	6.1	6.1	6.0 ▼	6.3 ▲	6.3	5.6 ▼	5.6	5.7	5.4	5.4	5.4
Gastvrij	6.6 ▼	6.8 ▲	6.7	5.6 ▼	5.8 ▲	6.2 ▲	6.1 ▼	6.0	6.1	5.8	6.1 ▲	6.1
Goed geweten	5.7 ▼	5.7	5.7	4.7 ▼	5.2 ▲	5.1 ▼	5.3 ▼	5.5 ▲	5.3 ▼	5.0 ▼	5.1	5.1
Goed verhaal	5.8 ▼	5.9	5.9	4.7 ▼	5.3 ▲	5.4	5.7 ▼	5.8 ▲	5.6 ▼	5.0 ▼	5.2 ▲	5.0 ▼
Waardering	6.6	6.7	6.7	5.9	6.3	6.2	6.4	6.4	6.3	6.0	6.1	6.0

Source: GfK Consumer Panel | The Netherlands

Legend: ▲ verschil > 0.1 | ▼ verschil < -0.1

MarketingTracker, 8/16/2021

## 7G's | Hoe waarden consumenten | Benchmark

Kanaal

Fast Service

	Fast Service	BURGER KING	KFC	McDonald's
	2020	2020	2020	2020
Gemak	7.6	7.2 ▼	7.1	7.6 ▲
Gezond	5.8	5.0 ▲	5.1	4.8 ▼
Genieten	7.4	6.8	7.1 ▼	6.5
Goedkoop	6.1	6.3	5.7	5.4
Gastvrij	6.7	6.2 ▲	6.1	6.1
Goed geweten	5.7	5.1 ▼	5.3	5.1
Duidelijke communicatie oorsprong producten	5.5	5.4 ▲	5.4	5.4 ▼
Ruim aanbod aan biologische producten	5.3	4.8	4.8	4.7
Ruim aanbod aan vegetarische producten	5.9 ▲	5.0	4.9	5.3
Is betrokken bij mensen in de buurt	5.8	5.1 ▲	5.1	5.1 ▼
Zet zich in voor welzijn mensen wereldwijd	5.4	5.1 ▲	5.2	5.3
Zet zich in voor dierenwelzijn / beter leven	5.4	5.0 ▲	5.1	4.8 ▼
Neemt milieubesparende maatregelen	5.9 ▲	5.5	5.5	5.7 ▲
Goed verhaal	5.9	5.4	5.8	5.0 ▼
Ruime keuze aan bijzondere, unieke producten	6.6 ▲	6.2	6.2	5.8 ▼
Is anders dan andere formules	5.9	5.0	5.6	4.8
Heeft ambachtelijke producten	6.5 ▲	5.5	5.9	5.7
Waardering	6.7	6.2	6.3	6.0

Source: GfK Consumer Panel | The Netherlands

Legend: ▲ verschil > 0.1 | ▼ verschil < -0.1

MarketingTracker, 8/10/2021

6/14

## Bijlage 4: Samenvattingen interviews

### *Uitwerking interview respondent 1.*

#### **Vraag 1: Wat is je mening over de CO2 uitstoot?**

Als wij onze kinderen nog een toekomst willen bieden, dan moeten we de CO2-uitstoot reduceren en uiteindelijk elimineren. Ik sta er dus volledig achter om het terug te brengen! Denk alleen dat het bij veel mensen nog niet bekend is. Het leeft niet bij de mensen en daarmee hebben zij dus ook niet in de gaten wat voor consequenties het kan hebben. Daarom moet er meer aandacht hiervoor komen. Een grootschalige campagne of informatievoorziening bijvoorbeeld. In de sector vastgoed en bij de boeren is het bijvoorbeeld wel bekend. Daar wordt er al aan gewerkt en trouwens het wordt daar ook al begrensd door de overheid. Maar de burger zelf wordt nog niet geraakt en heeft mede daarom nog geen besef wat ons te wachten staat. Daarom hoor je hen vaak zeggen: "Het zal mijn tijd wel uitdienen".

#### **Vraag 2: Wat weet je van het toepassen van duurzaamheid in de vastgoedsector?**

De vastgoedsector is verplicht gesteld om duurzaam te bouwen vanaf dit jaar. Het is met de name de materialen die gebruikt worden dat die goed afgestemd zijn. Wat ik slecht vind, is dat een vergunning pas wordt afgegeven als er ergens anders CO2 gereduceerd wordt. Bijvoorbeeld bij de boeren. Maar dit brengt je dan ook weer in andere problemen. Ik denk dat de vastgoedsector heel goed in staat is om duurzaam te bouwen, maar dit niet snel genoeg kan om het woningnoodprobleem op te lossen. Dit wordt o.a. veroorzaakt door problemen met vergunningen, stikstof, pfas, etc..

#### **Extra vraag: Wat weet je van termen zoals duurzaamheidskeurmerken, Cradle to Cradle, circulariteit en subsidies?**

Van subsidies ben ik op de hoogte, maar vaak weten de installateurs of anderen het juist niet. Als ik dit dat tegen hen vertel, staan ze me soms raar aan te kijken. Ook veel burgers weten het niet, want het is ingewikkeld en soms moeilijk om subsidies aan te vragen. Zij en soms wij ook, voelen zich dan overspoeld door alle informatie en mogelijkheden.

#### **Vraag 3: Wat is jullie intern beleid over duurzaamheid?**

De franchisegever legt vanuit het hoofdkantoor in Zwitserland veel dingen op aan ons als franchisepartner. Zo is vastgelegd wat voor soort en type installaties wij moeten installeren. De enige vrijheid die wij hebben, ligt op het facilitaire gebied. Wij mogen bijvoorbeeld een eigen vloertegel voor de keukens kiezen. Voor alle facilitaire aspecten ben ik verantwoordelijk. Ik vind duurzaamheid belangrijk en probeer hiermee zoveel mogelijk rekening te houden als ik mijn werk doe. Ik wil graag meer doen, maar ik moet ook op de kosten letten, wij zijn geen rijke organisatie. Als iemand anders dit werk zou doen, dan denk ik dat er veel minder aandacht voor duurzaamheid zou zijn. Ik heb niet het idee dat wij intern een beleid hebben qua duurzaamheid, behalve dan het volgen van de franchisegever hierin. Dit gaat voornamelijk over de operationele duurzaamheid, zoals het elimineren van plastic en het scheiden van afval. Voor de installaties en (bouw)materialen heb ik niet het idee dat de franchisegever daarin heel veel doet m.b.t. duurzaamheid. De overige brands (en concurrenten) en de rest van de maatschappij hebben innovatie toegepast en hebben daardoor betere systemen. Ik heb onlangs op eigen rekening en risico een afwijkende afzuigkap geïnstalleerd die 30% minder energie gebruikt. Echter, probleem hierbij is dat de franchisegever deze kap niet 'approved' heeft en daardoor mag het in het principe niet toegepast worden. Het goedkeuringsproces duurt ongeveer twee jaar, dit kost te veel tijd en capaciteit voor mij (en de overige franchisepartners). Hierdoor ontstaat er geen innovatie vanuit de franchisepartners. De franchisegever loopt, met alle respect, een beetje achter de feiten aan. Er zijn

veel persoonswisselingen op het hoofdkantoor en de kennis en aandacht is vaak niet up-to-date. Dit zou mogelijk een reden kunnen zijn, waarom de franchisegever weinig tot geen aandacht heeft voor duurzaamheid tijdens het bouwen van de restaurants.

**Vraag 4: Wat passen jullie toe aan duurzaamheid bij het (ver)bouwen van jullie restaurants?**

Wij zijn geen master franchisee, dus wij hebben geen verplichtingen om nieuwe restaurants te openen. Toen ik begon in 2019 moesten wij 18 van onze stores verbouwen. Alles wordt in principe bepaald vanuit de franchisegever en zoals eerder aangegeven, heeft die geen aandacht voor duurzaamheid. Het enige wat ik echt wilde, was ledverlichting. Dit hebben we toen ook toegepast. Bij de verbouwingen was ik in principe alle dagen aanwezig op de bouw om het projectmanagement te doen. Ik keek toen vooral naar een efficiënte werkwijze, zodat we zo weinig mogelijk onnodig hoefden te slopen. De architect maakt altijd een mooi design, maar kijkt verder niet naar de mogelijkheid of dit in de werkelijkheid ook te realiseren is. Soms is er boven het plafond veel aan techniek geïnstalleerd en als je dan bedenkt dat er een open plafond moet komen, dan is het zonde van het geld, tijd en moeite om al die techniek om te leggen.

**Vraag 5: Welke factoren zijn van invloed op het wel of niet verduurzamen?**

De rol en verplichtingen vanuit de franchisegever natuurlijk, daarnaast ook cashflow en rendement. Hierbij is cashflow erg belangrijk voor ons, wij zijn geen rijke organisatie en hebben veel geleden door de impact van Corona.

**Vraag 6: Denk je dat sociale en persoonlijke aspecten van invloed kunnen zijn op het beleid/uitvoering van duurzaamheid?**

Ja, als je zelf niet in duurzaamheid gelooft, dan zie je dit direct in de toepassing ervan terug. Ik vind duurzaamheid belangrijk en daarom passen wij zoveel als mogelijk duurzaamheid toe op het gebied van facilities.

**Vraag 7: Welk imago heeft fastfood?**

Fastfood heeft een negatieve lading, daarom gebruiken wij veelal fast service. Ik denk, vergeleken met vroeger, dat nu wat beter gaat qua imago. Zeker we nu ook vegan producten hebben. Vanuit de gasten denk ik, dat zij zullen denken dat fastfood organisaties niets doen aan duurzaamheid tijdens de (ver)bouw van hun restaurants. Hierbij moet ik wel zeggen dat de nieuwe look & feel met veel meer natuurlijke tinten zoals hout, een grote verbetering is t.a.v. voorgaande decorpakket. Misschien dat de gasten nu wel denken dat we iets aan duurzaamheid doen, maar dat zullen waarschijnlijk weinig mensen zijn.

**Vraag 8: Welke rol heeft duurzaamheid bij je financieringsaanvraag?**

Geen. In 2019 hebben we veel geïnvesteerd in de 18 verbouwingen die we moesten doen en toen speelde duurzaamheid helemaal geen rol bij onze plannen. Dus dan heeft het ook geen rol gehad bij het aanvragen van financieringen.

**Vraag 9: Weet je van welke subsidies je gebruik kan maken als je duurzaamheid toepast?**

Ja, ik weet van de stimulatie duurzame energie, energie-investeringsaftrek, investering aftrek milieu, elektrisch rijden, warmtebronnen, innovatie en circulair, maar dan houdt het wel op. Je moet hierbij wel zelf het wiel uitvinden, want anderen wijzen je er niet op. En daarnaast is het moeilijk en ingewikkeld om de regel- & wetgeving hierover te vinden en te begrijpen.

**Vraag 10: Zou duurzaamheid een rol kunnen spelen in het behalen van concurrentievoordelen m.b.t. tot het kunnen realiseren van nieuwe fastfoodrestaurants?**

Nee, ik denk het niet. Ik ben namelijk nog geen gemeente tegengekomen die eisen stelt aan de duurzaamheid die toegepast dient te worden tijdens het (ver)bouwen van onze restaurants. Ik ben nu al anderhalf jaar bezig met de gemeente Rotterdam, over een pand dat te oud is en wat vervangen dient te worden. Tijdens onze meetings, die we om de zes weken hebben, hebben we nog nooit gesproken over duurzaamheid. Dit is maar een voorbeeld.

**Vraag 11: Wat betekent/houdt BENG in?**

Ja, dat staat voor Bijna Energie Neutrale Gebouwen in.

**Vraag 12: Welke eisen legt jullie franchisegever op qua duurzaamheid in het (ver)bouwen van restaurants?**

Onze franchisegever legt geen of zeer minimale eisen op aan duurzaamheid. Zoals eerder gezegd, vind ik, dat het hoofdkantoor zelfs hierin achterloopt. Ik zou graag willen dat ze hierin meer doen, want dan wordt het opgelegd en een verplichting voor de franchisepartners om het toe te gaan passen.

**Vraag 13: Hebben jullie te maken gehad met verhuurders, die eisen opleggen m.b.t. toepassing van duurzaamheid?**

Nee, het is eerder andersom. Als lampen o.i.d. kapotgaan, dan vraag ik aan de verhuurder of zij dit kunnen oplossen met duurzame producten en/of materialen. Wij hebben zelf nog niet de vraag gehad als wij gaan verbouwen of we dit duurzaam willen doen.

**Vraag 14: Wat vind jij dat er gedaan moet worden om organisaties te stimuleren in het toepassen van meer duurzaamheid?**

Er moet veel meer dwang komen vanuit de overheid om duurzaamheid toe te gaan passen. Wij hebben behoorlijk veel last gehad van Corona, waardoor wij al het geld hebben ingezet om de restaurants draaiende te houden. Oftewel voor het personeel en om noodgevallen op te lossen. Voorlopig is er geen ruimte voor grootschalige investeringen. Duurzaamheid kost altijd extra geld, dus als er nu al geen ruimte is, dan kan ik je vertellen dat er zeker geen ruimte gaat komen om te investeren in duurzaamheid. Echter, als er regel- & wetgeving wordt aangescherpt, dan moet je gewoon mee en heb je dus geen keuze. Dit geldt ook als de franchisegever extra eisen gaat stellen. Echter, op dit moment geloof ik daar niet in. Ze moeten daar maar eerst de juiste persoon krijgen, met de juiste focus en tevens juiste inkoopstrategie. Want niet alle voorgeschreven apparatuur is momenteel het beste en het goedkoopste om te kopen voor de franchisepartners.

**Vraag 15: Duurzaam (af)bouwen wordt de standaard in de bedrijfstak fastfoodrestaurant binnen een periode van ....?**

Ik denk dat het verschillend is per fastfood brand. Voor McDonald's, die alle panden in eigen beheer heeft en zelf ook de afbouw organiseert, dus in principe overal in de 'lead' zijn, is het vele malen makkelijker om dit realiseren. Daarom denk ik dat zij over vijf jaar duurzaamheid als standaard hebben. Voor Burger King en KFC, waar veel meer zelfverantwoordelijkheid benodigd is voor de franchisepartners, denk ik pas over tien jaar.

## Uitwerking interview respondent 2.

### **Vraag 1: Wat is je mening over de CO2 uitstoot?**

Heel eerlijk, ik ben daar helemaal niet mee bezig. Het irriteert me dat ik geen 130 km/u mag rijden, dat is eigenlijk het enige wat mij daadwerkelijk raakt. Maar verder heb ik er niks mee.

### **Extra vraag: Word jij getriggerd door artikelen over klimaatverandering op het internet of op het nieuws?**

Nee, ik word er niet door getriggerd. Het interesseert me gewoon niet, slecht hé. Overige artikelen lees ik wel en vind ik ook interessant. Bijvoorbeeld de Corona updates, die lees ik wel altijd.

### **Vraag 2: Wat weet je van het toepassen van duurzaamheid in de vastgoedsector?**

Ik vind dat de franchisegever Burger King dit slecht doet. Volgens mij besteden ze hier amper tijd en aandacht aan. Een merk met zo'n grote naam mag en moet dit beter doen. McDonald's doet het op dit vlak veel beter. Het lijkt wel alsof zij wel aandacht hebben voor duurzaamheid. Zij zijn overigens in alles het beste, behalve met de hamburgers. Ik heb het idee dat ze ecologie belangrijk vinden. Ik denk dat de gasten dit ook zo ervaren als ze bij McDonald's zijn geweest. Als je bij Burger King als franchisepartner duurzaam wilt zijn, moet je alles zelf regelen. Onze franchisegever zal dit niet stimuleren en/of kopiëren, zodat andere franchisepartners hier ook gebruik van kunnen maken. Ze zouden het eigenlijk verplicht moeten stellen, maar dat doen ze al helemaal niet. Een voorbeeld is het scheiden van afval, onze franchisegever boeit dat helemaal niets. Het wordt nog eerder verplicht gesteld door de verhuurder op enkele locaties, zoals een treinstation.

### **Extra vraag: Wat weet je van termen zoals duurzaamheidskeurmerken, Cradle to Cradle, circulariteit en subsidies?**

Nee, deze termen zeggen mij niks. Vanwege Corona hebben wij geen verbouwingen gedaan, dus over al die termen hebben wij al lang niet meer gesproken in onze organisatie. Dit is waarschijnlijk de oorzaak dat ik het niet weet. Onze bouwmanager weet het misschien wel, maar die is anderhalf jaar geleden weggegaan en we hebben geen vervanger aangetrokken.

### **Vraag 3: Wat is jullie intern beleid over duurzaamheid?**

Er is geen intern beleid. Wij zijn niet zoals McDonald's of KFC Nederland. Wij zijn geen master franchisee, wij zijn gewoon een franchisepartner. Toen wij een master franchisee waren, dus verantwoordelijk waren voor de Burger King groei in Nederland, speelde duurzaamheid ook geen rol in ons beleid. Een master franchisee zou je ongeveer kunnen vergelijken met jullie hoofdkantoor in Nederland.

### **Extra vraag: Weet jij of er iets gedaan wordt aan duurzaamheid vanuit Burger King Europe?**

Het is mij niet bekend wat zij doen aan duurzaamheid. Dat zegt al genoeg, hé. Maar, ik kan me niet voorstellen dat er helemaal niets gedaan wordt. Dat zou ik moeten navragen.

Het hoofdkantoor in Zwitserland is wel druk bezig om alle kunstmatige voedingsstoffen te elimineren uit onze producten. Binnenkort zal dit live gaan in Nederland. Dit vind ik wel goed van Burger King.

### **Vraag 4: Wat passen jullie toe aan duurzaamheid bij het (ver)bouwen van jullie restaurants?**

Ik weet dit niet. We gaan eerst drie overnames doen en misschien gaan we volgend jaar een nieuw restaurant openen. Aan het plan voor het nieuwe restaurant, daar zijn we nog niet aan begonnen. Van de drie over te nemen restaurants gaan we er één grootschalig verbouwen en hierbij speelt



duurzaamheid geen rol. Het belangrijkste is het budget. Je bent verplicht, vanuit de franchisegever, om de brand standards te implementeren en deze zijn veelal kostbaar om te realiseren. Hierdoor blijft er weinig geld over voor de rest, terwijl er ook de wens is om zoveel als mogelijk aan te pakken tijdens zo'n grote verbouwing. Dus, als we dan ook nog aan duurzaamheid moeten denken, dan gaan we dat met het beschikbare budget nooit halen. En waarom zou ik duurzaamheid toepassen als ik daarin de enige franchisepartner ben? Waarom zou ik 100K extra investeren terwijl de overige franchisepartners dit niet doen?

**Vraag 5: Welke factoren zijn van invloed op het wel of niet verduurzamen?**

Kosten, cashflow en rendement, maar ook het support wat je zou moeten krijgen vanuit de franchisegever. Er is bijvoorbeeld niemand die aan ons vraagt: "Hebben jullie over duurzaamheid nagedacht?". Wij hebben deze knowhow niet in onze organisatie, dus dan passen we het ook niet toe. Naast knowhow, zou je ook mogen verwachten van een franchisegever, dat zij voor dezelfde kosten of minimale extra kosten alternatieven aanbieden, die beter zijn voor de toepassing van duurzaamheid. Dit wordt ook niet gedaan vanuit onze franchisegever. Wij worden, naar mijn mening, op het gebied van duurzaamheid tijdens de bouw helemaal niet gesupporterd door Burger King Europe.

**Vraag 6: Denk je dat sociale en persoonlijke aspecten van invloed kunnen zijn op het beleid/uitvoering van duurzaamheid?**

Zeker, natuurlijk. Wij zijn onderdeel van een bedrijf, wat in eigendom is van Laurens Meyer, dat 70 horecazaken exploiteert. Als duurzaamheid een zwaarder aspect heeft, bij Laurens of bij iemand uit zijn managementteam, dan wat het nu is, zullen we dit zeker zien in de toepassing ervan.

**Vraag 7: Welk imago heeft fastfood?**

Ik denk dat het imago, vanuit de gasten beredeneerd, over McDonald's goed is. Ditzelfde geldt voor Subway. Ik denk dat dit komt vanwege de 'groene' uitstraling. Burger King en KFC hebben, denk ik, een slecht imago. Of het zo is, laat ik in het midden, maar ik denk er in ieder geval zo over.

**Extra vraag: Wat is je verwachting dat gasten zullen denken over toegepaste duurzaamheid bij fastfood organisaties?**

Ik denk dat gasten zullen denken dat fastfood organisaties weinig doen aan duurzaamheid. Dit vanwege het product wat ze aanbieden, maar ook door het businessmodel en de organisatie instellingen.

**Vraag 8: Welke rol heeft duurzaamheid bij je financieringsaanvraag?**

Geen. Onze financierer vraagt niet naar duurzaamheid bij de aanvraag van financieringen.

**Vraag 9: Weet je van welke subsidies je gebruik kan maken als je duurzaamheid toepast?**

Nee, geen idee.

**Vraag 10: Zou duurzaamheid een rol kunnen spelen in het behalen van concurrentievoordelen m.b.t. tot het kunnen realiseren van nieuwe fastfoodrestaurants?**

Ja, ik denk bij de ontwikkelaar en de gemeente wel. Als het financieel gezien voor een ontwikkelaar niet uitmaakt welke fastfood brand de exploitant wordt, dan is naar mijn mening de 'groene' exploitant het sterkst in het verhogen van de ontwikkelkansen.

**Vraag 11: Wat betekent/houdt BENG in?**

Weet ik niet.

**Vraag 12: Welke eisen legt jullie franchisegever op qua duurzaamheid in het (ver)bouwen van restaurants?**

Volgens mij niet meer dan het wettelijk vereiste van het betreffende land. Echter, ik weet het niet zeker. De bouwmanager zou dit moeten weten, maar daar hebben we dus anderhalf jaar geleden afscheid van genomen. Als je het zeker wilt weten, moet je hem even bellen.

**Vraag 13: Hebben jullie te maken gehad met verhuurders, die eisen opleggen m.b.t. toepassing van duurzaamheid?**

Voor zover ik weet, hebben we hier nog niet mee te maken gehad. Misschien moet je hiervoor ook even de bouwmanager bellen.

**Vraag 14: Wat vind jij dat er gedaan moet worden om organisaties te stimuleren in het toepassen van meer duurzaamheid?**

Je hebt te maken met een groot merk. Ik vind dat de franchisegevers hierin de voortrekker moet zijn. Zij moeten de voorselecties doen en ons de keuzes geven. En dan niet alleen in de vorm van toegepaste duurzaamheid, maar ook kijkend naar de kosten. Daarnaast vind ik, dat iedereen het dan moet doen. Oftewel, de franchisegever moet het als een verplichting gaan stellen. Belangrijk hierbij is dan wel, dat de franchisegever het juiste businessmodel maakt. Ik heb 't dan over prijs onderhandelingen, leverbetrouwbaarheden en bewijs dat het ook echt werkt. Wij kunnen namelijk niet zowel kosten- als risicodragende zijn bij implementaties van innovaties.

**Vraag 15: Duurzaam (af)bouwen wordt de standaard in de bedrijfstak fastfoodrestaurant binnen een periode van ....?**

Voor de McDonald's denk ik vijf jaar en voor Burger King, in deze setup, 15 tot 20 jaar.

### Uitwerking interview respondent 3.

#### **Vraag 1: Wat is je mening over de CO2 uitstoot?**

Ik vind het heel erg belangrijk, want het gaat over de toekomst van mijn kinderen. Deze heb ik nog niet maar dat neemt niet weg, dat ik het wel belangrijk vind om daarover na te denken. Ik ben geen 'groene jongen' hoor, die alles doet aan of voor duurzaamheid. Ik probeer veel te doen aan compensatie. Voorbeeld: Ik rij geen elektrische auto maar ik koop wel groene stroom in. Daarnaast vind ik dat ondernemers voorop moeten lopen in de toepassing van duurzaamheid. Echter, het is dan wel belangrijk dat iedereen meedoet of mee gaat doen. We moeten het namelijk met zijn allen doen. Als ik alleen iets doe, dan los je het lokaal op maar het probleem is vele malen groter.

#### **Vraag 2: Wat weet je van het toepassen van duurzaamheid in de vastgoedsector?**

Ik heb er minimale kennis van. McDonald's Nederland, die verantwoordelijk is voor de bouw van een restaurant, is hier wel volledig van op de hoogte en hebben medewerkers, die hierin gespecialiseerd zijn. Ik weet dat zij in Boxmeer, als test, een duurzaam restaurant hebben gebouwd. Hierbij hebben ze o.a. gebruik gemaakt van circulariteit, warmtepompen, waterloze urinoirs en cradle to cradle materialen. Volgens mij weet McDonald's Nederland ook hoe ze moeten omgaan met subsidies. Zelf heb ik weinig kennis van de subsidiemogelijkheden. Het is niet mijn business en daarom weet ik er weinig van en vertrouw ik op de kennis van de franchisegever/McDonald's en de medewerkers die zij hiervoor speciaal in dienst hebben.

#### **Vraag 3: Wat is jullie intern beleid over duurzaamheid?**

Wij hebben als intern beleid op het gebied van duurzaamheid het McDonald's 'scale for good' programma. Ik probeer binnen mijn restaurants op mijn eigen wijze op lokaal niveau verdere invulling en aanvulling hierop te geven. Wij letten op ons verbruik van elektriciteit en gas d.m.v. een 'fire up program', verlichting aan- of uitdoen tijdens de lockdown, toepassing van energiezuinige apparatuur en door het gebruik van een energiemonitoring systeem. Met dit systeem hebben wij goed inzichtelijk wanneer er afwijkingen in het verbruik zijn. Daar kunnen we dan snel op reageren, om die aan te passen naar 'normaal' verbruik. Daarnaast hebben wij als Franchisenemers in Nederland wel eens een business case gemaakt of we een eigen windmolenpark voor onze restaurants kunnen bouwen, wat dan al onze restaurants van energie kan voorzien. Naast energie zijn wij druk bezig met afval, het scheiden maar ook het opruimen en verminderen van zwerfafval. Onlangs heb ik mijn managers een hervulbare drinkfles gegeven, zodat ze niet elke keer een plastic flesje water pakken. Ik vind het zonde dat ze dan het plastic flesje weggooien. Zo zie je maar, dat alle kleine beetjes helpen en dat wij continu proberen om duurzaamheid toe te passen. Dit lukt niet overal en altijd, maar we doen ons best.

#### **Vraag 4: Wat passen jullie toe aan duurzaamheid bij het (ver)bouwen van jullie restaurants?**

Bij de bouw passen wij 't volgende standaard toe: ledverlichting, waterloze urinoirs, warmteterugwinning (wtw) op het restaurantgedeelte, energiezuinige apparatuur, energiemonitoring, warmtepompen en zonnepanelen. Bij een verbouwing zou ik graag van het gas willen. Echter, in veel gevallen is dat niet mogelijk vanwege de elektrische aansluiting die een te lage capaciteit heeft. Daarnaast is het, financieel gezien, in veel gevallen niet haalbaar om in één keer alle equipment van de keuken, luchtbehandeling en warmwatervoorziening te vervangen. Ik tracht zoveel mogelijk te doen aan duurzaamheid, maar het moet ook financieel haalbaar blijven. Zoals eerder aangeven, leidt en begeleidt McDonald's Nederland altijd dit soort trajecten. Ik weet dat zij bezig zijn om in het standaard bouwbestek duurzaamheidstoepassingen op te nemen. Voorbeelden hiervan zijn wit dakleer en isolatie van vloeren, wanden en plafonds. Je merkt dat McDonald's Nederland hierin vaak zelf het initiatief neemt. Zij testen namelijk de innovaties in hun eigen restaurants of in overleg als pilot in de restaurants

bij bepaalde franchisenemers. Wanneer het goed werkt, wordt het in overleg met de bouwcommissie van de McDonald's Franchise Vereniging, doorgevoerd als 'de' standaard.

**Vraag 5: Welke factoren zijn van invloed op het wel of niet verduurzamen?**

Het moet een bewezen staat van dienst hebben, ik wil niet als pionier het wiel uitvinden. Daarnaast moet het operationeel stabiel zijn. Vanuit financieel oogpunt is mijn return on investment (ROI) het belangrijkste. De termijn die ik hanteer is vijf jaar. Voor alles wat er onder zit, sta ik open om in te investeren en voor wat erboven zit niet.

**Vraag 6: Denk je dat sociale en persoonlijke aspecten van invloed kunnen zijn op het beleid/uitvoering van duurzaamheid?**

Vanuit sociaal oogpunt hebben we het wereldwijde "scale for good" programma. We willen aan onze gasten laten zien wat we aan duurzaamheid doen. Ik denk dat wanneer je 'als merk zijnde' dat niet doet, dan word je zo meteen in de toekomst niet meer serieus genomen door je omgeving. Vanuit persoonlijke aspecten denk ik, dat als je geen affiniteit hebt met duurzaamheid, je ook zo min mogelijk geld en tijd hieraan wilt besteden. Dus dat heeft direct een negatieve invloed op je beleid/uitvoering.

**Vraag 7: Welk imago heeft fastfood?**

Fastfood heeft natuurlijk nog steeds een slechte naam. Vaak heb ik er een discussie over. Ik zeg dan altijd: "Je komt bij de McDonald's voor een hamburger, net zoals dat je naar een café gaat voor een biertje en niet voor een smoothie". We hebben een gevarieerd menu, maar de gast bepaalt zelf wat hij of zij neemt. Ik krijg nu nog steeds de vraag of de frietjes echt van zetmeel zijn, soortgelijk geldt voor het vlees van de hamburgers. Dat imago, dat het niet echt is, leeft dus bij onze gasten. Wij moeten daarom transparant zijn. Wij moeten gewoon het eerlijke verhaal vertellen. Je ziet nu wel een kentering, wij hebben namelijk een hele beleving gecreëerd en gerealiseerd. Vroeger zaten de producten allemaal in de 'bin' (warmhoudkast), de hamburger werd daardoor eigenlijk een kleffe bol. Nu maken we onze producten per bestelling en proberen we zoveel mogelijk vers voor te bereiden. We gaan zelfs, met de lancering van de 'best' burger, onze eigen uitjes bakken. De lancering is overigens over een aantal weken al. Veel nutriënten hebben we aangepast om een zo goed mogelijk en eerlijk product te maken, deze serveren we dan aan tafel in een mooie omgeving. Dit bedoel ik met de beleving. Hiermee, hopen we de vooroordelen over fastfood te kunnen doorbreken. Wij spreken daarom ook niet over fastfood maar over fast service.

**Extra vraag: Wat is je verwachting dat gasten zullen denken over toegepaste duurzaamheid bij fastfood organisaties?**

Ik denk, dat het bij steeds meer gasten leeft, dat duurzaamheid belangrijker wordt. Echter, ik moet hierbij wel zeggen dat het gedrag van onze gasten niet altijd even goed is. Kijk naar het zwerfafval! Wie doet nou zoiets? Deze mensen zijn volgens mij niet bezig met duurzaamheid of met een gezonde leefomgeving. Maar vergeleken met tien jaar geleden is er, denk ik, veel meer bewustwording voor duurzaamheid. Het duurt alleen nog een tijd voordat iedereen dat heeft. Wij gaan bijvoorbeeld de plastic vorkjes en rietjes vervangen voor duurzamere alternatieven. Sommige gasten snappen dit, maar sommigen zullen 't niet snappen en misschien zelfs wel boos en/of teleurgesteld worden. Echter, het is wetgeving en we moeten gewoon mee. In sommige gevallen moeten we zelfs vooroplopen, vind ik. Als je niks doet, word je de "The Marlboro Man" van deze maatschappij. Voor de gasten zal duurzaamheid voornamelijk zichtbaar zijn in de operatie: geen gebruik meer van plastics, van frituurolie biodiesel maken (distributeur Havi), gebruik van eerlijke voedingsstoffen, etc.. Ik verwacht niet zo snel dat gasten zullen denken dat wij heel duurzaam bouwen. Ik denk namelijk niet dat gasten hun keuze, om een McDonald's restaurant wel/niet te bezoeken, laten afhangen van het feit of het restaurant wel of niet

duurzaam is gebouwd. Dit zal eerder afhangen van wat wij op operationeel gebied doen, zoals het gebruik van natuurlijke en duurzame ingrediënten in onze producten en of dat wij duurzame verpakkingsmaterialen gebruiken.

**Vraag 8: Welke rol heeft duurzaamheid bij je financieringsaanvraag?**

Tijdens de overname van de centrum locatie heb ik moeten aangeven wat ik aan duurzaamheid doe in mijn organisatie. De verbouwing die ik in aankomend najaar wil doen, heb ik bij de overname gefinancierd, maar de bank had hiervoor geen specifieke vragen over duurzaamheid die we wel of niet gaan toepassen tijdens de verbouwing.

**Vraag 9: Weet je van welke subsidies je gebruik kan maken als je duurzaamheid toepast?**

Ik weet alleen iets van de "Energie Investerings Aftrek". Bij dit restaurant kwam alleen de vaatwasser daarvoor in aanmerking. Dat is echter is niet de moeite waard. Ik krijg namelijk zo weinig terug en van dit bedrag moet ik ook nog een gedeelte afstaan aan degene die dit voor mij heeft gerealiseerd. Daarnaast ben ik niet altijd blij om 'versneld' te kunnen afschrijven vanwege de invloed op mijn eigen vermogen. Nog belangrijker, toen ik het restaurant opende, heb ik een jaar lang geen winst gemaakt, dus dan zou het in principe niet eens mogelijk kunnen zijn.

**Vraag 10: Zou duurzaamheid een rol kunnen spelen in het behalen van concurrentievoordelen m.b.t. tot het kunnen realiseren van nieuwe fastfoodrestaurants?**

Ik denk dat je met duurzaamheid wel het verschil kunt maken. IK denk zelfs dat het cruciaal kan worden. Want naar mijn mening ga je hiermee het verschil maken tussen wie wel of niet op de toplocaties mag en kan komen.

**Vraag 11: Wat betekent/houdt BENG in?**

Geen idee, maar de EPC ken ik wel.

**Vraag 12: Welke eisen legt jullie franchisegever op qua duurzaamheid in het (ver)bouwen van restaurants?**

In principe is McDonald's Nederland "leading" in alle processen van de bouw. Zij maken gebruik van standaardbestekken. Input hiervan wordt altijd in de bouwcommissies besproken. Er wordt daar bijvoorbeeld aanpassing in de isolatiewaarde besproken en als het dan een goed idee blijkt te zijn, dan wordt het als 'de' standaard doorgevoerd.

**Vraag 13: Hebben jullie te maken gehad met verhuurders, die eisen opleggen m.b.t. toepassing van duurzaamheid?**

Nee, niet mee te maken gehad. Ik huur van McDonald's Nederland.

**Vraag 14: Wat vind jij dat er gedaan moet worden om organisaties te stimuleren in het toepassen van meer duurzaamheid?**

Ik denk dat hiervoor een belangrijke rol bij de overheid ligt. Kijk nou naar de 'ban' op plastic. Dit wordt afgedwongen vanuit de overheid en dan gaat het pas echt werken. Die subsidies, dat is leuk maar gaat in de praktijk niet het vliegwiel van verandering worden. De snelheid die benodigd is om duurzaamheid toe te passen kan je niet overlaten aan de markt, dan gaat het te langzaam. Regulering is, denk ik, de beste en enige oplossing op dit moment.

**Vraag 15: Duurzaam (af)bouwen wordt de standaard in de bedrijfstak fastfoodrestaurant binnen een periode van ....?**

ASAP. Binnen McDonald's zijn we al actief hierin, zie Boxmeer en het programma Scale for Good als voorbeeld. Ik weet echter niet of alle technieken/materialen/etc. al zo ver zijn. Want binnen onze formule moet alles eerst getest worden. Ik denk dat wij nu op de achtergrond volop bezig zijn met duurzaamheid. Ik weet dat het bouwteam bezig is om een zo'n groen mogelijk restaurant te ontwerpen, bijvoorbeeld met een parking die 'open' is t.b.v. een natuurlijke afwatering. Er wordt ook meer aandacht besteed aan de groenvoorziening. Ik denk dat wij over twee of drie jaar standaard veel meer duurzaamheid toepassen dan dat we nu doen. Wanneer KFC en Burger King dit gaat doen, weet ik niet. Ik denk dat McDonald's hierin altijd voorop blijft lopen, dus dat wij als eerste standaard duurzaam gaan bouwen en dan volgt de branche later.

#### Uitwerking interview respondent 4.

##### **Vraag 1: Wat is je mening over de gevolgen van de CO2 uitstoot?**

Ja, die zijn natuurlijk supergroot. Als je ziet hoe ernstig het is, baart het mij wel zorgen. Zie de voorbeelden van smeltwater en de veranderingen in het klimaat. Je merkt gewoon dat er iets moet gebeuren.

##### **Vraag 2: Wat weet je van het toepassen van duurzaamheid in de vastgoedsector?**

Vanuit de overheid merk je dat je steeds meer moet doen aan duurzaamheid. De BENG is hier een goed voorbeeld van, maar ook het toepassen van extra isolatie in de gevels, de installatie van zonnepanelen, elektrische aansluiting (m.b.t. gasloos), etc.. Het wordt steeds meer wat je moet toepassen en eigenaren worden zich steeds bewuster van duurzaamheid.

##### **Vraag 3: Wat is jullie intern beleid over duurzaamheid?**

Wij zijn van origine een tankstation maatschappij. Qua brandstof zie je dat we daarin al duurzaam bezig zijn, we worden namelijk gedwongen om mee te gaan met de ontwikkelingen in waterstof en EV chargers. Kijkende naar het vastgoed van de food en retail, wat ondertussen ook een groot onderdeel is geworden in onze organisatie, volgen wij de lokale wetgeving en wat de franchisegevers ons opleggen. We hebben geen specifiek duurzaamheidsbeleid hiervoor.

##### **Vraag 4: Wat passen jullie toe aan duurzaamheid bij het (ver)bouwen van jullie restaurants?**

Belangrijk voor ons is, dat nieuwe toepassingen een bewezen staat van dienst hebben. Zodra het die status heeft bereikt, willen wij het overal als standaard doorvoeren. Bij een aantal locaties maken we gebruik van waterloze urinoirs, dit willen we nu dus vaker gaan toepassen. Onze restaurants worden ook allemaal geïnstalleerd met ledverlichting en zonnepanelen op het dak. Overige toepassingen zijn afhankelijk per situatie en instantie. Soms wordt er namelijk bij een ontwikkeling van een project geëist dat we extra duurzaamheidsmaatregelen toepassen, zoals een groen dak en/of het behalen van een GPR gevelwaarde acht. We willen hier dan aan voldoen, want anders verliezen we de ontwikkeling. Daarnaast zien we dit soort eisen als een test. Zoals eerder aangegeven, willen we nieuwe toepassingen doorvoeren als de nieuwe standaard, na een bewezen staat van dienst.

##### **Vraag 5: Welke factoren zijn van invloed op het wel of niet verduurzamen?**

Dat zijn eisen die gesteld worden vanuit de franchisegever of lokale omgeving (zoals BENG). Een verdere factor is de 'Return On Investment'. Een terugverdientijd korter dan zes jaar is voor ons de eis. Als het langer is, willen we hierin liever niet investeren en alles wat korter is kan aantrekkelijk zijn om het wel te doen. Een bewezen staat van dienst is en blijft wel altijd belangrijk hierbij. Cashflow is daarbij minder van belang, uiteraard moet het geen extreem hoog bedrag zijn. En bij een marginaal restaurant is uiteraard ook minder ruimte om extra geld uit te geven. Als laatste, imago is ook een belangrijke factor voor ons. Zo willen we graag overal laadpalen hebben en als het mogelijk is ook graag de zonnepanelen in het zicht. Er zijn tegenwoordig ontwikkelingen waarbij hele gevels met zonnepanelen worden gemaakt, het is per definitie niet altijd lelijk om zonnepanelen toe te passen. Op het hoofdkantoor in de UK hebben ze het hele dak vol gelegd. Je kan dan zelfs een logo daarin verwerken en dat kan weer 'commercieel' gebruikt worden.

**Vraag 6: Denk je dat sociale en persoonlijke aspecten van invloed kunnen zijn op het beleid/uitvoering van duurzaamheid?**

Ja, dat denk ik wel. Als je affectiviteit met duurzaamheid hebt, dan ga je dit zeker terug zien in het beleid en uitvoering. Dat kan je bijvoorbeeld zien bij de kinderen die nu op school zitten, zij vinden duurzaamheid veel belangrijker dan toen wij op school zaten. De millennials (geboren in de jaren tachtig en negentig) en de jongeren letten veel meer op duurzaamheid en overige milieuaspecten.

**Vraag 7: Welk imago heeft fastfood?**

Slecht en ongezond. Wij gebruiken zelf het woord fastfood nooit, wij gebruiken 'quick service restaurant' (QSR) of 'on the go', als wij vergunningen indienen. Als je het woord fastfood gebruikt bij een vergunning, dan weten we zeker dat er bezwaren gaan komen. Mensen denken dan, daar komt weer zo'n tent, het is allemaal ongezond.

**Extra vraag: Wat is je verwachting dat gasten zullen denken over toegepaste duurzaamheid bij fastfood organisaties?**

Ik denk niet dat ze hier een antwoord op kunnen geven. Want wij en overige organisaties hebben de toegepaste duurzaamheid niet zichtbaar gemaakt. Als je willekeurige mensen op straat vraagt wat wij aan duurzaamheid toepassen, dan zullen ze veelal voorbeelden geven wat er in de 'operatie' wordt gedaan. Oftewel, het zal dan gaan over het gebruik van duurzamere verpakkingsmaterialen en het elimineren van plastics. Het gebruik van zonnepanelen, gasloos en verbeterde isolatiewaarden zullen bijvoorbeeld niet vermeld worden.

**Vraag 8: Welke rol heeft duurzaamheid bij je financieringsaanvraag?**

Onze vaste investeerders vragen weleens wat wij aan duurzaamheid doen. Dit is dan voornamelijk gericht op het imago, wij zijn namelijk actief in 'klassieke' brandstoffen en fastfood. Oftewel, de sectoren waar veel mensen over vallen als het over duurzaamheid gaat. Dus terecht dat de investeerders af en toe vragen of wij wel 'bewust' bezig zijn. Echter, vanwege het imago gaan deze vragen veelal over toegepaste duurzaamheid in de operatie en dus niet over het vastgoed.

**Extra vraag: Denk je dat in de toekomst duurzaamheid een belangrijker rol gaat zijn bij jullie investeerders?**

Momenteel hebben we nog veel locaties die wij huren. In de toekomst zal dit veranderen, want we gaan veel locaties ontwikkelen die in eigendom zijn of die eigendom gaan worden. Gevolg hiervan is het ontstaan van een vastgoedorganisatie. Duurzaam vastgoed is dan belangrijk om te hebben i.v.m. de waardering. Dus ja, duurzaamheid gaat belangrijk voor ons worden, maar dit is voornamelijk geïnitieerd vanuit de eigen organisatie i.p.v. de investeerders.

**Vraag 9: Weet je van welke subsidies je gebruik kan maken als je duurzaamheid toepast?**

Nee, ik ben hier zelf niet in thuis. De organisatie zou dit wel moeten zijn. Volgens mij maken we er geen gebruik van. Er is gewoonweg weinig tot geen aandacht voor, wat wordt veroorzaakt door de dagelijkse hectiek. Ik weet wel dat het rendabel kan zijn, als ik zie wat je terug kan krijgen als je huis verduurzaamt. Maar specifiek wat wij terug kunnen krijgen per restaurant, weet ik niet.

**Vraag 10: Zou duurzaamheid een rol kunnen spelen in het behalen van concurrentievoordelen m.b.t. tot het kunnen realiseren van nieuwe fastfoodrestaurants?**

Ja, zeker gezien richting gemeentes. Want als je met hen in gesprek bent, is het altijd een van de eerste vragen die je krijgt: "Wat doen jullie aan duurzaamheid?" Dus als je in concurrentie bent voor een locatie en je bent aantoonbaar duurzamer, dan heb je zeker een voordeel.



**Vraag 11: Wat betekent/houdt BENG in?**

Ja, gaat over de energieprestatie.

**Vraag 12: Welke eisen legt jullie franchisegever op qua duurzaamheid in het (ver)bouwen van restaurants?**

Voor Burger King geldt dat we moeten voldoen aan de lokale wetgeving. Wij merken dat deze franchisegever weinig aandacht voor duurzaamheid heeft. Starbucks daarentegen is veel meer bezig met duurzaamheid. Dat is wel voornamelijk geïnitieerd vanuit imago perspectief. Daar krijgen we bijvoorbeeld weleens de vraag of we de zonnepanelen beter in het zicht kunnen positioneren. Dat daarmee de opbrengst met 25% of meer minder wordt, deert ze niet zoveel.

**Vraag 13: Hebben jullie te maken gehad met verhuurders, die eisen opleggen m.b.t. toepassing van duurzaamheid?**

Het opleggen van eisen niet maar het maken van intentieafspraken wel. Dit wordt dan als een addendum toegevoegd aan het huurcontract. We hebben dit twee keer meegemaakt, waarbij we in beide gevallen het addendum hebben geaccepteerd en ondertekend. Afspraken die hierin zijn gemaakt, zijn bijvoorbeeld dat we gebruik maken van ledverlichting en als er toekomstige herstelwerkzaamheden moeten plaatsvinden, dat we die in goed overleg, zo duurzaam mogelijk uitvoeren.

**Vraag 14: Wat vind jij dat er gedaan moet worden om organisaties te stimuleren in het toepassen van meer duurzaamheid?**

Vanuit de franchisegever moet er algemeen beleid komen over de toepassing van duurzaamheid. De verplichtingen moeten dan wel bestaan uit een goede business case, oftewel, inkoop, ROI, bewezen staat van dienst en onderhoud.

**Vraag 15: Duurzaam (af)bouwen wordt de standaard in de bedrijfstak fastfoodrestaurant binnen een periode van ....?**

Ik denk dat we nu al redelijk goed bezig zijn met de BENG wetgeving. Voor 2030 zijn er een aantal doelen gesteld, zoals van het gas het af en CO2-reductie. Ik verwacht dat we dan ook standaard duurzaam en energieneutraal bouwen.

### Uitwerking interview respondent 5.

#### **Vraag 1: Wat is je mening over de gevolgen van de CO2 uitstoot?**

Mijn mening is dat de CO2-uitstoot schadelijk is voor het milieu. Het is één van de ergste broeikasgassen die schade toebrengt aan het milieu. Het veroorzaakt o.a. de opwarming van de aarde.

#### **Vraag 2: Wat weet je van het toepassen van duurzaamheid in de vastgoedsector?**

Duurzaam vastgoed zal waarschijnlijk in de toekomst in waarde toenemen. Duurzaamheid kan ook leiden tot lagere energiekosten voor de gebruiker. Ik denk ook dat het belangrijk is, dat het energielabel steeds groener wordt. In mijn situatie heb ik er niet direct mee te maken, want ik huur de casco's, ik ben dus niet de eigenaar van het vastgoed.

Duurzaamheid betekent o.a. dat het goed is voor het milieu. Je zou het eigenlijk zo min mogelijk moeten belasten. Dus je moet werken met materialen die besparend zijn in het grondstoffenverbruik, denk bijvoorbeeld aan recycling.

#### **Extra vraag: Heb jij kennis van duurzaamheidskeurmerken zoals BREEAM, LEED of GPR-Gebouw?**

Nee, daar heb ik geen kennis over.

#### **Vraag 3: Wat is jullie intern beleid over duurzaamheid?**

Wij hebben niet echt een beleid over duurzaamheid. We kijken wat we kunnen doen in het grote geheel en daarmee proberen we zoveel mogelijk aan duurzaamheid te doen. Wij werken als organisatie volledig digitaal en besparen daarmee veel onkosten op printen. Bij verbouwingen maken we veelal gebruik van energiezuinige verlichting en kijken we naar 'slimme' installaties. Voor mij is het belangrijk om aan te geven, dat wij op veel punten geen invloed hebben, de franchisegever bepaalt dit namelijk voor ons. Dit is eigenlijk ook de reden dat we geen beleid hebben m.b.t. duurzaamheid, wij laten ons leiden door de franchisegever.

#### **Vraag 4: Wat passen jullie toe aan duurzaamheid bij het (ver)bouwen van jullie restaurants?**

Energiezuinige verlichting, bewegingsmelders, klokschakelingen voor verlichting en reclame buiten, toepassing van goede isolatie, efficiënte IT-systemen en beperkte afvalscheiding. We doen nu alleen papier als afvalscheiding en we willen zo meteen ook plastic doen. Als het kan, willen we ook gebruik maken van circulaire materialen.

#### **Vraag 5: Welke factoren zijn van invloed op het wel of niet verduurzamen?**

De kennis dat je minder schadelijk bent voor het milieu, dus minder CO2 uitstoot, is voor mij belangrijk om te bepalen of ik wel of niet ga verduurzamen. Besparing in energiekosten is ook een factor waar ik naar kijk. Hetzelfde geldt voor imago en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Als je bijvoorbeeld niks doet aan duurzaamheid zou dit tot negatieve gevolgen kunnen leiden m.b.t. je imago.

#### **Extra vraag: Zijn cashflow en rendement factoren voor jou die invloed hebben op het wel of niet verduurzamen?**

Ja, natuurlijk is dat belangrijk voor mij. Maar wat ook belangrijk voor mij is, zijn de opbrengsten op de lange termijn. Daarnaast vind ik het ook belangrijk of het een bewezen staat van dienst heeft. Werkt het dus goed in de praktijk. Bij een locatie van mij heb ik een duurzaam systeem wat niet goed werkt, daar heb ik dus niet zoveel aan.

**Vraag 6: Denk je dat sociale en persoonlijke aspecten van invloed kunnen zijn op het beleid/uitvoering van duurzaamheid?**

Jazeker, ik denk zelf dat duurzaamheid leidt tot een verbetering van je imago op de lange termijn. En ik denk ook, dat als je zelf niet gelooft in de gevolgen van de CO2-uitstoot, dit negatieve invloed heeft op het beleid en/of uitvoering van duurzaamheid.

**Vraag 7: Welk imago heeft fastfood?**

Ik denk dat het imago van fastfood steeds beter wordt. We gaan zelfs over naar 'fast good' i.p.v. fastfood. Dit is te merken aan de maaltijden die steeds beter en gezonder worden, de service wordt ook steeds beter. Dat geldt tevens ook voor het bestek wat is veranderd van plastic in karton. Tegenwoordig maken we ook gebruik van een programma waarbij het "eetbare" afval uit de keuken gedoneerd wordt aan goede doelen. Ik vind, vergeleken met een lange tijd terug, dat het huidige fast good enorme stappen vooruit heeft gemaakt.

**Extra vraag: Wat is je verwachting dat gasten zullen denken over toegepaste duurzaamheid bij fastfood organisaties?**

Het levert je vertrouwen op als gasten zien dat je bezig bent met de ontwikkeling van duurzaamheid. Zij zullen dan denken dat je niet alleen bezig bent met geld verdienen, maar dat je ook bezig bent met de omgeving, milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Stel dat je dit niet zou doen, dan zou het slecht zijn voor je imago.

Het probleem is ondertussen zo groot geworden, dat je er niet meer onderuit kan! We moeten dit gaan oplossen, je kan daarbij niet meer achterblijven. Bij de gasten gaat het opvallen als je bezig bent met duurzaamheid, zij zullen zien dat je aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doet. Dit is goed voor je imago en voor het behalen van concurrentievoordelen. Als we duurzaamheid toepassen, moeten we het ook laten zien aan onze gasten, anders zullen ze blijven denken dat we weinig tot niets doen aan duurzaamheid tijdens de bouw.

**Vraag 8: Welke rol heeft duurzaamheid bij je financieringsaanvraag?**

Die is heel beperkt en het heeft verder geen invloed op het verloop. Je moet een standaard vragenlijst invullen. De vragen gaan voornamelijk over het belang van duurzaamheid in de horecasector en over het belang van verdere verduurzaming van je bedrijfsvoering.

**Vraag 9: Weet je van welke subsidies je gebruik kan maken als je duurzaamheid toepast?**

Ik weet van de Energie-Investeringsaftrek en ik weet van de Stimulatie Duurzame Energie. Echter, ik heb me er niet in verdiept. Het neemt voor mij te veel tijd in beslag om erachter te komen wat de mogelijkheden zijn, het is namelijk best wel moeilijke materie.

**Vraag 10: Zou duurzaamheid een rol kunnen spelen in het behalen van concurrentievoordelen m.b.t. tot het kunnen realiseren van nieuwe fastfoodrestaurants?**

Ik denk dat het heel belangrijk is om te laten zien aan je omgeving en aan je gasten, dat je bezig bent met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit geeft je een voordeel op bedrijven die het niet of niet zo intensief doen.

**Vraag 11: Wat betekent/houdt BENG in?**

Ik heb me erin verdiept toen jij de vragen stuurde. Daarvoor wist ik er wel iets vanaf, maar voor nu heb ik het opgezocht voor de zekerheid. Kennis van EPC heb ik wel.

**Vraag 12: Welke eisen legt jullie franchisegever op qua duurzaamheid in het (ver)bouwen van restaurants?**

Wij volgen de standaarden en richtlijnen van de franchisegever en zij leggen geen specifieke eisen op qua duurzaamheid.

**Extra vraag: Vind jij dat de franchisegever extra eisen qua duurzaamheid zou moeten opleggen?**

Ik vind het beter als er draagkracht bij de franchisenemers gecreëerd wordt. Iedereen weet wat de uitdaging is op het gebied van duurzaamheid, maar we moeten met zijn allen wel de juiste beslissingen nemen. Iedereen zou de meerwaarde van duurzaamheidstoepassingen moeten inzien. Eisen opleggen is te eenzijdig, mijn voorkeur zou uitgaan voor een samenwerking met alle betrokkenen. Iedereen moet er namelijk aan gaan voldoen en met draagkracht zul je zien dat de franchisenemers het actief zullen ondersteunen. Dit vanwege het feit dat zij zelf ook de meerwaarde inzien.

**Vraag 13: Hebben jullie te maken gehad met verhuurders, die eisen opleggen m.b.t. toepassing van duurzaamheid?**

Nee, dat hebben wij nog niet meegemaakt.

**Vraag 14: Wat vind jij dat er gedaan moet worden om organisaties te stimuleren in het toepassen van meer duurzaamheid?**

Het moet duidelijk worden gemaakt aan de franchisenemers, dat verduurzaming niet meer weg te denken is in onze samenleving. Het wordt een standaard toepassing/element/onderwerp in de toekomst. De franchisegever zou de franchisenemer moeten enthousiasmeren, dat verduurzaming de nieuwe toekomst wordt. Daarnaast zou de franchisegever opties moeten voorstellen waarvan de franchisenemer gebruik kan maken. Ik zie dus een belangrijke rol voor de franchisegever in het stimuleren van de franchisenemers.

**Vraag 15: Duurzaam (af)bouwen wordt de standaard in de bedrijfstak fastfoodrestaurant binnen een periode van ....?**

Dat vind ik best wel lastig om te beantwoorden. Als ik kijk waar we nu staan, dan moeten er nog veel dingen gedaan worden. Voor de korte termijn, vijf jaar bijvoorbeeld, dient er draagkracht te worden ontwikkeld bij de franchisenemers en dan zou het over vijf tot tien jaar kunnen zijn dat het (af)bouwen standaard op een duurzame manier wordt gedaan.

## Uitwerking interview respondent 6.

### **Vraag 1: Wat is je mening over de gevolgen van de CO2 uitstoot?**

In de media horen we bijna dagelijks over de CO2-uitstoot en de gevolgen ervan (opwarming aarde en de ziekte kanker). Iedereen is er zich ondertussen bewust van en we moeten er echt wat mee gaan doen. Ieder wel op zijn eigen manier natuurlijk. Het moet niet ten koste gaan van alles, de mens wil namelijk leuke dingen blijven doen.

### **Vraag 2: Wat weet je van het toepassen van duurzaamheid in de vastgoedsector?**

Voor de toepassing van materialen heb je diverse keuzes. Je kan gebruik maken van echte of neppe materialen. Als de echte materialen te milieubelastend zijn, kan je als alternatief een nepversie gebruiken. Denk hierbij aan echt hout en een HPL-versie ervan, soms niet te onderscheiden van het echte hout. Met betrekking tot het verwarmen en isoleren van je pand heb je diverse opties. In de operatie kan je ook veel aan duurzaamheid doen. Denk bijvoorbeeld aan het besparen van water en de middelen die je gebruikt voor de schoonmaak. Bevatten die veel of weinig bestanddelen die belastend zijn voor het milieu.

### **Extra vraag: Heb jij kennis van duurzaamheidskeurmerken zoals BREEAM, LEED of GPR-Gebouw?**

Ik heb er af en toe wat signalen over opgevangen, maar ik weet er eigenlijk niets of niet veel van.

### **Vraag 3: Wat is jullie intern beleid over duurzaamheid?**

Beleid is misschien een groot woord, je kunt beter zeggen dat duurzaamheid gewoon een rol heeft in onze organisatie. We volgen de franchisegever, zij bepalen in principe veel van wat wij toepassen. Bij bouwprojecten maken wij altijd gebruik van consultants. We nemen dan vanuit hen aan wat goed is om te doen. Wij zijn de ondernemers, die druk bezig zijn met andere zaken dan restaurants bouwen en daarom moeten we gebruik maken van hun expertise. En als laatste zijn de kosten voor ons belangrijk, wij zijn en blijven ondernemers en letten dus altijd op de kosten. Dit geldt zowel voor de korte als lange termijn. Indien mogelijk staan we altijd open om duurzaamheid toe te passen, dat is wat we doen.

### **Vraag 4: Wat passen jullie toe aan duurzaamheid bij het (ver)bouwen van jullie restaurants?**

We passen toe wat benodigd is uit de omgeving van de locatie. Oftewel, we passen toe wat de franchisegever en (lokale) overheid **vraagt** om te doen. We willen gewoon voldoen aan de regel- & **en** wetgeving. Indien benodigd en gewenst willen we zelfs meer doen dan dat. Op een centrumlocatie van ons zijn we nu bezig met het ontwerp van een duurzame installatie, we laten ons hierbij adviseren door installateurs en consultants.

### **Vraag 5: Welke factoren zijn van invloed op het wel of niet verduurzamen?**

Imago is en blijft altijd belangrijk, dus als met de toepassing van duurzaamheid een positief effect kunnen bewerkstelligen, dan is het zeker interessant om hiernaar te kijken. Met betrekking tot rendement is een terugverdientijd van vijf jaar de grens om het wel of niet toe te passen. Qua extra kosten om duurzaamheid toe te passen zijn er zeker mogelijkheden om deze op te nemen, maar deze kunnen niet onbeperkt zijn. Een bewezen 'staat van dienst' is trouwens voor ons ook belangrijk.

### **Vraag 6: Denk je dat sociale en persoonlijke aspecten van invloed kunnen zijn op het beleid/uitvoering van duurzaamheid?**

Ja, als je affectiviteit hebt met duurzaamheid, dan zal het leiden tot toepassing van duurzaamheid in je beleid en de uitvoering daarvan.

**Vraag 7: Welk imago heeft fastfood?**

Imago is ongezond, niet vers en het is geen vijf sterrenrestaurant. Wij van KFC kunnen zeggen dat we met een versproduct in de keuken werken, dat we 'handmade' bezig zijn. De concurrenten kunnen dit niet zeggen. Eigenlijk zouden we eraan moeten werken om het imago te verbeteren van 'fast food' tot 'real food fast'.

**Extra vraag: Wat is je verwachting dat gasten zullen denken over toegepaste duurzaamheid bij fastfood organisaties?**

Dat weet ik niet. Dit hangt van de doelgroep af, want de één vindt duurzaamheid een aandachtspunt en de ander totaal niet. Wat ik overigens wel zeker weet, is dat onze gasten momenteel niet weten wat wij aan duurzaamheid doen. Ze weten niet hoe een restaurant gebouwd wordt, hoe duurzaam onze installaties zijn, wat de isolatiewaarden zijn en ze weten niet of wij duurzame producten verkopen.

**Vraag 8: Welke rol heeft duurzaamheid bij je financieringsaanvraag?**

Wij maken in principe geen gebruik van externe financieringen. Ik kan hier dus niks over zeggen.

**Vraag 9: Weet je van welke subsidies je gebruik kan maken als je duurzaamheid toepast?**

Mijn broer is de financiële man in onze organisatie. Zelf ben ik niet echt op de hoogte van subsidies. Ik ga ervan uit dat mijn broer, de installateur of consultant aangeven, wanneer er mogelijkheden zijn om subsidies aan te vragen.

**Vraag 10: Zou duurzaamheid een rol kunnen spelen in het behalen van concurrentievoordelen m.b.t. tot het kunnen realiseren van nieuwe fastfoodrestaurants?**

Wanneer duurzaamheid een rol gaat spelen bij de slagingskans van een ontwikkeling, zal het zeker een concurrentievoordeel zijn. Indien duurzaamheid maar slechts een bijrol of zelfs helemaal geen rol speelt, zal de mate van toegepaste duurzaamheid bij een fastfoodrestaurant geen voordelen opleveren.

**Vraag 11: Wat betekent/houdt BENG in?**

Nee, weet ik niet. EPC weet ik ook niet.

**Vraag 12: Welke eisen legt jullie franchisegever op qua duurzaamheid in het (ver)bouwen van restaurants?**

Er worden geen eisen opgelegd, er wordt wel altijd veel overlegd tussen mij en de franchisegever op diverse gebieden.

**Vraag 13: Hebben jullie te maken gehad met verhuurders, die eisen opleggen m.b.t. toepassing van duurzaamheid?**

Nee.

**Vraag 14: Wat vind jij dat er gedaan moet worden om organisaties te stimuleren in het toepassen van meer duurzaamheid?**

Ik denk dat je veel kan bereiken met wetgeving en subsidies. Wetgeving is dan de verplichting om duurzaamheid toe te passen en subsidies zijn de stimulans. Juist met stimulans zou je veel kunnen bereiken, kijk bijvoorbeeld naar de elektrische auto. Zonder subsidie waren er nooit zoveel geweest als er vandaag de dag rondrijden.

**Vraag 15: Duurzaam (af)bouwen wordt de standaard in de bedrijfstak fastfoodrestaurant binnen een periode van ....?**

Over vijf jaar verwacht ik dat fastfoodrestaurants standaard duurzaam gebouwd worden. Ik denk zelfs dat er dan extra richtlijnen vanuit de overheid zijn, bijvoorbeeld wat het minimale energielabel dient te zijn maar ook dat zo'n hoge reclamemast energie zou moeten opwekken, etc., etc..

### Uitwerking interview respondent 7.

#### **Vraag 1: Wat is je mening over de gevolgen van de CO2-uitstoot?**

Ik word me steeds bewuster van het feit, dat de uitstoot van CO2 tot schade aan het milieu leidt. Eerst was ik daar nog onverschillig over, maar zo'n anderhalf jaar geleden is daar een kentering in gekomen. Nu kan ik wel zeggen dat ik me er zeer bewust van ben. Er is ondertussen ook zoveel aandacht hiervoor in de media.

#### **Vraag 2: Wat weet je van het toepassen van duurzaamheid in de vastgoedsector?**

Met betrekking tot woningen weet ik het één en ander hiervan, zoals zonnepanelen, warmtepompen en triple glas. Maar op het gebied van commercieel vastgoed heb ik er niet zoveel verstand van. Dus BREEAM, etc. weet ik niet.

#### **Extra vraag: Heb jij kennis van duurzaamheidskeurmerken zoals BREEAM, LEED of GPR gebouw?**

Nee, maar ik weet wel wat 'cradle to cradle' inhoudt.

#### **Vraag 3: Wat is jullie intern beleid over duurzaamheid?**

We maken met kleine stapjes steeds meer progressie op het gebied van duurzaamheid. Er is niet echt een beleid, we doen gewoon de dingen die we willen (en moeten) doen. Bijvoorbeeld het dak isoleren, ik bel dan niet eens met de eigenaar (is franchisegever), ik doe het gewoon.

Sinds ik bewuster ben van de gevolgen van CO2-uitstoot, ben ik de toepassingen van duurzaamheid steeds belangrijker gaan vinden. Bijvoorbeeld het zwerfafval, we heb nu drie bakfietsen rondrijden. Ik kan me niet meer voorstellen, dat we dit niet meer gaan toepassen. Het is 'gewoon' de standaard geworden.

#### **Vraag 4: Wat passen jullie toe aan duurzaamheid bij het (ver)bouwen van jullie restaurants?**

In september ga ik een restaurant verbouwen. Daar ga ik waterloze urinoirs en ledverlichting toepassen. Trouwens er komt ook een nieuw luchtbehandelingsstelsel met warmteterugwinning. Van overige dingen, bijvoorbeeld wat een interieurbouwer zou kunnen doen aan duurzaamheid, weet ik niet of de franchisegever dat (al) toepast.

#### **Vraag 5: Welke factoren zijn van invloed op het wel of niet verduurzamen?**

Ik laat me leiden door de franchisegever, die heeft de specialistische kennis in huis op dat gebied. Als hij met alternatieven komt, dan sta ik er zeker voor open om er gebruik van te maken. Extra kosten zijn niet echt een probleem, uiteraard is er wel een bovengrens. De energiekosten zijn ook belangrijk voor mij. Het dak wat ik bijvoorbeeld laat isoleren, levert mij in de toekomst geld op omdat ik daardoor een lagere energierekening krijg.

#### **Vraag 6: Denk je dat sociale en persoonlijke aspecten van invloed kunnen zijn op het beleid/uitvoering van duurzaamheid?**

Als je geen mening en/of binding hebt met de huidige problematiek rondom het milieu, dan denk ik dat je ook minder of geen aandacht wilt besteden aan duurzaamheid in je beleid en/of uitvoering ervan.

#### **Vraag 7: Welk imago heeft fastfood?**

Het woord fastfood heeft op zichzelf geen goed imago, maar het restaurant en het concept van fastfood zoals McDonald's, KFC en Burger King dat uitrollen, is wel goed. Het is een mooie plek waar mensen



graag willen komen, het is een soort bestemming geworden. Je komt er niet alleen om te eten. Tegenwoordig wordt het ook gebruikt om met elkaar af te spreken of te werken.

**Vraag 8: Welke rol heeft duurzaamheid bij je financieringsaanvraag?**

Ik maak geen gebruik van externe financieringen, dus ik kan deze vraag niet beantwoorden. Als ik duurzaamheid toepas, dan komt dat vanuit mijn intrinsieke motivatie.

**Vraag 9: Weet je van welke subsidies je gebruik kan maken als je duurzaamheid toepast?**

Ik maak gebruik van een techno consult. Die helpt mij altijd om wat geld terug te krijgen van de overheid. In mijn laatste verbouwing (2020) heb ik ook een subsidie aangevraagd, de uitkomst weet ik nog niet vanwege de lange beslistermijn die men hanteert.

**Vraag 10: Zou duurzaamheid een rol kunnen spelen in het behalen van concurrentievoordelen m.b.t. tot het kunnen realiseren van nieuwe fastfoodrestaurants?**

Dit geldt zeker! Als je met de gemeente om de tafel zit dan, heb je zeker een voordeel als je veel doet aan duurzaamheid.

**Vraag 11: Wat betekent/houdt BENG in?**

Nee, maar ik heb het vorige week aan mijn bouwbegeleider gevraagd en die heeft het toen uitgelegd. Van EPC weet ik niets.

**Vraag 12: Welke eisen legt jullie franchisegever op qua duurzaamheid in het (ver)bouwen van restaurants?**

Onze franchisegever is overal in de lead, zij bepalen dus alles en ik volg gewoon. Ik ben me er niet bewust van dat de franchisegever echte duurzaamheidseisen stelt op dit moment. Mijn verwachting is dat ze hiermee bezig zijn, maar dat ze nog niet zo ver zijn om het overal te implementeren. De activiteiten die we eerder besproken hebben, zoals ledverlichting, waterloze urinoirs, luchtbehandeling, etc., daarvan weet ik wel dat het een duurzaamheidstoepassing is. Maar hoe duurzaam een vloertegel is, weet ik niet. Ik verwacht wel dat de franchisegever bezig is om duurzaamheidstoepassingen in kaart te brengen.

**Vraag 13: Hebben jullie te maken gehad met verhuurders, die eisen opleggen m.b.t. toepassing van duurzaamheid?**

Nee, dat heb ik niet meegemaakt. De panden die ik huur, zijn in eigendom van de franchisegever.

**Vraag 14: Wat vind jij dat er gedaan moet worden om organisaties te stimuleren in het toepassen van meer duurzaamheid?**

Ik vind dat we nu al een goede ontwikkeling hebben. Alle partijen in de keten vinden elkaar: gemeente, ontwikkelaar, bouwers, etc.. Als je kijkt naar de horecabranche, dan kunnen er misschien nog wat slagen gemaakt worden. Want niet iedereen is zo ver als wij. Dat is, denk ik, ook het voordeel van zo'n franchiseformule waar wij voor werken. In deze organisaties heb je specialisme zoals over duurzaamheid, een lokale snackbar heeft dit niet. Dit kan zo meteen grote voordelen voor ons opleveren.

Op termijn mag het wel wat strenger vanuit de overheid, maar we moeten wel letten op de extra kosten. Het moet namelijk niet te duur worden.

**Vraag 15: Duurzaam (af)bouwen wordt de standaard in de bedrijfstak fastfoodrestaurant binnen een periode van ....?**

Nu, want we zijn toch al bezig met duurzaamheid in de bouw.

Uitwerking interview respondent 8.

**Vraag 1: Wat is je mening over de gevolgen van de CO2-uitstoot?**

Ik denk dat de uitstoot van CO2 de veroorzaker is van de veranderingen in het klimaat.

**Vraag 2: Wat weet je van het toepassen van duurzaamheid in de vastgoedsector?**

Een gedeelte van de duurzaamheidstoepassingen wordt opgelegd en een ander gedeelte is ideologisch. Vastgoedeigenaren of huurders passen verduurzaming toe vanuit hun intrinsieke motivatie (ideologie en/of rentabiliteit). Oplegging wordt vanuit de overheid gedaan m.b.v. het bouwbesluit. Tegenwoordig zie je ook dat oplegging vanuit de markt kan ontstaan. Een voorbeeld hiervan zijn de banken, zij kunnen bij de aanvraag van een financiering vragen/eisen stellen over de toepassing van duurzaamheid.

Vastgoed krijgt de laatste jaren meer en meer focus voor duurzaamheid. Het komt steeds vaker voor dat marktpartijen hogere eisen stellen (en realiseren) dan dat de wetgeving bepaalt.

**Extra vraag: Heb jij kennis van duurzaamheidskeurmerken zoals BREEAM, LEED of GPR gebouw?**

Ja, ik ken ze allemaal.

**Vraag 3: Wat is jullie intern beleid over duurzaamheid?**

Binnen de Europese tak van onze organisatie is er geen beleid over duurzaamheid. We hebben wel onze duurzaamheidsambitie vastgelegd in het jaarplan. Het doel is energiebesparing en we gaan dit realiseren door bij de grote verbouwingen (major remodels) ledverlichting en smart ventilation toe te passen. Daarnaast proberen we ook, waar het kan, van het gas af te gaan.

De moeder holding waartoe wij behoren, heeft wel een concreet duurzaamheidsbeleid, met daarin meetbare feiten die zij wil halen. Echter, dit geldt niet voor ons in Europa.

**Vraag 4: Wat passen jullie toe aan duurzaamheid bij het (ver)bouwen van jullie restaurants?**

RC 4 of 6, volledig elektrisch, zonnepanelen, ledverlichting en overige verplichtingen vanuit het bouwbesluit. Daarnaast zijn we aan het onderzoeken of we 'smart ventilation' kunnen toepassen en we zijn ook aan het onderzoeken of we van het gas af kunnen tijdens een major remodel.

**Vraag 5: Welke factoren zijn van invloed op het wel of niet verduurzamen?**

Rentabiliteit is hierbij erg belangrijk. Denk hierbij aan een ROI < zes jaar. Wanneer het meer dan zes jaar is, doen we het niet, tenzij er op andere vlakken voordeel behaald kan worden. Een voorbeeld dat nu speelt, is de inkoop van elektriciteit, dat is 'grijs' maar we willen naar 'groen'. De extra kosten hiervoor zijn relatief laag, maar we verdienen dit nooit terug. Financieel gezien zou je dit dus niet moeten doen, maar van de andere kant levert het voordelen op voor het milieu en uiteindelijk voor ons imago. Dit kan dan doorslaggevend zijn om toch de implementatie ervan te doen.

**Vraag 6: Denk je dat sociale en persoonlijke aspecten van invloed kunnen zijn op het beleid/uitvoering van duurzaamheid?**

Sociale aspecten hebben zeker invloed op het beleid en uitvoering. Als bijvoorbeeld de gasten ons boycotten omdat wij geen groene stroom hebben, dan gaan we dit zeker oppakken. Ik denk alleen dat dit soort gebeurtenissen voorlopig nog niet gaan plaatsvinden. We doen mee met het 'better chicken commitment', maar we merken niet of we meer of minder kip daardoor zijn gaan verkopen. Gasten zijn er zich niet bewust van, daarom merken wij en zij het niet.

Wanneer je persoonlijk geen affiniteit hebt met duurzaamheid, dan ga je dit ook merken in het beleid en de uitvoering, dat weet ik wel zeker.

**Vraag 7: Welk imago heeft fastfood?**

Dit is heel gemengd. Vanuit de overheid is het veelal negatief, dit i.v.m. de gezondheidsaspecten. Van de andere kant, als wij een restaurant naast een middelbare school openen, komen er veel scholieren naar ons toe. Zij willen zich confirmeren met ons merk. Zij zijn dus positief over het imago van fastfood. Voor de wat oudere mensen geldt dat daar ook een tweestrijd is. Laagverdieners zijn positief over fastfood en grootverdieners daarentegen negatief.

**Vraag 7: Wat is je verwachting dat gasten zullen denken over toegepaste duurzaamheid bij fastfood organisaties?**

Gasten zullen merken dat we duurzaamheid hebben toegepast in de operatie, maar dat moet eigenlijk iedereen in de fastfood branche. Toepassing van duurzaamheid in de (ver)bouw van restaurants zal alleen opgemerkt worden als het zichtbaar is en/of als wij er aandacht aangeven. Echter, het merendeel van onze gasten verwacht ik niet dat zij interesse hebben in duurzaamheid. Dus zij letten er sowieso niet op.

**Vraag 8: Welke rol heeft duurzaamheid bij je financieringsaanvraag?**

Niet van toepassing in onze organisatie.

**Vraag 9: Weet je van welke subsidies je gebruik kan maken als je duurzaamheid toepast?**

Ik weet het niet precies, maar als het benodigd is, maken wij gebruik van een adviseur.

**Vraag 10: Zou duurzaamheid een rol kunnen spelen in het behalen van concurrentievoordelen m.b.t. tot het kunnen realiseren van nieuwe fastfoodrestaurants?**

Ja, dit speelt een rol. Bij een gemeente kan je namelijk een grotere gunfactor realiseren als je een duurzaam gebouw ontwikkelt.

**Vraag 11: Wat betekent/houdt BENG in?**

Bijna Energie Neutraal Gebouw

**Vraag 12: Welke eisen legt jullie franchisegever op qua duurzaamheid in het (ver)bouwen van restaurants?**

Geen. We moeten voldoen aan de wetgeving en dat is het.

**Vraag 13: Hebben jullie te maken gehad met verhuurders, die eisen opleggen m.b.t. toepassing van duurzaamheid?**

Nee, geen eisen maar wel vragen over wat wij toepassen aan duurzaamheid en of wij willen aansluiten op centrale systemen zoals een Warmte Koude Opslag (WKO). In de praktijk zie je veelal dat het niet efficiënt werkt voor ons. De huidige installatie die we nu gebruiken is beter/efficiënter voor het milieu dan aansluiten op de WKO.

**Vraag 14: Wat vind jij dat er gedaan moet worden om organisaties te stimuleren in het toepassen van meer duurzaamheid?**

Uiteindelijk zijn dat de subsidies! Wanneer gaan mensen elektrisch rijden en wanneer gaan mensen zonnepanelen installeren? Het is een stimulering om een bepaalde techniek te introduceren en als het

een bewezen techniek wordt, dan gaan de prijzen omlaag zodat het voor een steeds breder publiek bereikbaar wordt. Lijkt mij de ideale oplossing.

**Vraag 15: Duurzaam (af)bouwen wordt de standaard in de bedrijfstak fastfoodrestaurant binnen een periode van ....?**

McDonald's doet het al, KFC over tien jaar en Burger King over vijftien tot twintig jaar.

## Bijlage 5: Interview totaaloverzicht