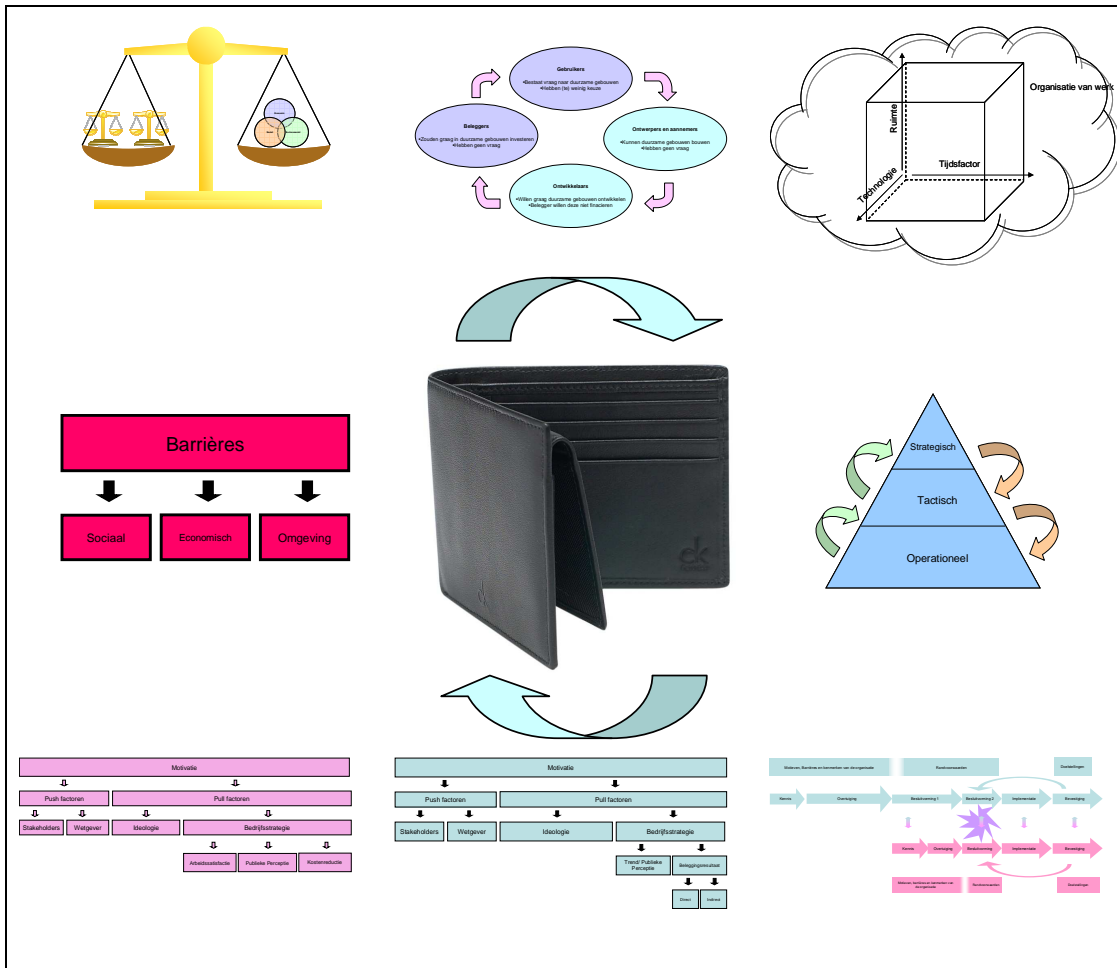


“Duurzaamheid tot aan de portefeuille”

Een onderzoek naar het verduurzamingsproces van bestaande kantoren



Masterproof ter afronding van de postdoctorale opleiding Master of Real Estate aan de Amsterdam School of Real Estate (ASRE) te Amsterdam

Titel:	Duurzaamheid tot aan de portefeuille
Auteur:	drs. T. G. Liebrand
Begeleiders	drs. J. Traudes (ASRE) drs. ir. J. Krijnen (SRE)
Medebeoordelaar:	drs. M. Eskinasi (ASRE)
Plaats en datum:	Amsterdam, oktober 2009
Rapportage:	Niet vertrouwelijk

Voorwoord

Een Masterproof met een duurzaam onderwerp heeft in de meeste gevallen als doel een bijdrage te leveren aan het verduurzamen van onze omgeving. In deze Masterproof is dat niet anders. Ik ben ervan overtuigd, dat het op gezamenlijke wijze verduurzamen van vastgoed, een bijdrage kan leveren aan het leefbaar houden van onze omgeving.

Hoewel het schrijven van een duurzame Masterproof een bijdrage moet leveren aan verduurzaming, is het schrijven zelf allerm minst duurzaam. Wat te denken van de diverse autoritten naar geïnterviewden en de ASRE met een auto, die op zijn duurzaamste moment, één op acht rijdt. Of de vele bomen die het hebben moeten ontgelden, omdat ik meer dan honderd en vijftig artikelen heb uitgeprint en tientallen concepten van deze Masterproof. Ondanks alle grondstoffen, die ik voor deze Masterproof verbruikt heb, hoop ik toch dat ik het milieu, met het schrijven van deze Masterproof, uiteindelijk een beetje heb geholpen.

Duurzaamheid is meer dan milieu alleen. Ook het sociale aspect van duurzaamheid heeft in het afgelopen halfjaar (hoewel dit al zo is sinds ik ben begonnen aan de ASRE) te lijden gehad. Familie en vrienden die keer op keer moesten horen wat een enorm karwij het toch was en dat ik mij toch weer eens een keertje moest verontschuldigen voor verjaardag, etentje of andere mooie partij. Het mooie van het schrijven van een Masterproof is, dat je je vrije tijd des te meer gaat waarderen. Door het verheugen op andere activiteiten, draagt het schrijven van een Masterproof dan ook positief bij aan het welbevinden en daarmee aan mijn duurzaamheid.

Aan het einde van dit voorwoord wil ik ook nog een paar mensen bedanken. Allereerst wil ik mijn begeleiders Jeroen Traudes en Martijn Eskinasi bedanken voor de ondersteuning bij het schrijven van de Masterproof. Hoewel je als schrijver het liefst geen commentaar krijgt, heb ik de opmerkingen en aanvullingen altijd als leerzaam en onderbouwend ervaren. Ook wil ik alle collega's van Schiphol Real Estate en vooral Jan Krijnen bedanken voor de enorme steun, die ik heb mogen ontvangen bij het doorlopen van de MRE en het schrijven van deze Masterproof.

Tot slot wil ik mijn ouders, familie, Barbara en alle vele vrienden bedanken voor de betrokkenheid en de enorme energie, die jullie mij altijd hebben geven. Bedankt voor al jullie steun, het luisterende oor en alle ruimte, die jullie mij hebben gegeven bij het schrijven van deze Masterproof.

Ik heb enorm veel geleerd en heb genoten van de MRE. Nu is het tijd voor nieuwe andere leuke uitdagingen!

Amsterdam, 5 oktober

Thomas Liebrand

Samenvatting

Dit onderzoek heeft tot doel het verschaffen van inzicht in het proces dat een belegger moet doorlopen wanneer hij zijn bestaande kantoren vastgoed, gezamenlijk met gebruikers, wil verduurzamen. De term verduurzamen is een zeer breed begrip en wordt vaak op verschillende wijzen uitgelegd. In dit onderzoek zijn een aantal definities samengevoegd om te komen tot een definitie voor maatregelen die duurzaamheid kunnen bewerkstellingen.

“Duurzaamheidsmaatregelen in bestaand vastgoed zorgen ervoor dat vastgoed efficiënter en beter aansluit op de behoeften van gebruiker en eigenaar, doordat beter gebruik wordt gemaakt van de hulpmiddelen energie, water en overige grondstoffen, waarbij de impact van het gebouw op het welzijn en de omgeving wordt verminderd en waarbij waardeontwikkeling wordt gewaarborgd.”

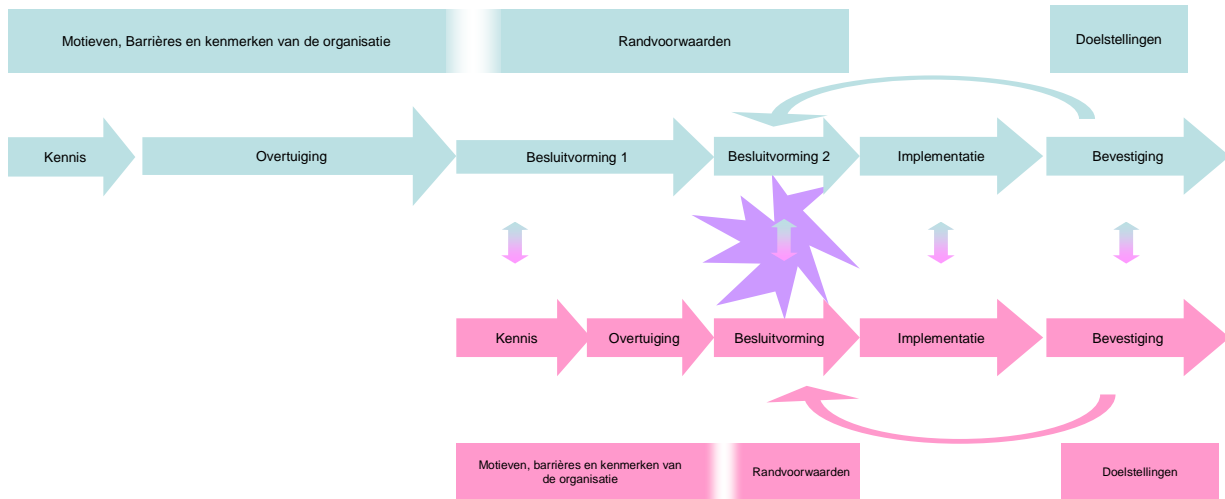
Ondanks het positieve effect dat verduurzamen van onze bestaande kantoren op de omgeving en het welzijn van gebruikers heeft, blijkt dat verduurzamen nog geen gemeengoed is. Dit wordt mede veroorzaakt door de zogenaamde Vicious Circle of Blame. Uit dit model volgt dat partijen (in casu belegger en gebruiker) wel willen verduurzamen, maar dat zij naar elkaar wijzen op het moment dat gevraagd wordt waarom verduurzaming nog niet (in voldoende mate) geschiedt. Een doorbraak van deze Circle is daarom noodzakelijk.

Er zijn verschillende manieren waarop verduurzaming van bestaand vastgoed kan worden bewerkstelligd. Naar analogie van Van den Dobbelen (2004) worden een viertal categorieën onderscheiden waarmee verbetering kan geschieden, te weten: technologie, tijd, ruimte en organisatie van werk. Feitelijke verduurzaming kan vervolgens op basis van quickwins of planmatig onderhoud worden uitgevoerd. Daarnaast kan ook via additionele maatregelen duurzaamheid worden bereikt. Deze laatste vorm is het meest geschikt voor samenwerking tussen belegger en gebruiker(s).

Voor optimale besluitvorming en het creëren van draagvlak voor verduurzaming moet zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau commitment bestaan. Een en ander begint met het opstellen van een strategie inzake verduurzaming van bestaand vastgoed. Deze strategie kan vervolgens op tactisch en operationeel niveau verder worden geïmplementeerd.

Verduurzaming van bestaand vastgoed is voor veel beleggers een betrekkelijk nieuw onderwerp. Te nemen maatregelen zijn vaak onbekend en kunnen vanuit die optiek als innovatie worden aangemerkt. Een van de dominante modellen die het besluitvormingsproces rond innovaties weergeeft, is opgesteld door E.M. Rogers (1995). Dit model bestaat uit een vijftal fasen: kennis, overtuiging, besluitvorming, implementatie en bevestiging.

In figuur 1 wordt het besluitvormingsproces bij gezamenlijke verduurzaming weergegeven. De essentie van het besluitvormingsproces is om op gestructureerde wijze stapsgewijs keuzen te maken waardoor verduurzaming dichterbij kan komen.



figuur 1 Besluitvormingsproces verduurzaming

Indien belegger en gebruiker gezamenlijk tot verduurzaming wensen over te gaan, dan zullen zij in één of andere vorm met elkaar in onderhandeling moeten treden. In de meeste gevallen wordt daarbij niet direct overeenstemming verkregen. Dit laatste kan worden gezien als marktfalen (zoals dat in de transactiekostentheorie wordt beschreven) dat het besluitvormingsproces rond verduurzaming vertraagt. Opportunistisch gedrag en beperkte rationaliteit worden door de transactiekostentheorie benoemd als menselijk factoren, die het besluitvormingsproces kunnen beïnvloeden. Daarnaast geeft deze theorie aan, dat het besluitvormingsproces rond verduurzaming eveneens wordt beïnvloed door drie omgevingsfactoren, te weten: onzekerheid, frequentie en bronspecificiteit.

In figuur 1 is te zien dat het besluitvormingsproces van partijen beïnvloed wordt door onder andere de motieven, barrières en randvoorwaarden. Naarmate deze factoren tussen belegger en gebruiker verschillen, zal dat in meer of mindere mate tot een spanningsveld (en daarmee marktfalen) tussen belegger en gebruiker leiden. In dit onderzoek zijn de motieven van zowel belegger als gebruiker onderverdeeld in factoren die partijen dwingen tot verduurzaming en factoren, die ervoor kunnen zorgen dat partijen zelf tot verduurzaming wensen over te gaan. Bij beide partijen blijken economische factoren, naast het maatschappelijke belang, een belangrijke rol te spelen bij verduurzaming van bestaand vastgoed. Economische haalbaarheid is daarnaast tevens de belangrijkste barrière. De overige barrières kunnen worden onderverdeeld in sociale en omgevingsbarrières.

Een belegger zal zijn economische risico middels randvoorwaarden wensen af te dekken. Dit zodanig dat investeringen in verduurzaming rendement neutraal kunnen geschieden. Gebruikers geven aan dat de aanwezigheid van een financiële incentive, naast transparantie in de methodieken waarmee verduurzaming in kaart wordt gebracht, een belangrijke randvoorwaarde is.

Verschillen in motieven, barrières en randvoorwaarden tussen belegger en gebruiker, kunnen een spanningsveld creëren tijdens het besluitvormingsproces. Dit spanningsveld wordt met name gekenmerkt door verschil in financieel belang.

In dit onderzoek zijn een aantal methodieken behandeld, waarmee voornoemde spanningsveld mogelijk kan worden verminderd. Allereerst moet per situatie worden bezien of en in hoeverre het in een vroegtijdig stadium van het besluitvormingsproces betrekken van een gebruiker de kwaliteit van het eindproduct kan verbeteren. Aspecten als professionaliteit van de gebruiker, type maatregel, noodzakelijkheid betrekken en de wens van de gebruiker om betrokken te worden, zullen hierbij een rol kunnen spelen. Naast het betrekken van de gebruiker kan het proces eveneens worden verbeterd door proces afspraken te maken, een corporate strategy op te stellen, portefeuilleselectie toe te passen, droogzwemmen en het inwinnen van (extern) advies.

Naast het verbeteren van het besluitvormingsproces zelf, zijn in dit onderzoek enkele methodieken aangereikt waarmee het financiële spanningsveld verder kan worden verminderd. Behandelde methodieken zijn onder andere het aanwenden van incentives, het hanteren van een brutohuur, het verlengen van het huurcontract en het creëren van lagere servicekosten.

Concluderend kan worden gesteld, dat het de verwachting is dat door het beschreven besluitvormingsproces te doorlopen, het op het juiste moment betrekken van gebruikers, het creëren van een gezamenlijke visie en door het toepassen van methodieken, waarmee de verdeling van kosten en opbrengsten in evenwicht kan worden gebracht gezamenlijke verduurzaming kan worden bewerkstelligd. Hiermee kan de Circle of Blame, voor wat betreft verduurzaming van bestaande kantoren, mogelijk worden doorbroken.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Onderzoeksplan	5
1.3	Onderwerp van de Masterproof	5
1.4	Doelstelling	6
1.5	Centrale vraag	6
1.6	Deelvragen	7
1.7	Onderzoeksafbakening	7
1.8	Onderzoeksmodel	8
Hoofdstuk 2	Duurzaamheid	11
2.1	Inleiding	11
2.2	Definitie duurzaamheid	11
2.3	Duurzaamheid en vastgoed	14
2.4	Vicious Circle of Blame	15
2.5	De vier dimensies van duurzaamheidsmaatregelen	16
2.6	Toepassing duurzaamheidsmaatregelen in de praktijk	19
2.6.1	Quickwins	19
2.6.2	Planmatig onderhoud	20
2.6.3	Additionele maatregelen	20
2.7	Het meten van duurzaamheid	23
2.7.1	Energieperformance vanuit wettelijk kader	24
2.7.2	Vastgoedlabels	25
2.8	Conclusie duurzaamheid	28
Hoofdstuk 3	Het Besluitvormingsproces	31
3.1	Transactiekostentheorie	31
3.2	Management niveaus	33
3.3	Het innovatie besluitvormingsproces	35
3.3.1	Fase 1 Kennis	37
3.3.2	Fase 2 Overtuiging	38
3.3.3	Fase 3 Besluitvorming	39
3.3.4	Fase 4 Implementatie	40
3.3.5	Fase 5 Bevestiging	41
3.4	Rol van gebruiker tijdens het proces	43
3.4.1	Fase 1 Kennis	45
3.4.2	Fase 2 Overtuiging	45
3.4.3	Fase 3 Besluitvorming	46
3.4.4	Fase 4 Implementatie	48
3.4.5	Fase 5 Bevestiging	48
3.5	Conclusie besluitvormingsproces	49
Hoofdstuk 4	Motieven, Barrières en Randvoorwaarden	52
4.1	Inleiding	52
4.2	Koppeling proces, motieven, barrières en randvoorwaarden	52
4.3	Motieven	53
4.3.1	Motivatie vanuit ideologie	55
4.3.2	Motieven vanuit bedrijfsstrategie	55
4.4	Motieven belegger	55
4.4.1	Push factoren belegger	56
4.4.2	Pull factoren belegger	59
4.5	Motieven gebruiker	62
4.5.1	Push factoren gebruikers	63
4.5.2	Pull factoren gebruiker	64
4.6	Barrières	66
4.6.1	Barrières belegger	66
4.6.2	Barrières gebruiker	69

4.7	Randvoorwaarden	70
4.7.1	Randvoorwaarde belegger	71
4.7.2	Randvoorwaarden gebruikers	73
4.8	Het spanningsveld.....	76
4.9	Conclusie motieven, barrières en randvoorwaarden	78
Hoofdstuk 5	Het spanningsveld rond verduurzaming	81
5.1	Inleiding	81
5.2	Versterken kwaliteit besluitvormingsproces	81
5.2.1	Betrekken gebruikers.....	81
5.2.2	Overige maatregelen ter verbetering proces.....	85
5.3	Overbruggen financiële spanningsveld.....	87
5.3.1	Incentives aanwenden voor verduurzaming/ verlenging huurcontract.....	89
5.3.2	Brutohuur	89
5.3.3	Gedeeltelijke besparingen servicekosten naar eigenaar	91
5.3.4	Maatregelen evalueren en verrekenen.....	91
5.3.5	Gezamenlijk in aanvang investeren	92
5.3.6	Huuropslag	92
5.3.7	Maatregelen gericht op inkrimping	92
5.3.8	Energiebeheer objecten	92
5.4	Conclusie spanningsveld rond verduurzaming	93
Hoofdstuk 6	Casus verduurzaming ACRE Fund.....	96
6.1	Huidige status verduurzaming ACRE Fund	96
6.2	Verduurzaming portefeuille/ kantoren ACRE Fund.....	98
6.3	Conclusie casus verduurzaming ACRE Fund.....	106
Hoofdstuk 7	Conclusies en aanbevelingen	108
7.1	Conclusie.....	108
7.2	Aanbevelingen.....	112
	Literatuurlijst.....	114
	BIJLAGE 1 Interviewvragen beleggers en adviseurs	118
	BIJLAGE 2 Interviewvragen gebruikers	120
	BIJLAGE 3 Lijst van geïnterviewde personen	121

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Het kan niemand ontgaan dat het klimaat verandert en er steeds meer aanwijzingen zijn dat de mens daar een belangrijke bijdrage aan levert. Volgens berekeningen zal de gemiddelde temperatuur op de aarde deze eeuw stijgen met ongeveer 1,1 tot 6,4 graden Celsius. De zeespiegel zal met 18 tot bijna 60 centimeter stijgen. De klimaatverandering is ook in Nederland merkbaar: zachtere winters en warmere zomers, meer extreme regenbuien en een zeespiegel, die langzaam maar gestaag blijft stijgen (www.vrom.nl).

Hoewel de kredietcrisis ten tijde van het schrijven van dit onderzoek de media beheerst, wordt nog steeds veel aandacht aan klimaatverandering besteed. Dit is niet verwonderlijk. Om de klimaatverandering een halt te kunnen toeroepen, moeten de geïndustrialiseerde landen hun uitstoot van broeikasgassen als CFK's, N₂O en PFK's in 2050 met circa 80-90% hebben gereduceerd (Schiphol Group, 2007). De Europese Unie en de Nederlandse overheid zijn actief betrokken bij het reduceren van uitstoot en energieverbruik. De Nederlandse overheid heeft zich, door het ondertekenen van het Kyoto protocol, internationaal verplicht om uitstoot en energieverbruik te beperken. Daartoe is inmiddels diverse regelgeving opgesteld, die beperking van uitstoot en energieverbruik stimuleert.

De luchtvaart is één van de sectoren die het meest bijdraagt aan de toename van CO₂ in de atmosfeer. De Schiphol Group (hierna de SHG), onder andere exploitant van Luchthaven Amsterdam Schiphol, is zich vanuit deze achtergrond bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid inzake het klimaat. Dit laatste zeker nu de Alders tafel (adviesorgaan inzake de korte en middellange termijn groei van Schiphol) het kabinet heeft geadviseerd het aantal vluchten op Schiphol in 2020 te laten groeien tot 520.000 per jaar.

De SHG realiseert zich welke invloed deze groei op het milieu kan hebben en heeft zichzelf voor nu en de toekomst als doel gesteld een leidende rol te spelen in de aanpak van klimaatverandering. De ambities van de SHG zijn eind 2007 vastgelegd in het Klimaatplan Schiphol. De SHG wil deze leidende rol niet alleen om een bijdrage te leveren aan het klimaat en daarmee haar zogenaamde footprint verkleinen, maar ook omdat zij ervan overtuigd is, dat duurzaamheid en een groene Luchthaven in de toekomst haar concurrentiepositie zal verstevigen en bedrijfsresultaten kan zekerstellen.

De vier verschillende business area's van de SHG hebben opdracht gekregen te bezien of en in hoeverre zij energie kunnen besparen en belasting van het milieu door uitstoot van gassen kunnen reduceren.

Eén van de voornoemde business area's is Schiphol Real Estate (hierna SRE) een 100% vastgoeddochter van de SHG. SRE is een multidisciplinaire vastgoedorganisatie. Zij ontwikkelt, beheert en belegt in commercieel vastgoed op nationale en internationale luchthavens alsmede op multimodale vervoersknooppunten. Het vastgoed kan worden verdeeld in kantoren, logistieke ruimten en grondposities (erfpacht). SRE onderschrijft het belang van de klimaatdoelstellingen van haar moederorganisatie. Te meer omdat

vastgoed een zeer belangrijke stempel op de inrichting van onze stedelijke gebieden, zoals ook Schiphol, drukt en daarmee een enorme invloed heeft op ons functioneren, nu en in de toekomst (Dobbelsteen, van den, 2004). Uit onderzoek van de World Business Council for Sustainable Development volgt dat circa 40% van de energievoorraad door gebouwen wordt verbruikt. Daarnaast zijn gebouwen verantwoordelijk voor circa 1/3 van de gehele CO² uitstoot (World Business Council for Sustainable Development, 2008) en 16% van het watergebruik (Newell, 2008).

Vanuit voornoemde achtergrond wil SRE zich actief inzetten om zowel haar huidige als toekomstige vastgoedportefeuille te verduurzamen. Dit kan worden bereikt door meer duurzame gebouwen te ontwikkelen en door de bestaande vastgoedportefeuille te verduurzamen. Met name de eerste categorie krijgt tegenwoordig veel aandacht in de literatuur, de wetgeving, maar ook in de praktijk. Verbetering van het bestaande vastgoed krijgt echter veel minder aandacht.

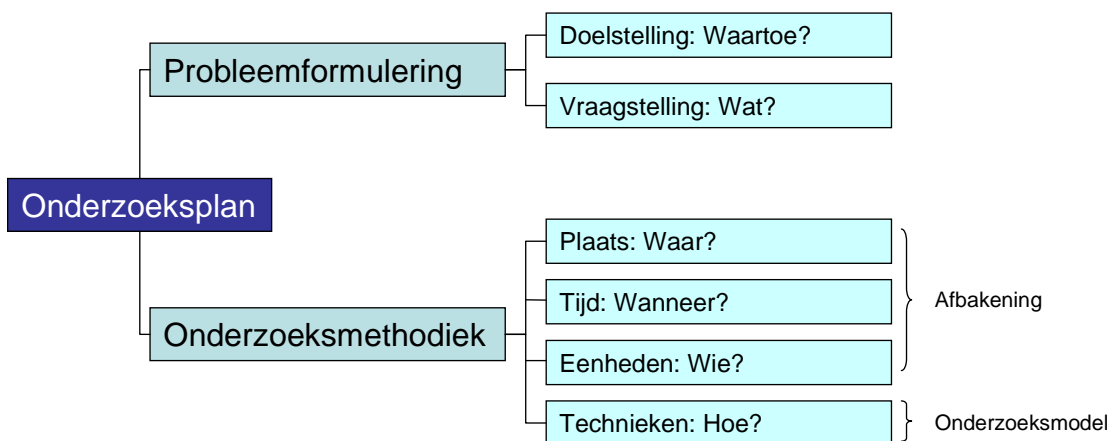
Uit onderzoek blijkt dat de bewustwording van gebruikers van het belang van duurzaamheid steeds verder groeit. Was dit in 2007 circa 47%, in 2008 bedroeg het percentage 69%. Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat circa 50% van de Nederlandse kantoorgebruikers binnen vijf jaar naar duurzame huisvesting wil verhuizen. Dit betekent grofweg een vraag van 20 miljoen vierkante meter (JLL, CorenetGlobal, 2008). Om aan deze vraag te voldoen moet, gedurende vijf jaar, elke week circa 75.000 vierkante meter duurzaam vastgoed worden opgeleverd. Het zal duidelijk zijn dat, zeker gezien de huidige crisis, niet aan deze vraag kan worden voldaan. Daarbij komt dat nieuw kantorenvastgoed slechts 1 á 2 procent van de totale voorraad uitmaakt. Wil men een duurzame kantorenportefeuille ontwikkelen, dan zal ook bestaand vastgoed moeten worden verduurzaamd (Blauw, de, 2009). De resultaten van voornoemd onderzoek geven echter een heel belangrijk signaal af en dat is dat duurzaam vastgoed steeds populairder wordt. Overigens is het interessant te zien dat soortgelijke resultaten ook naar voren komen in onderzoeken van de jaren 2000 en daarvoor (Keeping, 2000). Ook daarin staat genoemd dat partijen verwachten dat duurzaamheid een strategische kwestie zal worden (binnen vijf jaar). Kennelijk is er, ondanks het voortschrijden van de tijd, nog niet veel veranderd.

De auteurs van het onderzoek van JLL en Corenet maken de kanttekening dat gebruikers in principe weinig extra willen betalen voor duurzaam vastgoed. De stijgende vraag biedt kansen voor diverse marktpartijen, maar zorgt ook voor een bedreiging van de huidige vastgoedportefeuille. Wanneer de vraag naar duurzaam vastgoed zal blijven stijgen, lopen beleggers het risico dat hun bestaande vastgoed langzaam leegloopt.

Partijen met bestaand vastgoed zullen derhalve moeten bezien of en in hoeverre, al dan niet in samenwerking met bestaande gebruikers, zij hun bestaande vastgoed kunnen verduurzamen. Dit laatste zal ook voor de portefeuille van SRE gelden. Verduurzaming wordt voor haar daarom niet alleen vanuit bewustwording gedreven, maar ook door potentieel leegstandsrisico in "niet" duurzaam vastgoed. Gezien de hoge bezettingsgraad van haar huidige portefeuille, is het bijzonder interessant te bezien of en in hoeverre zij bestaand vastgoed, in samenwerking met gebruikers, kan verduurzamen en welke aspecten daarbij een rol zullen spelen.

1.2 Onderzoeksplan

Tijdens het schrijven van dit onderzoek is gebruik gemaakt van een onderzoeksplan. Globaal bestaat dit plan uit een tweetal onderdelen te weten: de probleemformulering en de feitelijke onderzoeksofzet/onderzoeksmethodiek. Het onderzoeksplan wordt hieronder schematisch weergegeven ('t Hart e.a, 1998).



figuur 2 Gehanteerd onderzoeksplan

In de paragrafen 1.1 tot en met 1.6 wordt ingegaan op de gekozen probleemformulering. Deze paragrafen geven de lezer inzicht in het “waartoe” en het “wat” van deze Masterproof. Om antwoord te kunnen geven op deze twee vragen wordt eerst de aanleiding van het gekozen onderwerp toegelicht. Vervolgens worden respectievelijk het onderwerp, de doelstelling en de vraagstelling met bijbehorende deelvragen behandeld. In de paragrafen 1.7 t/m 1.8 wordt ingegaan op de gekozen onderzoeksmethodiek. Door de vragen van de onderzoeksmethodiek te beantwoorden, wordt de gekozen aanpak en de wijze van uitvoering van deze Masterproof inzichtelijk gemaakt. Door het beantwoorden van de vragen “waar”, “wanneer” en “wie” wordt een nadere afbakening van het onderzoek verkregen. Vervolgens wordt in paragraaf 1.8 ingegaan op de gehanteerde techniek, de “hoe” vraag, waarmee inzicht wordt verkregen in het gehanteerde onderzoekstype en het gekozen onderzoeksmodel.

1.3 Onderwerp van de Masterproof

Duurzaamheid is een begrip dat steeds meer wordt ingebed in de vastgoedwereld. Zoals hiervoor aangegeven, wordt vooral bij nieuw te ontwikkelen vastgoed veel aandacht besteed aan duurzame investeringen. In de afgelopen periode hebben diverse gebruikers aangegeven (bijvoorbeeld TNT) hun bestaande vastgoed te willen verruilen voor duurzamer vastgoed. Toch zit het merendeel van de gebruikers in Nederland in bestaand vastgoed. Indien een belegger op lange termijn zijn bestaande gebruikers wil behouden, zal de bestaande portefeuille op den duur moeten worden verduurzaamd. Dit laatste er rekening mee houdend dat duurzaamheid geen hype is maar een trend, misschien wel een trendbreuk. Een kenmerk van verduurzaming, zeker wanneer maatregelen tot reductie in energieverbruik worden genomen, is dat de energiekosten en daarmee servicekosten lager worden. De kosten voor verduurzaming liggen nu

meestal bij de belegger. Om van eventuele revenuen van duurzame maatregelen te kunnen profiteren, kan een belegger gebruikers benaderen om te bezien of en in hoeverre zij (financieel) willen participeren in te nemen maatregelen. Het is overigens niet alleen een financiële bijdrage die het interessant maakt om gebruikers bij verduurzaming te betrekken. Participatie van gebruikers kan ook commitment naar het object verhogen, er kan eventuele kennis uitwisseling plaatsvinden en commitment kan zorgen dat gemaakte duurzame investeringen optimaal worden gebruikt.

Een groot gedeelte van gevonden literatuur richt zich op verduurzaming van kantoren. Verondersteld wordt dat dit komt doordat verduurzaming van bedrijfsruimten, zeker op het gebied van energieverbruik, erg moeilijk is. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de vaak zeer open structuur van de ruimten. Daarnaast worden in bedrijfsruimten veelal relatief lage eisen aan comfort gesteld. Functionaliteit staat voorop. Vanuit die optiek wordt in dit onderzoek de focus gelegd op verduurzaming van kantoren vastgoed.

Het is de verwachting dat het proces van verduurzaming, zeker wanneer samenwerking wordt gezocht met bestaande gebruikers, tot een spanningsveld zal leiden tussen belegger en gebruiker. Dit laatste wordt veroorzaakt door een verwacht verschil in barrières, motieven en randvoorwaarden. Dit spanningsveld zal, voor het in gezamenlijkheid kunnen realiseren van duurzame maatregelen in bestaande kantoren, moeten worden verminderd.

1.4 Doelstelling

Op basis van het voorgaande volgt de volgende doelstelling:

“Doelstelling van deze Masterproof is: het verkrijgen van inzicht in het proces dat een belegger moet doorlopen om bestaande kantoren te verduurzamen, zodanig dat het spanningsveld met bestaande gebruikers wordt geminimaliseerd.”

Voor Schiphol Real Estate kan met deze doelstelling worden bereikt dat zij inzicht verkrijgt in de wijze waarop zij nadere invulling kan geven aan de doelstelling van de moederorganisatie om een meer duurzame organisatie te worden.

1.5 Centrale vraag

De volgende vraag staat centraal in deze Masterproof:

“Volgens welk proces en onder welke randvoorwaarden kan een belegger, in samenwerking met gebruiker, duurzaamheid van bestaand kantorenvastgoed verbeteren?”

Door het beantwoorden van de centrale vraag wordt meer inzicht verkregen in de wijze waarop verduurzaming van bestaand vastgoed kan worden gerealiseerd. Daarnaast wordt inzicht verkregen in de rol die een gebruiker speelt bij het verduurzamen van

vastgoed. Met het beantwoorden van de centrale vraag verkrijgt een nog onderbelicht gedeelte van het duurzaamheidsvraagstuk van vastgoed nadere invulling.

1.6 Deelvragen

Voordat antwoord kan worden gegeven op de centrale vraag, zullen een zevental deelvragen dienen te worden beantwoord. De deelvragen zijn:

- 1. Wat is duurzaamheid?**
- 2. Met welke methodieken kan duurzaamheid van bestaand vastgoed worden verbeterd?**
- 3. Op welke wijze kan de mate van duurzaamheid van een bestaand kantoor in kaart worden gebracht?**
- 4. Hoe verloopt het besluitvormingsproces van een belegger?**
- 5. Welke rol neemt een gebruiker in bij het besluitvormingsproces van een belegger?**
- 6. Wat zijn voor een belegger en een gebruiker de belangrijkste motieven, barrières en randvoorwaarden om een kantoor te verduurzamen en in hoeverre bestaat er een spanningsveld tussen deze aspecten?**
- 7. In hoeverre is het gevonden spanningsveld beïnvloedbaar?**

In de voorgaande paragrafen is ingegaan op de probleemformulering van deze Masterproof. In het hierna volgende gedeelte zal worden ingegaan op de onderdelen van de onderzoeksmethodiek.

1.7 Onderzoeksafbakening

Zoals is beschreven in de aanleiding, beziet SRE momenteel of en in hoeverre zij haar bestaande vastgoedportefeuille (vastgoed dat zich in de exploitatiefase van haar levenscyclus bevindt) kan verduurzamen. Dit doet zij niet alleen door naar haar eigen portefeuille te kijken. SRE heeft, als vennoot in het ACRE Fund (Airport City Real Estate Fund), de directie van dit fonds verzocht te bezien op welke wijze verduurzaming van de kantoren binnen dit fonds kan worden gerealiseerd. Net als de meeste objecten in de portefeuille van SRE zijn de objecten in het ACRE Fund gelegen op en rond Luchthaven Schiphol. Vanuit die achtergrond zal de focus van dit onderzoek gericht zijn op het proces van verduurzamen van bestaand kantorenvastgoed en de rol die gebruiker en belegger hierbij spelen.

Tenzij anders aangegeven wordt, wanneer in deze Masterproof gesproken wordt over objecten, gebouwen, dan wel vastgoed, verwezen naar bestaande kantoren.

Voor wat betreft de te nemen maatregelen wordt gefocused op aspecten die betrekking hebben op het gebouw en het functioneren daarin. Aspecten als het creëren van

duurzaamheid door verandering in reisgedrag (carpoolen, trein ipv auto) en dergelijke, worden buiten beschouwing gelaten.

Aangezien het veelal de eigenaar/belegger is die de regie heeft bij groot onderhoud en aanpassing van gebouwen, wordt het proces vanuit het perspectief van de belegger benaderd. Voor wat betreft de definitie van beleggen in onroerend goed wordt aansluiting gezocht bij de volgende definitie (Gool, van e.a.1993):

“Beleggen in onroerend goed is het vastleggen van vermogen in onroerend goed, direct dan wel indirect, met het doel om met de exploitatie van onroerend goed en de eventuele verkoop geldelijke opbrengsten te realiseren”.

Uit deze definitie volgt dat de functie van onroerend goed als vermogensobject centraal staat. Indien een belegger op indirecte wijze belegt in onroerend goed, dan neemt hij vaak in een of andere vorm deel in een beleggingsinstelling. In deze Masterproof wordt de focus gelegd op direct beleggen. Er is sprake van direct beleggen indien een belegger én een meerderheidsbelang heeft in het onroerend goed, al dan niet via dochters, én de zeggenschap heeft over het management dat, al dan niet via dochters, wordt uitgeoefend (Gool, van, e.a., 1993).

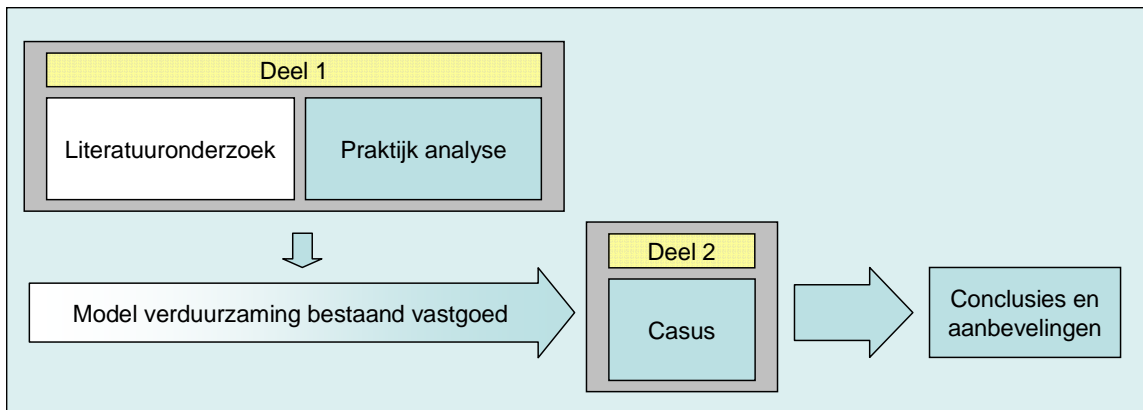
Aangezien er op de Luchthaven nog slechts op beperkte schaal verduurzaming van bestaand kantorenvastgoed heeft plaatsgevonden zal, om informatie over feitelijke processen bij verduurzaming te verkrijgen, ook buiten de Luchthaven worden gekeken. Voor wat betreft de representativiteit van het onderzoek wordt verwacht dat de onderzoeksresultaten niet alleen betrekking hebben op de portefeuille van SRE en het ACRE Fund, maar ook op andere portefeuilles met kantoren van toepassing kunnen zijn. Hiervoor zijn een aantal redenen. Allereerst doordat onderzoeksresultaten gebaseerd worden op nationale en internationale literatuur omtrent verduurzaming. Daarnaast wordt het onderzoeksresultaat onderbouwd met interviews met marktpartijen. Tot slot wordt opgemerkt dat de voorraad kantoren van SRE en het ACRE Fund als marktconform kunnen worden aangemerkt en ook als zodanig wordt gewaardeerd. De marktconformiteit van de portefeuilles blijkt ook uit het feit dat beide portefeuilles zijn opgenomen in de ROZ-IPD index.

Het feitelijke onderzoek heeft plaatsgevonden van januari tot en met half oktober 2009.

1.8 Onderzoeksmodel

Er worden drie onderzoekstypen onderscheiden, te weten: beschrijvend, explorerend en toetsend (Baarda, Goede, de, 1996). In dit onderzoek is gekozen voor een explorerend onderzoek. Middels een exploratief onderzoek wordt antwoord gekregen op verschillende vragen en wordt getracht samenhang tussen deze te vinden. De informatie rond het proces van verduurzaming van bestaande kantoren is gefragmenteerd en kent niet altijd evenveel samenhang. In dit onderzoek wordt getracht samenhang tussen de verschillende bronnen van informatie te creëren. De informatie is afkomstig uit zowel literatuuronderzoek als interviews.

In figuur 3 wordt het gehanteerde onderzoeksmodel weergegeven. Zoals in de figuur te zien is, is het onderzoek onderverdeeld in twee delen. Het zwaartepunt van het onderzoek ligt in het eerste gedeelte van dit onderzoek.



figuur 3 Gehanteerd onderzoeksmodel

In het hierna volgende gedeelte van deze paragraaf zullen de twee delen van het onderzoeksmodel worden toegelicht.

Deel 1 Literatuuronderzoek en praktijk analyse

Zoals uit de figuur blijkt, bestaat het eerste gedeelte van dit onderzoek uit twee aspecten, te weten literatuuronderzoek en praktijk analyse. De resultaten van deze twee onderdelen zijn in het eerste gedeelte van deze Masterproof samengevoegd.

In deze Masterproof is aandacht besteed aan de verschillende aspecten van verduurzaming. Wat is verduurzaming, hoe verloopt het besluitvormingsproces rond verduurzaming en welke motieven, barrières en randvoorwaarden van beleggers en gebruikers spelen hierbij een rol. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan het spanningsveld tussen de motieven, barrières en randvoorwaarden van beleggers en gebruikers. Tevens worden concrete voorstellen gedaan om dit spanningsveld te beïnvloeden. Het antwoord op deze aspecten is verkregen door literatuuronderzoek te combineren met een praktijk analyse waarmee attitudes, opinies en kennis uit de vastgoedmarkt zijn verzameld.

In deze Masterproof is de praktijk analyse vormgegeven door het afnemen van interviews. Zoals eerder aangegeven, is het onderwerp verduurzaming van bestaand vastgoed onderbelicht ten opzichte van onderzoek naar verduurzaming van nieuw vastgoed. Interviews lenen zich goed voor het verzamelen van dit type informatie (t Hart, e.a. 1998). Tijdens de interviews zijn de verschillende aspecten die tijdens het literatuuronderzoek zijn behandeld besproken en is het model, zoals dat op basis van het literatuuronderzoek is gevonden, voorgelegd aan zowel beleggers, gebruikers en adviseurs waarmee het model verder is verfijnd. Dit met als doel om te toetsen of de informatie over verduurzaming volledig is en of het model, de motieven, barrières en randvoorwaarden en de voorgestelde methodieken om het spanningsveld tussen belegger en gebruiker te verkleinen worden geaccepteerd, dan wel door de geïnterviewde partijen worden aangevuld of als niet opportuun worden beschouwd.

Interviews kunnen op gestructureerde wijze en ongestructureerde wijze worden opgebouwd (Baarda, Goede, de, 1996). Wanneer gebruik gemaakt wordt van gestructureerde interviews, wordt volgens een vaste vragenlijst gewerkt. Deze vorm van interviews is vooral geschikt wanneer bekend is welke informatie gewenst is. Ongestructureerde interviews hebben een meer kwalitatief karakter. Er is meer sprake

van een creatief proces. De vragen zijn zodanig opgesteld dat ze de structuur van het theoretisch kader volgen. Tijdens de interviews is geïnterviewden wel de mogelijkheid geboden om ook buiten de kaders over verduurzaming te praten en is getracht out of the box denken te stimuleren. De gehanteerde vragenlijsten voor beleggers, adviseurs en gebruikers verschillen op een paar kleine aspecten. De lijsten zijn opgenomen in de bijlagen (respectievelijk bijlage 1 en 2).

Er zijn diverse partijen betrokken bij het verduurzamen van vastgoed. De focus van deze Masterproof ligt op beleggers. Daarnaast zijn enkele gebruikers geïnterviewd. Een van de organisaties die zich actief inzet voor verduurzaming van bestaand kantorenvastgoed is de Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed Nederland (IVBN). De IVBN heeft daartoe zelfs een taskforce duurzaamheid opgezet. Deze taskforce beziet welke mogelijkheden er zijn om vastgoed te verduurzamen. De geïnterviewde beleggers zijn allen aangesloten bij de IVBN en veelal deelnemer in de taskforce duurzaamheid. Voor wat betreft de gebruikers is gezocht naar een aantal professionele vastgoed (kantoor) gebruikers op de Luchthaven. Tot slot is er een drietal externe partijen (adviseurs) geïnterviewd vanwege hun kennis op het gebied van duurzaamheid dan wel hun betrokkenheid bij het verhuurproces. De lijst met geïnterviewden is in bijlage 3 opgenomen.

De resultaten en bevindingen uit de literatuurstudie en praktijk analyse zijn integraal in deze Masterproof verwerkt. Hiermee wordt de toepasbaarheid van bevindingen uit de literatuur direct bevestigd, dan wel worden vraagtekens gesteld doordat praktijkervaring van de geïnterviewde beleggers anders leert. De resultaten uit de interviews worden tevens gebruikt als ondersteuning van bevindingen uit de literatuur. Dit laatste door bijvoorbeeld direct concrete voorbeelden uit de praktijk te geven.

Deel 2 Casus

Zoals eerder aangegeven, ligt het zwaartepunt van de Masterproof in het eerste gedeelte van het onderzoek. In het tweede deel van het uitgevoerde onderzoek wordt aan de hand van één casus gezien hoe de gevonden onderzoeksresultaten in de praktijk kunnen worden toegepast. Als casus wordt gekeken naar de mogelijkheid om het ACRE Fund te verduurzamen. De casus zal helpen de resultaten uit het eerste gedeelte van deze Masterproof te onderbouwen.

Hoofdstuk 2 Duurzaamheid

2.1 Inleiding

Duurzaamheid is een begrip dat op verschillende manieren kan worden uitgelegd. De meeste publieke associaties met duurzaamheid zijn gekoppeld aan vervuiling van onze (leef) omgeving. Duurzaamheid kan echter ook betrekking hebben op aspecten als sociale cohesie of behoud van culturele aspecten.

Voordat wordt overgegaan tot het adopteren van duurzaamheids(maatregelen), is het belangrijk een eenduidige visie te verkrijgen op het begrip duurzaamheid. Vanuit deze achtergrond wordt in dit hoofdstuk allereerst in paragraaf 2.2 ingezoomd op het algemene begrip van duurzaamheid. Vervolgens wordt in paragraaf 2.3 ingezoomd op duurzaamheid van vastgoed. Hierna wordt in paragraaf 2.4 kort stilgestaan bij de The Vicious Circle of Blame.

Bij het verduurzamen van vastgoed kunnen verschillende maatregelen worden genomen. Deze maatregelen kunnen worden weergegeven met behulp van vier verschillende dimensies. Deze dimensies worden in paragraaf 2.5 behandeld. De vier typen maatregelen kunnen op verschillende gronden worden geïmplementeerd. In paragraaf 2.6 worden de tijdens de interviews genoemde gronden van verduurzaming behandeld.

Het uiteindelijke doel van te nemen maatregelen is dat een gebouw duurzamer wordt. Een belangrijke vraag die hierbij ontstaat is: wanneer is een gebouw duurzamer? In paragraaf 2.7 worden enkele methodieken, waarmee de duurzaamheid van gebouwen in kaart kan worden gebracht, nader toegelicht. In deze toelichting wordt onderscheid gemaakt tussen methodieken die van overheidswege worden opgelegd en methodieken die op vrijwillige basis worden uitgevoerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie waarin antwoord wordt gegeven op de eerste drie deelvragen zoals deze in hoofdstuk 1 zijn geformuleerd.

2.2 Definitie duurzaamheid

In de inleiding van dit onderzoek is kort stilgestaan bij enkele negatieve effecten van onze huidige consumptiemaatschappij. In deze paragraaf wordt ingegaan op de algemene bewustwording van het belang van verduurzaming en wordt naar een definitie voor duurzaamheid gezocht.

Reeds begin jaren 70 van de vorige eeuw waarschuwde de Club van Rome met het rapport "The Limits to growth: a global challenge" voor de gevaren die een ongecontroleerde groei van onze activiteiten zou hebben op het milieu. In de afgelopen decennia is, ook in bredere zin, een steeds grotere bewustwording gekomen over de effecten die de hedendaagse consumptie heeft op onze omgeving.

Een en ander wordt daarbij versterkt doordat steeds meer "zichtbare" problemen ontstaan. Zo werd tijdens de Iraanse Crisis medio jaren 70 (en daaraan gekoppeld de energiecrisis) duidelijk dat de voorraden fossiele brandstoffen niet oneindig waren. De

Golfoorlog begin jaren negentig van de vorige eeuw, heeft daarbij nog meer aandacht op de beperkte hoeveelheid energie gelegd. De bekendste voorbeelden van problemen die nu en in de toekomst door de huidige consumptie worden veroorzaakt zijn:

- uitputting fossiele grondstoffen;
- uitputting overige grondstoffen;
- afbraak van ecosystemen;
- afname van menselijke gezondheid en welzijn;
- afname biodiversiteit;
- ruimte gebrek;
- (over)verhitting aarde.

Voorname voorbeelden en met name de daling van de voorraden grondstoffen, alsmede het effect dat onze hedendaagse consumptie op onze leefomgeving heeft, zorgt ervoor dat naar instrumenten wordt gezocht die de belasting op onze omgeving verminderen.

Duurzaamheid wordt vaak als een containerbegrip gebruikt. Concreet heeft duurzaamheid alles te maken met de schaarste van hulpbronnen waarmee welvaart wordt voortgebracht. De oppervlakte van de aarde is eindig; de voorraden grondstoffen zijn eindig; en de opnamecapaciteit van de atmosfeer en onze omgeving zijn eindig. Vanwege de schaarste van hulpbronnen is het niet vanzelfsprekend dat de huidige welvaart duurzaam is (CBS, 2009).

Er zijn ontzettend veel verschillende definities van duurzaamheid cq duurzame ontwikkeling. Uit onderzoek dat in 1989 is uitgevoerd, volgt dat destijds al meer dan 200 definities voor duurzaamheid bestonden (Pearce e.a., 1989). Dit is in de loop van de tijd alleen maar gegroeid. Een belangrijke en veel gebruikte definitie van duurzaamheid staat opgenomen in het in 1987 verschenen rapport "Our Common Future". Dit rapport is uitgebracht door de World Commission on Environment and Development van de Verenigde Naties, ook wel genoemd: "De Commissie Brundtland". Het is dit rapport dat vaak gezien wordt als het startpunt van de meest recente discussie over duurzaamheid. Dit rapport heeft veel invloed gehad op de hedendaagse politiek (Mebratu, 1998).

In het rapport van Brundtland stonden duurzame ontwikkeling en mondiale milieuproblemen centraal. Deze problemen worden volgens de auteurs enerzijds veroorzaakt door armoede in het ene gedeelte van de wereld (derde wereld) en anderzijds door de niet-duurzame consumptie en productie in het andere deel van de wereld (westerse maatschappij). Duurzaamheid wordt door de commissie Brundtland omschreven als (WCED, 1987):

"Duurzame ontwikkeling is de ontwikkeling die aansluit op de behoeften van de huidige generatie zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen".

Met deze definitie legt de commissie Brundtland een duidelijke link tussen economische groei, het milieuvraagstuk, armoede en de ontwikkelingsproblematiek. De visie van de Nederlandse vastgoedbeleggers, opgesteld door de IVBN (2009), sluit hierop aan.

Deze definitie luidt:

Duurzaamheid is het op een verantwoorde manier samenbrengen van de zorg voor het milieu, lange levensduur, gebruikerstevredenheid en waardeontwikkeling.

Het begrip “verantwoorde” duidt hierbij onder meer op het zekerstellen van de behoeften van toekomstige generaties. Vanuit die optiek zijn beide definities nagenoeg identiek.

Meer van het één betekent vaak minder van het ander. In veel gevallen spelen afriuilrelaties tussen het hier en nu met het elders en later. Zo staat tegenover de schade aan klimaat en biodiversiteit een groeiende materiële welvaart. De lusten zijn voor de huidige generatie en de ontwikkelde wereld, de lasten voor elders (derde wereld) en later (SenterNovem, 2008).

Voorname betekent dat ons handelen in de toekomst steeds meer gericht moet zijn op efficiënt gebruik van grondstoffen, zuiniger omgang met energie en biodiversiteit en dat moet worden geïnvesteerd in kennis en onderwijs zodat technologieën kunnen worden ontwikkeld. Dit moet ervoor zorgen dat toekomstige generaties in staat worden gesteld ook welvaart te ondervinden (CBS, 2009). Duurzaamheid is vanuit die optiek gericht op proactief handelen gericht op de lange termijn.

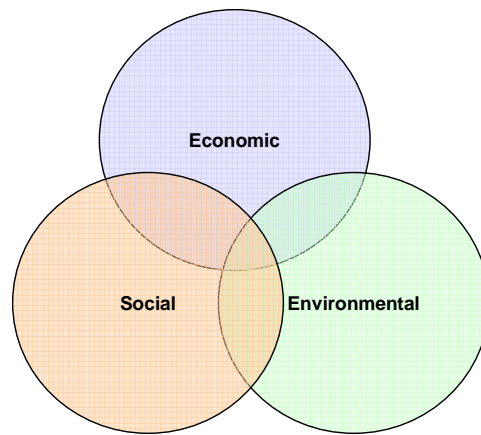
Duurzaamheid wordt, zoals eerder is aangegeven, vaak gebruikt als een containerbegrip. Dit is ook niet verwonderlijk. Het betreft een erg breed onderwerp en kan betrekking hebben op arbeid, sociale cohesie, kennis enz.

Duurzame ontwikkeling wordt vaak in vier verschillende onderdelen verdeeld, te weten: (Dobbelsteen, van den, 2004):

- environmental sustainability;
- economic sustainability;
- cultural sustainability;
- social sustainability.

Het is vooral duurzaamheid in relatie tot het leefmilieu (environmental sustainability) dat, gezien de huidige milieuproblematiek, de grootste zorgen baart. De problemen op dit gebied lijken zo groot te worden dat deze op dit moment de grootste aandacht verdienen.

Het is afhankelijk van de doelstelling van een belegger of hij zich richt op environmental sustainability of dat hij deze doelstelling breder trekt. In dit onderzoek wordt gekeken naar het verduurzamen van vastgoed. Verduurzamen van vastgoed kan in principe betrekking hebben op een drietal verschillende aspecten, te weten environmental, economic en social sustainability. Het zijn deze drie aspecten die gezamenlijk het Triple Bottom Line concept vormen (Elkington, 1994). Dit concept, zoals staat weergegeven in figuur 4, zoekt naar het minimaliseren van het effect van onze activiteiten op de omgeving (environmental sustainability) waarbij welzijn en gezondheid een belangrijke plaats innemen (social sustainability) en waarbij economische groei zoveel mogelijk wordt gewaarborgd (economic sustainability). De drie verschillende aspecten zijn gedeeltelijk met elkaar verbonden. Volgens Cadman (2008) komt dit doordat de verschillende aspecten niet los van elkaar kunnen worden gezien.



figuur 4 Triple Bottom Line concept

De eerste vraag die tijdens de interviews aan beleggers, adviseurs en gebruikers is gesteld was gericht op het begrip duurzaamheid. Wat verstaan de verschillende partijen hieronder? Zowel beleggers als gebruikers bleken goed op de hoogte van de verschillende aspecten van duurzaamheid. De definitie van de commissie Brundtland is zelfs een aantal keren aangehaald. De focus ligt bij de meeste partijen echter wel op environmental sustainability. Als verklaring hiervoor werd gegeven dat dit het onderwerp is dat maatschappelijk de meeste zorgen baart. Daarnaast gaven partijen aan dat deze vorm van duurzaamheid meer tastbaar is dan bijvoorbeeld social sustainability.

2.3 Duurzaamheid en vastgoed

De impact die vastgoed heeft op ons dagelijks functioneren, evenals de enorme impact die de vastgoedsector op het verbruik van grondstoffen en de uitstoot van schadelijke stoffen heeft, zorgt dat steeds meer aandacht ontstaat voor verduurzaming van vastgoed. In die context wordt ook steeds vaker gesproken over het groene gebouw. Frej (e.a. 2005) hebben de volgende definitie voor een duurzaam of “groen” gebouw geformuleerd:

“Een duurzaam of groen gebouw is een uitkomst van een ontwerp dat gericht is op het vergroten van de efficiency van het gebruik van de hulpmiddelen energie, water en overige grondstoffen, terwijl de impact van het gebouw op het welzijn en de omgeving, gedurende de volledige levenscyclus van het gebouw wordt geminimaliseerd.”

De definitie van de IVBN sluit hier op aan. Zij geven de volgende definitie voor duurzaam vastgoed:

Duurzaam vastgoed is vastgoed dat zodanig gebouwd of aangepast is dat het een (relatief) minimaal beslag legt op schaarse middelen – materialen, energie, water en locaties – en tegelijkertijd optimaal functioneert – gebruikerstevredenheid, binnenmilieu en gezondheid.

Op basis van de definities van duurzaamheid zoals opgesteld door de commissie Brundtland, de IVBN en Frej kan een definitie voor duurzaamheidsmaatregelen in bestaand vastgoed worden opgesteld.

Deze definitie luidt:

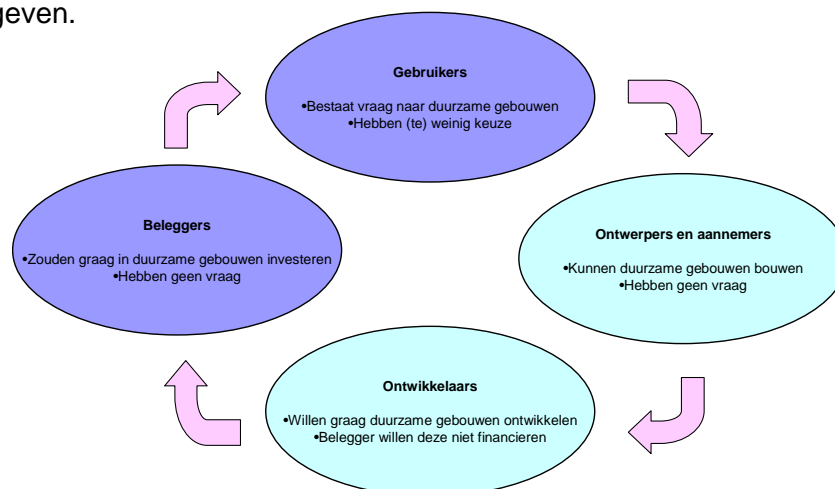
“Duurzaamheidsmaatregelen in bestaand vastgoed zorgen ervoor dat vastgoed efficiënter en beter aansluit op de behoeften van gebruiker en eigenaar, doordat beter gebruik wordt gemaakt van de hulpmiddelen energie, water en overige grondstoffen, waarbij de impact van het gebouw op het welzijn en de omgeving wordt verminderd en waarbij waardeontwikkeling wordt gewaarborgd.”

Het is afhankelijk van de doelstelling van een belegger in welke mate hij duurzaamheidsmaatregelen wil nemen om een gebouw dan wel zijn portefeuille te verduurzamen. Een relatief eenvoudige manier van verduurzamen is het verkopen van alle niet duurzame gebouwen en deze vervangen door de aankoop van meer duurzame gebouwen. Het netto effect op de omgeving wordt hierdoor niet anders. Derhalve wordt deze vorm van portefeuille verduurzaming buiten beschouwing gelaten.

2.4 Vicious Circle of Blame

Zoals in de vorige paragraaf is aangegeven, heeft vastgoed een enorme impact op onze leefomgeving. Diverse gebruikers geven aan dat ze hun bestaande vastgoed voor duurzamer vastgoed zouden willen verruilen (JLL, 2008). Vanuit die optiek is het niet vreemd te verwachten dat vanuit de vastgoedmarkt een grote beweging bestaat die zich met het verduurzamen van bestaand vastgoed bezig houdt. Uit onderzoek blijkt echter dat hiervan nog weinig zichtbaar is. Momenteel komen weliswaar steeds meer nieuwe initiatieven, maar feitelijk staat de duurzame vastgoedmarkt nog in de kinderschoenen (Kok, 2008). Alleen voor de overheid en non-profit instanties is een systematisch hogere kans waargenomen dat de focus op duurzame kantoorruimte is gericht (Kok, 2008). Tijdens de interviews met beleggers is aangegeven dat zij met name met overheid en multinationals over duurzaamheid praten. Als mogelijke verklaring hiervoor wordt de professionaliteit van overheid en multinationals gegeven.

Een verklaring voor het feit dat verduurzaming van vastgoed nog niet integraal wordt toegepast kan worden gevonden in het door Cadman opgestelde model: “The Vicious Circle of Blame” (Keeping, 2000). Uitgangspunt van dit model is dat partijen vaak naar elkaar wijzen. Betrokken partijen geven aan dat ze willen verduurzamen, maar dat het niet aan hen ligt dat dit nog niet geschiedt. In figuur 5 wordt de Vicious Circle of Blame weergegeven.



figuur 5 Vicious Circle of Blame (Cadman in: Keeping, 2000)

Voor het doorbreken van de totale cyclus zijn inspanningen van beleggers, gebruikers ontwerpers, aannemers en ontwikkelaars vereist. In dit onderzoek ligt de nadruk op het doorbreken van de linkerzijde (donker weergegeven) zodat nieuwe initiatieven in bestaande kantoorgebouwen zich kunnen ontwikkelen. Het is daarvoor belangrijk dat het besluitvormingsproces rond verduurzaming inzichtelijk wordt gemaakt. Daarnaast dienen ook barrières, motieven en randvoorwaarden van partijen in kaart te worden gebracht. Het zijn namelijk verschillende visies ten aanzien van deze aspecten die voor een spanningsveld tussen belegger en gebruiker zorgen en daarmee de Vicious Circle of Blame in stand houden.

2.5 De vier dimensies van duurzaamheidsmaatregelen

Een belegger kan met verschillende maatregelen de duurzaamheid van een gebouw beïnvloeden. Wanneer wordt gekeken naar de typen duurzaamheidsmaatregelen wordt wel gesproken over de technische duurzaamheid. Maatregelen die technische duurzaamheid verhogen kunnen worden onderverdeeld in drie dimensies te weten: technologie, tijdsfactor en ruimte factor (Dobbelsteel, van den, 2004). Deze maatregelen kunnen betrekking hebben op alle drie de componenten van de eerder in paragraaf 2.2 genoemde Triple Bottom Line. In het hierna volgende zal een nadere toelichting op de typen maatregelen worden gegeven. Tevens zal in een aantal gevallen worden aangegeven op welk aspect, van het Triple Bottom Line concept maatregelen effect kunnen hebben.

Technologie

De factor technologie heeft betrekking op het ontwerp van een gebouw en de daarin gebruikte technieken. Hierbij kan worden gedacht aan een gebouw dat gesitueerd is op de zon, zodat minimale verwarming nodig is. Ook de hoogte van een verdieping en gebruikte materialen spelen een rol. Daarnaast bestaan diverse andere technologieën die kunnen worden gebruikt bij het verduurzamen van een gebouw. De meeste technologieën zijn gericht op het reduceren van energieverbruik. Dit is niet verwonderlijk. Het is juist het energieverbruik dat de grootste invloed heeft op onze omgeving (environmental sustainability).

Energieverbruik is niet alleen interessant vanwege het effect op ons milieu, maar ook omdat blijkt dat energiekosten circa 30 procent van de exploitatiekosten van een gebouw bedragen (Kok, 2008). Beïnvloeding van deze kosten kan dan ook een significante bijdrage leveren aan het terugdringen van servicekosten (economic sustainability).

SenterNovem onderscheidt een achttal categorieën waarmee de energiezuinigheid van gebouwen kan worden bevorderd. Technische maatregelen, als het gebruik van energiecellen, warmte-koude opslag en glasgebruik vallen onder de verschillende categorieën. Het betreft de volgende categorieën (www.senternovem.nl):

- Verwarming
- Koeling
- Warm tapwater
- Ventilatie
- Pompen
- Verlichting
- Bevochtiging
- PV-cellen

Afhankelijk van de complexiteit van de maatregelen wordt dit kostbaarder. Daarnaast zorgen aspecten als het ontwerp, de ligging en het gebruik van een gebouw ervoor dat niet alle maatregelen zonder meer kunnen worden toegepast. Uit de interviews blijkt bijvoorbeeld dat een warmte-koude opslag moeilijk rendabel kan worden gemaakt in een gebouw kleiner dan 2000 vierkante meter. Om deze maatregel vervolgens alsnog interessant te maken kan eventueel worden gezien of technische maatregelen kunnen worden ingezet voor meerdere gebouwen. Beleggers blijken ook buiten de begaande paden te gaan. Zo wordt bijvoorbeeld door een geïnterviewde partij overwogen om rivierwater te gebruiken bij de koeling van zijn gebouwen.

Technische maatregelen kunnen zich niet alleen richten op het verlagen van energieverbruik, uitstoot en kostenreductie, maar kunnen zich ook richten op het verhogen van het welzijn, gezondheid en comfort in een gebouw (social sustainability). Uit de praktijk blijkt echter dat veel van de toegepaste technologieën gericht zijn op energie reductie.

Tijdsfactor

Met het verhogen van de tijdsfactor, wordt de cyclus van een gebouw langer en wordt het moment van sloop uitgesteld. Hierdoor worden relatief (in de tijd) minder grondstoffen gebruikt en is de belasting op de omgeving lager. Onder de factor tijd vallen ook de gebruikte materialen en componenten. Het is immers afhankelijk van de levensduur van een product (zoals technische installaties), hoe vaak binnen de levenscyclus van een gebouw, deze moet worden vervangen.

Met behulp van goed onderhoud kan de levenscyclus van een gebouw worden verlengd. De levenscyclus van een bestaand gebouw is echter voor een belangrijk gedeelte afhankelijk van de bij het ontwerp gemaakte keuzen. Bij planmatig onderhoud en verduurzaming kan gebruik worden gemaakt van producten die een lange levenscyclus kennen. Het is hierbij belangrijk een afweging te maken tussen de kosten (economic sustainability) en de langere levensduur en daarmee lagere belasting op het milieu (environmental sustainability). De tijdsfactor wordt ook beïnvloed door de gebruiker. Naarmate het welbehagen hoger wordt (social sustainability), zal de levenscyclus van een gebouw langer zijn. Door een gebouw aan te passen aan de eisen van de tijd kan een gebouw eveneens een langere levensduur krijgen.

Tot slot speelt ook de aanwezigheid van nieuw vastgoed, in de omgeving van het betreffende object, een rol. Wanneer rond een object veel nieuw vastgoed wordt ontwikkeld, zal dat invloed kunnen uitoefenen op de aantrekkelijkheid van het bestaande vastgoed en daarmee op de levensduur van het bestaande vastgoed. Door het bestaande vastgoed te revitaliseren kan een gedeelte van dit probleem worden opgelost. De IVBN geeft aan dat deze oplossing niet voldoende is. Zij pleit voor een zogenaamde saldobenadering. De keuze voor nieuw te ontwikkelen vastgoed zal daarbij moeten worden gebaseerd op de vraag en het aanbod van vastgoed. Hoe duurzaam is een verhuizing naar een nieuw en optimaal energiezuinig kantoor wanneer daar één of meerdere bestaande kantoren structureel door leeg komen te staan. Het nieuwe gebouw zal een positief effect hebben, maar heeft ook extra ruimte beslag en leegstand tot gevolg. Wanneer dit aspect wordt meegenomen bij de keuze om nieuwe (gebieden met) kantoren te ontwikkelen, zal de balans vaker doorslaan in de richting van het revitaliseren van bestaand vastgoed (IVBN, 2009).

Ruimte factor

Door efficiëntere gebouwen te ontwikkelen wordt beschikbare ruimte beter benut. Hierdoor kunnen meer gebruikers op eenzelfde ruimte werkzaam zijn. Dit bespaart enerzijds grondstoffen bij de ontwikkeling en anderzijds energie bij de koeling en verwarming. Hierdoor worden zowel de exploitatiekosten (economic sustainability) en de druk op het milieu lager (environmental sustainability).

Het intensiveren van het ruimtegebruik in bestaande bouw is complex. Veelal is de mogelijkheid daartoe afhankelijk van de capaciteit van bestaande installaties en de bereidheid van gebruikers om de bezettingsgraad op vloeren te verhogen, dan wel om bijvoorbeeld over te gaan tot telewerk concepten. De flexibiliteit van gebruikers speelt hierbij derhalve een grote rol. Gebruikers zullen mogelijk alleen bereid zijn ruimte in te leveren indien dit tot lagere kosten leidt, dan wel dat niet op comfort hoeft te worden ingeboet, liever nog dat het comfort wordt verbeterd (social sustainability).

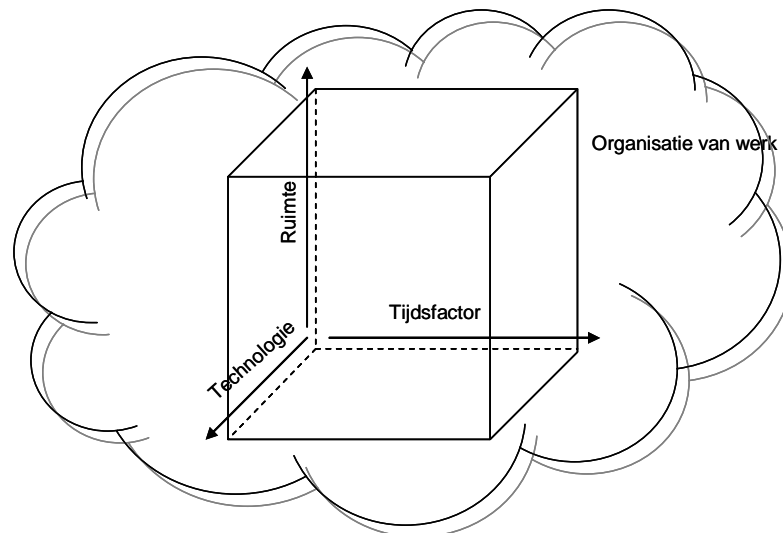
Organisatie van werk

De voornoemde drie dimensies zijn vooral wat betreft het economische effect en het milieu effect hard en meetbaar. Een gedeelte van het effect van duurzaamheidsmaatregelen is echter niet direct visueel waarneembaar. Vanuit deze achtergrond wordt, naast voornoemde dimensies, een vierde dimensie onderscheiden. Het betreft hier de organisatie van werk en andere zachte factoren. Ook aspecten als klimaat, gezondheid, veiligheid, welzijn, welvaart spelen in de vierde dimensie een rol.

De impact van deze dimensie op de omgeving is minder goed waarneembaar, maar zorgt dat de overige drie dimensies optimaal functioneren. Het is heel goed mogelijk maatregelen te nemen die de duurzaamheid verhogen, maar wanneer deze inefficiënt worden gebruikt, heeft het voor de duurzaamheid geen meerwaarde.

Het gedrag van gebruikers, bijvoorbeeld de wijze waarop gebruik wordt gemaakt van duurzame maatregelen, speelt hierbij een cruciale rol. Verduurzaming is derhalve ook een proces dat alleen succesvol kan zijn indien belegger en gebruiker optimaal samenwerken. Er is derhalve commitment van de gebruiker nodig. Goede voorlichting over het gebruik van maatregelen en het bij de implementatie van maatregelen betrekken van gebruikers zullen ervoor zorgen dat genomen maatregelen beter kunnen functioneren.

De vierde dimensie hangt als een soort wolk om de overige drie dimensies heen. In figuur 6 zijn de drie dimensie van technische duurzaamheid, samen met de vierde dimensie visueel weergegeven. De eerste drie categorieën maatregelen hebben dus betrekking op het object sec. De vierde dimensie is veel breder en minder goed meetbaar. Deze kan echter wel bijdragen aan het succes van de overige drie dimensies.



figuur 6 De vier dimensies van duurzaamheid

2.6 Toepassing duurzaamheidsmaatregelen in de praktijk

In deze paragraaf wordt gekeken op welke gronden verduurzaming van bestaand vastgoed momenteel plaatsvindt. Uit de interviews blijkt dat verduurzaming in de praktijk veelal op een drietal gronden plaatsvindt. Onderstaand worden de verschillende mogelijkheden weergegeven:

1. Quickwins;
2. Planmatig onderhoud;
3. Verduurzaming met behulp van additionele maatregelen.

Hoewel de impact van verduurzaming mede afhankelijk is van de gekozen maatregelen, wordt verondersteld dat de volgorde van bovenstaand overzicht overeenkomt met de mate van intensiteit / impact van te nemen maatregelen (quickwins hebben de laagste impact).

De intensiteit van de maatregelen is daarbij onder andere afhankelijk van:

- De reeds in een object aanwezige maatregelen;
- De leeftijd van huidige voorzieningen;
- Mogelijkheden om een object (verder) te verduurzamen;
- Beschikbare financiële middelen belegger (en/ of gebruiker);
- Mogelijkheid om bedrijfsprocessen gebruikers met duurzame maatregelen te faciliteren.

De drie verschillende gronden om tot verduurzaming over te gaan worden in de volgende subparagrafen behandeld.

2.6.1 Quickwins

De minst intensieve vorm van verduurzaming zijn tussentijdse quickwins. Met deze quickwins kunnen weliswaar goede resultaten worden geboekt, maar de feitelijke impact op het gebouw zelf (en kosten van de maatregelen) zijn relatief beperkt.

Uit het interview met Search volgt dat er diverse maatregelen kunnen worden genomen waarvoor geen of slechts een beperkte investering voor nodig is. ING RE is een van de beleggers die naast het implementeren van een duurzame strategie momenteel per pand de mogelijkheden op quickwins inventariseert.

Enkele voorbeelden van quickwins zijn: het beter inregelen van installaties, het installeren van bewegingssensoren (tbv verlichting) en het installeren van een veeginstallatie (einde van de dag automatisch verlichting/ installaties e.d. uitschakelen). Het resultaat van al deze maatregelen kan leiden tot een energiebesparing van 5 – 35%. Bovendien wordt de leefkwaliteit, door het beter inregelen van installaties, veelal hoger (IVBN, 2009). Tot slot kunnen quickwins er eveneens toe leiden dat installaties, door betere inregeling, een langere levensduur krijgen.

Interessant is het dat enkele gebruikers hebben aangegeven zelf te kijken naar quickwins in het door hen gehuurde. Gebruikers proberen quickwins te bereiken door bijvoorbeeld werknemers bewust te maken van hun energieverbruik. Daarnaast worden ook maatregelen gericht op het verbeteren van de interne omgeving (vernieuwen pantry's e.d.) toegepast. Op de vraag of zij geïnteresseerd zijn om gezamenlijk naar quickwins te kijken wordt geantwoord dat een goed huisvader (lees: eigenaar) zelf naar quickwins moet kijken.

2.6.2 Planmatig onderhoud

Een meerderheid van de geïnterviewde beleggers blijkt duurzaamheid mee te nemen bij planmatig onderhoud. Het betreft hier dan met name maatregelen die effect hebben op environmental sustainability (met een positief effect op economic sustainability). Om te voorkomen dat oplossingen worden gekozen die alleen op korte termijn effect hebben, zal ook naar het tijdseffect van maatregelen, zoals in de vorige paragraaf besproken, moeten worden gekeken.

Een voorbeeld van planmatige verduurzaming is het vervangen van verouderde conventionele installaties door meer energiezuinige varianten. Enkele beleggers blijken daarbij bereid een kleine plus te betalen (max. 10%) voor een meer duurzame oplossing.

Ook zijn voorbeelden genoemd waar conventionele klimaatinstallaties vervangen zijn door warmte-koude opslag. Wanneer vervanging bovenproportionele kosten met zich meebrengt (+ 10%) wordt soms gekeken of een gebruiker wil bijdragen. Indien dit laatste niet het geval is, blijken geïnterviewde beleggers vooralsnog niet bereid over te gaan tot dit type investeringen. De sociale component van duurzaamheid (comfort/ welzijn) hoeft hier overigens niet onder te lijden. Veelal kan ook, met conventionele (vaak minder duurzame) methodieken, het welzijn worden verbeterd.

2.6.3 Additionele maatregelen

Naast de hiervoor geschetste maatregelen kunnen beleggers ook extra (additionele) maatregelen nemen om gebouwen te verduurzamen. Het betreft derhalve maatregelen die meer omvatten dan quickwins of planmatig onderhoud. Deze maatregelen kunnen in veel vormen plaats hebben. Deze additionele maatregelen worden vaak aan een commercieel moment gekoppeld.

Additionele maatregelen worden vaak toegepast bij:

- Transformatie;
- Renovatie;
- Leegstand;
- Gezamenlijk verduurzaming.

In het navolgende gedeelte van deze paragraaf zullen deze additionele maatregelen worden toegelicht. Bij de keuze van maatregelen moet met de opmerkingen, zoals gemaakt bij de vier dimensies van duurzaamheidsmaatregelen, rekening worden gehouden.

Transformatie

Over het algemeen kan worden gesteld dat verduurzaming bij transformatie de grootste impact op een gebouw heeft. Aangezien de focus van deze Masterproof ligt op verduurzaming met behoud van kantoorfunctie, zal transformatie niet verder worden toegelicht.

Renovatie

Een van de keuzen die een belegger heeft bij gebouwen die (met name) langdurige leegstand kennen, is sloop. Sloop is echter alles behalve duurzaam. Een andere optie is het gebouw zodanig renoveren dat de kwaliteit van het gebouw overeenkomt met de kwaliteit van een nieuw gebouw. Bij deze vorm van verduurzaming kunnen diverse maatregelen worden genomen. Een goed voorbeeld van de mogelijkheden van verduurzaming bij renovatie is het project Amercourt.

Spf beheer werkt op dit moment aan de renovatie van het project Amercourt in Amersfoort. Het betreft hier een object uit begin jaren 70 van circa 14.000 m². Dit object is enige tijd geleden verhuurd aan een van de grootste zuivelproducenten ter wereld, Campina Frieslandfoods. In overleg met gebruiker is het volledige pand gestript en zal het worden voorzien van alle mogelijke voorzieningen op het gebied van duurzaamheid.

Gebruiker heeft inspraak gehad in de verschillende mogelijke maatregelen tot verduurzaming. Partijen hebben een basishuur afgesproken. Voor additionele duurzame voorzieningen betaalt gebruiker een opslag op zijn huur.

Interessant is het dat wordt gekeken of voor bepaalde voorzieningen (meer concreet warmte-koude opslag) een vaste vergoeding (x% v/d investering) kan worden afgesproken. De eventuele besparingen zijn voor de gebruiker. De belegger krijgt echter een investeringsvergoeding waarmee zijn investering is gedekt.

Soortgelijke voorbeelden van renovatie zijn het gebouw van Rijkswaterstaat aan de Zuidkant van Utrecht en de door Wereldhave gerenoveerde Winston Churchill Tower in Rijswijk.



figuur 7 Amercourt te Amersfoort

Leegstand

Renovatie is een zeer intensieve vorm van verduurzaming. Enkele beleggers geven voorkeur aan het verduurzamen van vastgoed op het moment dat leegstand ontstaat. De noodzaak tot het aanpassen bij verduurzaming sluit aan bij de visie van Yves en Cannon (2008). Zij geven aan dat voor het verhuurbaar houden/ maken van vastgoed voor verduurzaming moet worden gekozen. Leegstand kan daarnaast ook worden gebruikt om voorzieningen aan te leggen die kunnen worden gebruikt voor toekomstige maatregelen. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan lege leidingen die gebruikt kunnen worden bij de installatie van toekomstige voorzieningen.

Door duurzame maatregelen toe te passen wordt het leegstaande vastgoed aantrekkelijker voor toekomstige gebruikers. Indien mogelijk, is het verstandig toekomstige gebruikers te betrekken bij de verduurzaming. Een belegger loopt immers het risico dat toekomstige gebruikers geïmplementeerde maatregelen niet interessant vinden, dan wel dat deze niet aansluiten op haar bedrijfsprocessen.

Een van de geïnterviewde beleggers gaf in dit kader een praktijk voorbeeld. Onlangs heeft hij een gehele verdieping turn-key duurzaam ingericht en verhuurd. De inrichting en maatregelen bleken echter niet aan te sluiten bij de wensen en het proces van de nieuwe gebruiker. Deze gebruiker heeft vervolgens de gehele inrichting uit het gebouw gehaald en heeft een nieuwe indeling en andere duurzame maatregelen laten aanleggen.

Uit de gesprekken met beleggers volgt dat upgrading/verduurzamen van een pand vaak als middel wordt gebruikt, soms naast incentives, om vertrek van gebruikers en daarmee leegstand in objecten, te voorkomen. Veelal zijn dit maatregelen die gericht zijn op het verhogen van het welzijn in gebouwen. Bijvoorbeeld door verbeterde klimaatinstallaties, nieuwe pantry's en dergelijke. Voor de meeste beleggers staat budgetneutraliteit voorop.

Gezamenlijke verduurzaming

In dit onderzoek wordt niet alleen naar verduurzaming door een belegger gekeken, maar ook of gebruikers daarbij een rol kunnen spelen. Het zijn met name additionele maatregelen (maatregelen die niet vallen onder quickwins en planmatig onderhoud) die voor gezamenlijk verduurzaming in aanmerking komen. Afhankelijk van beschikbare middelen kunnen gezamenlijke maatregelen meer of minder intensief zijn. De geïnterviewde beleggers en gebruikers blijken nog relatief weinig gebruik te maken van de mogelijkheid om vastgoed gezamenlijk tijdens contractperioden te verduurzamen. Twee gebruikers hebben aangegeven dat naarmate bestaande contractperioden langer zijn, beleggers minder geneigd zijn tot verduurzaming, immers de gebruiker zal toch niet weglopen.

Uit de literatuur blijkt dat gezamenlijke verduurzaming wel wordt toegepast. Een partij, die hier ervaring mee heeft, is de Triodes Bank. Zij probeert in samenwerking met gebruikers vastgoed te verduurzamen. Triodes Bank geeft aan hiermee goede resultaten te behalen (Berkhout, 2008).

Uit bovenstaande paragraaf volgt dat de in paragraaf 2.5 genoemde dimensies van maatregelen op verschillende momenten kunnen worden geïmplementeerd. Bepaalde maatregelen kunnen al direct worden geïmplementeerd (quickwins) of tijdens planmatig onderhoud worden ingevoerd. Het zijn vooral additionele maatregelen die in samenwerking met gebruikers kunnen worden opgepakt. Deze kunnen echter ook zo ingrijpend zijn dat deze pas mogelijk worden bij leegstand of renovatie (bijvoorbeeld door het vervangen van de gehele gevel).

2.7 Het meten van duurzaamheid

Het besluit om over te gaan tot het meten van de mate van duurzaamheid van een gebouw kan verschillende achtergronden hebben. Allereerst kan het in kaart brengen van de (energie)duurzaamheid voortkomen uit een wettelijke plicht. De Nederlandse overheid verplicht eigenaren van utiliteitsgebouwen (mits aan bepaalde voorwaarden is voldaan) gebouwen te voorzien van een energielabel. Daarnaast moet bij nieuwbouw een zogenaamde EPC-meting worden verricht. Deze maatregelen zijn voor de overheid van belang, wil zij haar milieudoelstellingen, voor 2020 en verder, halen (CBS, 2009). De overheid richt zich derhalve met name op de milieuaspecten van duurzaamheid. Componenten als comfort en gezondheid worden, voor wat betreft meting van duurzaamheid in bestaand vastgoed veelal door de wetgever, buiten beschouwing gelaten. De overheid richt zich daarmee voor wat betreft bestaande bouw met name op energieverbruik en uitstoot.

Het meten van duurzaamheid kan ook op vrijwillige basis worden gedaan. Deze metingen kunnen heel basaal zijn, bijvoorbeeld door zelf vermindering van

energieverbruik in kaart te brengen. Met de resultaten kan bijvoorbeeld worden gekeken of de servicekosten lager worden. Deze methodiek is echter eenzijdig en volgens de geïnterviewde gebruikers niet altijd even inzichtelijk (mede omdat de energiekosten onderdeel vormen van een groter geheel). Beleggers kunnen er ook voor kiezen om door een externe partij de duurzaamheid van een object in kaart te laten brengen. Het resultaat hiervan kan bijvoorbeeld worden ingezet als marketingstool bij verhuur. Externe metingen kunnen daarnaast ook eventuele hiaten zichtbaar maken, welke aanleiding kunnen zijn om aanvullende duurzaamheidsmaatregelen te implementeren. De resultaten van een vrijwillige meting kunnen ook worden gebruikt om te bezien of en in hoeverre de genomen maatregelen effect hebben op de duurzaamheid van een gebouw. Ze kunnen daarmee als feedback dienen waarmee inspanningen kunnen worden teruggekoppeld aan belegger en gebruiker (RICS Research, 2008).

Zoals eerder aangegeven, zijn er feitelijk drie aspecten van duurzaamheid die een rol spelen bij het verduurzamen van vastgoed (Triple Bottom Line). De effecten van genomen maatregelen zijn, voor wat betreft de economische- als omgevingscomponent, het beste in kaart te brengen. Het sociale aspect van duurzaamheid is subjectiever en vanuit die optiek minder goed meetbaar. Het in kaart brengen en terugkoppelen van het effect van maatregelen gericht op de sociale component is derhalve een complexe aangelegenheid.

In de twee hierna volgende subparagrafen wordt ingegaan op duurzaamheidsmetingen vanuit een wettelijk en vrijwillig kader (vastgoedlabels). Aan het einde zal worden bezien of en in hoeverre de verschillende methodieken geschikt zijn voor het meten van het effect van duurzaamheidsmaatregelen in bestaande gebouwen.

2.7.1 Energieperformance vanuit wettelijk kader

Begin jaren 90 heeft de Europese Unie energielabeling (in algemene zin) ingevoerd. Dit enerzijds om consumenten te informeren over de energieprestaties van energieverbruikers en anderzijds om bewustwording van energiebesparingen te vergroten (Pérez-Lombard, e.a., 2009). Energielabeling van gebouwen is pas tien jaar later ingevoerd.

In Nederland is het sinds 2009 verplicht om voor bepaalde gebouwen energielabeling in te voeren. Daarnaast moet vanuit het bouwbesluit al geruime tijd een EPC normering worden opgenomen. In deze normering staat voor de verschillende utiliteitsgebouwen aangegeven wat de energieprestatie moet zijn. Doormiddel van wettelijke randvoorwaarden kan de overheid ervoor zorgen dat zij een gedeelte van de voorgestelde vermindering van uitstoot in 2020 behaalt.

Aangezien eigenaren van bestaand vastgoed alleen in aanraking komen met het bouwbesluit en de EPC normering op het moment dat zij zeer ingrijpende verbouwingen zullen doorvoeren, worden deze in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. In het navolgende wordt de Energielabeling wel nader toegelicht.

Het Energielabel

In navolging op de verplichte energielabels op koelkasten, wasmachines en dergelijke, moet vanaf 1 januari 2009 bij de bouw, verkoop of verhuur van een gebouw een

energielabel aanwezig zijn. Deze verplichting vloeit voort uit de Europese richtlijn energieprestatie van gebouwen EPBD. Het energielabel richt zich daarmee slechts op één aspect van duurzaamheid, te weten het energieverbruik. Zowel eigenaren van bestaand, als eigenaren van nieuw vastgoed komen mits aan bepaalde criteria is voldaan (minimale oppervlakte e.d.) in aanraking met het energielabel.

Voor het verkrijgen van een energielabel dient de hoeveelheid energie, die bij gestandaardiseerd gebruik nodig is, in kaart te worden gebracht. Hierbij wordt onder andere gekeken naar het voor verwarming, warmwatervoorziening, verlichting, ventilatie en koeling noodzakelijk energieverbruik. Afhankelijk van het energiegebruik wordt een label afgegeven. Op het energielabel wordt voor bestaande bouw aangegeven op welke wijze mogelijk verdere verbeteringen kunnen worden behaald.

Aangezien het labelen van een gebouw relatief goedkoop is, kan relatief snel worden gezien of genomen maatregelen effect hebben gehad op het energieverbruik.

2.7.2 Vastgoedlabels

In Nederland wordt vanuit het verleden veel gewerkt met Greencalc en GPR, welke laatste vooral door de overheid wordt gehanteerd. Vorengenoemde methoden zijn relatief eenvoudig uit te voeren en leiden niet tot de afgifte van een (internationaal erkend) label.

In tegenstelling tot het door de overheid opgelegde label, bestaan er ook methodieken die zich op meerdere aspecten van duurzaamheid richten (environmental, economic en social). Daarbij wordt, afhankelijk van het gekozen model, in meer of mindere mate een statische weergave van de duurzaamheid gegeven. Vanwege de populariteit bestaan er diverse methodieken en labels.

Tijdens de interviews is gesproken over de waarde van labeling. Diverse beleggers en gebruikers erkennen het nut van het labelen van gebouwen. Doelen die genoemd worden zijn het inzichtelijk maken van het resultaat van genomen maatregelen en het inzetten ten behoeve van marketing doeleinden.

Door de beleggers worden echter nog wel kanttekeningen gemaakt. “Waar vergelijk ik mee?” en “Het lijkt wel of de focus tegenwoordig ligt op het meten van duurzaamheid, terwijl het juist zou moeten gaan om het creëren van deze duurzaamheid” zijn uitspraken die in dit kader worden genoemd.

Er zijn ontzettend veel methodieken en de vergelijkbaarheid tussen de beschikbare methodieken is nog ver te zoeken. Dit is meteen ook een gevaar. Welke methodiek moet een belegger implementeren? Een van de beleggers heeft aangegeven dat iedereen die methodiek toepast die hem/haar het beste uitkomt. Volgens een andere belegger is sprake van een stammenstrijd tussen de (nog niet uitontwikkelde) labels. Het lijkt echter dat deze zich begint uit te vlakken. Een meerderheid van de geïnterviewde beleggers achten het waarschijnlijk dat ofwel BREEAM dan wel LEED, de twee bekendste internationale methodieken, leidend zullen worden. De voornoemde methodieken blijken vooral voor multinationals en Angelsaksische bedrijven belangrijk te zijn. Deze bedrijven gebruiken de resultaten veelal voor marketingdoeleinden (Verschoor, 2008).

De geïnterviewde beleggers geven voornamelijk de voorkeur aan de BREEAM methodiek. Dit met name omdat het de verwachting is dat voor het initiatief van de DGBC (Dutch Green Building Council,) een Nederlandse variant op te stellen, voldoende draagvlak zal bestaan. Gebruikers zijn bekend met de termen BREEAM en LEED maar geven geen voorkeur voor een van deze methodieken.

In deze paragraaf worden BREEAM en LEED verder uitgewerkt. Vervolgens wordt kort ingegaan op The Third Dimension, een methodiek waarmee op regelmatige basis de duurzaamheid van een gebouw kan worden getoetst en waarbij een koppeling gemaakt wordt tussen risico en rendement enerzijds en duurzaamheid anderzijds.

BREEAM

BREEAM staat voor Building Research Establishment Environmental Assessment Method. Deze methodiek is in de jaren 90 opgezet door de Building Research Establishment (BRE) welke organisatie de Britse tegenhanger van TNO is. BREEAM is wereldwijd het meest gebruikte instrument voor het meten van duurzaamheid. In Groot-Brittannië alleen al zijn meer dan 110.000 objecten gecertificeerd (Yates, 2008).

BREEAM is een instrument waarmee de duurzaamheid van (nieuw te ontwikkelen en bestaande) gebouwen kan worden geanalyseerd en verbeterd. BREEAM richt zich op het gehele traject van ontwerp tot management (Dobbelsteen, van den, 2008). Ook komen alle aspecten uit het Triple Bottom Line concept aan de orde. Wanneer gebruik wordt gemaakt van BREEAM, dan zal een object een certificeringsproces moeten doorlopen. Vervolgens wordt een duurzaamheidscertificaat afgegeven. Hierbij worden een achttal duurzaamheidsaspecten op enkele criteria beoordeeld. BREEAM kijkt niet alleen naar energieverbruik, maar probeert ook andere dimensies als gezondheid en welzijn te beoordelen (social sustainability). In onderstaand overzicht worden de aspecten voor nieuwbouw te samen met hun weging weergegeven.

- Management (12%)
- Gezondheid en welzijn (15%)
- Energie (19%)
- Water (6%)
- Transport (8%)
- Materialen (12,5%)
- Grondgebruik en ecologie (10%)
- Vervuiling (10%)

Een BREEAM-certificaat kan voor verschillende soorten vastgoed worden behaald waaronder: kantoren, winkelvastgoed, industrieel vastgoed en scholen. Daarnaast kunnen 'custom-made' varianten worden ontwikkeld. Omdat wetgeving en (klimaattechnische) omstandigheden per land verschillen is een internationale versie ontwikkeld die de basis kan vormen voor de ontwikkeling van een landspecifieke certificeringsmethode.

BREEAM heeft recent een 'custom-made' variant opgezet die geschikt is voor het beoordelen van bestaand vastgoed (in-use). Hoewel deze variant nog in de kinderschoenen staat bevat het enkele interessante aspecten.

BREEAM in-use kan onder andere worden gebruikt voor het (BREEAM, 2009):

- reduceren van exploitatiekosten;
- verhogen van de waarde en verhandelbaarheid van vastgoed;
- geven van een transparant onderhandelingsplatform tussen gebruiker en belegger voor het doorvoeren van verbeteringen;
- bieden van kansen om de gebruikerstevredenheid in een gebouw te vergroten.

Er wordt bij de in-use variant dus weliswaar een certificaat afgegeven, maar er worden ook aanbevelingen gegeven voor verdere verbetering, die mogelijk kunnen leiden tot een hogere duurzaamheidslabel. Doordat de in-use variant zowel naar de huidige situatie als naar aanpassingen kijkt, biedt deze variant zowel belegger als gebruiker inzicht in duurzaamheid(smogelijkheden). Hierbij wordt niet alleen gekeken naar environmental sustainability, maar ook naar de twee andere aspecten van duurzaamheid.

LEED

Leadership in Energy & Environmental Design “LEED” is de Amerikaanse equivalent van BREEAM. LEED is ontwikkeld door de United States Green Building Council (USGBC). Net als BREEAM is het aandachtsveld van LEED breder dan alleen energieverbruik. Wil een object LEED gecertificeerd worden dan dient aan bepaalde criteria te worden voldaan. LEED beoordeelt de volgende aspecten:

- Het stedenbouwkundig plan
- Waterefficiëntie
- Materialen en grondstoffen
- Energie en klimaat
- Innovatie in gebruik
- Binnenmilieukwaliteit

LEED kan worden gebruikt voor zowel nieuwbouw als renovatie, maar kan ook worden gebruikt voor de beoordeling van bestaande gebouwen. In dit laatste geval wordt gesproken over LEED for Existing Buildings: Operations & Maintenance (www.usgbc.org). Gebouwen die willen voldoen aan LEED for Existing Buildings zullen zich dan wel minimaal eens per vijf jaar moeten laten hercertificeren.

The third Dimension

JLL en Upstream zijn recent gestart met een pilot genaamd The Third Dimension. Met deze methodiek wordt, naast het rendement en het risico van een belegging, gekeken naar een derde dimensie, te weten duurzaamheid. Deze methodiek wordt sinds vier jaar in het Verenigd Koninkrijk toegepast en omvat daar circa 1.500 objecten. Het betreft een relatief goedkope methodiek waarmee de duurzaamheid van een object of een hele portefeuille (jaarlijks) in kaart wordt gebracht. Hoewel deze methodiek veel belovend lijkt, is de toepassing ervan in Nederland nog beperkt.

In de twee voorgaande subparagrafen zijn enkele methodieken, waarmee duurzaamheid in kaart kan worden gebracht, nader toegelicht. Voor het meten van de effecten van maatregelen is een variant nodig die de duurzaamheid van een object in de tijd volgt. Aangezien duurzaamheid niet alleen gericht is op het besparen van energie, is het

rapporteren van de duurzaamheid op basis van het EPBD label waarschijnlijk niet toereikend. Daarbij komt dat dit label internationaal niet worden ondersteund.

De reguliere BREEAM en LEED labeling is relatief prijzig en het betreft vooral een moment opname. Er wordt derhalve minder inzicht verkregen in het effect van genomen maatregelen. De in-use en Existing Building varianten en de variant ontwikkeld door JLL kunnen vaker worden uitgevoerd en zijn vanuit die optiek beter geschikt voor het monitoren van duurzaamheid. The Third Dimension wordt door de gesproken beleggers als interessant gekwalificeerd. Het ontbreken aan voldoende draagvlak en twijfels over de onafhankelijkheid van JLL in deze zorgen ervoor dat deze methodiek nog niet (veel) wordt toegepast.

Hoewel niet alle partijen even overtuigd zijn van het nut van het meten van duurzaamheid, kan op basis van internationale ervaring gesteld worden dat labeling een opkomend fenomeen is. Voor de vergelijkbaarheid van de gegevens is het belangrijk te kiezen voor uniformiteit. Voor wat betreft het gebruik in Nederland is het nu het meest logisch om aansluiting te zoeken bij de nog verder te ontwikkelen in-use variant (bestaande kantoren) van de BREEAM. Deze methodiek kijkt op reguliere basis naar meerdere aspecten van duurzaamheid. Daarnaast geeft de methodiek inzicht in maatregelen waarmee verdere verduurzaming kan worden bereikt. Tot slot maakt de in-use variant inzichtelijk of en in hoeverre resultaten van geïmplementeerde maatregelen resultaat hebben.

2.8 Conclusie duurzaamheid

In dit hoofdstuk is gezocht naar antwoorden op de eerste drie deelvragen, zoals deze in hoofdstuk 1 zijn behandeld. In deze paragraaf worden de gevonden antwoorden op de verschillende deelvragen behandeld.

Deelvraag 1: Wat is duurzaamheid?

Duurzaamheid wordt vaak als een container begrip gebruikt. Dit is niet verwonderlijk. Het is een erg breed begrip. Vaak ook wordt duurzaamheid geassocieerd met het milieu. Duurzaamheid is echter meer omvattend. Concreet heeft duurzaamheid alles te maken met schaarste van hulpbronnen waarmee welvaart wordt voorgebracht. In deze Masterproof is aansluiting gezocht bij de breed gedragen definitie van de commissie Brundtland. Deze definitie luidt:

“Duurzame ontwikkeling is de ontwikkeling die aansluit op de behoeften van de huidige generatie zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen”.

Duurzame ontwikkelingen kunnen zich op verschillende aspecten richten. In dit onderzoek wordt aansluiting gezocht bij het Triple Bottom Line concept. Dit concept maakt onderscheid in drie categorieën, te weten: environmental, economic en social sustainability. Bij het verduurzamen van vastgoed spelen al deze drie categorieën een belangrijke rol. De categorieën blijken ook nauw met elkaar verbonden. Beïnvloeding van de een heeft veelal effect op de andere twee.

Voor wat betreft duurzaamheid in bestaand vastgoed is de definitie van de commissie Brundtland gecombineerd met de definitie van de IVBN en Frej. Op basis van deze twee definities is de volgende definitie gevormd voor duurzaamheid en bestaand vastgoed:

“Duurzaamheidsmaatregelen in bestaand vastgoed zorgen ervoor dat vastgoed efficiënter en beter aansluit op de behoeften van gebruiker en eigenaar, doordat beter gebruik wordt gemaakt van de hulpmiddelen energie, water en overige grondstoffen, waarbij de impact van het gebouw op het welzijn en de omgeving wordt vermindert en waarbij waardeontwikkeling wordt gewaarborgd.”

Deelvraag 2: Met welke methodieken kan duurzaamheid van bestaand vastgoed worden verbeterd?

Er zijn diverse methodieken waarmee duurzaamheid van objecten kan worden verbeterd. In dit onderzoek worden, naar analogie van de onderverdeling van Van den Dobbelsteen, een viertal dimensies maatregelen onderscheiden. Het betreft allereerst de dimensie technologie. Hierbij kan gedacht worden aan aspecten als verwarming, verlichting warmte-koude opslag en zonnecellen.

De tweede dimensie heeft betrekking op de factor tijd. Deze dimensie is gericht op het verlengen van de levenscyclus. De langere levensduur kan onder andere worden bereikt door goed onderhoud en het aantrekkelijk houden van het gebouw (aan de tijd aanpassen).

De derde dimensie heeft betrekking op de factor ruimte. Door het efficiënter indelen van bedrijfsprocessen kunnen meerdere partijen in eenzelfde gebouw worden gehuisvest. Vanuit de interviews volgt dat deze dimensie, zeker tijdens bestaande huurcontracten, moeilijk te realiseren is. Enerzijds komt dit doordat beleggers liever geen leegstand creëren en anderzijds doordat veel tijd en energie in het aanpassen van het bedrijfsproces van gebruiker zal gaan zitten.

Door juist gebruik van voorzieningen en commitment naar duurzaamheid kunnen genomen maatregelen optimaal functioneren. Dit laatste wordt vertaald in de vierde dimensie, te weten “organisatie van werk”.

De vier genoemde dimensies kunnen allen een bijdrage leveren aan de drie onderscheiden vormen van duurzaamheid en kunnen tijdens de exploitatie van vastgoed worden toegepast. Het is onder andere afhankelijk van de doelstelling van belegger op welk moment hij tot deze verduurzaming over zal gaan. In dit onderzoek worden daarbij drie gronden onderscheiden, te weten quickwins, planmatig onderhoud en additionele maatregelen. Het zijn met name additionele maatregelen die geschikt zijn voor gezamenlijke verduurzaming.

Deelvraag 3: Op welke wijze kan de mate van duurzaamheid van een bestaand kantoor in kaart worden gebracht?

Duurzaamheid kan zowel verplicht als vrijwillig in kaart worden gebracht. Niet vrijwillige methodieken worden opgelegd vanuit een wettelijk kader. Het betreft hier bijvoorbeeld het energielabel.

Naast verplichte methodieken bestaan er verschillende argumenten om vrijwillig over te gaan tot het in kaart brengen van duurzaamheid. Zo kunnen behaalde (duurzame) resultaten als marketingmiddel worden ingezet. De resultaten van het in kaart brengen van duurzaamheid kunnen daarnaast gebruikt worden om te bezien of en in hoeverre duurzame maatregelen het gewenste effect hebben gehad.

Er bestaan diverse methoden waarmee op vrijwillige wijze de duurzaamheid van bestaand vastgoed in kaart kan worden gebracht. Misschien bestaan er nog wel teveel methoden. Internationaal gezien zijn de meest bekende methodieken LEED en BREEAM. Beide varianten beoordelen duurzaamheid op meer variabelen dan alleen energieverbruik. Voor een integrale benadering van duurzaamheid (social, economic en environmental sustainability) is dit een vereiste. Gezien het feit dat elk land zijn specifieke kenmerken kent, is het belangrijk om een lokale variant te gebruiken. Momenteel wordt in Nederland door de DGBC een lokale variant van het BREEAM label uitgerold. Gezien de grote achterban van de DGBC, evenals het feit dat BREEAM internationaal bekend staat, is het de verwachting dat deze beoordelingsmethodiek, het dominante model wordt in Nederland.

Voor wat betreft duurzaamheid van bestaand vastgoed, wordt een zogenaamde in-use BREEAM variant ontwikkeld. Ook deze variant maakt gebruik van meerdere beoordelingsvariabelen. Bijkomend voordeel van de in-use methodiek is dat deze geschikt is voor het op regelmatige basis beoordelen van de duurzaamheid. Hiermee wordt het mogelijk resultaten van maatregelen inzichtelijk te krijgen.

Hoewel het meten van de duurzaamheid van bestaand vastgoed op dit moment nog niet veel wordt toegepast, is het de verwachting dat, naar analogie van het buitenland, meten van duurzaamheid en labeling steeds meer gewoon goed wordt. In-use varianten van internationaal erkende labels zullen naar verwachting de uiteindelijke basis gaan vormen voor het meten van duurzaamheid.

Hoofdstuk 3 Het Besluitvormingsproces

In het vorige hoofdstuk is aandacht besteed aan het begrip duurzaamheid en verschillende aspecten die een rol kunnen spelen bij verduurzaming. In dit hoofdstuk wordt gekeken welk besluitvormingsproces een belegger doorloopt om tot verduurzaming van vastgoed over te gaan.

Allereerst wordt stilgestaan bij de zogenaamde economische theorie van de Transaction Cost Economics (transactiekostentheorie). Deze theorie probeert een verklaring te vinden voor marktfalen bij transacties, wat kan leiden tot een vertraging in het proces.

Een organisatie maakt op verschillende managementniveaus keuzen over de toepassing van duurzaamheid. Het management van een organisatie kan in de basis in drie niveaus worden onderverdeeld. Dit zijn het strategische, het operationele en het tactische niveau (Weeber, 1987). Afhankelijk van het type beslissing dat wordt genomen, zullen deze op een van deze niveaus plaatsvinden. In paragraaf 3.2 worden deze drie niveaus toegelicht.

Verduurzaming van bestaand vastgoed staat, zoals eerder in deze Masterproof is aangegeven, nog in de kinderschoenen. Beleggers van bestaand vastgoed zijn geïnteresseerd in verduurzaming, maar zijn over het algemeen terughoudend en nog niet ver met daadwerkelijke implementatie. Vanuit die optiek kan worden gesteld dat verduurzaming van vastgoed zich nog in een innovatief stadium bevindt. Beleggers moeten het nog “adopteren”. Het eerste gedeelte van het proces, dat een belegger moet doorlopen, zal derhalve uit stappen als bewustwording en overweging bestaan. Deze zullen uiteindelijk moeten leiden tot daadwerkelijke implementatie. In paragraaf 3.3 wordt gekeken welke fasen een belegger doorloopt tijdens het proces van verduurzaming. Uitgangspunt hierbij is het innovatie besluitvormingsproces, dat in kaart is gebracht door Rogers (1995). Tot slot wordt in paragraaf 3.4 gezien, welke rol een gebruiker in het besluitvormingsproces inneemt.

3.1 Transactiekostentheorie

Wanneer belegger en gebruiker overeenstemming bereiken over de implementatie van één of meerdere duurzaamheidsmaatregelen, is feitelijk sprake van een transactie. Voordat zij tot overeenstemming komen, zullen zij in een of andere vorm met elkaar in onderhandeling treden. Het feit, dat niet meteen overeenstemming wordt verkregen, kan worden gezien als marktfalen. Zo kunnen zich problemen voordoen bij het type te nemen maatregel, het tijdstip waarop deze wordt geïmplementeerd, als ook de verdeling van de kosten. Er doen zich feitelijk problemen voor bij de transactie. De transactiekostentheorie, waarvan Oliver E. Williamson (nl.wikipedia.org) een van de grondleggers is, beschrijft de problemen bij transacties cq het marktfalen (Williamson, 1998).

Marktfalen heeft een vertragende werking op het proces van verduurzaming. Indien geen sprake zou zijn van marktfalen, dan zouden partijen in principe direct tot een transactie overgaan. Volgens de transactiekostentheorie wordt marktfalen veroorzaakt door enerzijds menselijke voorwaarden (ook wel assumpties) en anderzijds

omgevingsvoorwaarden (ook wel variabelen) (www.sociosite.net/organization/TK), (<http://users.ox.ac.uk/~jesu0073/TCE.pdf>).

De menselijke voorwaarden zijn opportunisme en beperkte rationaliteit (bounded rationality). De omgevingsfactoren van de transactie zijn onzekerheid, frequentie en bronspecificiteit. Het zijn deze voorwaarden die ervoor zorgen dat een onderhandelingsproces tussen belegger en gebruiker ontstaat. De verschillende voorwaarden worden hieronder kort toegelicht:

Opportunisme

Door opportunisme kunnen handelingen ontstaan die niet altijd volledig rationeel zijn. Opportunisme is niet alleen streven naar eigen belang. Opportunisme is ook de neiging om alle kansen te benutten om meer uit een ruil te slepen, zelfs wanneer de handelingen, die hiervoor nodig zijn, niet eerlijk of onethisch zijn (www.sociosite.net/organization/TK). Opportunistisch gedrag kan er toe leiden dat niet altijd de juiste keuze wordt gemaakt.

Opportunisme kan er bijvoorbeeld toe leiden dat het korte termijn (eigen) belang prevaleert boven het lange termijn belang. Investerings in maatregelen die zorgen voor een reductie in uitstoot, kunnen op korte termijn kostbaar zijn, maar zorgen ervoor dat op lange termijn de omgeving wordt gespaard. Een ander voorbeeld zijn investeringen in maatregelen die het welzijn van gebruiker verhogen. Het effect is misschien niet direct zichtbaar, maar door de gebruikerstevredenheid te verhogen kan mogelijk toekomstig vertrek van gebruikers worden voorkomen.

Uit de interviews volgt dat het korte termijn denken van een aantal van de geïnterviewde beleggers mede wordt veroorzaakt doordat korte termijn verplichtingen (het kunnen nakomen van financiële verplichtingen) een belangrijke rol spelen bij het maken van keuzen.

Beperkte rationaliteit

Deze voorwaarde heeft betrekking op het feit dat organisaties een beperkt geheugen en beperkte cognitieve proceskracht hebben. Zodra een bepaald probleem wordt geconstateerd, bijvoorbeeld wel of niet verduurzamen, gaan organisaties op zoek naar informatie. Organisaties kunnen echter niet alle beschikbare informatie kennen en verwerken. Een organisatie gaat een shifting maken in de gevonden informatie en zoekt veelal naar de meest voor de hand liggende oplossing (Robbins, 2007). Er zullen wel meerdere alternatieven zijn, maar beslissers kiezen vaak voor oplossingen die het dichtst bij bekende alternatieven liggen. Tijdens het selectieproces is het derhalve belangrijk een goede shifting in beschikbare informatie aan te brengen. Hierbij kan een organisatie zich eventueel laten ondersteunen door externe partijen. Voorbeelden hiervan zijn SenterNovem en de Dutch Green Building Council (DGBC).

Onzekerheid

Elke transactie wordt omgeven met onzekerheden cq barrières. Onzekerheid kan aanleiding zijn voor opportunistisch gedrag en beperkte rationaliteit (<http://users.ox.ac.uk/~jesu0073/TCE.pdf>) De barrières die een rol kunnen spelen bij het verduurzamen van vastgoed, worden behandeld in paragraaf 4.6. Om deze

onzekerheden te verminderen zoekt men naar motieven. Deze motieven worden behandeld in paragraaf 4.3 tot en met paragraaf 4.5. Voor het oplossen van bepaalde issues kan worden gewerkt met een zogenaamde beslisboom. In deze beslisboom worden verschillende oplossingen tegenover elkaar gezet. Veelal is de hoeveelheid oplossingen echter zo groot dat een beslisboom niet volstaat. Door het stellen van randvoorwaarden worden onzekerheden/ risico's over de uitkomst van maatregelen verkleind.

Frequentie

Het verduurzamen van vastgoed is voor de meeste partijen geen dagelijkse kost. Naarmate beleggers en/of gebruikers vaker overgaan tot het verduurzamen van vastgoed, zal hun kennis verbeteren en zullen de uitkomsten met minder risico's gepaard gaan. Tijdens de interviews is gebleken dat beleggers inderdaad nog weinig ervaring hebben met het doorvoeren van duurzame maatregelen. Ze geven daarbij aan dat ze hetzelfde ervaren bij hun gebruikers. Hoewel de frequentie een belangrijke rol speelt bij het opdoen van ervaring met verduurzaming, zal de frequentie in het vervolg van deze Masterproof, juist vanwege het ontbreken hiervan, relatief weinig aanbod komen.

Bronspecificiteit

Bronspecificiteit verwijst naar de mate waarin een bepaalde bron/ middel opnieuw kan worden ingezet voor alternatieve doeleinden. Voor wat betreft duurzaamheid, kan hierbij worden gedacht of en in hoeverre bepaalde maatregelen zo specifiek zijn voor een bepaalde huurder, dat deze maatregelen na vertrek van de gebruiker moeten worden verwijderd. Dit bijvoorbeeld om een bepaald object opnieuw te kunnen verhuren. Het is derhalve belangrijk om bij maatregelen (met name additionele maatregelen) te bezien of deze ook in de toekomst bruikbaar zijn. Naarmate dit meer onzeker is zal het risico toenemen.

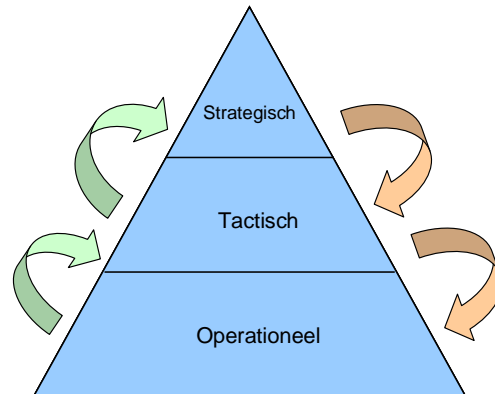
Gezien de nog relatief beperkte ervaring met het verduurzamen van bestaand vastgoed, ligt het niet voor de hand om direct maatregelen toe te passen die een hoge mate van bronspecificiteit kennen. Deze maatregelen kennen namelijk een veel grotere onzekerheid dan maatregelen die door meerdere (opeenvolgende) gebruikers kunnen worden gebruikt.

3.2 Management niveaus

De strategische beslissing om over te gaan tot verduurzamen van de vastgoedportefeuille heeft effect op een organisatie. Niet alleen het topmanagement, maar ook andere lagen in een organisatie zullen beslissingen moeten nemen, die moeten leiden tot verduurzaming. Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk is genoemd, worden in de basis drie managementniveaus onderscheiden.

Een organisatie kan, voor wat betreft de verschillende managementniveaus, worden weergegeven als een piramide. Naarmate men hoger in de piramide komt, zal besluitvorming een hoger aggregatieniveau kennen en meer op de lange termijn gericht zijn. Afhankelijk van factoren als het type organisatie en omvang van de branche zitten deze niveaus dicht bij of verder van elkaar. In figuur 8 wordt een weergave gegeven

van de organisatorische piramide. De pijlen aan de zijkant geven enerzijds de aansturing naar lagere niveaus weer en anderzijds de terugkoppeling naar het hogere management.



figuur 8 Organisatorische piramide

Uit onderzoek volgt dat, naarmate de verwevenheid en betrokkenheid van deze drie niveaus bij de ontwikkeling van nieuwe producten, zoals op het gebied van duurzaamheid groter is, de kwaliteit van het eindproduct beter wordt. Dit laatste vooral wanneer kennis over het product wordt verspreid en de ontwikkeling van specifieke vaardigheden binnen de organisatie wordt gestimuleerd (Johnson, Filippini, 2009).

Voor de kwaliteit van duurzame producten is het belangrijk dat een gehele organisatie uiteindelijk betrokken is (Johnson, Filippini, 2009). Derhalve dient voor het beste resultaat op alle niveaus binnen een organisatie commitment te worden gekregen.

In het volgende gedeelte van deze paragraaf wordt kort stilgestaan bij de verschillende managementniveaus. Hierbij wordt tevens aangegeven welke rol deze niveaus bij verduurzamen hebben.

Strategisch niveau

Het management dat opereert op strategisch niveau richt zich in principe niet op daily business, maar kijkt vooral naar lange termijn aspecten. Dit niet alleen voor wat betreft het functioneren van de organisatie, maar ook vanuit een bredere context. “Wat zijn de verwachtingen over de toekomst?”, “Hoe ziet de horizon eruit?“, “Welke weg moet worden afgelegd om daar te komen?” en “Hoe positioneer je de organisatie in haar omgeving?”, zijn enkele vragen die hierbij een rol spelen (de strategie).

Vastgoedbeleggers zullen op strategisch niveau onder andere allocatie strategieën vaststellen (Weeber, 1987). De beslissing over het verduurzamen van een portefeuille, net als de randvoorwaarden hierbij, kan op dit niveau worden genomen. Enkele van de geïnterviewde beleggers, zoals: Alterra, Wereldhave, ING en NS-Poort, hebben inmiddels een strategisch beleid opgesteld, dat de kaders voor verdere verduurzaming geeft. Na de besluitvorming omtrent duurzaamheid, betreft het derhalve een van de doelen van de organisatie. Het management kan zich na bewustwording van het belang van dit onderwerp laten ondersteunen door het lager management. Bijvoorbeeld door kennis over het onderwerp te vergaren, motieven voor en tegen te verzamelen en door haalbaarheidsanalyses te laten uitvoeren. Het strategische management, kan tot slot

ook worden geraadpleegd bij te nemen duurzame investeringsbeslissingen, zonder dat daar een strategie aan ten grondslag ligt. Dit laatste bijvoorbeeld om op tactisch niveau goedkeuring voor uitgaven met een grote omvang te verkrijgen.

Tactisch niveau

De door het hoger management vastgestelde doelen dienen door het middelmanagement (tactisch niveau) nader te worden uitgewerkt. Op tactisch niveau zal een vertaling van vastgestelde doelstellingen plaatsvinden. Verdeling van taken, toewijzen van verkregen middelen en terugkoppeling van resultaten, behoren tot de activiteiten op het tactische niveau. Tactische beslissingen hebben betrekking op de middellange termijn (1-5 jaar). Gegeven de op strategisch niveau vastgestelde randvoorwaarden, wordt op tactisch niveau bijvoorbeeld gezien welke objecten geschikt zijn voor verduurzaming en op welk moment tot verduurzaming kan worden overgegaan.

Operationeel niveau

Het operationele niveau (veelal de beheerder) is belast met de uitvoering van het vastgestelde beleid. Het feitelijke technische en commerciële beheer van een vastgoedportefeuille ligt vaak op operationeel niveau. Hoewel besluiten op dit niveau lange termijn gevolgen kunnen hebben (bijvoorbeeld het voeren van onderhandelingen over contracten), is de focus met name gericht op daily business. Op strategisch en tactisch niveau zijn de randvoorwaarden en spelregels vastgesteld voor de wijze waarop dit dient te geschieden. Feitelijke (technische) verduurzaming, het begeleiden van gebruikers bij verduurzaming en het voeren van contractonderhandelingen, zijn enkele aspecten die op dit niveau plaatsvinden.

Tijdens de interviews is gebleken dat partijen bovengenoemde onderverdeling herkennen.

3.3 Het innovatie besluitvormingsproces

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op het besluitvormingsproces van innovaties. Een belegger kan dit proces doorlopen wanneer hij verduurzamingsmaatregelen wil nemen.

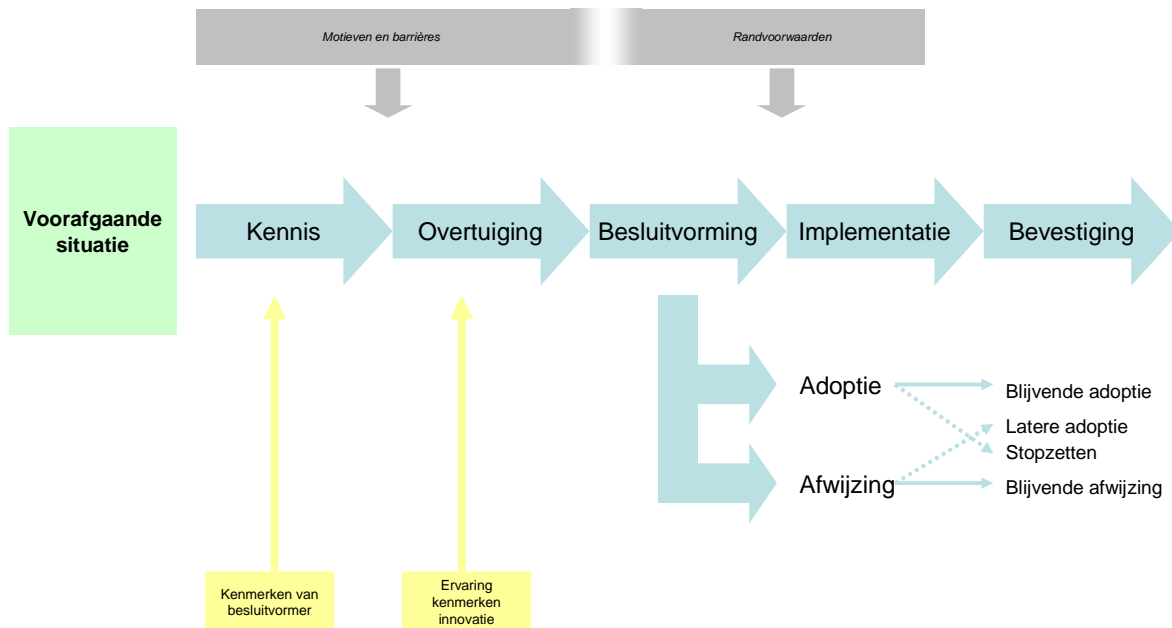
Een innovatie wordt gedefinieerd als een nieuw idee of gedrag voor een organisatie (Damanpour, Gopalakrishnan, 1998). Aangezien de duurzame maatregelen die een belegger kan nemen, veelal nieuw voor hem zijn en daarmee innovatief, worden maatregelen ter verduurzaming van bestaand vastgoed aangemerkt als innovatie. Op het moment dat een belegger besluit deze te gebruiken, is sprake van adoptie. Adoptie heeft derhalve betrekking op het moment dat een organisatie besluit om gebruik te gaan maken van een bepaalde innovatie (Rogers, 1995).

Er zijn verschillende modellen die het besluitvormingsproces van organisaties weergeven. In deze Masterproof wordt aansluiting gezocht bij het meest dominante model op dit gebied welke is opgesteld door E.M. Rogers (Wilson, Dowlatabadi, 2007). Hoewel in de praktijk een besluitvormingsproces kan afwijken van het model van Rogers, zijn de door hem onderscheiden fasen vaak terug te vinden.

Het besluitvormingsproces wordt niet alleen door een belegger doorlopen, maar ook door gebruikers. In deze paragraaf wordt stilgestaan bij het proces van een belegger. Zoals aangegeven, wordt in deze Masterproof ook gekeken naar de rol van gebruikers in het verduurzamingsproces. Vanuit die optiek wordt in paragraaf 3.4 gekeken naar de rol die gebruikers in het innovatie besluitvormingsproces kunnen hebben. Tijdens het zoeken naar samenwerking met gebruiker zal sprake kunnen zijn van marktfalen, zoals deze onderdeel vormt van de transactiekostentheorie. Immers onbekendheid, ontbreken van informatie, onzekerheid e.d. kunnen aanleiding zijn voor opportunistisch gedrag of beperkte rationaliteit.

Volgens Rogers (1995) verloopt het besluitvormingsproces van een individu of besluitvormingsorgaan (in casu een organisatie) om een innovatie te adopteren in een vijftal fasen (acties cq keuzen). De essentie van deze keuzen is om stapsgewijs de onzekerheid rond innovaties weg te nemen.

De vijf door Rogers geïdentificeerde fasen staan in figuur 9 weergegeven. Het betreft de fasen: kennis, overtuiging, besluitvorming, implementatie en bevestiging. Het zijn met name de vier laatste fasen die bewust dienen te worden doorlopen. Tijdens de verschillende interviews is gevraagd het door partijen gebruikte besluitvormingsproces te beschrijven. De beschreven processen komen allen overeen met het model van Rogers. Hiermee is verdere ondersteuning verkregen voor dit model.



figuur 9 Het innovatie besluitvormingsproces (Rogers, 1995) (Bewerkt)

In de figuur worden binnen de grijze contouren motieven, barrières en randvoorwaarden weergegeven. Deze drie aspecten spelen een belangrijke rol tijdens het besluitvormingsproces. Daar waar Rogers deze impliciet in zijn model heeft zitten is, vanwege de verwachte rol die deze aspecten spelen in het besluitvormingsproces rond verduurzaming, gekozen deze afzonderlijk te benoemen. In hoofdstuk 4 worden deze verschillende aspecten toegelicht.

Een organisatie kent een voorafgaande situatie die aan de basis ligt van een besluitvormingsproces. Hierbij kan worden gedacht aan ervaringen, behoeftes, sociale normen, mate van vooruitstrevendheid en dergelijke. Deze aspecten beïnvloeden de wijze waarop een organisatie de vijf fasen doorloopt. Het zullen met name ervaring met het onderwerp en de professionaliteit van een organisatie zijn, die een rol spelen tijdens het proces. Hoewel de specifieke kenmerken van een organisatie, zoals de heersende cultuur, ervaring, omvang en aanwezige kennis een rol kunnen spelen bij verduurzaming, zullen deze gezien de omvang van dit onderwerp niet expliciet in deze Masterproof worden behandeld.

De snelheid waarmee een organisatie het besluitvormingsproces doorloopt, is ondermeer afhankelijk van vertragende factoren (barrières) en van mogelijke versnellende factoren (motieven). Te samen met de kenmerken van een organisatie en de situatie voorafgaand aan de innovatie, zullen deze het proces vertragen dan wel versnellen. Aan de beleggers is de metafoor voorgelegd op welke positie zij zich in een wielervedstrijd zouden plaatsen, wanneer deze wedstrijd de huidige adoptie van duurzaamheid weergeeft. Veel van de beleggers geven aan dat ze in het peloton zitten, enkele, waaronder NS-Poort, STENA en Wereldhave, proberen het peloton voor te zijn. Partijen die zichzelf een positie in het peloton toebedichten, geven aan dat ze het onderwerp verder willen laten uitkristalliseren, alvorens tot adoptie over te gaan. Ze willen daarbij geen onnodige risico's nemen.

Zoals in paragraaf 3.2 is aangegeven, kunnen besluiten binnen een organisatie in de basis op drie verschillende niveaus worden genomen. De fase waar een specifieke afdeling zich in voornoemd proces bevindt, kan verschillen. Het is goed denkbaar dat bij operationele afdelingen kennis over bepaalde maatregelen bestaat (fase 1), terwijl dit op strategisch niveau nog niet het geval is (of vice versa). Uit de praktijk blijkt dat op operationeel en tactisch niveau al diverse maatregelen kunnen zijn genomen, zonder dat specifieke commitment op strategisch niveau is uitgesproken.

3.3.1 Fase 1 Kennis

Kennis over nieuwe ontwikkelingen ontstaat zodra een individu of ander besluitvormingsorgaan (hierna: organisatie) wordt blootgesteld aan nieuwe innovaties. Tijdens deze fase wordt in beperkte mate kennis over de verschillende aspecten van innovaties verkregen. De algemene attitude dat duurzaamheid een belangrijke issue is, wordt, zeker gezien de actualiteit van het onderwerp, verondersteld aanwezig te zijn en is tijdens de gesprekken met partijen bevestigd.

De aanwezigheid en opname van kennis is afhankelijk van de kenmerken van een organisatie evenals de omgeving waarin deze functioneert. Voor wat betreft de kenmerken kan worden gedacht aan socio-economische en communicatieve aspecten. Meer professionele organisaties zullen op dit vlak verder ontwikkeld zijn dan kleinere organisaties. Aangezien de interviews gehouden zijn met professionele partijen, is het niet verwonderlijk dat zij reeds over een brede basis aan kennis beschikken. Daarbij komt dat zij die geïnterviewd zijn, veelal namens hun organisatie betrokken zijn bij verduurzaming.

Door de aanwezigheid van een bepaalde mate van kennis zullen veelal motieven ontstaan, die interesse voor verduurzaming wekken. Daarnaast kunnen ook de eerste

barrières ontstaan. Deze motieven en barrières spelen een belangrijke rol in het gehele besluitvormingsproces. Bij de geïnterviewde partijen zijn voornoemde aspecten duidelijk aanwezig.

Zodra kennis verkregen is, gaat een organisatie(afdeling) naar de tweede fase van het besluitvormingsproces. De gesproken partijen hebben allen een basis niveau aan kennis en zijn inmiddels beland in de tweede fase van het besluitvormingsproces.

3.3.2 Fase 2 Overtuiging

Tijdens de tweede fase ontwikkelt een organisatie een positieve dan wel negatieve attitude ten aanzien van een innovatie. Voor wat betreft de overtuiging, dat een organisatie bestaand vastgoed moet verduurzamen, dan wel dat een concrete maatregel (innovatie) moet worden geadopteerd, bestaat op dit moment nog niet altijd volledige zekerheid.

Tijdens de tweede fase raakt een organisatie meer betrokken bij het onderwerp en wordt actief gezocht naar informatie en motieven, die de onzekerheid omtrent het onderwerp kunnen reduceren. Om te voorkomen dat onzorgvuldige besluiten worden genomen op basis van te beperkte kennis (beperkte rationaliteit), is het belangrijk om in de tweede fase zorgvuldig informatie en motieven (reduceren onzekerheid zoals genoemd in de transactiekostentheorie) te analyseren. Inzicht in de aspecten als de voor- en nadelen (barrières), compatibiliteit, bronspecificiteit, complexiteit en de verwachte kosten (en of opbrengsten) speelt een belangrijke rol tijdens deze fase. De in de eerste fase genoemde motieven en barrières worden tijdens deze fase steeds concreter. Deze zullen eventueel aangevuld worden met randvoorwaarden waaronder de mogelijke implementatie van maatregelen interessant wordt.

Uit de praktijk volgt dat enkele beleggers momenteel een inventarisatie maken van hun portefeuille. Doel hiervan is te bezien wat hun huidige duurzaamheidstatus is. “Waar staan we nu?” en “Waar kunnen we straks naartoe?” zijn vragen die hierbij centraal staan. Met deze methodiek kan daarnaast inzichtelijk worden gemaakt welke maatregelen per object mogelijk zijn en op welke momenten deze kunnen worden geïmplementeerd (quickwins, planmatig of additioneel).

Haalbaarheidsonderzoeken, portfolioanalyses beslisbomen en dergelijke, kunnen een belegger eveneens helpen bij het creëren van een onderbouwde visie inzake te nemen maatregelen. Daarnaast kunnen deze eveneens helpen bij het reduceren van onzekerheid. Met behulp van dergelijke analyses en onderzoeken kan bij meerdere opties een voorkeursvariant worden gedefinieerd.

Een belegger kan zich eventueel ook laten informeren door ervaringen bij andere gebouwen cq beleggers. Ook het verzamelen van informatie bij kennisinstututen, zoals de DGBC en SenterNovem, behoort tot de mogelijkheden. Deelname aan de taskforce duurzaamheid van de IVBN blijkt voor beleggers een belangrijke bron van informatie te zijn. Opmerkelijk is dat, voor wat betreft het nut van de DGBC, momenteel geen consensus onder geïnterviewden bestaat. De huidige resultaten van het overleg binnen deze organisatie worden niet door alle partijen even positief ervaren.

Hoewel dit vaak wel het geval is, hoeft volgens Rogers (1995) een negatieve, dan wel positieve attitude niet automatisch te leiden tot een negatief dan wel positief besluit inzake de adoptie van een innovatie. Indien het tactisch management onderzoek heeft uitgevoerd naar bijvoorbeeld de voor- en nadelen van een innovatie, maar deze niet op een juiste manier heeft vertaald, dan kan het hoger management uiteindelijk een verkeerd beeld (attitude) krijgen. Dit kan vervolgens leiden tot afwijzing van de innovatie.

De snelheid waarmee een organisatie tot feitelijke adoptie overgaat (early adopters, late adopters) speelt hierbij tevens een rol. Late adopters hebben bijvoorbeeld meer bewijs nodig om hun onzekerheid weg te nemen. Aspecten als karakteristieken van de organisatie, mate van centralisatie, formalisatie en specialisatie (voorafgaande situatie) spelen hierbij een belangrijke rol (Subramanian, Nilakanta, 1996). Zoals eerder aangegeven, wensen bepaalde beleggers (maar overigens ook gebruikers) voorop te lopen op het gebied van duurzaamheid (early adopters). Andere partijen wachten eerst liever af om bijvoorbeeld te bezien welke maatregelen het meest geschikt blijken.

3.3.3 Fase 3 Besluitvorming

In de derde fase van het besluitvormingsproces wordt het feitelijke besluit genomen. Deze fase begint zodra een organisatie concrete stappen onderneemt inzake de keuze voor of tegen adoptie. Afhankelijk van de te nemen beslissing, kan worden gedacht aan het opstellen van beslisdocumenten waarin alle pro's en contra's worden vastgelegd.

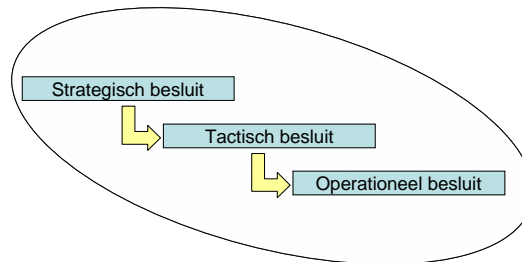
Een besluit kan positief dan wel negatief uitvallen. Een goede voorbereiding en juiste informatieverstrekking in de tweede fase kunnen (een gedeelte van) de barrières van de belegger wegnemen en motieven verder versterken. Het is belangrijk te vermelden dat een goede voorbereiding ook duidelijk kan maken dat een bepaald besluit juist negatief zal moeten uitvallen. In dit laatste geval kan vervolgens worden gezocht naar eventuele andere alternatieven.

Genomen besluiten kunnen eventueel van randvoorwaarden worden voorzien. In figuur 10 staan per organisatieniveau besluiten (cq adoptie van maatregelen) en daaraan gekoppelde randvoorwaarden genoemd. In hoofdstuk 4 worden de randvoorwaarden nader toegelicht.

Organisatieniveau	Maatregel	Randvoorwaarde
Strategisch	Vastgoedportefeuille moet worden verduurzaamd.	Het directe rendement op de portefeuille moet minimaal gelijk blijven.
Tactisch	De gebouwen X, Y en Z moeten minimaal energielabel B krijgen.	Gebruiker moet meebetalen om investering rendabel te krijgen.
Operationeel	Gebouw A krijgt technische maatregel X en gebruikers worden bewust gemaakt van belang gedrag om duurzaamheid te optimaliseren.	Daling energieverbruik moet, voor wat betreft technische maatregelen inzichtelijk gemaakt kunnen worden.

figuur 10 Verduurzamingsmaatregelen op organisatieniveau

Een besluit dat op strategisch niveau wordt genomen, zal moeten worden geïmplementeerd (fase 4). Daarmee vormt het input voor besluitvorming op tactisch niveau en vervolgens weer voor het operationele niveau. De verschillende beslissingen hoeven derhalve niet op hetzelfde moment worden genomen.



figuur 11 Integrale besluitvorming in organisaties

Het voorgaande voorbeeld heeft betrekking op een integrale wijze van verduurzaming. In figuur 11 wordt integrale verduurzaming visueel gemaakt. De gele pijlen staan voor de feitelijke implementatie van de verschillende besluiten. De ovale cirkel geeft aan dat de besluitvorming betrekking heeft op hetzelfde onderwerp. Implementatie van een strategisch of tactisch besluit zal derhalve leiden tot besluitvorming op respectievelijk tactisch en operationeel niveau.

Tot slot wordt opgemerkt dat naast het nemen van een besluit over het wel of niet nemen van een maatregel, ook doelstellingen dienen te worden vastgesteld. Door het vaststellen van deze doelstellingen kan tijdens een latere fase worden gezien of en in hoeverre verwachte prestaties worden behaald.

3.3.4 Fase 4 Implementatie

De vierde fase van het besluitvormingsproces start op het moment dat een innovatie wordt geïnstalleerd, dan wel in gebruik wordt genomen. Zoals hiervoor aangegeven, kan een besluit bij verduurzaming, eveneens leiden tot een proces op een lager niveau in de organisatie.

Tot aan het feitelijke moment van implementatie is het besluitvormingsproces met name een mentale aangelegenheid (Rogers, 1995). Na het besluit vindt een daadwerkelijke verandering plaats. Uiteindelijk zal een innovatie op operationeel niveau in gebruik worden genomen. Het bijscholen van personeel om gedragsverandering te weeg te brengen, kan hier ook onder vallen.

Afhankelijk van het niveau waarop een innovatie wordt geïmplementeerd, zal de impact op het gedrag en werkwijzen meer of minder groot zijn. Het strategische besluit om duurzaamheidsmaatregelen in vastgoed te implementeren heeft vooral op tactisch en operationeel niveau impact.

Na implementatie van een strategisch besluit, zullen op lagere afdelingen (tactisch en operationeel) besluiten moeten worden genomen, waarmee verdere implementatie van het strategische besluit invulling krijgt. Daar waar de eerste twee fasen over de verschillende afdelingen nog redelijk parallel kunnen lopen, zullen de besluitvormings-

en implementatiefase van de verschillende niveaus in een organisatie niet altijd synchroon lopen.

Om te bezien of en in hoeverre gestelde doelstellingen worden behaald, zal terugkoppeling dienen plaats te vinden. Het zwaartepunt van deze terugkoppeling zal tijdens de vijfde fase van het besluitvormingsproces liggen.

3.3.5 Fase 5 Bevestiging

Tijdens de vijfde fase van het door Rogers (1995) beschreven proces, zoekt de beslisser naar bevestiging van zijn keuze. Een besluitvormingsorgaan wil voorkomen dat zij zich oncomfortabel gaat voelen bij een genomen besluit. Vanuit die optiek wordt ook wel gesproken over cognitieve dissonantie (Festinger, 1957). Hiervan is sprake indien feiten of opvattingen strijdig zijn met eigen overtuiging. Indien een belegger de overtuiging had dat bepaalde maatregelen de duurzaamheid van een gebouw zouden verhogen, maar signalen worden ontvangen dat hier geen sprake van is, is sprake van cognitieve dissonantie. De visie, "wij hebben een duurzaam gebouw", strookt dan niet met de werkelijkheid.

Om te voorkomen dat voornoemde dissonantie ontstaat, is het belangrijk vooraf geen verkeerde verwachtingen te scheppen over te behalen resultaten. Daarnaast is het belangrijk om vooraf inzicht te verkrijgen in de verwachte resultaten van verduurzaming. De vraag of en in hoeverre de, tijdens de derde fase vastgestelde doelstellingen, zijn behaald, staat hierbij centraal. Naast eenvoudige metingen (voor wat betreft energiebesparing), kan met behulp van de in hoofdstuk 2 genoemde certificeringsmethodieken (LEED, BREEAM e.d.) worden bezien of gestelde doelstellingen zijn behaald. Deze methodieken, blijken in de praktijk nog maar beperkt te worden toegepast. Als verklaring wordt onder andere gegeven dat de methodieken als minder geschikt worden ervaren voor toepassing in bestaand vastgoed.

Door het in kaart brengen en intern terugkoppelen van behaalde duurzaamheid, kan tevens worden bekeken op welke aspecten resultaten verder kunnen worden verbeterd. Verkeerd gebruik van maatregelen en het niet aanpassen van gedrag (lampen altijd laten branden e.d.), kunnen de resultaten van genomen maatregelen negatief beïnvloeden. Er moet derhalve niet alleen naar de technische maatregelen worden gekeken, maar ook naar de omgang met deze maatregelen (de vierde dimensie).

Behaalde resultaten kunnen tevens aanleiding zijn om bij verdere verduurzaming van vastgoed andere keuzen te maken, dan wel het beleid en of de randvoorwaarden aan te passen.

Uit nadere analyse kan eveneens volgen dat genomen maatregelen (zowel gericht op techniek als op gedrag), ondanks inspanning van alle betrokken partijen, niet voldoen aan gestelde doelen. Naar aanleiding hiervan kunnen acties worden ondernomen. Rogers (1995) legt hierbij twee keuzen neer, continuïteit en discontinuïteit. Continuïteit wordt in deze Masterproof in een tweetal opties onderverdeeld, discontinuïteit in een drietal opties.

De twee voornoemde keuzen worden hierna toegelicht.

Continuïteit → •Continuering zonder aanpassingen (niets doen)
•Continuering met aanpassingen (verbetering)

Discontinuïteit → •Vervanging
•Uitbreiding
•Stopzetten

Continuïteit

Ondanks het feit dat bepaalde maatregelen niet voldoende rendement/ resultaat hebben, kan toch besloten worden deze te handhaven. Resultaten zijn bijvoorbeeld niet zo goed als verwacht, maar wel beter dan de resultaten in de beginsituatie. Ook is het soms niet mogelijk genomen maatregelen terug te draaien. Een warmte-koude opslag kan wel worden teruggedraaid, maar dan moet de voorziening in een keer worden afgeschreven.

Het is ook mogelijk dat genomen innovaties gehanteerd blijven, maar dat deze op bepaalde punten moeten worden verbeterd. Om ervoor te zorgen dat verbeteringen effect hebben, is het essentieel inzicht te krijgen in de feitelijke problemen. Dit laatste om te voorkomen dat water naar de zee wordt gedragen.

Discontinuïteit

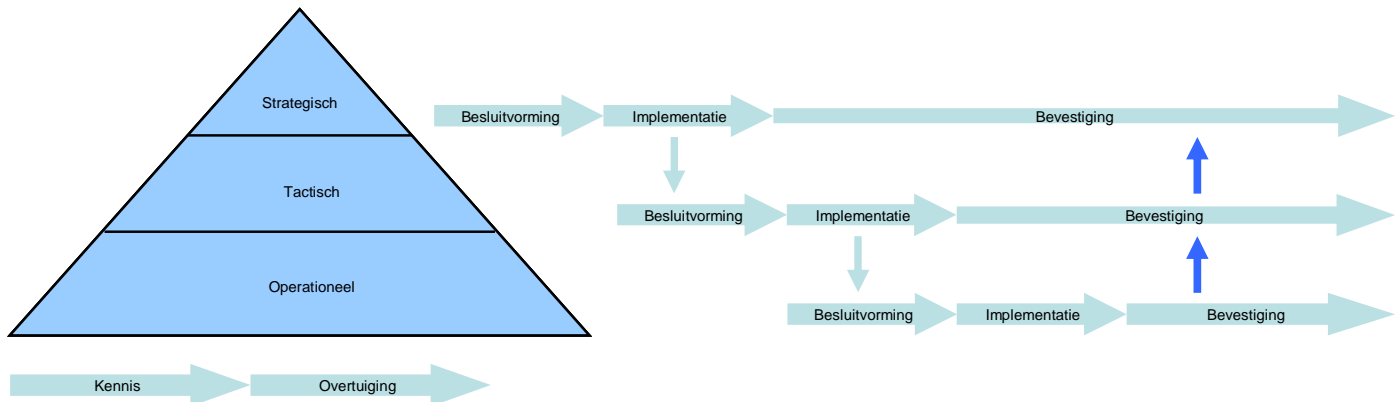
Partijen zullen over het algemeen niet snel besluiten om een eenmaal gemaakte (concrete) investering terug te draaien. Ook trajecten die tot gedragsverandering moeten leiden (bijvoorbeeld door scholing) zullen eenmaal gestart, niet snel worden gestopt, dan wel compleet worden vervangen. De optie “stoppen” en of “vervanging” zijn, zeker op objectniveau, veelal een laatste redmiddel. Hiertoe kan worden besloten indien genomen maatregelen tot overlast leiden of omdat deze in strijd blijken met vigerende wetgeving. Slechte ervaringen met maatregelen kunnen er overigens wel toe leiden dat soortgelijke maatregelen in andere objecten niet meer worden toegepast. Hiermee wordt het belang van feedback benadrukt. Naarmate de frequentie van het toepassen van duurzame maatregelen toeneemt, zal de kans op discontinuïteit afnemen.

Door extra maatregelen te nemen (uitbreiding), bestaat de mogelijkheid om alsnog beoogde resultaten te behalen. Aangezien de focus hiermee op een nieuwe combinatie van maatregelen ligt, wordt hier eveneens over discontinuïteit van het oorspronkelijke idee gesproken.

In figuur 12 worden de eerder weergegeven figuur 8 en figuur 9 gecombineerd (motieven e.d. spelen hierbij eveneens een rol, maar zijn voor de leesbaarheid van de figuur achterwege gelaten).

In de figuur wordt duidelijk dat besluitvorming (zeker wanneer gekozen is voor een integrale duurzaamheidsstrategie) op drie niveaus kan plaatsvinden. Het proces, zoals hiervoor beschreven, kan daarom op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau plaatsvinden. Aangezien kennis en overtuiging niet per definitie op strategisch niveau beginnen, zijn deze onder de organisatiepiramide weergegeven. De donkerblauwe pijlen

geven interne feedback weer. Het geheel kan daarmee als een continu proces worden gezien.



figuur 12 Organisatorisch innovatie besluitvormingsproces

Uit de voorgaande subparagrafen wordt duidelijk dat bij verduurzaming van bestaand vastgoed afstemming bestaat tussen de verschillende niveaus in een organisatie. Deze afstemming zal, wanneer gekozen wordt voor kleine duurzame aanpassingen (quickwins), niet noodzakelijkerwijs hoeven plaats te vinden. Complexe (huurderspecifieke) maatregelen (bronspecificiteit) zullen wel moeten worden afgestemd.

Wanneer gekozen wordt voor het verduurzamen van vastgoed in samenwerking met de gebruiker, wordt het besluitvormingsproces complexer. In de volgende paragraaf wordt stilgestaan bij de rol van de gebruikers in het innovatie besluitvormingsproces.

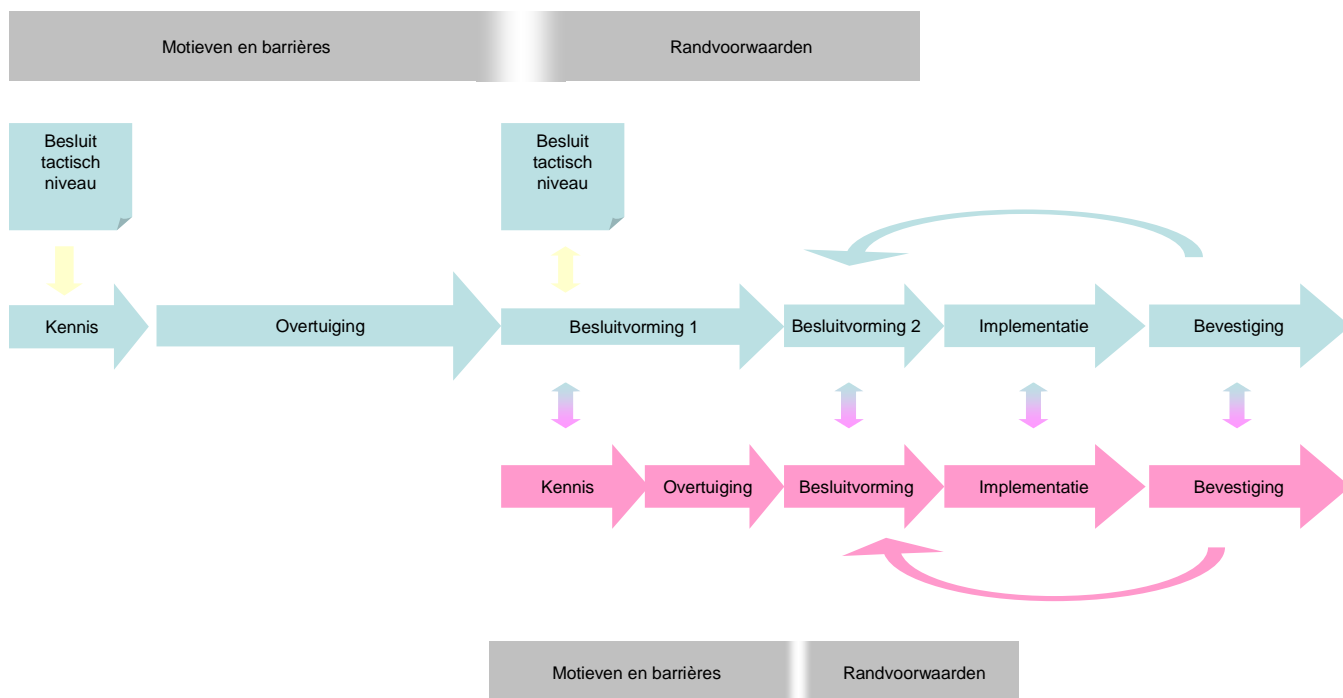
3.4 Rol van gebruiker tijdens het proces

In paragraaf 3.3 is inzicht gegeven in de wijze waarop een belegger het innovatie besluitvormingsproces van Rogers (1995) doorloopt. Indien een belegger besluit duurzame maatregelen te implementeren, dan kan hij ervoor kiezen om dit te doen zonder medewerking van gebruikers. Zoals aangegeven, kunnen quickwins en planmatig onderhoud, behoudens medewerking van de gebruiker tijdens de implementatie en het gebruik, relatief eenvoudig worden doorgevoerd. Voor wat betreft de overige maatregelen, geldt dat deze vaak ook samenwerking met gebruiker vereisen. Dit laatste zeker indien sprake is van een specifiek voor gebruiker ontworpen maatregel, welke mogelijk niet voor andere toekomstige gebruikers kan worden ingezet (bronspecificiteit). De focus in deze Masterproef zal echter niet op dit type maatregel liggen.

Niet alleen een belegger doorloopt een besluitvormingsproces. Ook een gebruiker zal niet op ad hoc basis tot participatie bij verduurzaming wensen over te gaan. Hiervan zal zeker geen sprake zijn indien een gebruiker een financiële bijdrage moet betalen voor de verduurzaming. Derhalve zal tussen belegger en gebruiker afstemming dienen plaats te vinden. De verschillende aspecten die in de transactiekostentheorie benoemd zijn, evenals het marktfalen dat daaruit voortkomt, zullen bij de afstemming en samenwerking tussen belegger en gebruiker een rol spelen.

Aangenomen wordt dat het contact tussen gebruiker en belegger zich vooral op tactisch/ operationeel niveau zal voordoen. Dit, omdat ervaring leert dat tussen partijen alleen wordt gesproken over concrete maatregelen op objectniveau en niet over een duurzaamheidsstrategie op corporate niveau. Overigens zijn wel voorbeelden te vinden waarbij belegger/ ontwikkelaar en gebruiker een gezamenlijke strategie voor gehuurde ruimten op corporate niveau opstellen. Een bekend Nederlands voorbeeld daarvan is de samenwerking tussen OVG, TNT-Post en de Triodos bank. Zij hebben een gezamenlijke strategie opgesteld om het (gehuurde) vastgoed van TNT te verduurzamen.

In figuur 13 staan het besluitvormingsprocessen van belegger (blauw) en gebruiker (roze) weergegeven. Uitgangspunt van dit model is dat wordt gezocht naar een vorm van verduurzaming die zowel commitment van belegger als gebruiker krijgt. Belegger en gebruiker zullen het proces gezamenlijk zorgvuldig moeten doorlopen. De belangen van zowel belegger als gebruiker moeten in evenwicht worden gebracht. Om daartoe te komen, zullen zich in de verschillende fasen van het proces, een of meerdere momenten van interactie voordoen. Onderling vertrouwen is hierbij erg belangrijk. Hiermee kan, gedeeltelijk, worden voorkomen dat opportunistisch gedrag, dan wel besluiten op basis van beperkte rationaliteit zullen worden genomen.



figuur 13 Koppeling besluitvormingsproces gebruiker en belegger

Het besluitvormingsproces van belegger en gebruiker zal, behalve op het moment dat samenwerking / cq besluitvorming wordt gezocht, niet synchroon verlopen. Een belegger kan op strategisch en tactisch niveau reeds hebben besloten zijn portefeuille te verduurzamen, terwijl de gebruiker op dat moment zijn corporate attitude nog zal moeten vormen. Aanleiding voor verduurzaming op gebouw niveau wordt, zoals in figuur 13 is weergegeven, ingegeven door een besluit op tactisch niveau (weergegeven met de gele pijl).

Afhankelijk van het type besluit, moet naar bijpassende informatie worden gezocht. Dit gebeurt in de eerste fase, het stadium kennis. Uitgangspunt is dat de belegger zich in dit stadium inleest en voorbereidt. Er is in dit stadium derhalve nog geen contact met gebruikers (uitgezonderd contact over andere onderwerpen). Hoewel een gebruiker reeds met verduurzaming bezig kan zijn, wordt in het model aangenomen dat hij pas kennis gaat inwinnen zodra contact met belegger is geweest. In de figuur worden ook de motieven, barrières en randvoorwaarden van partijen genoemd. Voor de leesbaarheid zijn de kenmerken van organisaties uit het overzicht weggelaten, deze kunnen echter wel een rol tijdens het proces spelen. Dit laatste zal met name tot uiting komen in de motieven, barrières en randvoorwaarden. In het volgende gedeelte van deze paragraaf wordt per fase de rol van gebruiker toegelicht.

3.4.1 Fase 1 Kennis

Elk individu en daarmee elke organisatie heeft een ander oculair. Dit zorgt ervoor dat meerdere werkelijkheden bestaan. Organisaties kijken op verschillende wijzen naar een bepaalde materie. Op het gebied van verduurzaming is dit niet anders. De eerder genoemde "voorafgaande situatie" of kenmerken van organisaties en hun visie op duurzaamheid verschillen. Hoewel de kenmerken van organisaties in elke fase van het besluitvormingsproces een rol spelen, zullen deze kenmerken met name in de eerste twee fasen een grote rol spelen (Rogers, 1995).

Een van de belangrijkste stakeholders is de gebruiker van het vastgoed. De vraag naar verduurzaming door gebruikers, kan voor een belegger aanleiding zijn om over te gaan tot het vergaren van kennis over het verduurzamen van vastgoed. Dit laatste kan uiteindelijk aanleiding zijn om tot verduurzaming van een portefeuille/ object over te gaan. De wens van een stakeholder zal moeten passen in het beleid van een organisatie. Dit beleid kan, zoals eerder aangegeven, worden gevoed door een strategisch besluit. De wens van een gebruiker kan derhalve, via een strategisch en tactisch besluit, aanleiding zijn om op operationeel niveau te zoeken naar kennis over mogelijk te nemen duurzame maatregelen.

Zoals eerder is aangegeven hebben de geïnterviewde beleggers en gebruikers inmiddels kennis op het gebied van duurzaamheid opgedaan. Zij hoeven deze fase derhalve niet meer te doorlopen.

3.4.2 Fase 2 Overtuiging

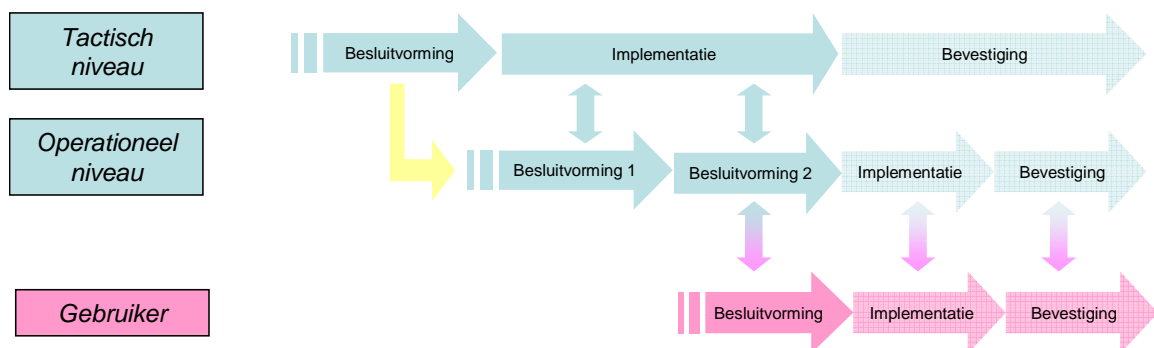
Een belegger zoekt in de tweede fase naar motieven die zijn onzekerheid rond innovaties kunnen verminderen. Om onzekerheden, in deze Masterproof weergegeven als barrières, te verminderen, zal een nadere analyse op de portefeuille moeten worden uitgevoerd. Daarnaast zal moeten worden gezien of en in hoeverre het de verwachting is dat gebruikers van bestaand vastgoed willen meebetalen aan investeringen in bepaalde voorzieningen. Indien gebruikers niet wensen mee te betalen (in welke vorm dan ook), dan zal dat effect kunnen hebben op de te nemen maatregelen. Het is dus zaak om te zoeken naar maatregelen die instemming van de gebruiker hebben.

Uit de praktijk, van bijvoorbeeld Schiphol Real Estate, blijkt dat, alvorens gebruikers worden benaderd voor het verduurzamen van het gehuurde, eerst interne goedkeuring (tactisch dan wel strategisch) van voorgestelde maatregelen wordt vereist. Pas na

goedkeuring door het hoger management, worden maatregelen voorgesteld aan gebruikers. Afhankelijk van de reactie van gebruiker, kan de uitkomst aanleiding zijn om verduurzaming door te zetten, dan wel te bezien of maatregelen, dan wel voorwaarden waaronder verduurzaming zal plaatsvinden, moeten worden bijgesteld.

3.4.3 Fase 3 Besluitvorming

Uit de beschrijving van de voorgaande fase volgt dat bij het bepalen van te nemen maatregelen, nog relatief weinig contact is met gebruikers. Er zal eerst interne afstemming plaatsvinden, dan wel zal een besluit worden genomen. Het betreft hier afstemming cq besluitvorming waarmee goedkeuring wordt verkregen voor de aan een gebruiker voor te leggen maatregelen. In figuur 14 wordt een gedeelte van het besluitvormingsproces van belegger en gebruiker weergegeven. De focus ligt op het moment van feitelijke besluitvorming (fase 3).








figuur 14 Gezamenlijke stappen besluitvormingsproces belegger en gebruiker

Zoals uit de figuur blijkt, dienen voorgenomen duurzaamheidsmaatregelen eerst te worden afgestemd/ dan wel te worden goedgekeurd door een hoger (tactisch) niveau, alvorens deze aan de gebruiker worden voorgelegd. Het is afhankelijk van het mandaat van een afdeling of en in hoeverre maatregelen goedkeuring nodig hebben, dan wel enkel dienen te worden afgestemd. Naarmate de complexiteit van een maatregel toeneemt, is het waarschijnlijker dat goedkeuring op hoger niveau moet worden verkregen.

Pas nadat interne besluitvorming/ afstemming heeft plaatsgevonden, in de figuur weergegeven met besluitvorming 1, wordt een voorstel bij een gebruiker neergelegd. Op dat moment start het besluitvormingsproces van een gebruiker. De eerste twee fasen van het besluitvormingsproces van gebruiker zijn in figuur 14 in de pijl besluitvorming geïntegreerd. Afhankelijk van de kenmerken van een gebruiker en zijn kennis over de materie, zal een gebruiker het besluitvormingsproces snel of langzaam doorlopen.

Een gebruiker zal allereerst een attitude moeten vormen, alvorens hij tot besluitvorming wenst over te gaan. Een belegger kan hem daarbij ondersteunen door te zorgen dat informatie wordt verstrekt waarmee motieven worden versterkt en barrières worden verkleind. Waarmogelijk moet worden gekeken of informatie kan worden verschaft waaruit blijkt of en in hoeverre eventuele randvoorwaarden kunnen worden ingewilligd.

Er zijn vijf belangrijke aspecten die het uiteindelijke besluit van een gebruiker, inzake een bepaalde maatregel, beïnvloeden. Het betreft allereerst kenmerken van de gebruiker, barrières, motieven en randvoorwaarden zoals ook in het model van Rogers worden weergegeven. Deze aspecten worden aangevuld met het aspect, condities. Het is de verwachting dat de condities, waaronder een belegger een maatregel wil implementeren, een belangrijke rol spelen in het besluitvormingsproces van een gebruiker. Met name de flexibiliteit cq bandbreedte waarbinnen kan worden onderhandeld, zal invloed uitoefenen op de attitude van de gebruiker. Dit bijvoorbeeld doordat de gebruiker het gevoel heeft dat een belegger met hem wil meedenken over alternatieve maatregelen of over verdeling van kosten.

	Effect op besluitvormingsproces	Beïnvloedbaar?
Kenmerken organisatie		Kenmerken van een gebruiker zijn een gegeven en kunnen niet worden beïnvloed.
Barrières		Barrières hebben een negatieve invloed op het besluitvormingsproces. Door goede informatieverstrekking kan het effect van deze barrières mogelijk worden verminderd.
Motieven		Motieven pleiten voor het adopteren van innovaties. Door het verstrekken van juiste informatie kunnen de motieven verder worden versterkt waarmee het besluitvormingsproces positief kan worden beïnvloed.
Randvoorwaarden		Naarmate aan meer randvoorwaarden van gebruiker kan worden voldaan, zal dit een positief effect hebben op besluitvorming.
Conditie		Voorgestelde condities zijn beïnvloedbaar, maar mogelijk moet een belegger daarvoor zijn besluitvormingsproces opnieuw doorlopen. De bandbreedte waarmee maatregelen en wijze van implementatie kan worden aangepast speelt derhalve een rol.

figuur 15 Gebruikers aspecten die besluitvorming beïnvloeden

Verschillen tussen de condities uit het voorstel van de belegger (randvoorwaarden waaronder hij zaken wenst te doen) en de kenmerken, barrières, motieven en randvoorwaarden van een gebruiker, veroorzaken een spanningsveld. In figuur 15 worden de belangrijkste aspecten, die de besluitvorming van gebruiker beïnvloeden, zoals in deze Masterproof geïdentificeerd zijn, weergegeven. Hierbij wordt tevens aangegeven of de verschillende aspecten een positief (groene pijl), negatief effect (rode pijl) hebben, dan wel allebei de effecten.

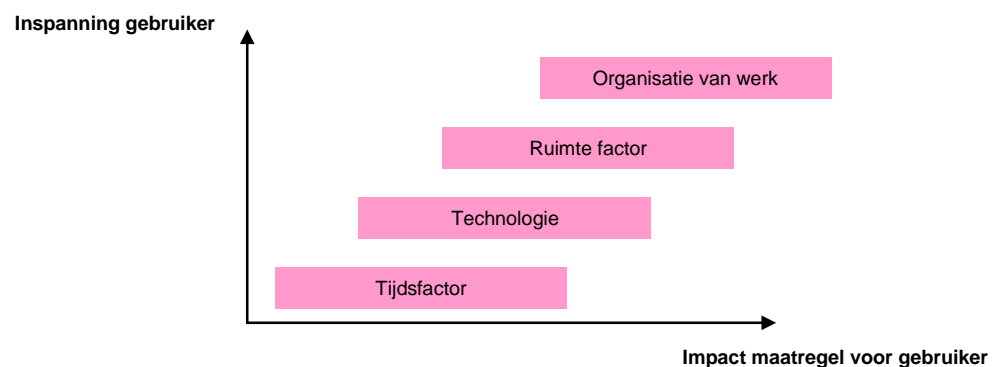
Nadat een gebruiker kennis heeft opgedaan van de voorgestelde maatregelen en hij naar aanleiding daarvan een attitude heeft gevormd, moet worden gezocht naar een voor beide partijen acceptabele oplossing. Hierbij ligt een belangrijke focus op de randvoorwaarden van beide partijen. Door het identificeren van de randvoorwaarden van gebruiker en deze te spiegelen aan de eigen randvoorwaarden kan gezien worden of en in hoeverre partijen uit elkaar staan. Het creëren van een gezamenlijke visie kan hierbij een belangrijke bijdrage vormen aan het succes van de besluitvorming. Tot slot moet worden gezien of en tegen welke voorwaarden een compromis tussen conflicterende randvoorwaarden kan worden gevonden (en de gezamenlijke visie kan worden gerealiseerd).

Na het overbruggen van verschillen in randvoorwaarden en het wegnemen van de belangrijkste barrières kan gezamenlijke besluitvorming (in figuur 14 weergegeven als

besluitvorming 2) plaatsvinden. Het spanningsveld tussen partijen is daarmee overbrugd en partijen kunnen overgaan tot implementatie van maatregelen (fase 4).

3.4.4 Fase 4 Implementatie

Nadat partijen gezamenlijk hebben besloten om tot verduurzaming over te gaan, zullen maatregelen moeten worden geïmplementeerd. Afhankelijk van de gekozen maatregelen is een gebruiker meer of minder betrokken bij de implementatie. Zo zal het aanbrengen van technische maatregelen als warmte-koude opslag of zonnecellen minder inspanningen van een gebruiker vragen dan wanneer hij zijn personeel moet bijscholen. In figuur 16 wordt een overzicht gegeven van de vier eerder genoemde dimensies van maatregelen (Dobbelsteen, van den, 2004). Hierbij wordt aangegeven of en in hoeverre deze meer of minder inspanning/ betrokkenheid van de gebruiker vereisen en de impact van maatregelen op de gebruiker.



figuur 16 Impact duurzaamheidsmaatregelen op gebruiker

Naarmate de impact van de maatregel voor de gebruiker groter wordt, zal de betrokkenheid van de belegger naar gebruiker groter moeten zijn. Dit bijvoorbeeld om de gebruiker actief te begeleiden bij de implementatie van maatregelen. Voor het succes van een maatregel, is commitment van een gebruiker evenzeer belangrijk (vierde dimensie). Tot slot kan betrokkenheid van een gebruiker ook voortkomen uit de wens om betrokken te worden bij de implementatie.

3.4.5 Fase 5 Bevestiging

Ook in de laatste fase van het innovatie besluitvormingsproces, bestaat een relatie tussen partijen. Belangrijkste vraag tijdens deze fase is of en in hoeverre de genomen maatregelen voldoen aan de verwachtingen (gestelde doelstellingen). "Is het klimaat in het gebouw voldoende verbeterd?", "Worden gestelde energiebesparingen bereikt?", "Is het ziekteverzuim daadwerkelijk afgenomen?" Dit zijn enkele vragen die hierbij aan de orde kunnen komen.

Afhankelijk van de gekozen maatregelen, kunnen deze in meer of mindere mate worden gekwantificeerd en daarmee getoetst. Zoals eerder is aangegeven, zijn het met name aspecten die betrekking hebben op environmental en economic sustainability, die inzichtelijk kunnen worden gemaakt. Het inzichtelijk maken van social sustainability is, mede vanwege het meer subjectieve karakter, minder goed mogelijk.

Voor die aspecten die wel in kaart kunnen worden gebracht, kunnen de in hoofdstuk 2 genoemde evaluatiemethodieken worden gebruikt. Voor meer specifieke gevallen kunnen op maat gemaakte evaluaties worden opgesteld. De uitkomsten van de genomen maatregelen kunnen, zoals eerder aangegeven, voor diverse doeleinden worden gebruikt. Voor wat betreft de relatie tussen belegger en gebruiker, kunnen de uitkomsten onder andere worden gebruikt voor het berekenen van de financiële bijdrage van een gebruiker.

Indien genomen maatregelen volstaan, is het waarschijnlijk dat het gebruik zal worden gecontinueerd. Mochten gestelde doelstellingen niet worden bereikt, dan moet worden gekeken waardoor dit wordt veroorzaakt. Partijen hebben vervolgens, conform het overzicht in paragraaf 3.3.4, diverse mogelijkheden om in te grijpen. Afhankelijk van de richting die partijen vervolgens kiezen, zal opnieuw besluitvorming dienen plaats te vinden.

3.5 Conclusie besluitvormingsproces

In dit hoofdstuk is nader ingegaan op het besluitvormingsproces van een belegger.

Allereerst is aandacht besteed aan de transactiekostentheorie. Deze theorie gaat ervan uit dat transacties worden gekenmerkt door zogenaamd marktfalen. Kenmerken van de organisatie en van de transactie beïnvloeden het besluitvormingsproces. Een van de organisatorische kenmerken is beperkte rationaliteit. Tijdens de interviews is gebleken dat dit aspect invloed uitoefent op transacties (samenwerking) op het gebied van duurzaamheid. Door de tweede fase van het besluitvormingsproces zorgvuldig te doorlopen, kan beperkte rationaliteit maar ook opportunistisch gedrag worden beperkt. Voornoemde twee aspecten staan in nauwe relatie met onzekerheid, frequentie en bronspecificiteit. Naarmate de frequentie van de toepassing van duurzame maatregelen toeneemt, zullen opportunistisch gedrag, beperkte rationaliteit maar ook onzekerheid worden verminderd. Bronspecificiteit zal een rol spelen naarmate maatregelen meer huurderspecifiek worden. Gezien de vaak beperkte ervaring met het verduurzamen van bestaand vastgoed, wordt het beleggers niet aangeraden om portefeuille verduurzaming te beginnen met zeer huurderspecifieke maatregelen. De verschillende aspecten van de transactiekostentheorie spelen ondermeer een rol wanneer belegger en gebruiker proberen in gezamenlijkheid vastgoed te verduurzamen.

In het vervolg van hoofdstuk 3 is antwoord gezocht op deelvragen drie en vier. De antwoorden op deze twee deelvragen bevinden zich hieronder:

Deelvraag 4: Hoe verloopt het besluitvormingsproces van een belegger?

Het besluitvormingsproces van een belegger kan in de basis op drie verschillende niveaus, te weten: operationeel, tactisch en strategisch niveau, plaatsvinden. Hoewel de inhoud van de besluiten per niveau verschilt, verloopt het feitelijke besluitvormingsproces op eenzelfde manier.

Er zijn diverse modellen waarmee het besluitvormingsproces rond duurzaamheid kan worden weergegeven. In deze Masterproof is aansluiting gezocht bij een van de meer dominante modellen, zoals dat door E.M. Rogers is ontwikkeld (1995). Tijdens het houden van de interviews is gebleken dat het gekozen model in de basis overeenkomt

met het besluitvormingsproces zoals dat nu door beleggers wordt doorlopen. Het model van Rogers beschrijft een vijftal fasen, die een belegger doorloopt, wanneer hij zijn bestaande vastgoed verduurzaamt. Deze fasen zijn: kennis, overtuiging, besluitvorming, implementatie en bevestiging. De essentie van het besluitvormingsproces is, om op gestructureerde wijze, stapsgewijs keuzen te maken, waardoor verduurzaming dichterbij kan komen.

Afhankelijk van ondermeer de financiële omvang, bronspecificiteit, frequentie (ervaring) en de mate waarin duurzaamheid integraal binnen de organisatie wordt aangepakt, zal in meer of minder mate afstemming tussen de hiervoor genoemde organisatorische niveaus plaatsvinden. Kenmerken van de organisatie, motieven voor en barrières tegen implementatie en gestelde randvoorwaarden, kunnen een belangrijke invloed uitoefenen op niet alleen de uitkomst van het besluitvormingsproces, maar ook op de snelheid waarmee dit proces wordt doorlopen.

Hoewel uit de praktijk blijkt dat slechts enkele beleggers een heldere duurzame strategie hebben opgesteld, is dit wel aan te raden. De kwaliteit van het eindproduct, dat voorkomt uit het besluitvormingsproces, wordt bevorderd wanneer meerdere niveaus betrokken worden (Johnson en Filippini, 2009). Deze betrokkenheid wordt vergroot door het opstellen van een strategie, die als handvat kan worden gebruikt bij het opzetten van nieuwe duurzame initiatieven. Hoewel de geïnterviewde partijen hebben aangegeven bepaalde aspecten van duurzaamheid toe te passen, is nog niet altijd een strategie aanwezig.

Deelvraag 5: Welke rol neemt een gebruiker in bij het besluitvormingsproces van een belegger?

Afhankelijk van de betrokkenheid van een gebruiker, zal zijn rol groter dan wel kleiner zijn. Uit de gehouden gesprekken volgt dat een gebruiker vaak pas in het besluitvormingsproces betrokken wordt op het moment dat een belegger een voorstel bij gebruiker neerlegt. Dit gebeurt veelal nadat interne besluitvorming over passende maatregelen heeft plaatsgevonden. Na het ontvangen van een voorstel tot pakket van maatregelen, zal een gebruiker een zelfde soort besluitvormingsproces doorlopen als een belegger. Een belegger kan dit besluitvormingsproces bevorderen door die informatie te verstrekken waarmee motieven worden versterkt en barrières zoveel als mogelijk worden overbrugd. Voor het succes van het vervolg traject is het creëren van een gezamenlijke visie belangrijk.

Indien partijen ervoor kiezen om gezamenlijk te verduurzamen, zullen zij een gezamenlijk besluit moeten nemen. Voor zogenaamde quickwins en planmatig onderhoud is medewerking van gebruiker vaak niet noodzakelijk. Additionele maatregelen zullen wel vaker in samenwerking met gebruiker worden uitgevoerd.

De kenmerken van gebruiker, zijn motieven, barrières en randvoorwaarden, alsmede ook de condities van het voorstel van de belegger en de flexibiliteit die daar in bestaat, zullen een belangrijke invloed hebben op het uiteindelijke resultaat. Afhankelijk van de mate waarin al deze aspecten bij de gebruiker verschillen ten opzichte van die van de belegger, zal in meer of mindere mate een spanningsveld tussen partijen bestaan. Het is zaak dit spanningsveld te overbruggen zodat evenwicht wordt bereikt en tot besluitvorming kan worden overgegaan.

Tijdens de twee volgende fasen (implementatie en bevestiging) zullen partijen eveneens in contact met elkaar staan. Afhankelijk van de te nemen maatregelen; zal de betrokkenheid van een gebruiker groter dan wel kleiner zijn. In de laatste fase van het besluitvormingsproces zullen partijen gezamenlijk moeten bezien of gestelde doelstellingen behaald zijn. Commitment van beide partijen is een vereiste om maatregelen succesvol te laten zijn. Om de resultaten van maatregelen te beoordelen, kunnen de in hoofdstuk 2 genoemde meetmethodieken worden ingezet. Indien blijkt dat niet aan de voorwaarden wordt voldaan, zullen partijen moeten bezien welke acties moeten worden ondernomen om alsnog aan gestelde doelstellingen te voldoen.

Hoofdstuk 4 Motieven, Barrières en Randvoorwaarden

4.1 Inleiding

Zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven, kan het besluitvormingsproces rond verduurzaming van bestaande kantoren worden vertraagd door verschillen in motieven, barrières en randvoorwaarden. Deze verschillen veroorzaken een spanningsveld tussen belegger en gebruiker. In dit hoofdstuk wordt een inventarisatie van de verschillende motieven, barrières en randvoorwaarden gemaakt. De inventarisatie is gebaseerd op een literatuurstudie en aangevuld met informatie uit de verschillende interviews. Door de inventarisatie wordt antwoord gegeven op deelvraag zes.

In paragraaf 4.2 wordt een koppeling gelegd tussen het proces, motieven, barrières en randvoorwaarden. Vervolgens wordt in 4.3 en verder, aandacht besteed aan motieven die een rol kunnen spelen bij het besluitvormingsproces.

Uit de inventarisatie volgt dat beleggers en gebruikers niet alleen motieven voor verduurzaming hebben, maar dat ook argumenten/ barrières bestaan om dit juist niet te doen. Het betreft barrières op het gebied van sociale-, economische- en omgevingsaspecten (Wilkinson, Reed, 2007). In paragraaf 4.6 worden de barrières van belegger en gebruiker toegelicht.

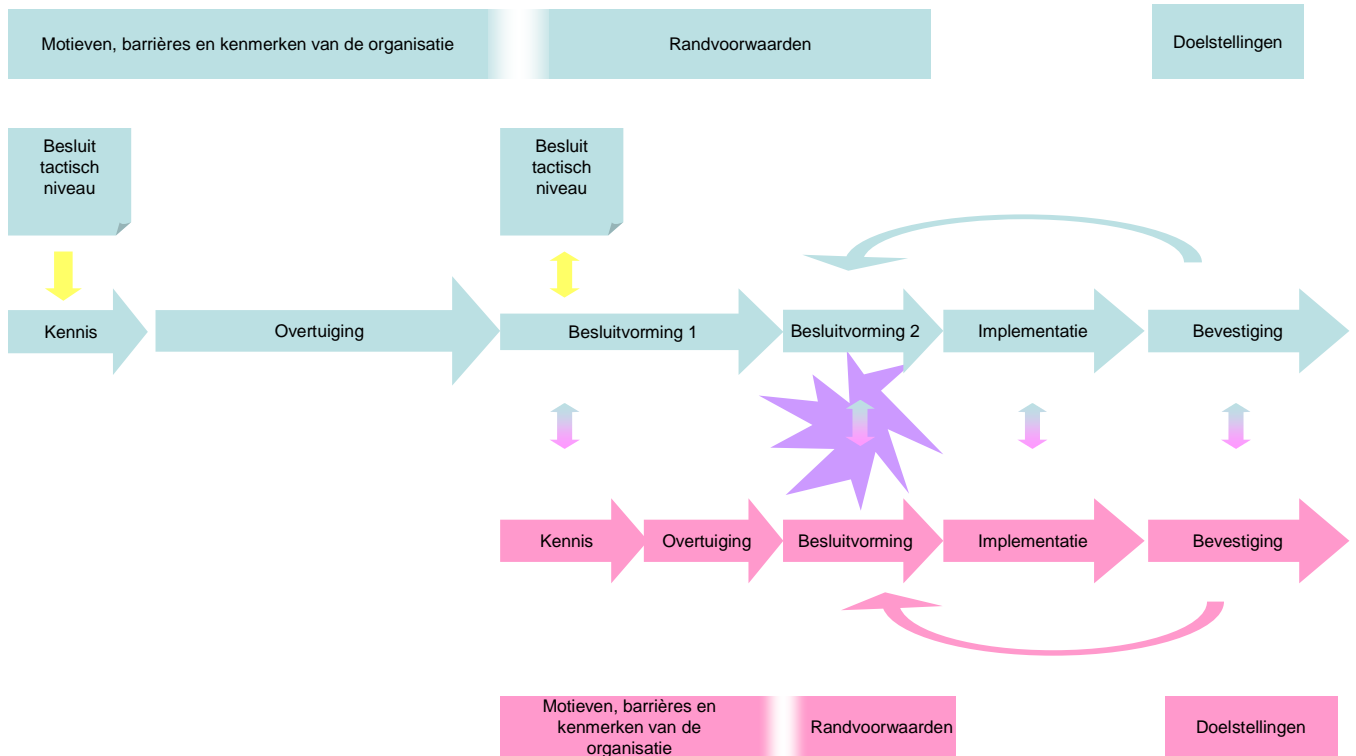
Na het behandelen van de barrières wordt in paragraaf 4.7 gekeken welke randvoorwaarden belegger en gebruiker hebben bij het implementeren van duurzaamheid. Tot slot wordt aan het einde van dit hoofdstuk het spanningsveld tussen de verschillende motieven, barrières en randvoorwaarden in kaart gebracht.

4.2 Koppeling proces, motieven, barrières en randvoorwaarden

In hoofdstuk 3 is uitgebreid ingegaan op het besluitvormingsproces van Rogers (1995). Hierbij is aangegeven dat de aspecten: motieven, barrières en randvoorwaarden van zowel belegger als gebruiker het proces kunnen beïnvloeden. Conflicten tussen deze aspecten zorgen voor een spanningsveld.

In het model van Rogers worden de verschillende aspecten en het spanningsveld niet expliciet zichtbaar gemaakt. Vanwege de invloed van de verschillende aspecten is er in deze Masterproof voor gekozen, deze afzonderlijk zichtbaar te maken. In figuur 17 wordt het gehele proces inclusief de verschillende aspecten weergegeven.

Zoals te zien (weergegeven met licht gekleurde overgang tussen motieven, barrières en kenmerken van de organisatie tov de randvoorwaarden), bestaat er een overlap tussen de verschillende aspecten. Alle aspecten zullen gedurende de vijf fasen (de twee besluitvormingsmomenten worden hierbij als één fase gezien) een rol spelen. De intensiteit waarmee de aspecten een rol spelen verschilt. Barrières en motieven spelen met name tijdens de eerste twee fasen een rol. Randvoorwaarden zullen vanaf de tweede tot en met de laatste fase een stempel drukken op het proces. In de laatste fase zijn deze als doelstelling in het model geplaatst.



figuur 17 Innovatie besluitvormingsproces van belegger en gebruiker

Het spanningsveld tussen belegger en gebruiker zal gedurende alle fasen van de gezamenlijke besluitvorming aanwezig zijn. Het zwaartepunt ligt op het moment dat partijen proberen hun verschillen te overbruggen, zodat een evenwichtig voorstel wordt bereikt en tot gezamenlijke besluitvorming kan worden overgegaan. In de figuur is het spanningsveld met een paars vlak weergegeven.

De verschillende motieven, barrières en randvoorwaarden zullen in de volgende paragrafen worden behandeld.

4.3 Motieven

De in hoofdstuk 2 behandelde Vicious Circle of Blame, laat zien dat belegger en gebruiker beide aangeven geïnteresseerd te zijn in het verduurzamen van bestaand vastgoed. Wel maken partijen elkaar hierbij het verwijt dat de huidige opstelling van de andere partij een van de oorzaken is dat niet tot verduurzaming wordt overgegaan. In de komende paragrafen, wordt gekeken welke motieven partijen hebben om over te gaan tot verduurzaming.

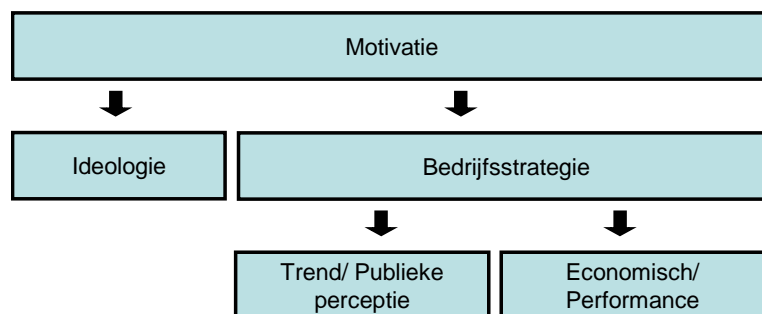
Het algemene belang van duurzame ontwikkeling is eerder in deze Masterproof toegelicht. Zoals eerder is aangegeven, blijkt uit de interviews met partijen, dat het nut en het algemene belang van verduurzaming algemeen wordt erkend.

Motieven kunnen voor een belegger of gebruiker aanleiding zijn om over te gaan tot verduurzaming. Dit doordat ze barrières voor verduurzaming en daarmee de onzekerheid, zoals benoemd in de transactiekostentheorie en behandeld in hoofdstuk 3,

gedeeltelijk kunnen wegnemen. Motieven kunnen daarnaast ook aanleiding zijn om de mogelijkheden tot verduurzaming te onderzoeken. Het is niet alleen nuttig om motieven te vinden voor de eigen agenda, maar ook om de (mogelijke) motieven van andere partijen inzichtelijk te krijgen. Deze motieven kunnen worden ingezet bij het stimuleren van een andere partij. Door deze te informeren over voordelen van verduurzaming, kan de attitude worden beïnvloed.

Tijdens de interviews met partijen, is diverse malen aangegeven dat elke situatie en elke organisatie zijn eigen specifieke motieven kent. Wel blijken bepaalde motieven telkens terug te komen. Elke partij zal voor zichzelf moeten bepalen welke specifieke aspecten van duurzaamheid interessant zijn. De in deze Masterproof opgenomen inventarisatie is, mede gezien voornoemde, niet alles omvattend. De tijdens de interviews genoemde motieven zijn allemaal in deze Masterproof opgenomen.

Als basis voor de categorisering van de verschillende motieven, is aansluiting gezocht bij een eerder verricht onderzoek, met daarin inventarisatie van reacties op duurzaamheid. Zoals in figuur 18 wordt weergegeven, bestaat deze categorisering uit twee hoofdcategorieën. Uitgangspunt van dit model is dat beleggers en andere professionele vastgoedpartijen op verschillende manieren op duurzaamheid kunnen reageren. In dit model is sprake van een top-down benadering. In dit onderzoek wordt aangenomen dat de reacties van beleggers en gebruikers voortkomen uit hun achtergrond /motivatie om duurzaamheid toe te passen. Dit projecterend op figuur 18, is sprake van een bottom-up benadering.



figuur 18 Three Responses to Sustainability (Vyas, Cannon, 2008)

De reactie wordt derhalve als aanleiding voor de motivatie aangemerkt. Indien de reactie gericht is op het verbeteren van de performance, dan wordt aangenomen dat het verbeteren van de performance, de motivatie is om duurzaamheid toe te passen.

In het model worden twee hoofdcategorieën onderscheiden, te weten ideologie en bedrijfsstrategie. Deze laatste categorie wordt onderverdeeld in trend/ publieke opinie en economisch/ performance. Het is belangrijk te benadrukken dat de verschillende categorieën elkaar niet uitsluiten. Een belegger/ gebruiker kan meerdere motieven hebben om tot verduurzaming over te gaan. Hierna volgt een korte toelichting op het model van Vyas en Cannon.

4.3.1 Motivatie vanuit ideologie

Sommige partijen nemen duurzaamheidsaspecten niet alleen mee bij de bouw of verbouw van een object, maar maken het een doel an sich. Ideologie en missie spelen dan een belangrijkere rol dan risico en rendement (Vyas, Cannon, 2008). Duurzaamheid wordt bij deze partijen de centrale strategie. Veelal wordt deze vorm van duurzaamheid vanuit de directie geïnitieerd. Vaak is er ook sprake van een persoonlijke agenda, bijvoorbeeld die van een CEO.

Gezien de doelstelling van professionele vastgoedbeleggers en gebruikers (optimale afweging tussen rendement en risico) is het niet de verwachting dat deze motivatie doorslaggevend is bij het investeren in duurzaamheid. Ook gebruikers, anders dan zij die een ideologische instelling hebben, dan wel duurzaamheid centraal stellen, zullen bij investeringen in duurzaamheid het ideologische motief niet centraal stellen. De geïnterviewde partijen erkennen dat ideologie een rol kan spelen bij verduurzaming, maar dat een ideologische achtergrond aanleiding vormt, is eerder uitzondering dan regel.

4.3.2 Motieven vanuit bedrijfsstrategie

De bedrijfsstrategie wordt door Vyas en Cannon (2008) onderverdeeld in motivatie vanuit de publieke perceptie en motivatie gericht op het creëren van performance.

Trends en publieke perceptie

De publieke perceptie wordt vaak vertaald in een marketingstrategie en vormt, indien aanwezig, onderdeel van de corporate social responsibility paragraaf (ook wel paragraaf maatschappelijk verantwoord ondernemen). In de vastgoedwereld wordt labeling met name in de Verenigde Staten en Groot-Brittannië steeds vaker gebruikt als methodiek om de publieke perceptie te beïnvloeden. Duurzaamheid wordt daarbij gebruikt als een manier om een organisatie te differentiëren (Vyas en Cannon, 2008). In Nederland zijn zowel gebruikers als beleggers die duurzaamheid gebruiken om de publieke perceptie te beïnvloeden. Ontwikkelaar OVG en gebruiker TNT zijn hiervan bekende voorbeelden. Naarmate meer partijen zich hiermee bezig zullen gaan houden, kan gesproken worden over een trend (zeker indien het voor een langere periode aanhoudt).

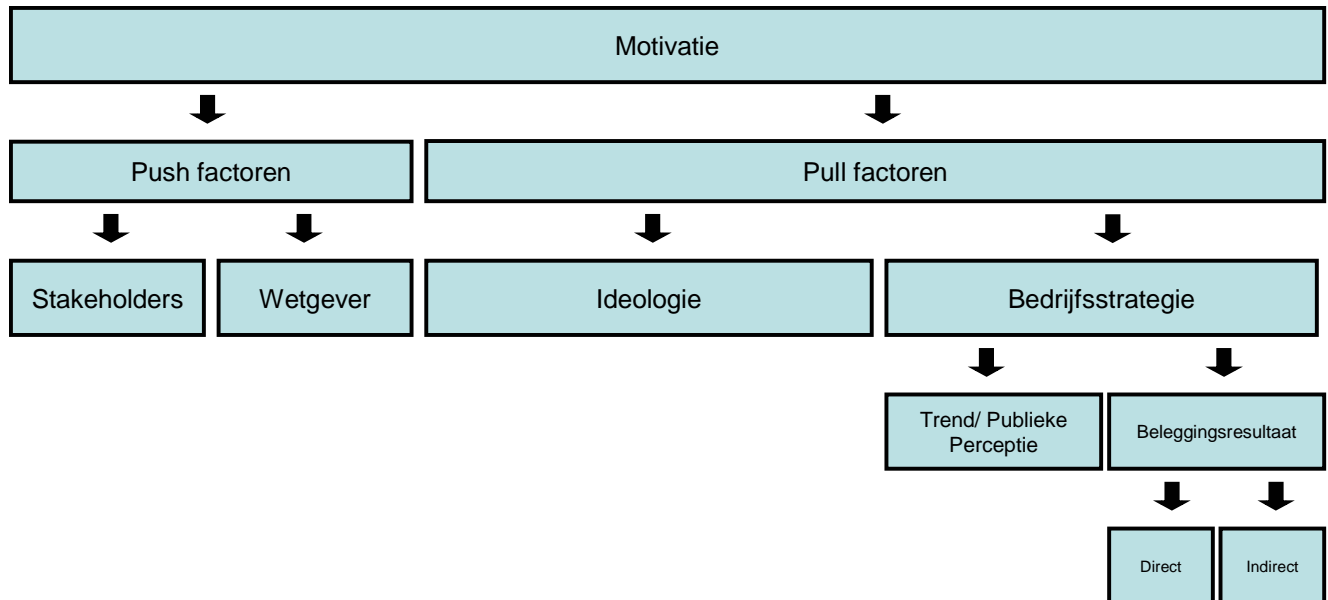
Economisch/Performance

Performance verbetering (tijdens de interviews werd het behouden van performance als een belangrijke optie genoemd) wordt in de vastgoedindustrie veelal als belangrijkste motivatie gebruikt. Performance heeft daarbij met name betrekking op de financiële kant van verduurzaming. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het directe en indirecte rendement dat met een investering in een gebouw kan worden behaald.

4.4 Motieven belegger

Tijdens het inventariseren van de motieven van beleggers is gebleken dat het model, zoals in de vorige paragraaf is behandeld, niet toereikend is om de gevonden motieven te categoriseren.

In figuur 19 wordt een overzicht gegeven van de geïdentificeerde motieven van beleggers. Het model van Vyas en Cannon (2008) heeft daarbij als basis gediend.



figuur 19 Categorisering motieven belegger

Voordat de verschillende onderdelen van figuur 19 worden uitgewerkt, volgt een korte toelichting op de gehanteerde categorisering.

De motieven van een belegger kunnen een dwingende (push factoren) dan wel een vrijwillige achtergrond (pull factoren) hebben. Een voorbeeld van een push factor is de wetgever. De wetgever kan wetgeving opstellen die beleggers dwingt tot het nemen van duurzaamheidsmaatregelen. Daarnaast kunnen ook diverse stakeholders, zoals aandeelhouders en gebruikers, een belegger dwingen tot het nemen van maatregelen.

Naar analogie van het model van Vyas en Cannon (2008) worden de pull factoren onderverdeeld in motivatie op basis van ideologie en motivatie op basis van bedrijfsstrategie. De economisch/performance motivatie zoals in het bestaande model staat weergegeven, is in figuur 19 aangepast in de categorie beleggingsresultaat. Deze categorie wordt onderverdeeld in direct en indirect beleggingsresultaat.

4.4.1 Push factoren belegger

In deze paragraaf worden twee in de literatuur aangetroffen push factoren, te weten invloed van de wetgever en invloed van stakeholders, toegelicht. Uit de verschillende interviews volgt nog een derde push factor, te weten maatschappelijke verantwoordelijkheid. Deze push factor wordt in dit overzicht niet expliciet opgenomen omdat het algemene maatschappelijke belang van duurzaamheid als een feit wordt gezien. Tijdens de interviews zijn geen andere push factoren genoemd dan in deze paragraaf worden behandeld.

Wetgever (Overheid)

Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven, is de overheid actief bezig met het implementeren van maatregelen om, in het bijzonder het energieverbruik en de uitstoot van schadelijke gassen, te reduceren.

Veranderende wetgeving kan er toe leiden dat conventioneel vastgoed sneller verouderd en derhalve sneller dient te worden afgewaardeerd dan vastgoed dat verduurzaamd is (Eichholtz, Kok, 2009). Door te anticiperen op toekomstige wetgeving kan versnelde veroudering mogelijk worden voorkomen.

Hoewel wetgeving een rol kan spelen, zijn de geïnterviewde beleggers over het algemeen niet erg te spreken over de rol van de Nederlandse overheid. Zij omschrijven het beleid van de overheid als inconsequent en weinig ondersteunend. Een voorbeeld van inconsequent gedrag is dat het voor eigenaar gebruikers gemakkelijker is om subsidies aan te vragen dan voor beleggers. Subsidies zijn daarbij tevens vooral gericht op nieuwbouw en niet zozeer op het verduurzamen van bestaand vastgoed. Ook de twijfel, die minister Cramer heeft geuit over het nut van de door haar ministerie geïmplementeerde labeling, geeft weinig vertrouwen in de overheid.

Enkele beleggers spreken de wens uit dat de overheid een actievere rol neemt bij het rendabel maken van de eigen energieproductie. Dit laatste met name door de kostprijs van te veel geproduceerde energie te verhogen. Hiermee zou het aantrekkelijker moeten worden om zelf duurzame energie te produceren. Overigens vallen subsidies van de overheid niet zozeer onder de push factoren, maar meer onder de pull factoren.

Interessante kanttekening die wordt gemaakt is, dat de overheid eigenlijk geen rol bij verduurzaming zou moeten hebben. Het belang van verduurzaming zou bij een ieder een dermate grote rol in de bedrijfsvoering moeten spelen, dat de wetgever er niet aan te pas hoeft te komen.

Stakeholders

Een stakeholder (belanghebbende) is een persoon of organisatie die invloed ondervindt (positief of negatief) of zelf invloed kan uitoefenen (beïnvloedende stakeholder) op een organisatie. Een stakeholder kan worden ingedeeld op basis van de relatie ten opzichte van een organisatie. Er worden interne en externe stakeholders onderscheiden. Stakeholders die zich binnen een organisatie bevinden worden aangeduid als interne stakeholders. Een voorbeeld van deze groep zijn managers, aandeelhouders en werknemers. Externe stakeholders zijn alle stakeholders van buitenaf, zoals leveranciers en klanten (nl.wikipedia.org).

Het zijn vooral beïnvloedende stakeholders die een belegger, in meer of mindere mate, kunnen dwingen om na te denken over mogelijkheden tot verduurzaming, dan wel belegger kunnen dwingen tot daadwerkelijke verduurzaming van vastgoed. Voor wat betreft het verduurzamen van vastgoed, wordt aangenomen dat gebruikers en aandeelhouders de belangrijkste invloed uitoefenen op het verduurzamen van vastgoed. Deze aanname wordt bevestigd door de geïnterviewden.

Steeds vaker worden beleggers, met name in de VS, door hun aandeelhouders gedwongen om over te gaan tot het verduurzamen van hun vastgoedportefeuille. De

aandeelhouder kan hierbij hetzelfde motief hebben als een belegger. Ook een aandeelhouder kan, op zijn beurt, worden gedwongen door zijn stakeholders. Vastgoedorganisaties worden daarnaast steeds vaker door aandeelhouders (en gebruikers) aangesproken (vooral in het buitenland) over de mate waarin zij ESG standaarden (environmental social and governance) meenemen bij het beoordelen van de performance (Seebus, 2008). Indien de component duurzaamheid een negatieve invloed uitoefent, dan zal deze moeten worden verbeterd. Dit laatste bijvoorbeeld door duurzaam vastgoed aan de portefeuille toe te voegen, dan wel door de bestaande portefeuille te verduurzamen. Interessant hierbij is, dat uit gesprekken volgt dat aandeelhouders weliswaar van mening zijn dat bedrijfsvoering meer duurzaam dient te geschieden, maar dat dit niet ten koste mag gaan van het bedrijfsresultaat (feitelijk geven ze hiermee een randvoorwaarde aan hun eigen motief). Een van de genoemde verklaringen hiervoor is dat aandeelhouders van vastgoedbeleggers (veelal pensioensfondsen) een bepaalde uitkeringsverplichting hebben. Door te investeren in duurzaamheid kan, zeker op de korte termijn, mogelijk minder goed aan deze verplichting worden voldaan.

Een tweede groep stakeholders zijn de gebruikers van de objecten. Zoals eerder is aangegeven, wenst een groot aantal gebruikers hun bestaande vastgoed te verruilen voor duurzamer vastgoed. Duurzaamheid is bij 69 procent van bedrijven een belangrijk bedrijfsaspect (Bloomfield, Kadzis, 2009) en wordt steeds vaker onderdeel van de bedrijfsstrategie (Seebus, 2008). Circa 61% van de gebruikers ziet duurzaamheid als een belangrijke issue bij huisvesting (JLL, 2008). Uit onderzoek blijkt dat beleggers met een portefeuille bestaand vastgoed zich zorgen moeten gaan maken. Het negeren van het verduurzamen van vastgoed kan ervoor zorgen dat gebruikers op termijn vertrekken (Boer, de, 2008), (Witting, 2003). Bij het opstellen van het tenant retention beleid, alsmede bij het verhuurbaar maken van leegstaande ruimte, zoals in paragraaf 2.6 is aangegeven, zal het aspect duurzaamheid een rol moeten gaan spelen (Cannon, Vyas, 2008).

De resultaten uit de interviews geven een geheel ander beeld. Beleggers geven aan, een paar uitzonderingen daar gelaten, niet door gebruikers benaderd te worden over het onderwerp duurzaamheid. Zo blijken potentiële gebruikers vaak niet te vragen naar gegevens over de duurzame aspecten van een gebouw. Ook vragen bestaande gebruikers niet tot nauwelijks of en in hoeverre het mogelijk is om duurzame maatregelen te nemen. Het is wel de verwachting dat deze vragen in de toekomst zullen toenemen. Duurzaamheid zal voor gebruikers steeds meer een vereiste worden. Gebouwen met asbest worden tegenwoordig bijna niet meer aangehuurd, het is de verwachting dat niet duurzame gebouwen een zelfde lot wacht. Wereldhave gaf als aanvulling dat de vraag naar duurzaamheid momenteel nog klein is, langzaam groeit, maar nooit meer kleiner wordt.

Tot slot wordt een derde groep stakeholders genoemd. Het betreft de werknemers van een belegger. Geïnterviewde beleggers geven aan dat het voor hen, net als bij andere bedrijven, belangrijk is om werknemers tevreden te houden. Corporate identity is daarbij een belangrijk aspect.

De hiervoor genoemde push factoren zijn slechts een selectie van mogelijke motieven. Beleggers ervaren over het algemeen nog relatief weinig druk om tot verduurzaming over te gaan. De enige echt benoemde druk is de tijd. Het is de verwachting dat de rol

van zowel wetgever/ overheid als de druk van stakeholders zal toenemen. Door nu te beginnen met verduurzaming kan worden ingespeeld op de toekomstige druk/ vraag.

4.4.2 Pull factoren belegger

Pull factoren worden onderverdeeld in ideologie en bedrijfsstrategie. Deze laatste wordt vervolgens onderverdeeld in publieke perceptie/ trend en beleggingsresultaat. In deze paragraaf worden de verschillende subcategorieën nader toegelicht.

Ideologie

Zoals eerder is aangegeven, is het de verwachting (en tijdens de interviews naar voren gekomen) dat ideologische motieven bij professionele vastgoedpartijen geen doorslaggevende rol zullen spelen. Wel kan de aanwezigheid van een of meerdere personen, die duurzaamheid vanuit persoonlijke achtergrond als ideologie zien, de besluitvorming versnellen. Indien zij de wens hebben een en ander door te voeren, kan dat ervoor zorgen dat bewustwording wordt vergroot en de kans op implementatie wordt versterkt (Wilkinson, Reed, 2007).

Trend en Publieke Perceptie

Hoewel duurzaamheid van vastgoed nu misschien nog in de kinderschoenen staat, verkrijgt het onderwerp een steeds breder draagvlak (Kok, 2008). Het zijn vooral stijgende energieprijzen en opwarming van de aarde die ervoor zorgen dat duurzame gebouwen een belangrijke trend worden in vastgoed (JLL, 2008). Stijgende eisen aan comfort en gezondheid zullen deze trend verder versterken.

De aandacht die duurzaamheid krijgt, heeft volgens geïnterviewde beleggers zodanige vormen aangenomen dat momenteel sprake is van een hype. Een hype is echter veelal van korte duur. Partijen zijn het unaniem eens dat duurzaamheid niet van korte duur is en meer dan alleen een hype is. ING Real Estate geeft aan dat duurzaamheid nu weliswaar erg in de picture staat, maar dat diverse aspecten van duurzaamheid bij haar al jaren worden toegepast in bestaande gebouwen.

Altera Vastgoed geeft aan dat duurzaamheid lijkt op een veenbrand. Deze woedt continue en komt soms eventjes boven de grond. Dat duurzame middelen reeds langere tijd worden toegepast, volgt ondermeer uit het gesprek met NS Poort. NS Poort geeft aan dat verduurzaming van relatief jong bestaand vastgoed vaak lastig blijkt. Dit omdat veel installaties en voorzieningen reeds van een hoogwaardig niveau zijn en nog lang niet aan het einde van hun levensduur zijn. Vervanging zou dan niet geheel duurzaam zijn.

Duurzaamheid is nu misschien een hype, maar het is gedeeltelijk ook al ingebed in de bedrijfsvoering. Duurzaamheid zal een steeds grotere rol opeisen in bestaande gebouwen. De rol zal echter niet zozeer meer op de voorgrond plaatsvinden, maar ongemerkt deel gaan uitmaken van dagelijkse werkwijzen.

De voornoemde visie van partijen is een bevestiging van de resultaten van een studiemiddag van Vogon. Uit deze bijeenkomst komt naar voren dat duurzaamheid een nieuwe standaard in wording is in de vastgoedwereld (Vos, Roso, 2008).

Zoals eerder aangegeven, kunnen stakeholders druk uitoefenen op een belegger om over te gaan tot het verduurzamen van vastgoed. Het is ook denkbaar dat een belegger de (publieke) perceptie van stakeholders en andere partijen ten opzichte van haar organisatie op eigen initiatief wil beïnvloeden. Het verduurzamen van bedrijfsactiviteiten kan een positief effect op het imago (Kok, 2008). Een voorbeeld van een organisatie die haar imago op dit gebied wil veranderen is de Schiphol Group. Zij is actief bezig met het implementeren van duurzaamheidsmaatregelen en gebruikt dit om de perceptie over de Luchthaven te veranderen. De Luchthaven moet “groen” worden. Dit laatste vindt ook zijn weerslag in de wens om de vastgoedportefeuille te verduurzamen.

Hoewel nog weinig Nederlandse beleggers hun groene vastgoed actief promoten, is het denkbaar dat dit binnen afzienbare tijd wel gaat gebeuren. Door het publiceren van EPBD normen en BREEAM dan wel LEED labels kan de publieke perceptie worden beïnvloed. Gebruikers wensen het groene gebouw zelf ook in te zetten voor marketingactiviteiten (Cannon, Vyas, 2008). Uit onderzoek blijkt dat met name de overheid concreet bezig is met het verduurzamen van vastgoed (Kok, 2008). Zo heeft de rijksgebouwendienst aangegeven in de toekomst alleen nog maar gebouwen met een EPBD labels A, B of C te willen aanhuren. Misschien is hier overigens niet zozeer sprake van een marketingmiddel, maar meer van een voorbeeldfunctie.

Steeds meer internationale organisaties nemen duurzaamheid op in hun corporate sociability program. Met het verduurzamen van vastgoed kan daarop worden ingespeeld. Het niet investeren in duurzaamheid kan in de toekomst leiden tot een negatieve perceptie ten opzichte van een organisatie. Beleggers die hun activiteiten op het gebied van duurzaamheid op een juiste manier promoten, zullen naar verwachting de markt kunnen outperformen (Seebus, 2008). Geïnterviewde beleggers zetten vraagtekens bij de mate waarin actieve promotie van een duurzame vastgoed portefeuille gebruikers naar gebouwen trekt. Aspecten als locatie, bereikbaarheid, duurzaamheid, huurniveau, tijdige beschikbaarheid en geschiktheid voor het bedrijfsproces, zullen volgens hen een grotere rol spelen dan het huren bij een duurzame partij in het algemeen. Gebruikers zullen volgens hen over het algemeen op de markt zoeken naar beschikbaar vastgoed en niet zozeer zoeken naar (duurzaam) vastgoed binnen de portefeuille van een specifieke (duurzame) belegger.

Direct en indirect beleggingsresultaat

Het beleggingsresultaat van vastgoed (vaak ook aangeduid met rendement) kan worden onderverdeeld in direct beleggingsresultaat en indirect beleggingsresultaat.

Het directe beleggingsresultaat heeft betrekking op de huurinkomsten. Dit resultaat is afhankelijk van een aantal opbrengsten- en kostenposten. Kort gezegd wordt het directe resultaat opgebouwd uit de bruto huuropbrengsten minus alle lasten, die voor rekening van de eigenaar komen. Voorbeelden hiervan zijn exploitatiekosten, rente en algemene bedrijfslasten. Dit laatste resulteert vervolgens in het netto huurresultaat.

Het indirecte beleggingsresultaat heeft betrekking op de waardeontwikkeling van vastgoed. Afhankelijk van de doelstelling, bestaan diverse methodieken waarmee de waarde van vastgoed kan worden beoordeeld. Beleggers zullen hun vastgoed in principe commercieel waarderen. Een veel gebruikte methodiek om de waarde te bepalen is de discounted cashflow methode. Met deze methodiek wordt de waarde

berekend door, tegen een vooraf vastgestelde disconteringsvoet, kasstromen contant te maken. Afhankelijk van de marktomstandigheden en de specifieke kenmerken van een object (huurniveau, bezetting, exploitatiekosten e.d.) fluctueren de kasstromen en daarmee de waarde van het onderliggende vastgoed. Het directe en indirecte rendement zijn derhalve aan elkaar gerelateerd. Het totale beleggingsresultaat bestaat uit het netto huurresultaat plus of min de waardeontwikkeling van het betreffende vastgoed.

Zoals eerder aangegeven, is het effect van verduurzamen op het beleggingsresultaat nog niet volledig helder. Onder beleggers bestaat nog scepsis over de economische rationaliteit van duurzaam vastgoed. Toch blijkt uit onderzoek, dat is uitgevoerd in de Verenigde Staten, dat objecten met een duurzaamheidslabel een circa 2 procent hogere huur hebben. Ook hebben deze panden een hogere bezettingsgraad en daardoor een 6 procent hogere effectieve huur (Kok, 2008). Deze hogere bezettingsgraad kan enerzijds worden verkregen door een hogere effectieve bezetting van het gebouw, als ook door een verbetering van de BVO/VVO-verhouding (de eerder in hoofdstuk 2 genoemde ruimte factor). Dit laatste kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd doordat duurzame gebouwen in een aantal gevallen minder installaties in het gebouw nodig hebben (Chaulet, 2009). Voor de belegger staan hier vaak wel hogere investeringen tegenover. Tegen deze hogere investeringen staan echter ook hogere huren (Witting, 2003). Voor het betalen van een hogere huur vereist een gebruiker dat een pand niet alleen duurzamer moet zijn in de vorm van energiebesparingen (environmental sustainability), maar dat ook gezondheidsaspecten, welzijn en comfort een grotere rol gaan spelen (social sustainability) (Seebus, 2008). De gesproken beleggers zijn er niet unaniem van overtuigd dat duurzaam vastgoed hogere huren oplevert. Het is eerder de verwachting (of misschien wel de hoop) dat noodzakelijke duurzame maatregelen in de toekomst budgetneutraal kunnen worden geïmplementeerd.

In mei 2008 gaf 74% van de Nederlandse kantoorgebruikers aan bereid te zijn om een premie te betalen, bovenop de gewone huurprijs, voor duurzame huisvesting. Het merendeel wenst niet verder te gaan dan 5% (JLL, 2008). Indien een belegger zich bij het verduurzamen richt op het installeren van energiezuinige installaties, dan worden de extra investeringen op vijf procent geraamd (Bijsterveld, 2008). Een simpel rekensommetje leert dat investeren in duurzaamheid dan rendabel kan zijn. Dit resultaat kan mogelijk nog verder verbeteren op het moment dat gebruik wordt gemaakt van subsidieregelingen die door de overheid voor sommige voorzieningen worden verstrekt. Het is niet duidelijk of en in hoeverre gebruikers bereid zijn voor nieuwe voorzieningen in bestaand gehuurd vastgoed eenzelfde opslag te betalen.

Investeringen in verduurzaming zullen niet altijd direct leiden tot een beter resultaat. Veelal zal het rendement op een investering over een langere periode goed moeten worden gemaakt. Daarom is het belangrijk dat, bij de analyse van het financiële effect van duurzaamheidsinvesteringen de resterende levenscyclus van een object, inzichtelijk wordt gemaakt. Pas als de levenscyclus in kaart is gebracht, wordt een goed beeld over de duurzaamheid van een gebouw en de mogelijke financiële effecten verkregen (Petinelli, 2008). Geïnterviewde gebruikers geven aan dat juist dit aspect onvoldoende door beleggers wordt meegenomen bij investeringsbeslissingen. Veelal is het de wens van beleggers om binnen een bestaande contracttermijn duurzame investeringen terug te verdienen. Bepaalde investeringen hebben echter een langere terugverdientijd. Wanneer niet over de contracttermijn heen wordt gekeken zouden deze als niet interessant kunnen worden beoordeeld. Dit terwijl deze investeringen, voor wat betreft

de langere termijn, zeker interessant zouden kunnen zijn. Beleggers voeren als weerwoord dat het lang niet altijd zeker is of en in hoeverre toekomstige gebruikers voor bepaalde investeringen willen betalen. Zij geven, in het bijzonder voor wat betreft investeringen die gericht zijn op social sustainability, de voorkeur aan investeringen die binnen een contracttermijn kunnen worden terugverdiend.

Het indirecte beleggingsresultaat is voor een groot gedeelte afhankelijk van het directe resultaat. Een stijging van de huurinkomsten, ceteris paribus, zal derhalve leiden tot een verbetering van het indirect resultaat. Uit internationale onderzoeken blijkt (Kok, 2008) (Gómez, 2008) dat objecten met een duurzaamheidslabel een hogere transactieprijs kennen dan vergelijkbare objecten. Dit verschil kan oplopen tot 16 procent. Dit resultaat wordt met name gedreven door energiezuinige panden. Dit zal in de toekomst verdere aandacht verdienen (Chaulet, 2009).

In hoofdstuk 2 is aangegeven dat het verlengen van de levensduur van vastgoed een vorm van verduurzamen is. Indien een belegger een pand langer in exploitatie kan houden en ervoor zorgt dat minder onderhoud nodig is, dan zal dit een positief effect hebben op zijn exploitatiekosten. Hiermee wordt het directe beleggingsresultaat positief beïnvloed. Het indirecte beleggingsresultaat zal daarmee (c.p.) eveneens stijgen. Immers de netto cashflows uit een gebouw zullen langer (en mogelijk hoger) zijn. Het niet investeren in duurzaamheid kan, zeker op de lange termijn, leiden tot een lagere verhuurbaarheid, waardoor in de toekomst alsnog aanpassingsuitgaven dienen te worden gemaakt (Witting, 2003). Deze uitgaven moeten worden meegenomen in taxaties en zullen derhalve een waardedrukkend effect hebben.

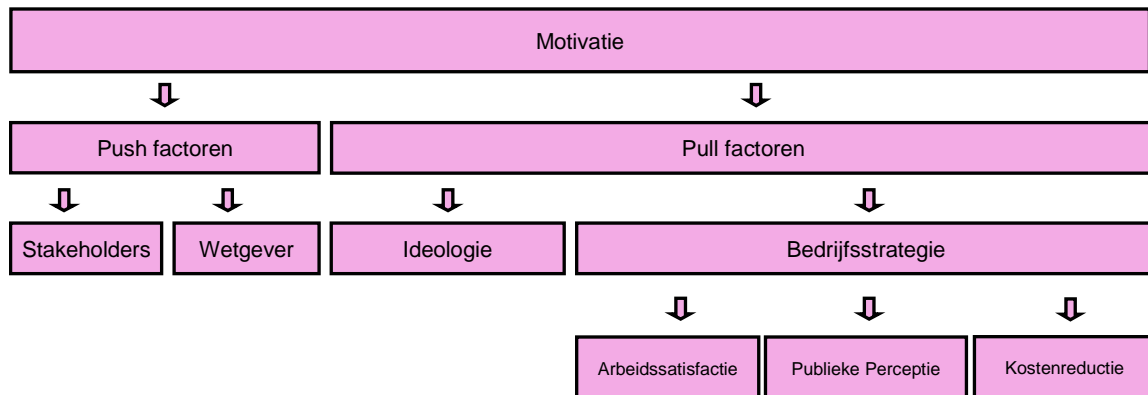
Beleggers streven naar een optimaal rendement met een beperkt risico (Gool, van, e.a., 1993). Investeren in duurzaamheid kan derhalve ook vanuit risico beperking. Door te investeren in duurzaamheid kan diversificatie binnen een portefeuille optreden. (Francesco, Levy, 2008) Door diversificatie kan, net als bijvoorbeeld door verschillende typen vastgoed te adopteren, of door op verschillende locaties te beleggen, het risico worden verminderd. Hiermee wordt het uiteindelijke beleggingsresultaat zekerder en veelal minder volatiel. Naast diversificatie wordt investeren in duurzaamheid door beleggers ook gezien als een mogelijk om vastgoed toekomst gereed te maken. Niet investeren betekent hogere kans op leegstandsrisico of mogelijk het niet kunnen realiseren van gewenste huren. Niet alle beleggers blijken hier overigens van overtuigd. Zolang nog geen grote vraag vanuit de gebruikers markt bestaat, hoeft wat hen betreft niet "preventief" te worden geïnvesteerd.

In deze paragraaf zijn enkele pull factoren van beleggers behandeld. Zoals eerder aangegeven betreft het hier een selectie die, op basis van een literatuurinventarisatie en gesprekken in de praktijk, zijn aangetroffen. De opgenomen motieven kunnen de attitude om tot verduurzaming over te gaan positief beïnvloeden. Het is niet uitgesloten dat ook andere motieven een rol spelen bij het vormen van een attitude tijdens de tweede fase van het in het vorige hoofdstuk behandelde innovatie besluitvormingsproces.

4.5 Motieven gebruiker

In deze paragraaf worden motieven behandeld, die gebruikers kunnen hebben, om over te gaan tot het aanhuren van (meer) duurzaam vastgoed. Deze motieven kunnen

eveneens aanleiding zijn om samen met belegger bestaand vastgoed te willen verduurzamen. De motieven van gebruikers worden in figuur 20 weergegeven.



figuur 20 Categorisering motieven gebruiker

Uit de figuur is op te maken dat de motieven van gebruikers, net als bij beleggers, kunnen worden onderverdeeld in push en pull factoren. Deze twee categorieën zullen in de volgende twee paragrafen worden toegelicht.

4.5.1 Push factoren gebruikers

In deze paragraaf wordt kort stilgestaan bij twee push factoren, wetgeving en stakeholders.

Stakeholders

Net als bij beleggers, zijn gebruikers in hun functioneren erg afhankelijk van stakeholders. De publieke roep om duurzaamheid is groot. De publieke opinie wordt zelfs gezien als de grootste motor achter verduurzamingsinitiatieven (Elkington, 1994).

Organisaties worden zich steeds meer bewust, dat de manier waarop zij vastgoed gebruiken, een significante impact kan hebben hun stakeholders. Een van de, zonet de, belangrijkste stakeholders van een organisatie is de werknemer. Ongeveer 84% van de werknemers geeft aan dat zij duurzaamheid een belangrijk onderwerp vinden. Het negeren van dit signaal kan er toe leiden dat werknemers in de toekomst naar meer duurzamer bedrijven verhuizen (JLL, 2008). Door het voeren van een duurzaamheidsbeleid kan personeel behouden worden en kan tevens gemakkelijker nieuw personeel worden geworven.

Wetgever

Gebruikers geven aan dat de invloed van wet- en regelgeving op de besluitvorming rondom duurzame huisvesting nog niet zwaar meeweegt. De geïnterviewde gebruikers geven zelfs aan dat zij voorlopen op de huidige wetgeving. De wetgeving omtrent energieverbruik en CO² emissie wordt echter alleen maar strenger. Deze zal niet alleen gericht zijn op de eigenaar van een gebouw, maar ook op de gebruiker. Indien wetgeving daadwerkelijk verandert, zal conventioneel vastgoed sneller verouderen.

Het is derhalve steeds aannemelijker dat wet- en regelgeving in de toekomst wel invloed zal hebben op de besluitvorming (JLL 2008). Kok (2008) vult dit aan met aan te geven dat investeringen in duurzaamheid, gebruikers kunnen beschermen tegen toekomstige wet- en regelgeving.

4.5.2 Pull factoren gebruiker

Pull factoren kunnen ervoor zorgen dat gebruikers uit eigen beweging overgaan tot het verduurzamen van het gehuurde, dan wel samen met een belegger de maatregelen wensen te implementeren. Uit interviews met 135 bedrijven, uitgevoerd door JLL (2008), volgt dat publieke perceptie, kostenreductie en medewerkersproductiviteit de belangrijkste motieven zijn voor duurzame huisvesting. In deze paragraaf worden deze drie motieven, te samen met het motief ideologie, nader uitgewerkt.

Ideologie

Net als bij beleggers, is het aantal organisaties dat puur en alleen vanuit ideologisch standpunt vastgoed wil verduurzamen, beperkt. Het zijn met name organisaties die een duurzame doelstelling hebben, zoals bijvoorbeeld het WNF, die het doel duurzaamheid zwaarder laten wegen dan de daarvoor te maken kosten. Het WNF heeft daar bijvoorbeeld invulling aangegeven door een bestaand object volledig te renoveren waarmee, op de bruikbare basis van een oud laboratorium, een kantoorpand is herrezen. Het gebouwt ontwerp is CO₂-neutraal. Het WNF heeft bij de verschillende investeringen een afweging gemaakt tussen kosten en baten. Wel geeft zij aan dat bepaalde energiebesparende maatregelen duurder zijn, maar dat daar, vanuit de doelstellingen van de organisatie, toch voor is gekozen (www.wnf.nl).

Publieke Perceptie

Veel organisaties hebben duurzaamheid hoog op de agenda staan. Uit internationaal onderzoek blijkt dat gebruikers vanuit voornoemde optiek steeds vaker aangeven een duurzaam gebouw wensen te betrekken. Hoewel het belang van duurzaamheid in algemeenheid hierbij een belangrijke rol speelt, wensen veel van deze gebruikers een duurzaam gebouw te betrekken vanuit marketing oogpunt (Cannon, Vyas, 2008). Het investeren in duurzaamheid blijkt een goede manier te zijn om de reputatie van een organisatie te verbeteren (Kok, 2008). Uit de enquête Economic Intelligence Unit volgt dat eenderde van de geïnterviewde bestuurders het voornemen heeft om prestaties op milieugebied naar buiten te brengen (Laan, van der, 2008).

Door duurzaamheid strategisch te benaderen, kan een organisatie zichzelf een goede uitgangspositie in de toekomst geven (Schinter, Vrkic, 2008). Hiermee kan de publieke perceptie voor de lange termijn positief worden bijgesteld. Het zijn hierbij, net als bij ideologie, voornamelijk aspecten van environmental sustainability die een rol spelen bij de wens om maatregelen te implementeren. Zoals eerder is aangegeven worden deze onderzoeksresultaten niet bevestigd door de verschillende beleggers. De geïnterviewde gebruikers geven aan duurzaamheid een belangrijke issue te vinden, maar dat zij (behoudens Transavia) op korte termijn het gehuurde vastgoed niet voor meer duurzaam vastgoed zullen verruilen.

Kostenreductie/ bedrijfsresultaat

De huidige kredietcrisis noopt organisaties tot bezuinigingen. Het is vanuit die optiek verleidelijk om grote investeringen op te schorten. Maar door duurzaamheid te integreren in het huisvestingsprogramma kunnen al op korte termijn forse besparingen te realiseren (JLL, CorenetGlobal, 2008). Hierbij valt niet alleen te denken aan besparingen op energiekosten, maar ook aan het verhogen van arbeidssatisfactie en daarmee medewerkersproductiviteit.

De KLM geeft aan dat zij zich bewust is van zowel haar maatschappelijke belang (energie reductie) als ook het belang van tevredenheid van haar personeel. Deze bewustwording is er niet alleen vanuit haar maatschappelijke functie, maar ook met het oogmerk kosten te reduceren. Vanuit die optiek investeert zij niet alleen in haar eigen gebouwen, maar beziet zij tevens op welke wijze quickwins in gehuurde ruimten kunnen worden gerealiseerd.

Met het investeren in duurzaamheid wordt geanticipeerd op (verwachte) kostenstijgingen op het gebied van energiegebruik, alsmede op heffingen op uitstoot en afvalproductie. Stijging van energiekosten is een van de belangrijkste redenen om in duurzaamheid te investeren. Op dit aspect kan de gebruiker, niet alleen op korte termijn, maar zeker ook voor wat betreft de toekomst, grote besparingen realiseren (Chaulet, 2009).

Investeringen in duurzame maatregelen blijken daarnaast soms goedkoper te zijn dan investeringen in conventionele maatregelen. In een aantal gevallen wordt dat veroorzaakt doordat de overheid subsidies beschikbaar stelt, dan wel dat fiscale voordelen kunnen worden behaald. Hiermee kan een verdere kostenreductie worden gerealiseerd (Golan, 2007).

Arbeidssatisfactie

Arbeidssatisfactie heeft met name betrekking op de sociale component van duurzaamheid. Uit de literatuur blijkt dat deze component een steeds belangrijker rol bij gebruikers inneemt. Interessant is het dat gebruikers in groene gebouwen een hogere arbeidssatisfactie ervaren dan gebruikers van niet groene gebouwen. (Powell, e.a., 2009).

Een hogere arbeidssatisfactie leidt tot een hogere productiviteit en creativiteit, evenals een lager ziekteverzuim (Powell, e.a., 2009). Arbeidssatisfactie kan ontstaan door het werken in een energiezuinig gebouw, maar moet breder worden getrokken. Aspecten als daglichttoetreding, akoestiek en voorzieningenniveau spelen hierbij eveneens een belangrijke rol. Alleen het reduceren van energieverbruik leidt niet tot verbeterde arbeidssatisfactie. Er moet een integrale benadering van verbeteringen zijn die leidt tot een gezonde en prettige werkomgeving (Powell, e.a., 2009), (Seebus, 2008).

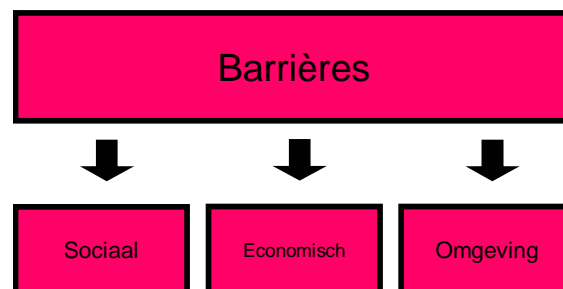
Doordat de productiviteit van werknemers in een gezonde, duurzame omgeving toeneemt, zal dit kunnen leiden tot hogere inkomsten. Een meer duurzame omgeving kan eveneens leiden tot een verlaging van het ziekteverzuim en daarmee tot kostenreductie (Witting, 2003). Duurzaamheid zorgt daarmee dus niet alleen voor een verhoogde arbeidssatisfactie en welzijn (social sustainability), maar ook voor verbetering van het bedrijfsresultaat (economic sustainability).

In deze paragraaf zijn de motieven behandeld die in de literatuur zijn aangetroffen. Het belang van voornoemde motieven is door geïnterviewde gebruikers erkend. Tijdens de interviews zijn geen andere motieven naar voren gekomen. Net als bij de belegger, zal een bepaalde gebruiker naast voornoemde motieven ook andere motieven kunnen hebben. Per situatie zal een gebruiker daarom moeten bezien welke motieven hij heeft om tot verduurzaming over te gaan.

4.6 Barrières

In de vorige twee paragrafen zijn motieven, die belegger en gebruiker kunnen stimuleren tot implementatie van duurzame maatregelen, behandeld. Zoals eerder aangegeven bestaan, naast deze motieven, ook barrières, cq belemmeringen die de attitude van partijen negatief kunnen beïnvloeden en daarmee de onzekerheid vergroten. Naar analogie van Wilkinson en Reed (2007) wordt onderscheidt gemaakt tussen barrières die betrekking hebben op sociale aspecten, economische aspecten en omgevingsaspecten.

In figuur 21 worden deze drie barrières weergegeven. Met de onderverdeling, zoeken Reed en Wilson (2007) aansluiting bij het Triple Bottom Line concept, dat eerder in hoofdstuk 2 is toegelicht. In de volgende twee subparagrafen wordt kort stilgestaan bij deze barrières.



figuur 21 Barrières

4.6.1 Barrières belegger

Hoewel deze Masterproof juist op zoek gaat naar de mogelijkheden, die een belegger heeft om bestaande kantoren te verduurzamen, zullen enkele barrières uit de weg moeten worden geruimd.

Economische barrières

Uit onderzoek van de World Business Council for Sustainable Development blijkt dat de realisatiekosten van een gecertificeerd duurzaam gebouw, in vergelijking met een conventioneel gebouw, gemiddeld vijf procent hoger liggen. Naarmate de omvang van de duurzaamheidsmaatregelen stijgt, kunnen deze kosten oplopen tot zeven procent (Gómez, 2008). Mondiaal onderzoek wijst uit dat deze meerkosten door partijen fors hoger worden geschat. Uit onderzoek van UPS Marketing Consultancy volgt dat 50% van de Nederlandse partijen de meerkosten van duurzaam bouwen goed inschatten. De overige partijen schatten de kosten echter veel hoger in (Bijsterveld, 2008). De gesproken beleggers verwachten dat duurzame maatregelen in de toekomst goedkoper

worden. Ook is het de verwachting dat maatregelen efficiënter en beter worden. De twee voornoemde redenen zijn volgens enkele beleggers vertragende factoren bij verduurzaming.

Gezien het effect dat de kredietcrisis op de vastgoedmarkt heeft, zijn gebruikers minder snel bereid extra huurpenningen te betalen voor duurzame voorzieningen (JLL, 2008). Dit laatste sterkt de verwachting van beleggers dat de meerkosten van duurzame maatregelen niet altijd volledig kunnen worden terugverdiend. De gesproken beleggers geven unaniem aan dat de discussie met gebruikers over de verdeling van de kosten cq opbrengsten een van de belangrijkste struikelblokken/ barrières bij verduurzaming is. Interessant is dat Search aangeeft dat angst voor deze discussie niet per definitie nodig is. Volgens Search zijn diverse pakketten van duurzame maatregelen mogelijk. Afhankelijk van het ambitieniveau van deze pakketten zullen de financiële implicaties groter zijn. Door de voorstellen aan te passen aan het ambitieniveau van gebruikers, kunnen discussies worden verminderd.

Aangezien beleggers de kosten van duurzame investeringen vaak hoger inschatten dan in werkelijk het geval is, de verwachting van beleggers dat gebruikers niet altijd bereid zijn extra huur te betalen, alsmede ook de complexe en huurdersspecifieke kenmerken van maatregelen (bronspecificiteit), kan aanleiding zijn niet over te gaan tot het investeren in duurzaamheid. Hogere investeringen vragen, gegeven een vaste rendementseis, een langere terugverdienperiode. Zoals eerder aangegeven, speelt in de praktijk de resterende contractduur hierbij een rol. Naarmate de contracttermijn korter is, is de terugverdientijd korter en wordt de angst, dat kosten van huurdersspecifieke maatregelen, niet voldoende kunnen worden verhaald, groter.

Naast voornoemde redenen blijkt het nog lastig om duurzaamheidsprincipes in waarderingen te verwerken. Hoewel in de VS bewezen is dat een positief verband bestaat tussen de waardering en de mate van duurzaamheid (Kok, 2008) zal nog veel onderzoek moeten worden gedaan naar het effect op aspecten als: de disconteringsvoet, risico-opslag, markthuur en exploitatiekosten (Francesco, Levy, 2008). Uit ervaring van Schiphol Real Estate blijkt dat in de huidige taxatiemethodieken slechts in beperkte mate rekening wordt gehouden met het aspect duurzaamheid. Interessant is het te bezien dat in de taxatierapporten wel correcties voor toekomstige leegstand, saneringen, renovatie en dergelijke worden opgenomen. Aspecten als energiezuinigheid, duurzaam materiaalgebruik worden echter niet zichtbaar gemaakt.

Een andere barrière die wordt genoemd, heeft betrekking op de meetbaarheid van duurzaamheid. Verschillende voordelen van duurzaam investeren, veelal gerelateerd aan social sustainability, zijn moeilijk kwalificeerbaar en daardoor moeilijk te waarderen (Wilkinson, Reed, 2007). Daarbij komt dat door de complexe structuur van vastgoed het niet altijd even helder is, wanneer een investering haalbaar is (Witting, 2003). Voornoemd probleem wordt in de markt bevestigd. Zo is het volgens Alterra Vastgoed relatief moeilijk om (uitgezonderd energiebesparingen) duurzame investeringen in rendementen uit te drukken.

De vastlegging van afspraken in contracten wordt eveneens als een economische barrière aangemerkt. JLL geeft bijvoorbeeld aan dat het traditionele huurmodel zich relatief slecht leent voor het vertalen van specifieke duurzame afspraken. Hoewel het wel mogelijk is, kost het relatief veel inspanning om een afwijkende regeling omtrent de

opbouw van servicekosten af te spreken, dan wel om gezamenlijke duurzame investeringen in het huurmodel te vertalen.

Sociale barrières

Beleggers in vastgoed zijn van nature meer conservatief (Wilkinson, Reed, 2007). Duurzaamheid is een complexe materie en wordt met diverse onzekerheden (zoals ook in de transactiekostentheorie benoemd zijn) omgeven. Dit kan implementatie van maatregelen frustreren. Dit laatste met name op het hiervoor ook al aangehaalde gebied van social sustainability. In tegenstelling tot voordelen, die te behalen zijn met bijvoorbeeld energie reductie, zijn sociale voordelen, hoewel daar door organisatie als BREEAM en LEED wel een aanzet toe wordt gedaan, minder goed kwantificeerbaar. Dit wordt mede veroorzaakt door een gebrek aan kennis over de verschillende aspecten van duurzaamheid.

Het tijdsaspect speelt bij de sociale barrières eveneens een rol (Wilkinson, Reed, 2007). De sociale voordelen die verduurzaming met zich meebrengt, zoals welzijn en arbeidssatisfactie, worden over het algemeen pas na een langere termijn zichtbaar. Ook de vraag of sprake is van een tijdelijke trend of van een blijvende verandering van de houding ten opzichte van de wijze van ontwikkelen en exploiteren van vastgoed, kan hierbij een rol spelen. Dit laatste vergroot de onzekerheid over de resultaten van "sociale" maatregelen.

Het gebrek aan inzicht en de tijds horizon van het resultaat van sociale maatregelen kunnen voor een belegger een barrière vormen om tot implementatie van maatregelen over te gaan. Naarmate de frequentie, zoals ook is beschreven in de transactiekostentheorie, stijgt, zal de onervarenheid afnemen en zal implementatie van maatregelen over het algemeen sneller kunnen geschieden. Naarmate maatregelen complexer worden (en unieke naarmate bronspecificiteit stijgt) zal de weerstand, wegens het ontbreken van kennis eveneens worden vergroot.

Gezamenlijke beslissingen vertalen in contracten, vereist dat de neuzen dezelfde kant op wijzen. Hiervoor is commitment van beide partijen nodig. Het verkrijgen van dit commitment kan veel energie, tijd (en geld) kosten en wordt daarmee door beleggers als een sociale (en economische) barrière gezien.

Omgevingsbarrières

Omgevingsbarrières hebben in de context van Wilkinson en Reed (2007) voornamelijk betrekking op de directe omgeving van een object. Indien een object in een omgeving met een weinig duurzame uitstraling staat, zoals een verouderd en/of industrieel gebied, dan blijken beleggers minder snel geneigd zijn om te investeren in duurzaamheid.

Ook prijszetting van gebouwen in de omgeving oefent invloed uit op de mogelijkheden om duurzame maatregelen te implementeren. Naarmate investeringen omvangrijker zijn zal dit veelal resulteren in een hogere huurprijs. Indien dit er toe leidt dat een gebouw een hogere prijszetting krijgt dan soortgelijke gebouwen in de omgeving, kan dit tot verlies van gebruikers leiden. Daarbij komt dat volgens de beleggers veel van de kandidaat gebruikers momenteel de nadruk leggen op de huurprijs. Een hogere basishuurprijs kan derhalve, zeker op korte termijn, leiden tot een verslechterde concurrentiepositie.

Ook aspecten als sociaal/demografische ontwikkelingen (voornamelijk vergrijzing), waarmee verschuiving in de economie en banenmarkt ontstaat, kunnen invloed uitoefenen op de vraag naar duurzaam vastgoed (Eichholtz, Kok, 2009). Een krimpende beroepsbevolking zal de vraag naar kantorenvastgoed nadelig kunnen beïnvloeden. Voor beleggers ontstaat hiermee een extra risico. Het wordt immers minder zeker of en in hoeverre investeringen kunnen worden terugverdiend.

Naast omgevingskenmerken, kunnen specifieke object kenmerken ook een barrière vormen. Elk gebouw heeft zijn eigen kenmerken en is daarmee in meer of mindere mate geschikt voor verduurzaming. Zo kunnen in monumenten veelal moeilijk energiereducerende maatregelen worden geïmplementeerd. Daarnaast vragen, zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven, bepaalde technische maatregelen (maar ook sociale maatregelen) om een minimale object omvang. Het is voor een belegger bijvoorbeeld veelal niet interessant om gebouwgebonden sportvoorzieningen in een klein object aan te leggen (anders dan wanneer een gebruiker hiervoor wenst te betalen).

4.6.2 Barrières gebruiker

Barrières kunnen ervoor zorgen dat een gebruiker geen of weinig interesse heeft in het verduurzamen van het gehuurde. Belangrijk aspect hierbij is de bijdrage die een gebruiker moet leveren. Dit bijvoorbeeld in de vorm van een hogere huur. Ook de discontinuïteit van het bedrijfsproces tijdens een verbouwing en de beperkingen rond het meten van duurzaamheid kunnen ervoor zorgen dat een gebruiker niet direct geïnteresseerd is in duurzaamheidsmaatregelen. In deze paragraaf wordt kort stilgestaan bij enkele barrières.

Economische barrières

Net als bij een belegger spelen de kosten van verduurzaming een belangrijke rol bij de acceptatie door gebruikers. Zoals eerder aangegeven, blijkt uit onderzoek, dat een gebruiker bereid is maximaal vijf procent extra huur te betalen voor nieuwe duurzame huisvesting. Het voorgaande heeft echter betrekking op nieuw te sluiten contracten. De praktijk op Schiphol leert dat bestaande gebruikers minder snel geneigd zijn om binnen een bestaande contractperiode extra huur te betalen voor nieuwe voorzieningen.

Vanuit beleggers wordt geopperd, om de effecten van duurzame maatregelen, via de servicekosten te verrekenen. Servicekosten worden evenwel door gebruikers niet altijd als voldoende transparant ervaren. Er bestaan bij de gebruikers derhalve twijfels of verduurzaming ook daadwerkelijk inzichtelijk kan worden gemaakt. Het is immers belangrijk dat kan worden gezien of en in hoeverre de investeringen hun vruchten afwerpen.

Eerder zijn ook enkele methodieken genoemd (BREEAM, LEED) waarmee duurzaamheid kan worden gemeten. De kwaliteit van deze metingen zal zich in de praktijk, zeker voor wat betreft bestaand vastgoed, nog moeten bewijzen. De kwaliteit wordt nu als te beperkt ervaren. Veelal komt dit door de beperkte hoeveelheid aanwezige (referentie) data (Bloomfield, Kadzis, 2009). Daarbij komt dat neveneffecten van investeringen, als arbeidssatisfactie, gezondheid en dergelijke, moeilijk kwantificeerbaar zijn. Wanneer gebruikers het gevoel hebben dat het effect van een

investering niet voldoende inzichtelijk kan worden gemaakt, dan zal dat hun interesse temperen. Vanuit die optiek wordt het door gebruikers wenselijk geacht om vooraf inzicht te krijgen in verwachte resultaten.

Gebruikers in gebouwen met meerdere partijen, zogenaamde multi-tenant gebouwen, kunnen free riden als barrière ervaren (Wilkinson, Reed, 2007). Van free riden is sprake indien bepaalde gebruikers profiteren van voorzieningen, maar er geen bijdrage aan wensen te leveren. Indien er sprake is van mogelijke free riders, kan dit ervoor zorgen dat gebruikers, die in eerste instantie wel bereid waren tot het leveren van een bijdrage, mogelijk niet meer wensen over te gaan tot verduurzaming.

Sociale barrières

Net als bij beleggers, speelt het gebrek aan kennis over het onderwerp, alsmede de verwachte complexiteit van het onderwerp een rol bij de adoptie. Zo is het niet altijd duidelijk welke voor- en nadelen het verduurzamen van vastgoed heeft. De analyse die hierop een antwoord moet geven wordt als complex ervaren en kan derhalve als een vertragende factor worden gezien (Wilkinson, Reed, 2007). Naarmate een organisatie professioneler en groter is, speelt dit aspect een kleinere rol. Dit onder andere, doordat de frequentie waarmee ze met deze materie in aanraking komen, hoger is.

Interessant is het dat (ook) bij grotere gebruikers niet altijd duidelijk is wie verantwoordelijk is voor het duurzaamheidsbeleid. In sommige gevallen is dit de facilitaire dienst, maar soms ligt dit ook bij een andere afdeling. Tijdens het zoeken naar partijen die konden worden geïnterviewd, bleek het vaak moeilijk te achterhalen wie de verantwoordelijke was. Ook de geïnterviewde beleggers hebben aangegeven eenzelfde probleem te ervaren. De geïnterviewde gebruikers blijken zelf ook vaak problemen te hebben met verantwoordelijkheden over verduurzaming. Dit vormt voor hen dan ook een barrière.

Omgevingsbarrières

Omgevingsbarrières, zoals veroudering van een gebied of gedateerdheid van een gebouw, kunnen een rol spelen bij het adopteren van duurzaamheid. Gebruikers zullen minder snel geneigd zijn een bijdrage te leveren aan verduurzaming wanneer de omgeving dan wel het gebouw minder representatief is. In dat geval wordt de verhuisneiging juist groter.

4.7 Randvoorwaarden

Zowel beleggers als gebruikers kennen motieven “vóór” en barrières “tegen” het toepassen van duurzaamheidsmaatregelen. De motieven en barrières zijn vaak gebaseerd op “ja maar” of op “ja, mits” houdingen. Er worden derhalve randvoorwaarden gekoppeld aan de verschillende motieven. In deze paragraaf zullen enkele, van de vele mogelijke randvoorwaarden, van zowel beleggers als gebruikers nader worden toegelicht.

4.7.1 Randvoorwaarde belegger

Tijdens de gesprekken met de verschillende beleggers, is gevraagd welke randvoorwaarden zij aan verduurzaming stellen. De antwoorden op deze vraag hebben één gemeenschappelijke deler, de focus ligt voornamelijk op economic sustainability. Mede vanuit deze achtergrond, worden de randvoorwaarden van een belegger om te investeren in duurzaamheid, gelinkt aan enkele van de door Van Gool (Gool, van, e.a. 1993) genoemde redenen om te beleggen in vastgoed. Deze redenen, die hieronder worden weergegeven, sluiten aan op de in hoofdstuk 1 genoemde definitie voor beleggen in onroerend goed. De redenen zijn:

- Vrij stabiele stroom directe inkomsten gedurende een langere periode;
- Het rendement op de lange termijn bij een beperkt risico;
- Het rendement is positief te beïnvloeden door intensief management;
- Betere spreiding in de portefeuille en een lager portefeuille-risico;
- De bescherming tegen inflatie;
- Mogelijkheden voor matching;
- De specifieke kansen op onroerendgoed-markten;
- De mogelijkheden voor fiscale voordelen.

Het zijn met name de eerste drie redenen, die bij het toepassen van duurzaamheidsmaatregelen, onder druk kunnen komen te staan. Allereerst zullen de drie redenen, zoals hiervoor genoemd, worden uitgewerkt. Vervolgens wordt kort ingegaan op een vierde randvoorwaarde die tijdens de gesprekken met beleggers is geïdentificeerd.

Stabiele stroom directe inkomsten gedurende een lange periode

De lange levensduur van vastgoed biedt een belegger de mogelijkheid om gedurende tientallen jaren huurinkomsten te genereren. Op korte termijn zijn de inkomsten afhankelijk van de bezettingsgraad en de gerealiseerde huurprijs. Het uiteindelijke resultaat is daarbij afhankelijk van de exploitatiekosten.

Indien een belegger investeert in duurzaamheidsvoorzieningen, zal dit het directe beleggingsresultaat negatief beïnvloeden. De investeringskosten gaan omhoog terwijl daar in beginsel geen extra directe inkomsten tegenover staan. Er kunnen weliswaar besparingen ontstaan, dit bijvoorbeeld in de vorm van lagere energiekosten, maar die komen voor rekening van de gebruiker (lagere servicekosten).

Dit zal het directe beleggingsresultaat op de korte termijn en daarmee ook het indirecte resultaat (behoudens waardeinstijging door het verduurzamen) negatief kunnen beïnvloeden. Beleggers zijn niet snel geneigd, ceteris paribus, te investeren in additionele duurzaamheidsmaatregelen, zonder dat daar extra inkomsten tegenover staan. Tijdens de interviews is dit nog eens bevestigd.

Bij het maken van een investering moet worden aangetoond dat het financieel haalbaar is (Aye, e.a., 2000). De voordelen moeten hoger zijn dan de nadelen. Randvoorwaarde van de belegger is daarom dat er een gelijkblijvende huur is, het mag hem netto “niets” kosten. Altera Vastgoed geeft bijvoorbeeld aan dat investeringen rendement neutraal

moeten kunnen geschieden. Vanuit deze optiek zal een belegger als randvoorwaarde kunnen eisen, dat een gebruiker op de een of andere manier een bijdrage levert, aan de investering.

Rendement op de lange termijn bij een beperkt risico

Risico wordt gemeten op basis van fluctuaties in het rendement. Deze fluctuaties worden uitgedrukt in de standaarddeviatie (Gool, van, e.a. 2003). Voor een beperkt risico moet zowel de inkomstenstroom, als de waardering stabiliteit vertonen.

Uit eerder aangehaalde onderzoeksresultaten volgt, dat duurzaamheidsvoorzieningen een positieve bijdrage kunnen leveren aan de waardering van vastgoed. De levensduur kan worden verlengd en dat kasstromen voor een langere periode zeker kunnen worden gesteld. Bij het nemen van een investeringsbeslissing is het belangrijk dat de terugverdientijd in ogenschouw wordt genomen. Indien de terugverdientijd langer is dan de resterende levensduur van het object, kan dit aanleiding zijn om niet in duurzaamheid te investeren. Overigens wordt opgemerkt dat duurzame investeringen in beginsel mogelijk wel duurder zijn, maar op de lange termijn kunnen worden terugverdiend.

Voor wat betreft het zekerstellen van kasstromen, wordt verondersteld dat door lagere servicekosten en een betere leefkwaliteit, de interesse van gebruikers hoger is, dan voor conventioneel vastgoed. Ceteris paribus zullen gebruikers duurzaam vastgoed minder snel verlaten. Het risico op leegstand wordt hierdoor derhalve lager. Dit leegstandsrisico kan verder worden verlaagd door het aangaan van een contractuele verlenging. Eventuele toekomstige leegstand zal door verhoogde interesse sneller kunnen worden verhuurd.

Zoals eerder aangegeven, zijn gebruikers niet altijd bereid extra te betalen voor te nemen duurzaamheidsmaatregelen. Ook zonder bijdrage van gebruikers kan uiteindelijk worden besloten om toch tot investeren over te gaan. Dit bijvoorbeeld vanwege de verwachting dat bij wederverhuur, huurpenningen wel hoger zijn.

Uit de interviews volgt dat beleggers bereid zijn om gezamenlijk met gebruikers te investeren in duurzaamheid. Beleggers geven er hierbij de voorkeur aan dat kosten, zeker wanneer het investeringen in social sustainability aspecten betreft, kunnen worden terugverdient in de betreffende contractperiode. Een van de argumenten hiervoor is dat beleggers niet het risico willen lopen dat toekomstige (nieuwe huurders) niet willen betalen voor genomen maatregelen (bronspecificiteit). Of erger nog, dat deze maatregelen moeten worden verwijderd. Dat laatste zou namelijk betekenen dat investeringen dan in principe in een keer moeten worden afgeschreven.

Afhankelijk van de omvang van de te nemen investeringen, is het voor een belegger wenselijk inzichtelijk te krijgen of en in hoeverre de te nemen investering effect heeft op het rendement op lange termijn. Inzicht in terugverdientijd, inzicht in de commitment van de gebruiker en het verlengen van contracttermijnen kunnen beleggers bij deze randvoorwaarde helpen. Nogmaals wordt opgemerkt dat sommige beleggers verwachten dat duurzaamheid op termijn de enige methodiek is voor waardebehoud. Zij gaan er derhalve vanuit dat, door te investeren in duurzaamheid, juist het rendement en risico op de lange termijn kan worden behouden.

Rendement is positief te beïnvloeden door intensief management

Een belegger kan door intensief management kansen benutten die leiden tot huur- en of waardegroei. Hierbij kan worden gedacht aan upgradering van kantoren en het veranderen van de samenstelling van gebruikers. Upgraden van een object kan worden bereikt door het te verduurzamen. Voor bepaalde upgradering/ investeringen is het noodzakelijk dat gebruikers huisvestingsgedrag veranderen. Dit bijvoorbeeld door onnodig energieverbruik te beperken. Hiervoor zal bewustwording en gedragsverandering bij gebruikers centraal moeten staan. Het management van een belegger kan nog zo intensief zijn, maar indien gebruiker niet bereid is tot aanpassing, heeft het vaak geen zin om verbeteringen aan te brengen. Commitment van de gebruikers is hierbij derhalve essentieel. Uit de gesprekken met beleggers volgt dat het hun verwachting is dat het met name bij professionele partijen gemakkelijker wordt om commitment te verkrijgen. Dit bijvoorbeeld doordat bij dit soort organisaties het facilitair management actiever betrokken wordt bij de implementatie van maatregelen.

Meetbaarheid duurzaamheid

Een mogelijk knelpunt, dat bij de implementatie van duurzaamheidsmaatregelen kan ontstaan, is de wijze waarop duurzaamheid wordt gemeten. Zoals eerder gemeld, zijn niet alle aspecten van duurzaamheid goed te kwalificeren (het betreft hier veelal aspecten met betrekking tot social sustainability en de vierde dimensie). Commitment van de gebruiker speelt bij het uiteindelijke resultaat van dit soort maatregelen een belangrijke rol.

Wanneer het effect van genomen maatregelen gebruikt wordt voor de verdeling van de investeringskosten tussen gebruiker en belegger, zullen goede afspraken over indicatoren, waarop de duurzaamheid getoetst wordt, moeten worden gemaakt.

4.7.2 Randvoorwaarden gebruikers

In de literatuur zijn enkele randvoorwaarden gevonden die bij de implementatie van duurzaamheidsmaatregelen een rol kunnen spelen. Indien besloten wordt tot een gemeenschappelijke inspanning, kunnen deze randvoorwaarden een rol spelen bij de implementatie van de maatregelen. In deze Masterproof worden vier randvoorwaarden behandeld die in de literatuur zijn aangetroffen. Hoewel het doel van verduurzaming vaak ligt op het creëren van environmental en social sustainability, ligt de nadruk van deze randvoorwaarden op economic sustainability. Tijdens de interviews met de gebruikers, bleken de door hen genoemde randvoorwaarden, ook op dit vlak te liggen. Hieruit volgt dat duurzaamheid interessant nuttig en belangrijk wordt bevonden, maar dat dit vooralsnog weinig druk mag leggen op het bedrijfsresultaat. Op de een of andere manier moet dus inzichtelijk worden dat te nemen maatregelen tot financieel voordeel leiden.

Huuropslag en servicekosten

Uit ervaring van Schiphol Real Estate blijkt dat gebruikers over het algemeen niet snel geneigd zijn een lumpsum bijdrage te leveren aan een investering. Veelal geven zij de voorkeur aan het uitsmeren van de kosten over een langere periode. Dit laatste bijvoorbeeld door het berekenen van een huuropslag. Uit diverse onderzoeken, welke

eerder in deze Masterproof zijn aangehaald, volgt dat voornoemde huuropslag cq de totale som van de huurkosten van duurzaam vastgoed maximaal vijf procent boven de normale huur mag zitten.

De mate waarin een gebruiker meer wil betalen hangt (mede) af van aspecten als (Aye, e.a., 2000):

- locatie
- externe omgeving
- interne omgeving
- bereikbaarheid
- voorzieningen niveau
- afwerkingen
- kwaliteit

Indien aspecten als locatie, externe omgeving en bereikbaarheid slecht scoren, is het minder waarschijnlijk dat een gebruiker zijn huurcontract zal verlengen. Een voorwaarde is dan ook dat het object niet slechter scoort dan soortgelijke objecten, dan wel dat verbeteringen ervoor zorgen dat het object beter gaat scoren. Het is echter de vraag of gebruikers bereid zijn om gedurende een bestaande contractperiode een extra huuropslag, gekoppeld aan duurzaamheidsmaatregelen, te betalen.

Afhankelijk van de te maken kosten en de lengte van het contract zal het opslagpercentage verschillen. Indien de contractperiode kort is, bestaat de mogelijkheid deze vroegtijdig te verlengen. Voor de gebruiker heeft dit als voordeel dat de kosten over een langere periode verdeeld worden en daarmee minder drukken op de exploitatie.

Het is denkbaar dat een gebruiker niet bereid is om een extra huuropslag te betalen. Indien hij wel bereid is om zijn huurcontract te verlengen, kan mogelijk een gedeelte van de (veelal) te verstrekken huurvrije periode (of incentives) worden aangewend voor het financieren van de verschillende maatregelen.

Tegenover een huuropslag, staat veelal de wens van de gebruiker dat servicekosten worden verlaagd (Aye, e.a., 2000). Verduurzaming van vastgoed, met name op het gebied van environmental sustainability, kan leiden tot lagere servicekosten. Uit de gehouden interviews blijkt dat de geïnterviewde gebruikers alleen bereid zijn tot het betalen van een huuropslag indien dit wordt vertaald in een daling van de servicekosten. De gebruikers geven hierbij aan dat de besparingen op servicekosten hoger moeten zijn dan de verkregen huuropslag.

Indien maatregelen gericht zijn op aspecten zoals het verhogen van leefbaarheid, comfort en gezondheid (social sustainability), kunnen deze niet worden vertaald in lagere servicekosten. Er zal dan naar een andere wijze van verrekening moeten worden gezocht. Dit bijvoorbeeld in de vorm van de hiervoor genoemde huuropslag.

Free riden

Indien meerdere gebruikers van één investeringen profiteren kan een probleem ontstaan. Bijvoorbeeld doordat partijen niet willen mee betalen, maar wel profiteren, het eerder genoemde free riden (Wilkinson, Reed, 2007). Als voorbeeld kan worden gekeken naar investeringen gericht op energiereductie. Met uitzondering van gebouwen met individuele bemeting, worden energiekosten omgeslagen over alle gebruikers.

Een investering in duurzame (energie) maatregelen, zal daarom in principe een gemeenschappelijke aangelegenheid moeten zijn. Tussen belegger en gebruiker kunnen specifieke afspraken worden gemaakt. Uit het interview met Transavia, een van de gebruikers van het gebouw Triport op Schiphol Centrum, is gebleken dat juist dit aspect, een van de redenen is dat bepaalde maatregelen in duurzaamheid niet zijn genomen. Andere gebruikers zouden (mee) profiteren van de door hen gedane investering. Door het plaatsen van tussen meters kunnen energiebesparingen wel aan individuele gebruikers worden toegerekend, hierdoor wordt het investeren mogelijk interessanter.

Zoals enkele malen eerder aangegeven, bestaat duurzaamheid niet alleen uit de component energie. Ook aspecten als comfort, veiligheid en gezondheid spelen een rol. Behoudens technische aanpassingen aan de algemene gebouwinstallaties, is het gemakkelijker om comfort en gezondheid van individuele gebruikers te verhogen. Dit laatste bijvoorbeeld door het aanpassen van verlichting of het verbeteren van de interne akoestiek. In dit geval zal er minder, dan wel géén sprake zijn van free riden. Voor wat gebruikersspecifieke maatregelen zal dit niet tot problemen hoeven te leiden.

Meetbaarheid duurzaamheid

Meetbaarheid van investeringen wordt voor gebruikers met name interessant, wanneer de verdeling van de kosten gekoppeld is aan gerealiseerde besparingen (economic sustainability). Hoewel geavanceerde methodieken als BREEAM en LEED nuttig kunnen zijn voor het in kaart brengen van duurzaamheid, zijn deze methodieken over het algemeen niet nodig om energiebesparingen in kaart te brengen. Een energiemeter kan dan al voldoende zijn. De servicekosten van een gebouw vormen echter vaak een struikelblok tussen gebruikers en beleggers. Wanneer een belegger een huuropslag vraagt voor bepaalde duurzame voorzieningen, zal hij gebruikers moeten overtuigen van de kwaliteit van de methodiek waarmee de energiecomponent van servicekosten inzichtelijk wordt gemaakt. Transparante verslaggeving omtrent dit onderwerp blijkt een belangrijke randvoorwaarde voor gebruikers te zijn.

Hoewel methodieken als BREEAM en LEED hier wel aandacht aan besteden, is kwalitatieve verbetering van aspecten als gezondheid en arbeidssatisfactie (social sustainability) moeilijk kwantificeerbaar. Partijen zullen nadere afspraken moeten maken over de wijze waarop dit aspect van duurzaamheid kan worden gekwantificeerd.

Discontinuïteit bedrijfsproces

Hoewel niet direct in de literatuur aangetroffen, is het de verwachting dat discontinuïteit van het bedrijfsproces een rol zal spelen bij de interesse voor het implementeren van bepaalde voorzieningen. Gebruiker en belegger zullen afspraken dienen te maken over de periode waarop maatregelen worden geïmplementeerd en hoe overlast tot een minimum kan worden beperkt.

In deze paragraaf zijn enkele randvoorwaarden van gebruikers genoemd. Het is niet uitgesloten dat gebruikers tijdens het innovatie besluitvormingsproces naast voornoemde randvoorwaarden, ook andere randvoorwaarden aan de orde zullen stellen.

4.8 Het spanningsveld

Zoals al in de inleiding is aangegeven bestaat er, wanneer belegger en gebruiker samen tot verduurzaming wensen over te gaan, een spanningsveld. Dit spanningsveld zal zich met name uiten op het moment dat partijen proberen tot overeenstemming te komen om vastgoed gezamenlijk te verduurzamen. Wanneer een van de partijen op eigen initiatief tot verduurzaming overgaat, zal dit spanningsveld niet bestaan.

Zowel belegger als gebruiker zal allereerst zelf moeten uitmaken of en in hoeverre de condities waaronder overeenstemming kan worden verkregen en de eigen motieven om tot verduurzaming over te gaan, voldoende in evenwicht zijn met eerder geïdentificeerde barrières en gestelde randvoorwaarden.

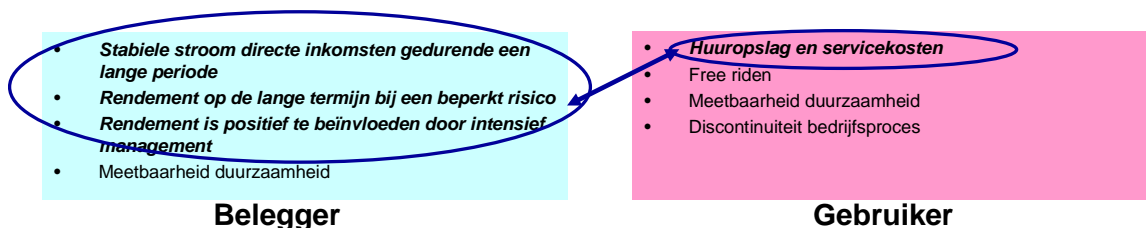


figuur 22 Evenwichtspunt duurzaamheid

Ervan uitgaande, dat een belegger een voorstel tot verduurzaming bij gebruiker neerlegt, zal deze voor belegger in beginsel positief zijn. Zijn motieven voor een bepaalde maatregel, zullen in evenwicht zijn met zijn barrières doordat de randvoorwaarden zodanig zijn geformuleerd dat het voorstel voor hem interessant is. In figuur 22 wordt dit weergegeven.

Vervolgens zal het voorstel voor de gebruiker ook zo evenwichtig moeten zijn dat het voor hem interessant is. Tot aan het moment dat overeenstemming wordt bereikt, bestaat een spanningsveld tussen partijen. Het spanningsveld moet dus tussen partijen worden overbrugd om ook daadwerkelijk tot verduurzaming over te kunnen gaan.

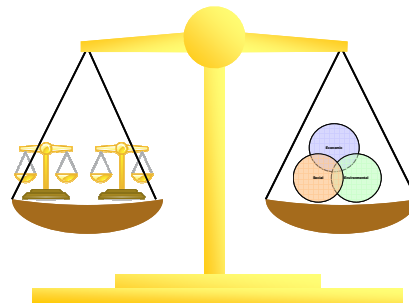
Wanneer beide partijen motieven hebben om voor bepaalde maatregelen te kiezen, dan zullen ze gezamenlijk condities moeten formuleren waarmee eventueel nog bestaande barrières worden overbrugd en in voldoende mate wordt voldaan aan gestelde randvoorwaarden.



figuur 23 Confrontatie randvoorwaarden partijen

In figuur 23 worden de in paragraaf 4.7 geïdentificeerde randvoorwaarden weergegeven. De randvoorwaarden die met elkaar botsen zijn in de figuur vet weergegeven. Zoals uit de figuur blijkt, zijn het voornamelijk financiële randvoorwaarden waar het uiteindelijke spanningsveld tussen belegger en gebruiker ontstaat. Een belegger heeft immers de wens opbrengsten uit investeringen te maximaliseren. Een gebruiker heeft de wens zijn kosten tot een minimum te beperken. Deze twee belangen zullen in de basis altijd met elkaar conflicteren. De overige randvoorwaarden zijn van gemeenschappelijke aard (meetbaarheid duurzaamheid) dan wel relatief eenvoudig op te lossen. Zo kan free ride worden voorkomen door voorzieningen exclusief voor betalende gebruikers aan te leggen. Door goede afstemming, kan discontinuïteit van het bedrijfsproces, tot een minimum worden beperkt.

Het spanningsveld, zoals dat hierboven wordt geschetst, wordt onderschreven door veel van de geïnterviewde partijen. Ook zij zijn van mening dat het spanningsveld voor gezamenlijke verduurzaming, uiteindelijk gekenmerkt wordt door financiële aspecten. Alleen geïnterviewde partijen die, om hun moverende redenen, niet geloven in gezamenlijk verduurzaming, zien dit spanningsveld niet. Aangezien de focus in deze Masterproof ligt op gezamenlijke verduurzaming, dient te worden gekeken of er mogelijkheden zijn om de kloof tussen belegger en gebruiker zodanig te overbruggen, dat voldoende evenwicht ontstaat. Partijen zullen moeten zoeken naar een evenwicht waarbij beiden het gevoel hebben te voldoen aan eigen randvoorwaarden. In hoofdstuk 5 worden enkele mogelijke oplossingen aangedragen die zijn voorgelegd aan de diverse geïnterviewde partijen.



figuur 24 Gezamenlijk evenwicht duurzaamheid

Wanneer voor beide partijen uiteindelijk het evenwicht positief uitvalt, zijn de condities en motieven, barrières en randvoorwaarden zodanig afgestemd, dat het spanningsveld voldoende klein is geworden om over te gaan tot verduurzaming en dat tot implementatie van environmental en/of social sustainability maatregelen kan worden overgegaan. Dit evenwicht wordt weergegeven in figuur 24.

4.9 Conclusie motieven, barrières en randvoorwaarden

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op deelvraag 6, deze luidt als volgt:

Deelvraag 6: Wat zijn voor een belegger en een gebruiker de belangrijkste motieven, barrières en randvoorwaarden om een kantoor te verduurzamen en in hoeverre bestaat er een spanningsveld tussen deze aspecten?

In dit hoofdstuk zijn diverse motieven, barrières en randvoorwaarden genoemd die een rol kunnen spelen bij het verduurzamen van vastgoed. Hierbij is enerzijds gebruikt gemaakt van gevonden literatuur en anderzijds van informatie afkomstig uit interviews met beleggers, gebruikers en adviseurs. Tijdens de interviews is gevraagd welke motieven, barrières en randvoorwaarden beleggers onderscheiden. Tevens is gevraagd of en in hoeverre zij aanvullingen hebben op de op basis van de literatuurstudie geïnventariseerde categorieën. Uit de interviews zijn geen nieuwe categorieën naar voren gekomen. Wel is een helderder beeld ontstaan waarom sommige aspecten in meer of mindere mate een rol spelen. Hoewel geen andere aspecten naar voren zijn gekomen, wil dit niet zeggen dat deze er niet zijn. Belegger en gebruiker doen er verstandig aan, per situatie, voor zichzelf inzichtelijk te maken welke motieven, barrières en randvoorwaarden een rol spelen. Door het in kaart brengen van al deze aspecten, wordt een goede basis gelegd om een onderbouwd besluit te nemen over het al dan niet gezamenlijk verduurzamen van een kantoor.

De motieven van zowel beleggers als gebruikers, zijn ingedeeld op basis van een model van Vyas en Cannon (2007). Dit model is aangepast doordat een onderscheid is gemaakt in motieven die partijen kunnen dwingen om tot verduurzaming over te gaan (push factoren) en motieven die ervoor kunnen zorgen dat partijen zelf tot verduurzaming wensen over te gaan (pull factoren). Zowel beleggers als gebruikers geven aan dat pushfactoren een rol kunnen spelen bij verduurzaming. Op basis van de gesprekken volgt dat de rol van de wetgever/ overheid hierbij beperkt is. De kwaliteit van het vastgoed van de gesproken beleggers blijkt van een zodanig niveau te zijn dat aanpassingen op grond van wetgeving vooralsnog niet nodig is. Het is wel de verwachting dat de rol van toekomstige wetgeving groter wordt.

Stakeholders spelen een steeds grotere rol. Hoewel nog geen van de gesproken beleggers momenteel daadwerkelijke druk uit de markt voelt, is het de verwachting dat gebruikers, naar analogie van bijvoorbeeld de situatie in de VS, in de toekomst steeds meer eisen zullen stellen op het gebied van duurzaam vastgoed. Ook de rol van de aandeelhouder speelt een belangrijke rol. Naarmate aandeelhouders meer belang gaan hechten aan het onderwerp duurzaamheid, zullen beleggers duurzaamheid meer (moeten) gaan adopteren. Concluderend kan worden gesteld dat push factoren nu nog een beperkte rol spelen, maar steeds meer hun plek zullen gaan opeisen.

Voor wat betreft de motieven / factoren met een pull achtergrond, lijkt het zwaartepunt momenteel te liggen bij componenten op het gebied van economic sustainability. Uit de literatuur volgt dat beleggers momenteel focussen op het optimaliseren van het directe en indirecte rendement. De geïnterviewde beleggers zien duurzame investeringen nog niet terug in hun directe dan wel indirecte rendement. Zij spreken de verwachting uit dat dit in de toekomst wel het geval zal zijn. Het maatschappelijk belang is voor beleggers

momenteel een van de grote motoren achter huidige verduurzamingsmogelijkheden. Dit laatste geldt ook voor de gesproken gebruikers.

Gebruikers blijken vooral geïnteresseerd in duurzaamheid om kostenreductie te bewerkstelligen. Daarnaast speelt voor hen de sociale component, in de vorm van arbeidssatisfactie, eveneens een rol. Tevreden personeel is loyaler, zorgt voor betere prestaties en kent over het algemeen een lager ziekteverzuim. Deze twee laatste aspecten vinden daarmee ook hun weerslag in economic sustainability.

Wilkinson en Reed (2007) onderscheiden drie vormen van barrières bij duurzaamheid. Dit zijn sociale-, economische- en omgevingsbarrières. In deze Masterproof is voor het analyseren van de barrières, van zowel belegger als gebruiker, aansluiting gezocht bij deze drie typen barrières.

In tegenstelling tot bijvoorbeeld de markt van aandelen en afgeleide producten daarop, zijn beleggers in vastgoed met name conservatief. Ze zijn terughoudend omdat deze een stabiele kasstroom wensen te realiseren met beperkt risico. Nieuwe “avonturen”, zoals investeren in duurzaamheid, worden derhalve voorzichtig benaderd. Beleggers zijn wel geïnteresseerd, maar investeringen moeten wel rendement neutraal kunnen geschieden. Veelal is hiervoor op de een of andere wijze een bijdrage van de gebruikers noodzakelijk. Angst voor de discussie met gebruiker is daarbij eveneens een barrière. Tot slot spelen ook de kenmerken van de omgeving en de mogelijkheden van een object een rol. Deze laatste aspecten vormen eveneens een barrière voor gebruikers. Andere barrières voor gebruikers zijn het gebrek aan kennis en het beperkte vertrouwen in methodieken van kostenverdeling. De lengte van het bestaande contract, alsmede de kans op mogelijke free riders, kunnen eveneens barrières vormen.

De randvoorwaarden van beleggers zijn geclassificeerd op basis van de door Van Gool (e.a., 1993) genoemde redenen om te beleggen in vastgoed. Beleggers stellen, zoals hiervoor reeds is aangegeven, als voorwaarde dat investeringen rendement neutraal moeten geschieden. Toekomstige kasstromen moeten daarbij zoveel als mogelijk worden zeker gesteld. Veelal is hiervoor een bijdrage van de gebruiker vereist. Beleggers leggen derhalve de focus op economic sustainability. Daarbij geniet het de voorkeur om verduurzaming in samenwerking met meer professionele partijen op te pakken. Het is namelijk de verwachting dat deze partijen meer commitment zullen tonen naar genomen maatregelen. Hierdoor zal het uiteindelijke resultaat op zowel environmental, social en economic sustainability het grootste zijn.

Net als bij beleggers, spelen ook bij gebruikers, economische aspecten een belangrijke rol bij het meewerken aan verduurzaming. Het contract met belegger moet nog zodanige lengte hebben dat het interessant is om mee te werken. Ook mag medewerking er niet toe leiden dat alle besparingen naar de belegger gaan. Er dient derhalve ook een financiële incentive voor de gebruiker te zijn. Gebruikers stellen tevens als voorwaarde dat geen sprake mag zijn van free riders gedrag. Het bedrijfsproces mag daarnaast niet te veel hinder ondervinden door de aanleg van duurzame maatregelen. Tot slot wordt transparantie in de methodiek(en) waarmee resultaten worden berekend als randvoorwaarde genoemd.

Op de laatste vraag uit deelvraag 6 of sprake is van een spanningsveld tussen belegger en gebruiker, moet bevestigend worden beantwoord. Dit spanningsveld ligt met name op het financiële vlak. Een belegger heeft immers de wens opbrengsten uit investeringen te

maximaliseren. Een gebruiker heeft de wens zijn kosten tot een minimum te beperken. Deze twee belangen zullen in de basis altijd met elkaar conflicteren. Belegger en gebruiker zullen moeten bezien of er een zodanige uitwerking kan zijn van de condities waaronder verduurzaming kan plaatsvinden, zodat daardoor evenwicht in motieven, barrières en randvoorwaarden voor beide partijen ontstaat.

Hoofdstuk 5 Het spanningsveld rond verduurzaming

5.1 Inleiding

In de eerdere hoofdstukken van dit onderzoek zijn diverse aspecten aan de orde gekomen die een rol kunnen spelen bij het verduurzamen van bestaand vastgoed. Uit het onderzoek volgt dat verschillen tussen motieven, barrières en randvoorwaarden van belegger en gebruiker, tijdens het besluitvormingsproces een spanningsveld kunnen veroorzaken. In dit hoofdstuk wordt allereerst gekeken op welke wijze de kwaliteit van het besluitvormingsproces, zoals dat in hoofdstuk 3 is besproken, kan worden versterkt. Het is de verwachting dat een goed doorlopen besluitvormingsproces een bijdrage levert aan de mogelijkheid om het spanningsveld tussen partijen te verminderen. In paragraaf 5.3 worden enkele, met partijen besproken methodieken behandeld, waarmee het spanningsveld rond de financiële discussie omtrent verduurzaming, mogelijk kan worden verkleind, cq kan worden weggenomen. Door het behandelen van deze twee onderwerpen, wordt antwoord gegeven op deelvraag 7.

5.2 Versterken kwaliteit besluitvormingsproces

Uit het model van Rogers volgt, dat zowel belegger als gebruiker, een eigen besluitvormingsproces doorlopen. Kort samengevat onderzoekt een belegger allereerst welke verduurzamingsmaatregelen mogelijk zijn. Vervolgens legt hij deze voor aan een gebruiker en de gebruiker bekijkt of en onder welke voorwaarden hij bereid is te participeren in deze verduurzaming. Indien partijen tot overeenstemming komen, zal implementatie en vervolgens evaluatie (bevestiging) plaatsvinden.

Hoewel het model van Rogers het uitgangspunt hanteert dat organisaties een eigen besluitvormingsproces doorlopen, hoeft dit samenwerking niet uit te sluiten. In deze paragraaf worden enkele aspecten behandeld, waarmee het resultaat van het besluitvormingsproces, verder kan worden verbeterd. De focus ligt hierbij allereerst op het betrekken van gebruikers tijdens het besluitvormingsproces. Vervolgens zullen nog enkele mogelijkheden worden genoemd, waarmee de uitkomsten kunnen worden verbeterd.

5.2.1 Betrekken gebruikers

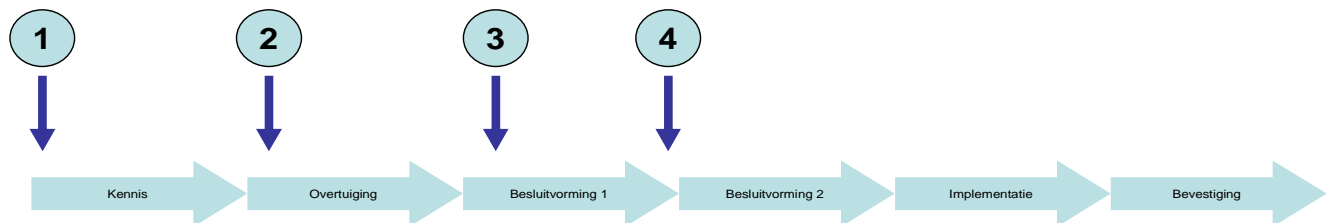
Uit diverse onderzoeken blijkt dat het resultaat van een besluitvormingsproces kan worden verbeterd door stakeholders (in casu gebruikers) in een zo vroeg mogelijk stadium bij de besluitvorming te betrekken (Elkington, 1994), (Johnson, Filippini, 2009), (Azapagic, Perdan, 2005).

Het betrekken van stakeholders en het begrijpen van hun belangen, is essentieel bij het implementeren van duurzaamheidsmaatregelen (Azapagic, Perdan, 2005). Naast het verkrijgen van kennis over de diverse duurzaamheidsmogelijkheden, is het erg belangrijk om in de eerste fase (kennis) de belangrijkste stakeholders te identificeren. Daarnaast moet worden gekeken welke stakeholders in een vroeg stadium bij het besluitvormingsproces dienen te worden betrokken.

Tijdens de interviews is aan alle partijen gevraagd of en in hoeverre gebruikers bij verduurzaming moeten worden betrokken. Indien de laatste vraag positief werd beantwoord, is tevens de vraag gesteld wanneer gebruikers het beste kunnen worden betrokken.

Uit de resultaten volgt dat partijen de overtuiging hebben dat gebruikers bij het verduurzamingsproces moeten worden betrokken. Een veel genoemd argument hiervoor is dat moet worden voorkomen dat er voorzieningen worden aangelegd, waar gebruikers niet op zitten te wachten, dan wel dat deze niet aansluiten op de bedrijfsprocessen van gebruikers. Zelfs voor de situatie waarbij gebruikers niet financieel participeren, wordt betrokkenheid als een belangrijk onderdeel gezien. Dit laatste bijvoorbeeld doordat gebruikers gehuurde ruimten beschikbaar moeten stellen voor duurzame aanpassingen.

De visies omtrent het moment waarop gebruikers moeten worden betrokken verschillen. Allereerst is een gedeelte van de beleggers van mening dat gebruikers in een vroeg stadium moeten worden betrokken. Een tweede groep beleggers geeft aan dat hun voorkeur uitgaat naar het op een later tijdstip betrekken van gebruikers.



figuur 25 Geïdentificeerde momenten betrekken gebruikers

In figuur 25 worden de door partijen geïdentificeerde momenten weergegeven. De geïnterviewde beleggers geven aan dat zij niet tot nauwelijks door gebruikers worden benaderd, om te zien welke vormen van verduurzaming in het gehuurde kunnen worden toegepast. Uitgangspunt van bovengenoemd proces is daarom, dat een belegger (over het algemeen) het initiatief neemt om vastgoed te verduurzamen.

Het is overigens niet ondenkbaar dat een gebruiker zelf de wens uit om het gehuurde vastgoed te verduurzamen. Het eerder genoemde ideologische motief, maar ook de wens om kostenreductie te realiseren, kunnen daarbij een rol spelen. Het moment waarop dan het eerste contact kan plaatsvinden wordt in figuur 25 weergegeven met moment 1. Het is vervolgens afhankelijk van de wens van de gebruiker of en in hoeverre hij in het vervolg traject wordt betrokken. Zo is het goed mogelijk dat een gebruiker een belegger benaderd, waarna deze eerst overgaat tot het identificeren van mogelijkheden. De geïdentificeerde mogelijkheden kunnen vervolgens als maatregelen aan gebruiker worden voorgelegd.

Het zijn met name de geïnterviewde adviseurs (JLL en Search) en de gebruikers die moment 2 als een geschikt moment zien om gebruikers te betrekken bij het besluitvormingsproces. Genoemde argumenten zijn:

- Vroegtijdige betrokkenheid gebruikers vergroot de kans op het verkrijgen van een positieve attitude;

- Vroegtijdig betrekken creëert inzicht in de mogelijkheden om commitment bij gebruikers te verkrijgen (kunnen we neuzen in dezelfde richting krijgen);
- Door vroegtijdige samenwerking kunnen strategieën worden ontwikkeld waar alle partijen baat bij hebben;
- Met het vroegtijdig betrekken van gebruikers wordt voorkomen dat niet gedragen maatregelen ter goedkeuring aan het management worden voorgelegd;
- Gezamenlijk zoeken naar maatregelen kan tot versterking kennis leiden wat in betere en breder gedragen maatregelen kan resulteren;
- Eerder betrekken van gebruiker kan de snelheid en kwaliteit van het besluitvormingsproces (fase 3) bevorderen;
- Door vroegtijdige en open communicatie kunnen motieven en randvoorwaarden van partijen helder op tafel worden gelegd;
- Betrekken gebruiker kan leiden tot mogelijke out of de box oplossingen.

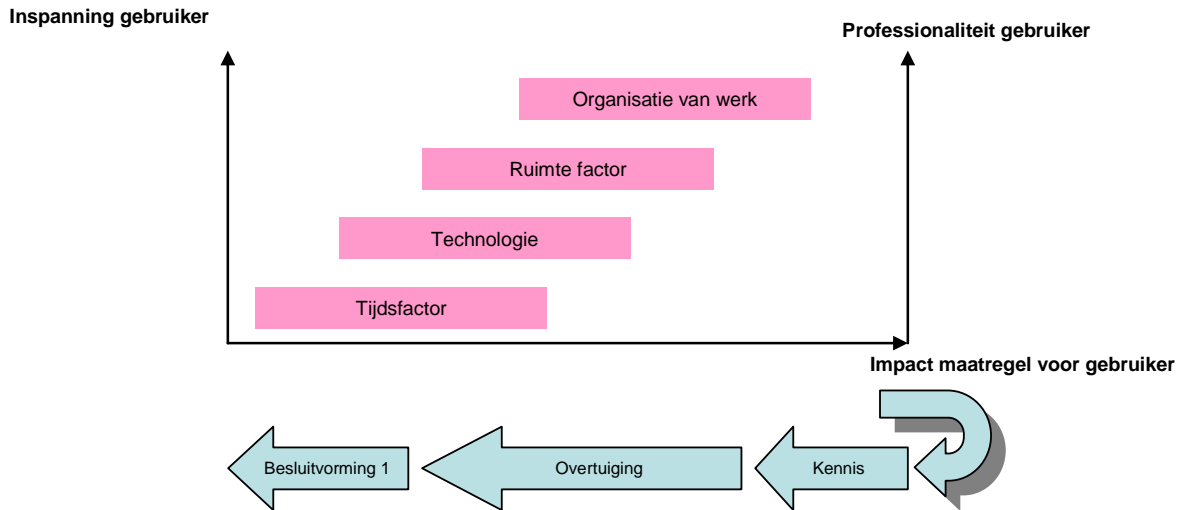
Naast argumenten vóór het vroegtijdig betrekken van gebruikers, zijn ook argumenten tegen het vroegtijdig betrekken genoemd. Het betreft de volgende argumenten:

- Het vroegtijdig betrekken van gebruikers kan leiden tot wildgroei aan vragen en wensen;
- Gebruikers hebben veelal beperkte kennis over verduurzaming van vastgoed en kunnen vanuit die optiek weinig aan de eerste fasen van het proces bijdragen;
- Vroegtijdig betrekken van gebruikers kan leiden tot eindeloze discussies en daarmee vertraging van het proces;
- Vroegtijdig betrekken van gebruikers kan tot oplossingsmogelijkheden leiden, die niet door het hoger management worden gedragen;
- Niet alle maatregelen behoeven interactie met gebruikers.

Onder andere Altera Vastgoed, ING RE, NS Poort en SRE geven de voorkeur aan het betrekken van gebruikers op moment 3. Naarmate gebruikers minder professioneel zijn, blijkt dit moment te verschuiven richting moment 4. Wereldhave en STENA (afhankelijke van de omstandigheden) geven eveneens voorkeur aan moment 4

De vraag die hieruit volgt is wat het juiste moment is om gebruikers te betrekken bij het besluitvormingsproces. Op basis van de literatuur volgt dat dit zo vroeg mogelijk moet geschieden. Een meerderheid van de beleggers, geeft echter aan dat het de voorkeur geniet om met concrete voorstellen te komen.

Welke argumenten wegen hierbij het zwaarst of is er misschien niet een optimaal moment? Op basis van vorengestelde argumenten wordt geconcludeerd dat niet een specifiek optimum bestaat. Wel zijn er een aantal indicatoren aan te wijzen die aanleiding kunnen vormen om gebruikers eerder in het proces te betrekken. In figuur 26 wordt een relatie gelegd tussen figuur 16 (waarin de impact van een maatregel en de betrokkenheid van gebruikers staat weergegeven), de mate van professionaliteit van gebruikers en het moment waarop betrokkenheid gewenst is. Het besluitvormingsproces van een belegger is in de figuur omgekeerd weergegeven (dit wordt benadrukt met een gedraaide pijl). Met de figuur wordt getracht aan te geven dat naarmate de verwachte complexiteit van te nemen maatregelen groter wordt, dit uiteindelijk meer inspanning van de gebruiker zal vragen.



figuur 26 Koppeling besluitvormingsproces en betrekken gebruiker

Om voldoende commitment en betrokkenheid te krijgen en om te zorgen dat maatregelen optimaal kunnen worden geïmplementeerd, wordt het wenselijk geacht gebruikers vroegtijdig in het besluitvormingsproces te betrekken. De professionaliteit van een gebruiker speelt hierbij eveneens een rol. Meer professionele partijen kunnen eerder in het proces worden betrokken zonder een storende cq vertragende factor te zijn. De professionaliteit van gebruikers speelt tevens een rol bij de intensiteit van te nemen maatregelen. Geïnterviewde partijen zijn van mening dat het resultaat van maatregelen die een gedragsverandering van gebruikers vragen, veelal het hoogste zullen zijn wanneer deze worden geïmplementeerd bij professionele partijen.

Naarmate beoogde maatregelen complexer worden (of doelstellingen hoger liggen) zal de rol van de bedrijfsprocessen van een gebruiker groter worden. Volgens Search zal een belegger zich, naarmate de complexiteit stijgt, steeds meer moeten verdiepen in de processen van gebruiker(s). Vragen als: "Wat doet een gebruiker?" en "Hoe zien zijn processen er uit?" zullen hierbij een rol moeten spelen. Het is derhalve belangrijk om niet alleen de mogelijkheden van een gebouw zelf in kaart te brengen, maar ook die van de gebruikers. De mogelijkheden hoeven namelijk niet per definitie aan te sluiten op de processen van gebruikers. Afstemming hiertussen is dus gewenst.

Het beschreven besluitvormingsproces van een belegger zal, wanneer een gebruiker in een vroegtijdig stadium bij het besluitvormingsproces wordt betrokken, niet per definitie hoeven te veranderen. Tussentijdse afstemming met hoger management, die formeel plaatsvindt tijdens besluitvormingsmoment 1, behoort daarbij nog steeds tot de mogelijkheden. Geïnterviewde partijen zijn overigens van mening dat deze afstemming belangrijk is, maar dat enig mandaat tijdens de gesprekken met gebruiker wenselijk is, om niet op alle duurzame plannen/ ideeën te hoeven terugkomen.

Om meer inzicht te verkrijgen in de gewenste rol van gebruikers is de volgende vragenlijst opgesteld.

- Wat is het ambitieniveau van de belegger?
- Wat is de aanleiding voor de verduurzaming?
- Wat is de impact van de maatregelen?
- In hoeverre is sprake van een professionele gebruiker?
- Heeft de gebruiker de wens om betrokken te worden?
- Wenst de gebruiker te participeren in investeringen?

Deze lijst kan bijvoorbeeld worden gebruikt bij momenten waarop verduurzaming in samenwerking met gebruikers overwogen wordt. Naarmate de antwoorden op de vragen meer positief zijn, is het wenselijk gebruikers eerder in het proces te betrekken. Ongeacht het moment waarop een gebruiker wordt betrokken, is het essentieel om betrokkenheid en (wederzijds) vertrouwen te creëren. Hiermee kan mogelijk opportunistisch gedrag worden voorkomen.

5.2.2 Overige maatregelen ter verbetering proces

Uit de resultaten van de interviews volgt dat niet alleen het betrekken van de gebruiker van invloed kan zijn op het besluitvormingsproces, maar dat ook andere factoren invloed kunnen uitoefenen. Tijdens de interviews zijn vijf maatregelen genoemd. Het betreft het maken van proces afspraken, de eerder genoemde corporate strategy, portefeuilleselectie, droogzwemmen/proefprojecten en het inwinnen van (extern) advies. Een korte toelichting volgt hierna.

Proces afspraken

Wanneer besloten wordt om (vroegtijdig) samen te werken bij verduurzaming, dan is het belangrijk te voorkomen dat de discussie tussen gebruiker en belegger ongestructureerd verloopt. Vanuit die optiek is het goed het beoogde doel, eenduidig vast te leggen. Door het vastleggen van het doel, wordt eveneens snel duidelijk of gebruikers zich in de doelstelling kunnen vinden en derhalve willen zoeken naar een geschikte oplossing/maatregel. Het vastleggen van het doel kan daarnaast lange discussies voorkomen.

Door het identificeren van het doel van de discussie komen mogelijk ook andere issues boven tafel. Deze kunnen het besluitvormingstraject vervuilen en dienen expliciet te worden uitgesloten. Indien echter blijkt dat deze issues besluitvorming omtrent duurzaamheid kunnen beïnvloeden, dan kan het oplossen van deze issues, als randvoorwaarde bij de besluitvorming worden meegenomen.

Naast het vastleggen van de doelstelling is het nuttig om heldere procesafspraken te maken. Hiermee krijgt het besluitvormingsproces een tijdsplan en wordt deze verder gestroomlijnd.

Na het gezamenlijk vaststellen van het doel en het maken van procesafspraken, is het belangrijk dat er een platform wordt opgesteld waar een open discussie tussen partijen plaatsvindt (Elkington, 1994). De verschillende motieven, barrières en randvoorwaarden moeten worden geïdentificeerd en men moet proberen deze van elkaar te leren begrijpen, te respecteren en tevens op zoek te gaan naar gemeenschappelijke delers (Azapagic, Perdan, 2005).

Niet alleen moet het doel van het besluitvormingsproces worden vastgelegd. Tijdens het proces zullen partijen gezamenlijk criteria moeten vaststellen op basis waarvan gezamenlijke besluitvorming zal plaatsvinden. Met behulp van deze criteria, welke mede gebaseerd zijn op de geïdentificeerde randvoorwaarden, kunnen duurzaamheidsmaatregelen worden geselecteerd. Naarmate een partij een grotere bijdrage levert voor het realiseren van het uiteindelijke resultaat, zullen zijn criteria een meer beslissende rol moeten hebben. Dit laatste wil overigens niet zeggen dat per definitie voorbij moet worden gegaan aan de wensen/ criteria van een andere partij.

Corporate strategy

In paragraaf 3.2 is reeds aangegeven dat uit onderzoek van Johnson en Filippini (2009) volgt, dat een breed draagvlak in organisaties de kwaliteit van producten verbetert en processen stimuleert. Door een breed gedragen corporate strategy op te stellen is het over het algemeen gemakkelijker om objecten te verduurzamen. Zo zijn de motieven en barrières veelal duidelijker. Daarnaast zullen de randvoorwaarden van een geïmplementeerde strategie helderheid schaffen over (financiële) mogelijkheden. Hiermee wordt het besluitvormingsproces reeds gedeeltelijk afgebakend en kan het sneller worden doorlopen.

Portefeuilleselectie

Wanneer een organisatie de wens heeft om op grotere schaal duurzaamheidsmaatregelen toe te passen, dan is het aan te bevelen om gebruik te maken van portefeuilleselectie. Door het formuleren van criteria kan worden getoetst welke objecten op korte termijn voor duurzaamheid in aanmerking komen. De te hanteren criteria kunnen daarbij afhankelijk zijn van de strategie van een belegger. Leeftijd van een object, duurzaamheidslabel, klanttevredenheid (indien gemeten), leegstand e.d. zijn voorbeelden van criteria die gehanteerd kunnen worden bij deze selectie. Door een goede portefeuilleselectie kunnen objecten met de hoogste prioriteit worden gesignaleerd. Hiermee wordt voorkomen dat onnodig veel aandacht aan objecten met een lage prioriteit wordt besteed.

Aangezien de wijze waarop een object duurzamer kan worden gemaakt verschilt, zal na selectie per object moeten worden bezien of en welke maatregelen het meest geschikt zijn. Zowel de portefeuilleselectie als de inventarisatie van de te nemen maatregelen, vinden plaats in de tweede fase van het besluitvormingsproces. Ook het moment waarop tot daadwerkelijke verduurzaming wordt overgegaan (bijvoorbeeld bij een van de in hoofdstuk 2 genoemde momenten) kan hierbij worden vastgesteld.

Droogzwemmen / Proefprojecten

Alterra Vastgoed geeft aan dat het belangrijk is om inzicht te verkrijgen in te verwachten resultaten van duurzame maatregelen. Er moet derhalve, zeker wanneer met een maatregel grote investeringen gepaard gaan, worden drooggezwommen. Dit bijvoorbeeld door de besparingen modelmatig uit te laten rekenen. Enerzijds om te bezien wat het verwachte effect is op het bedrijfsresultaat van een belegger. Anderzijds om juiste verwachtingen te scheppen voor de gebruiker. “Wat mag hij verwachten?”, “In hoeverre gaat de kwaliteit omhoog?”, “Zijn er voor hem ook besparingen te realiseren?”, dit zijn voorbeelden van vragen die hierbij aan de orde kunnen komen. Door droogzwemmen kan het risico op de in paragraaf 3.3.2 genoemde cognitieve dissonantie worden verminderd.

Een meerderheid van de beleggers geeft aan maatregelen eerst in zogenaamde proefprojecten te willen uitzetten. Niet alleen om te bezien wat het effect van de maatregelen is, maar tevens om het proces, waarmee dit kan worden gerealiseerd meer inzichtelijk te krijgen (er ontstaat derhalve een leercurve). Partijen spreken hierbij de voorkeur uit om deze proefprojecten in samenwerking met professionele gebruikers op te zetten. Naarmate de frequentie omhoog gaat, zal ervaring stijgen, kwaliteit kunnen toenemen en toepassing met andere gebruikers ook mogelijk worden. Door het toenemen van de frequentie, zal het risico op marktfalen tevens kleiner worden.

Inwinnen (extern) advies

Tot slot wordt, niet in de laatste plaats door de adviseurs zelf, aangegeven dat het nuttig is om advies in te winnen. In sommige gevallen is goedkoop duurkoop. Door het inwinnen van advies kunnen bijvoorbeeld hiaten in eigen informatie worden opgevuld, kan inzicht worden gekregen in nieuwe mogelijkheden en kan worden geverifieerd of en in hoeverre duurzame maatregelen effect kunnen hebben op de duurzaamheid van een object. Het inwinnen van advies hoeft overigens niet altijd extern te geschieden, afhankelijk van het type organisatie, kan ook op andere afdelingen van een organisatie reeds kennis aanwezig zijn.

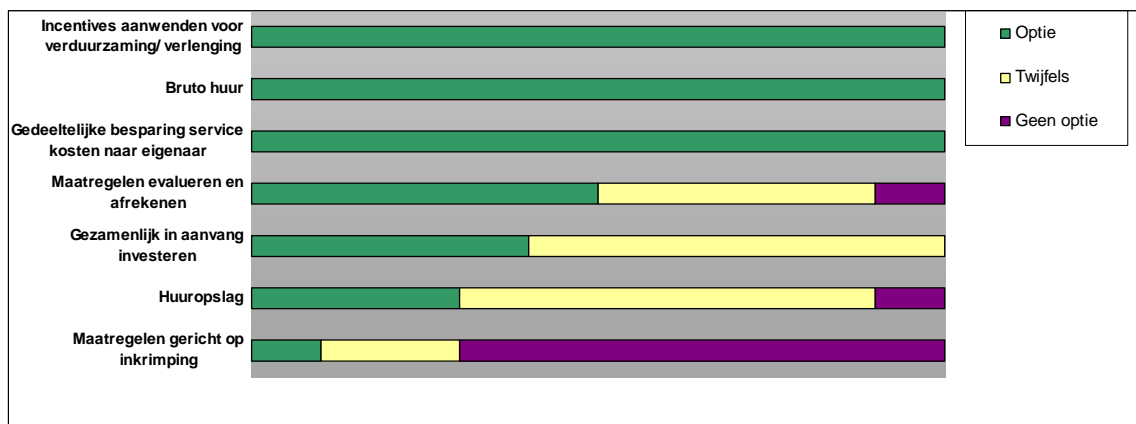
In paragraaf 5.2 is aandacht besteed aan methodieken die een bijdrage kunnen leveren aan het optimaliseren van het verduurzamingsproces. Zoals uit hoofdstuk 4 blijkt, ontstaat er een spanningsveld tussen de verschillende motieven, barrières en randvoorwaarden van belegger en gebruikers. In de hierna volgende paragraaf, wordt gekeken met welke methodieken dit spanningsveld kan worden overbrugd.

5.3 Overbruggen financiële spanningsveld

In hoofdstuk 4 is aangegeven, ligt het zwaartepunt van het spanningsveld tussen belegger en gebruiker op het financiële vlak. De discussie tussen partijen richt zich daarbij met name op de wijze van verdeling van kosten en opbrengsten van investeringen. Deze investeringen liggen met name op het gebied van environmental sustainability. Uit de gesprekken met zowel beleggers als gebruikers volgt dat samenwerking nog erg beperkt is en dat weinig focus ligt op het gezamenlijk aanpakken van social sustainability.

Tijdens de interviews zijn aan alle partijen een zevental methodieken voorgelegd, waarmee voornoemde financiële discussie, (gedeeltelijk) kan worden overbrugd. Aan beleggers is hierbij expliciet gevraagd of genoemde methodieken voor hen een oplossing kan zijn om het spanningsveld met gebruiker te verkleinen. Tevens is aan beleggers gevraagd of zij, vanuit hun ervaring, verwachten of gebruikers eveneens enthousiast zullen zijn over deze mogelijkheden.

In onderstaande figuur staan de zeven methodieken weergegeven. Hierbij staat tevens weergegeven of beleggers en adviseurs verwachten dat betreffende methodieken, dan wel dan niet, een optie zijn voor het overbruggen van de financiële discussie. Bij de implementatie van de antwoorden, is tevens rekening gehouden met het feit of beleggers en adviseurs vanuit hun ervaring verwachten dat gebruikers akkoord zullen gaan met dergelijke methodieken.



figuur 27 Methodieken overbruggen financiële discussie belegger en gebruiker

Uit figuur 27 blijkt dat beleggers het aanwenden van incentives, het hanteren van een brutohuur, verlenging van het huurcontract en besparingen op servicekosten het meest geschikt achten voor het overbruggen van de financiële discussie. Maatregelen gericht op inkrimping en additionele huuropslag worden als minst geschikte opties gezien.

In het vervolg van deze paragraaf worden de voornoemde methodieken toegelicht. Hierbij wordt tevens aangegeven welke voor- en nadelen deze methodieken volgens beleggers, adviseurs en gebruikers kennen. Tijdens de interviews is gevraagd of partijen nog andere oplossingsmogelijkheden zien. Een veel genoemde maatregel is het outsourcen cq verkopen van energiebeheer en installaties. Deze methodiek zal als laatste optie worden behandeld.

Bij het behandelen van bovenstaande methodieken, wordt gefocused op de financiële randvoorwaarden. Daarom wordt ervan uitgegaan dat de overige in hoofdstuk 4 genoemde randvoorwaarden zijn opgelost. In de praktijk moet hier echter terdege rekening mee worden gehouden.

5.3.1 Incentives aanwenden voor verduurzaming/ verlenging huurcontract

Zeker in de huidige markt, bestaat er weinig discussie dat het aantrekken/ behouden van (nieuwe) gebruikers geld kost. Zoals eerder in deze Masterproof is aangegeven, krijgen gebruikers bij het ondertekenen van een huurovereenkomst veelal, in de een of andere vorm, een incentive. Deze incentive vertegenwoordigt een bepaalde waarde. De hoogte van de incentive is daarbij afhankelijk van diverse factoren. Hierbij kan gedacht worden aan de lengte van het huurcontract, de overeengekomen huurprijs, omvang van het gehuurde, opleverniveau, maar ook of sprake is van een nieuwe gebruiker, dan wel dat sprake is van verlenging.

Voor beleggers kunnen incentives worden aangemerkt als sunk costs. Zolang de netto contante waarde van de incentive gelijk blijft, maakt het niet uit of de incentive gedaan wordt in geld, huurvrij of dat bijvoorbeeld geïnvesteerd wordt in additionele duurzame voorzieningen. Deze laatste optie heeft zelfs de voorkeur. Afhankelijk van de mate waarin deze huurdergebonden zijn, zullen deze maatregelen invloed uitoefenen op de kwaliteit van het gehuurde. Bijkomend voordeel is dat de investeringen niet alleen een positief effect kunnen hebben voor de huidige gebruiker, maar mogelijk ook voor de daarop volgende gebruiker(s). Een van de beleggers geeft zelfs aan dat incentives die vertaald kunnen worden in gebouwgebonden verduurzaming, hoger mogen zijn dan andere vormen van incentives.

Beleggers hebben bij het verstrekken van incentives veelal een bepaald budget te besteden. Het is uiteindelijk aan de gebruiker op welke wijze deze incentives worden aangewend. Door gebruiker bewust te maken van de mogelijkheden en eventuele besparingen, die kunnen worden gerealiseerd met verduurzaming, kan deze vorm van aanwending mogelijk worden gestimuleerd. Naarmate dit meer voordelen zal opleveren, bijvoorbeeld door lagere energiekosten, dan wel een hoger kwaliteitsniveau, is de kans groter dat gebruikers hiermee zullen instemmen.

Een van de gebruikers geeft aan dat het voor de hand ligt, dat gebruikers momenteel vooral de voorkeur geven aan besparingen op de korte termijn. Een financiële incentive kan vanuit die optiek op dit moment juist interessant zijn. Dit laatste ondanks het feit dat duurzame investeringen op de lange termijn meer kunnen opleveren (de eerder in hoofdstuk 3 behandelde transactiekostentheorie speelt hierbij een rol). Betreffende gebruiker spreekt de verwachting uit dat naarmate de financiële omstandigheden verbeteren, duurzame aanwending van incentives populairder zullen worden.

Zoals eerder aangegeven, kunnen de terugverdiertijden van, vooral huurdersspecifieke maatregelen, worden gekoppeld aan een contracttermijn. In sommige gevallen blijkt deze voor gebruiker/ dan wel belegger te kort te zijn. Door contractverlenging kan het doen van een investering alsnog interessant worden. De eventuele incentives worden daarmee aangewend voor verduurzaming.

5.3.2 Brutohuur

Op de commerciële vastgoedmarkt wordt de huurprijs, op een paar uitzonderingen na, veelal verdeeld in de kale huurprijs (of netto huur) en de bijkomende servicekosten.

Gebruikers blijken bij het zoeken naar nieuwe ruimte in beginsel vooral te worden geprikkeld door de netto huurprijs. Dit is niet vreemd. Het gehuurde wordt namelijk ook op die wijze aangeboden. Servicekosten lijken veelal bijzaak. Deze kosten kunnen echter een significante invloed hebben op de totale huisvestingslasten. Een gebouw dat een hogere netto huurprijs heeft, kan uiteindelijk veel goedkoper uitkomen. Om objecten vergelijkbaar te maken, zou meer nadruk gelegd moeten worden op de brutohuur. Eventuele duurzame inspanningen van belegger, waarmee servicekosten lager kunnen worden, kunnen hiermee inzichtelijk worden gemaakt.

In de Verenigde Staten wordt veelal met een vaste brutohuur gewerkt. Belegger en gebruiker spreken een vaste huurprijs voor zowel object als te leveren services af. Aan deze totaalhuur wordt een zogenaamde service level agreement gekoppeld. Hierin leggen partijen onder meer afspraken over te leveren diensten vast.

In Nederland zouden soortgelijke afspraken kunnen worden gemaakt. Gebruiker betaalt een vast bedrag voor object en service kosten. Eventuele besparingen, die voortkomen uit additionele investeringen in duurzame maatregelen, komen hierbij ten goede aan de eigenaar. Tijdens de interviews kwamen voor- en nadelen van het hanteren van een brutohuur naar voren. Onderstaand volgt een overzicht.

Voordelen:

- Geen discussies over afrekening servicekosten (behoudens eventuele incidentele opslagen);
- Extra inspanningen belegger zullen zich (gedeeltelijk) via servicekosten terug verdienen;
- Stimulans effect verduurzamen ligt nu bij gebruiker (lagere servicekosten) maar deze pakken de mogelijkheden te weinig op. Een van de verklaringen hiervoor zijn de korte contracttermijnen. Bij Brutohuur ligt de stimulans bij belegger;
- Gebruikers hebben niet altijd de financiële middelen om te investeren in dergelijke maatregelen. Voor beleggers is dit hun vak.

Nadelen:

- Met het hanteren van een brutohuur wordt een belegger gestimuleerd om te investeren in environmental sustainability en minder in componenten van social sustainability;
- Het resultaat van de extra investeringen is veelal mede afhankelijk van commitment van de gebruiker;
- Het vaststellen van een brutohuur is een relatief complexe aangelegenheid;
- Bestaande contracten moeten worden opgebroken.
- Partijen hebben nog beperkte ervaring met deze vorm van contracteren. De standaard ROZ-contracten zijn er ook niet voor uitgelegd;
- Gebruikers kijken, zeker wanneer naar nieuwe huisvestingslocaties wordt gezocht, vooral naar netto huur. Beleggers en makelaars zullen de handen ineen moeten slaan om brutohuur meer onder de aandacht te brengen;

Zoals in figuur 27 is te zien, zijn beleggers geïnteresseerd in deze methodiek van verrekening. Het is daarbij ook een van de vormen die veel van beleggers zal vragen. Er zullen nieuwe contracten moeten worden opgesteld en (vaste) bruto huurniveaus moeten worden berekend. Daarnaast zullen met gebruikers afspraken moeten worden gemaakt voor die situaties, waarin extensieve (boven geraamde) hoeveelheden energie

worden verbruikt. Tot slot zullen gebruikers enthousiast moeten worden gemaakt voor deze manier van verrekening. Een stuk scholing en het bewustmaken van duurzaam gedrag zullen daarbij een belangrijke rol spelen.

5.3.3 Gedeeltelijke besparingen servicekosten naar eigenaar

Een minder ingrijpende manier van het gezamenlijk bijdragen aan investeringen, kan via verrekening van servicekosten plaatsvinden. Met deze methodiek komt een gedeelte van de behaalde besparingen aan eigenaar toe. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door in de servicekosten een vaste opslag of opslagpercentage voor verduurzamingsmaatregelen op te nemen.

Een gebruiker wordt met deze methodiek actief betrokken bij verduurzaming. Zo zullen voor bepaalde maatregelen gedragsveranderingen noodzakelijk zijn. Deze kunnen zich vervolgens direct vertalen in een reductie van de servicekosten. Niet alleen bewustwording van duurzaamheid wordt hiermee gestimuleerd, maar ook worden de huisvestingskosten lager. Hiermee kan mogelijk extra ruimte worden gecreëerd voor andere investeringen. Beleggers geven aan dat deze maatregel met name interessant is, wanneer voor niet gebruikersspecifieke verduurzamingsmaatregelen wordt gekozen. De contracttermijn van gebruiker wordt daarmee minder relevant. Wel loopt een belegger het risico dat opvolgende gebruikers niet willen meewerken.

De geïnterviewde gebruikers hebben aangegeven deze oplossingsrichting interessant te vinden. Wel stellen zij daarbij als voorwaarde dat er een grote mate van transparantie van de servicekosten moet zijn om deze vorm tot een succes te maken. Daarnaast moet er voor hen ook een incentive inzitten. Dat wil zeggen dat niet alle besparingen naar de belegger mogen gaan.

5.3.4 Maatregelen evalueren en verrekenen

De hiervoor genoemde methodieken zijn met name geschikt voor het verrekenen van verduurzamingsmaatregelen gericht op besparingen op (energie) kosten. Verduurzaming kan echter op veel meer aspecten betrekking hebben. Met behulp van de in hoofdstuk 2 genoemde certificeringsmethoden (BREEAM en LEED), kan het resultaat van duurzame investeringen inzichtelijk worden gemaakt. Door op jaarlijkse basis de duurzaamheidsscore van een object in kaart te brengen, wordt inzicht verkregen in vorderingen op het gebied van object-verduurzaming. Deze vorderingen kunnen vervolgens, via een vooraf tussen gebruiker en belegger afgesproken sleutel, worden vertaald in een financiële bijdrage. Deze bijdrage kan in diverse vormen worden gegoten. Huuropslag of een vooraf afgesproken financiële bonus behoren hierbij tot de opties.

De gesproken partijen zijn gematigd positief over deze vorm. Met name de complexiteit van deze manier van verrekenen en het feit dat er in Nederland nog geen lokale variant op de in-use labeling bestaat, zorgt voor twijfel over de haalbaarheid van deze methodiek.

5.3.5 Gezamenlijk in aanvang investeren

Deze variant wordt door beleggers interessant genoemd, maar het is volgens hen maar zeer de vraag of en in hoeverre gebruikers hiertoe bereid zijn. De gebruiker investeert immers met een lumpsum in het gebouw van een ander. Hij loopt daarbij bijvoorbeeld het risico, dat belegger de huur tussentijds opzegt. Een lange contracttermijn is derhalve een vereiste. Dit laatste wordt bevestigd door de gesproken gebruikers. Overigens is deze variant wel geschikt voor voorzieningen die op verzoek van gebruiker worden aangebracht. In dit kader is de gebruiker met ideologische achtergrond genoemd.

5.3.6 Huuropslag

Net als de hiervoor genoemde variant, achten partijen deze methodiek minder geschikt voor verduurzaming. Een algemene huuropslag in een object betekent impliciet dat de basishuur hoger wordt. Beleggers lopen, voor wat betreft leegstaande ruimten, hiermee het risico het gebouw uit de markt te prijzen. Alleen wanneer kandidaat-gebruikers het belang van verduurzaming zien en de huuropslag gedeeltelijk kan worden gecompenseerd in de servicekosten is deze methodiek een oplossing.

Reeds bestaande gebruikers zullen voorgaande alleen accepteren indien de servicekosten lager worden. Huuropslag kan eventueel wel worden gebruikt in situaties waarin een gebruiker vanuit ideologie verzoekt om verduurzaming van het gehuurde. De huuropslag zal, wanneer geen correctie op servicekosten plaatsvindt, in de huidige markt, weinig kans van slagen hebben. Huuropslag is het laatste waar men op zit te wachten.

5.3.7 Maatregelen gericht op inkrimping

De methodiek gericht op inkrimping, sluit aan bij de dimensie ruimte zoals in hoofdstuk 2 is behandeld. Partijen bekijken hierbij gezamenlijk of het proces van gebruiker op een kleiner ruimte kan plaatsvinden. Gebruiker krijgt hiervoor een (gedeeltelijke) huurreductie. De extra huurpenningen die belegger verwerft, door de resterende ruimte te verhuren aan een andere partij, kunnen vervolgens worden aangewend voor verdere verduurzaming van het object.

Gesproken gebruikers geven aan dat hierbij sprake is van een verkapte huuropslag. Bovendien vragen zij zich af of dan nog wel aan arbo-normen e.d. kan worden voldaan. Beleggers tonen ook weinig enthousiasme. Zij kampen op dit moment veelal met aanzienlijke leegstand en er bestaat geen behoefte aan extra vierkante meters leegstand. Bovendien vereist deze vorm van samenwerking volgens hen inzicht in het proces van gebruiker. De tijd en kosten die hiermee gepaard gaan, zullen zeer waarschijnlijk niet opwegen tegen de mogelijke extra huuropbrengsten.

5.3.8 Energiebeheer objecten

Tijdens de gesprekken met de diverse gebruikers, beleggers en adviseurs is het verkopen van de technische (klimaat) installaties dan wel het outsourcen van energiebeheer ook aan de orde gekomen. Vele varianten zijn hierbij denkbaar. Een van de genoemde voorbeelden heeft betrekking op de aanleg van een warmte-koude opslag

bij een gebouw. Niet de belegger zelf, maar een externe partij verzorgt de aanleg, wordt eigenaar van de bron en verzorgt vervolgens leveringen aan het bijbehorende object. Voordeel hiervan is dat een gebouw duurzamer wordt en belegger zelf niet hoeft te investeren. Een externe partij legt zonnecellen op het dak aan. Deze huurt vervolgens het dak en levert energie aan de gebruikers.

Vornoemde voorkomt een hoop discussie tussen gebruiker en belegger. Toch kent deze methodiek ook een aantal nadelen. Zo worden gebruikers minder flexibel in de partij waarvan energie kan worden afgenomen. Daarnaast wordt een belegger minder flexibel bij de verkoop van het object. Door goede afspraken te maken, over bijvoorbeeld de gehanteerde tarieven, mate waarin afname verplicht wordt en de wijze waarop partijen afscheid van elkaar kunnen nemen bij verkoop, kunnen veel barrières worden opgelost.

In de hier voorgaande paragrafen zijn diverse methodieken behandeld, waarmee het in hoofdstuk vier benoemde spanningsveld tussen belegger en gebruiker kan worden verkleind. Het zijn met name de aanwending van incentives en verrekening via de servicekosten, die relatief eenvoudig kunnen worden bewerkstelligd. Het is de verwachting dat, zeker op de lange termijn, de methodiek waarbij met een brutohuur wordt gewerkt, meer aan populariteit zal inwinnen. Tot slot behoort ook het outsourcen van energiebeheer tot een van de mogelijkheden waarmee het spanningsveld kan worden overbrugd. Bij alle maatregelen geldt dat toepasbaarheid afhankelijk is van de concrete situatie en veelal een commerciële afweging zal betreffen.

5.4 Conclusie spanningsveld rond verduurzaming

In dit hoofdstuk is getracht antwoord te krijgen op de in hoofdstuk 1 opgenomen deelvraag 7. Deze deelvraag luidt als volgt:

Deelvraag 7: In hoeverre is het gevonden spanningsveld beïnvloedbaar?

Voor het beantwoorden van deze vraag is allereerste gekeken of het besluitvormingsproces, tijdens welke het voornoemde spanningsveld ontstaat, verder kan worden verbeterd. Vervolgens zijn enkele methodieken behandeld waarmee het zwaartepunt van het spanningsveld, te weten de financiële discussie tussen partijen, mogelijk kan worden verkleind.

Uit bestudeerde literatuur volgt dat het besproken besluitvormingsproces verder kan worden verbeterd door gebruikers vroegtijdig te betrekken. Zo is het de verwachting dat meer commitment kan worden bereikt, breder gedragen maatregelen worden ontwikkeld en relatief vroeg inzicht kan worden gekregen in barrières en randvoorwaarden van gebruikers.

Enkele beleggers, alsmede de geïnterviewde gebruikers, ondersteunen deze visie. Niet alle beleggers blijken echter even enthousiast over het vroegtijdig betrekken van gebruikers. Zo zijn ze bang voor een wildgroei aan vragen, eindeloze discussies en afspraken over maatregelen die uiteindelijk niet door hoger management worden gedragen. In deze Masterproof worden een aantal handvatten aangereikt, waarmee kan worden gezien of het vroegtijdig betrekken van gebruikers, voor de kwaliteit van het eindproduct, nuttig kan zijn. Professionaliteit van de gebruiker, type maatregel,

noodzaak tot het betrekken van gebruiker en de daadwerkelijke wens van gebruiker om betrokken te worden zijn hiervan voorbeelden. Ongeacht het moment waarop een gebruiker wordt betrokken, is het belangrijk wederzijds vertrouwen te realiseren. Dit alleen al om opportunistisch gedrag te voorkomen.

Naast deze handvatten, zijn ook enkele andere maatregelen behandeld, die een bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van het proces. Dit zijn het maken van proces afspraken, het vastleggen van een corporate strategy, portefeuilleselectie, droogzwemmen en tot slot het inwinnen van (extern) advies.

Om antwoord te kunnen geven op deelvraag 7, zijn in paragraaf 5.3 een zevental methodieken aangereikt waarmee het spanningsveld, met name op het financiële vlak, eveneens kan worden beïnvloed.

Uit de interviews met partijen volgt dat zij het aanwenden van incentives, het hanteren van een brutohuur, verlenging van het huurcontract, besparingen op servicekosten en uitbesteden van energiebeheer, het meest geschikt achten voor het overbruggen van de financiële discussie. Maatregelen gericht op inkrimping en additionele huuropslag zijn de minst populaire opties. De vier maatregelen die het beste zijn ontvangen worden kort toegelicht.

In de huidige markt is het verstrekken van incentives bij het aantrekken en behouden van gebruikers een gemeengoed. Voor een belegger is de omvang van de incentives een commerciële afweging. Zolang de netto contante waarde van de incentive gelijk is, maakt het feitelijk niet uit waar deze aan wordt besteed. Een van de mogelijkheden is het aanwenden van deze incentive voor verduurzaming. Gebruikers geven aan dat dit een goede optie is, maar dat zij, gezien de huidige marktomstandigheden, voorkeur geven aan financiële incentives.

Een tweede optie die de interesse van beleggers krijgt is de brutohuur. Uitgangspunt van deze variant is dat beleggers een totaal huur aan gebruikers in rekening brengen. Aangezien gebruikers bij deze variant een vaste huurprijs betalen, komen eventuele, gerealiseerde besparingen (door investeringen in verduurzaming) ten goede aan de belegger. Genoemd nadeel van deze variant is dat deze relatief onbekend en daardoor complex is. Partijen zijn echter van mening dat dit een goede oplossing kan zijn voor het verminderen van het spanningsveld tussen belegger en gebruiker.

Verrekening van eventuele (energie)besparingen kan daarnaast ook geschieden door een gedeelte van de besparingen op de servicekosten ten goede te laten komen aan de belegger. Gebruikers noemen hierbij wel als voorwaarde dat transparantie in de bereikte resultaten erg belangrijk is. Daarbij komt dat zij van mening zijn dat niet alle gerealiseerde besparingen naar de belegger mogen gaan.

Tot slot is met beleggers ook gesproken over het uitbesteden van het energiebeheer. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het door een externe partij laten aanleggen en financieren van een warmte-koude opslag. Voordeel van deze variant is dat de discussie over verduurzaming in veel mindere mate tussen gebruiker en belegger ligt. Nadeel is dat partijen een stuk van de regie over het energiebeheer kwijtraken, doordat dit bij andere partijen wordt neergelegd.

Uit voornoemde volgt dat het spanningsveld tussen belegger en gebruiker te beïnvloeden is. Dit oor het besluitvormingsproces goed onder de loep te nemen en door bijvoorbeeld, een van de hiervoor genoemde methodieken, te introduceren. Door het spanningsveld te reduceren wordt tevens het marktfalen, zoals besproken in de transactiekostentheorie vermindert.

Hoofdstuk 6 Casus verduurzaming ACRE Fund

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van een casus gezien, of de in deze Masterproof opgenomen modellen en methodieken, toegevoegde waarde kunnen hebben bij het verduurzamen van bestaand vastgoed.

In deze casus wordt gekeken naar mogelijke verduurzaming van objecten in het Airport City Real Estate Fund (ACRE Fund) waarvan de auteur van deze Masterproof assetmanager is. In paragraaf 6.1 wordt de huidige situatie van het fonds beschreven. Vervolgens zal in paragraaf 6.2, met behulp van het model van Rogers, worden gekeken hoe verdere verduurzaming van het fonds op strategisch, tactisch en operationeel niveau kan worden ondersteund.

6.1 Huidige status verduurzaming ACRE Fund

Het ACRE Fund is een vastgoedfonds voor institutionele beleggers. Het fonds bezit een zestiental objecten, waaronder zes kantoren, op en rond Luchthaven Schiphol. Het fonds is volgens een zogenaamde BV/CV structuur opgesteld en kent een beherende vennoot en enkele commanditaire vennoten (hierna aandeelhouders). Het personeel, dat het management van het fonds verzorgt, wordt door Schiphol Real Estate aan het fonds gedetacheerd.

Het fonds is opgericht om te beleggen in registergoederen, ten einde de vennoten te doen delen in de inkomsten en de vermogenswinsten, die voortvloeien uit deze beleggingen. Dit met als doel hogere rendementen te behalen dan de relevante benchmark (ROZ/IPD). Dit laatste met behoud van een aanvaardbaar risicoprofiel.

De directie van het fonds is bekend met het onderwerp duurzaamheid. Tot voor kort lag haar focus met name op economic sustainability. Er bestaat momenteel nog geen concrete strategie, dan wel actief beleid voor verduurzaming van objecten. Belangrijkste argumenten hiervoor zijn:

- Strategie fonds, zoals vastgelegd in statuten, is gefocused op het behalen van rendement met acceptabel risicoprofiel. Het is nog onvoldoende duidelijk of duurzaamheid hier aan bijdraagt (randvoorwaarde);
- Het ontbreken van vraag vanuit aandeelhouders en gebruikers (push factoren).

Hoewel dit niet als zodanig wordt gedefinieerd, volgt uit een korte inventarisatie van de activiteiten van het fonds, dat terdege duurzame activiteiten worden ondernomen. Zo heeft het fonds bijvoorbeeld handleidingen voor haar gebruikers opgesteld voor het optimaal gebruiken van installaties en worden installaties bij planmatig onderhoud, zo mogelijk, vervangen door energiezuinigere varianten. De beheerder heeft daarnaast reeds enkele quickwins in de verschillende gebouwen geïmplementeerd.

Het fonds is vanuit de wetgever verplicht haar gebouwen van EPBD labels te voorzien. In figuur 28 wordt de huidige duurzaamheid van de kantoorgebouwen van het fonds weergegeven. Hierbij wordt tevens aangegeven of er reeds bijzondere duurzame voorzieningen aanwezig zijn.

	Locatie	Bouwjaar	Omvang m ² vvo	Duurzaamheidslabel	Bijzondere voorzieningen
Avioport	Schiphol Centrum	2000	8.118	D	w-k opslag
Caravelle	Schiphol Oost	2002	4.916	C	-
Columbus	Schiphol Zuid-Oost	2000	5.842	C	-
Constellation	Schiphol Oost	2000	5.844	E	-
Freightway kantoren	Schiphol Zuid	1988	5.765	G	-
Schiphol Gebouw	Schiphol Centrum	1996	27.591	B	w-k opslag, sporthal

figuur 28 Overzicht duurzaamheid kantoren ACRE Fund (EPBD-labels)

Bovenstaande figuur geeft enig inzicht in environmental sustainability. Het ACRE Fund heeft echter, zonder daar bewust bij stil te staan, ook reeds (enig) inzicht in de social sustainability component van haar gebouwen. Jaarlijks laat het fonds namelijk een enquête uitvoeren onder de gebruikers waarin wordt bezien of en in hoeverre gebruikers tevreden zijn over het gehuurde, voorzieningen, dienstverlening en dergelijke. De resultaten worden vervolgens gebruikt om tevredenheid (social sustainability) verder te verhogen.

Tijdens de laatste aandeelhoudersvergadering, is de directie verzocht inzicht te verschaffen in de duurzaamheid van het vastgoedfonds. Aanleiding voor deze vraag is tweeledig. Allereerst komt de vraag voort uit het maatschappelijke belang dat een steeds belangrijker rol gaat spelen in de bedrijfsvoering van de vennoten. Daarnaast is het de verwachting van de aandeelhouders dat duurzaamheid een steeds belangrijker rol in de nabije toekomst zal gaan spelen en zowel invloed zal hebben op het directe als het indirecte bedrijfsresultaat. Duurzaamheid wordt derhalve geacht een rol te gaan spelen bij het behalen van de centrale doelstelling van het fonds: “het behalen van rendement bij een aanvaardbaar risico”. Het in hoofdstuk 2 genoemde marktfaalen, wordt hiermee gedeeltelijk opgeheven.

Naar aanleiding van het verzoek van aandeelhouders wenst de directie van het fonds, in samenwerking met haar beheerder, duurzaamheid binnen het fonds te inventariseren. Daarnaast wil de directie bezien welke mogelijkheden zij heeft om tot verdere verduurzaming over te kunnen gaan. De directie ziet echter nog wel een aantal obstakels/barrières bij verduurzaming:

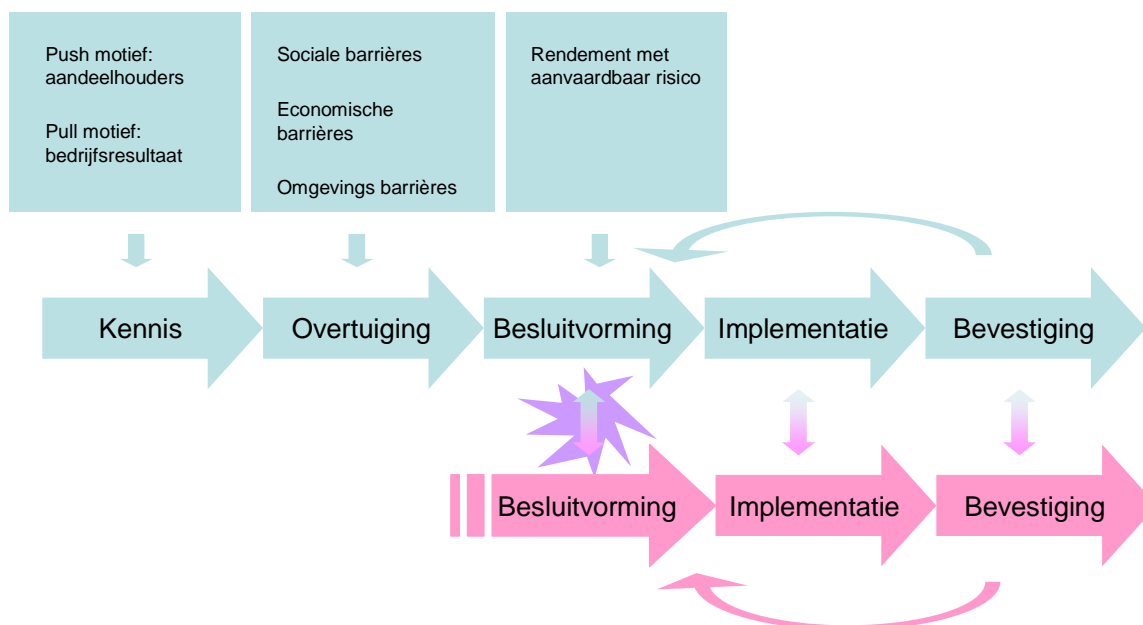
- welk proces te doorlopen bij verduurzaming (sociale barrière)?
- strategievorming of ad-hoc beslissingen nemen (sociale barrière)?
- tot hoever kan ik verduurzamen (omgevingsbarrière)?
- onduidelijkheid over interesse gebruikers (sociale barrière).
- hoge kosten van maatregelen (economische barrière).
- onduidelijkheid over de wijze waarop eventuele meerkosten met gebruikers kunnen worden verdeeld (economische barrière).

Zoals uit de opsomming blijkt, kunnen de barrières van het fonds worden onderverdeeld in sociale-, economische- en omgevingsbarrières. De meeste van deze barrières vertonen nauwe samenhang met de randvoorwaarden van het fonds (rendement met aanvaardbaar risico).

In de volgende paragraaf wordt een koppeling gelegd tussen het in deze Masterproof behandelde besluitvormingsproces en de vraag van de directie van het ACRE Fund hoe zij haar portefeuille verder kan verduurzamen.

6.2 Verduurzaming portefeuille/ kantoren ACRE Fund

Met behulp van de vijf processtappen van het model van Rogers (1995), wordt gekeken op welke wijze het ACRE Fund (verdere) verduurzaming van haar portefeuille en objecten kan bewerkstelligen. In figuur 29 wordt het proces van Rogers gekoppeld aan de motieven, barrières en randvoorwaarden van het ACRE Fund. Voor de volledigheid is ook de relatie met gebruiker in de figuur weergegeven. Dit proces zal allereerst op strategisch niveau moeten worden doorlopen, maar zal vervolgens ook op object niveau kunnen worden doorlopen.



figuur 29 Besluitvormingsproces ACRE Fund

Fase 1) Kennis

Zoals in hoofdstuk 3 is aangegeven, is bij veel beleggers het belang en het nut van verduurzaming bekend. Dit is bij het ACRE Fund niet anders. Eerder is aangegeven dat het management van het fonds wordt bemand door Schiphol Real Estate. Via deze organisatie, is in de afgelopen periode veel informatie beschikbaar gekomen over het onderwerp duurzaamheid. Deze informatie wordt onder andere verkregen door deelname aan de taskforce duurzaamheid van de IVBN, lidmaatschap van de DGBC, maar ook doordat SRE momenteel een hoogwaardig duurzaam kantoor ontwikkelt. SRE heeft daarnaast onlangs een duurzaamheidsmanager aangesteld, om het proces van integrale verduurzaming binnen SRE, verdere invulling te geven.

Het verzoek van de aandeelhouders om een overzicht van portefeuille duurzaamheid te verkrijgen, vormt voor het fonds aanleiding om de aanwezige kennis te structureren (feitelijk is sprake van een push factor zoals besproken in hoofdstuk 4). Het structureren van de gevonden aanwezige informatie, vindt plaats in de tweede fase van het besluitvormingsproces.

Fase 2) Overtuiging

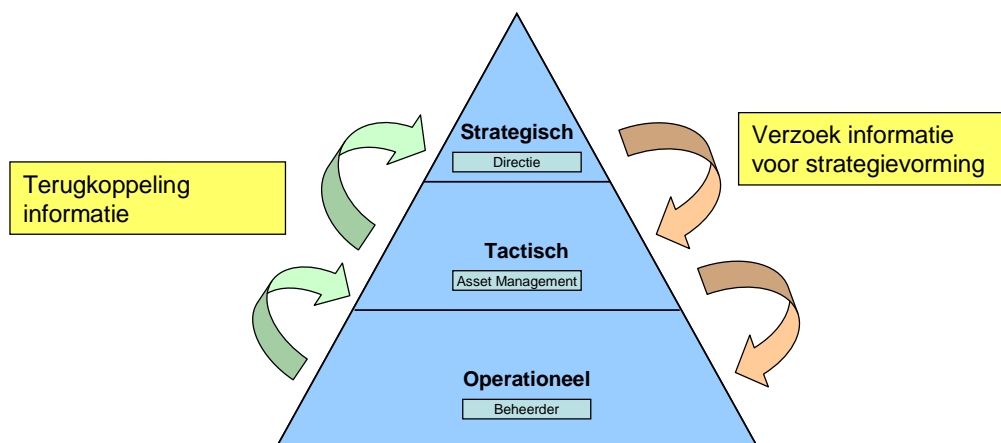
Hoewel in enkele gebouwen reeds duurzame maatregelen zijn genomen, betreft het hier vooral maatregelen die op ad-hoc basis via quickwins, dan wel via planmatig onderhoud zijn ingevoerd. Feitelijk bevindt het fonds zich momenteel zowel op operationeel, tactisch als strategisch niveau in de overtuigingsfase.

Het is de directie momenteel nog niet volledig helder op welke wijze verdere verduurzaming binnen het fonds zal moeten plaatsvinden. Er bestaat geen structuur voor het nog te doorlopen proces. Dit kan als een vertragende factor werken en kan daarmee als een van de barrières voor verduurzaming worden gezien.

In hoofdstuk 3 is beschreven dat een organisatie een attitude dient te ontwikkelen, alvorens zij tot besluitvorming kan overgegaan. De eerder genoemde barrières moeten hierbij, zoveel als mogelijk, worden weggenomen, motieven moeten worden versterkt en randvoorwaarden helder gedefinieerd. Door het proces van Rogers te doorlopen, waarbij tijdens de tweede fase specifiek aandacht wordt besteed aan motieven, barrières en randvoorwaarden, kan het fonds meer gestructureerd tot verduurzaming overgaan. Hetzij per pand, hetzij voor de gehele portefeuille.

Zoals in hoofdstuk 3 en 5 is aangegeven, blijkt uit onderzoek (Johnson, Filippini 2009) dat een breed draagvlak binnen een organisatie, zowel de kwaliteit van producten verbetert als processen stimuleert. Door een corporate strategy op te stellen wordt dit draagvlak vergroot en worden processen versneld. Ad-hoc beslissingen, waar geen strategie aan ten grondslag ligt, kunnen ook tot verduurzaming leiden, maar zullen door de beperkte samenhang (ontbreken kaders), veelal minder snel tot een breed gedragen verduurzaming leiden. Door op strategisch niveau een strategie op te stellen, kan de directie van het fonds zorgen voor sturing en samenhang tussen de verschillende maatregelen. Daarnaast kan de directie randvoorwaarden geven voor toekomstige ontwikkelingen.

Voor het vormen van deze strategie kan het management zich laten adviseren door assetmanager en beheerder. De samenwerking tussen de verschillende niveaus binnen het fonds komt overeen met de eerder aangehaalde organisatorische piramide. In figuur 30 wordt dit model (bewerkt) weergegeven.

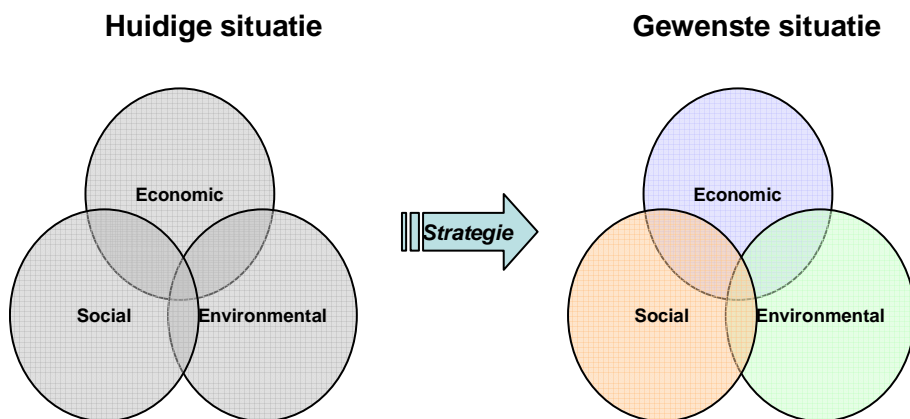


figuur 30 Organisatorische piramide en strategievorming ACRE Fund.

De informatie die assetmanager en beheerder aan de directie van het fonds kunnen aanleveren, kan bijvoorbeeld betrekking hebben op:

- Inventarisatie huidige status duurzaamheid;
- Inventarisatie van mogelijk te nemen maatregelen;
- Inventarisatie professionele vastgoedpartijen.

De directie kan zich daarbij tevens laten ondersteunen door extern advies. Gezien het ontbreken van ervaring op het gebied van strategievorming bij verduurzaming, moet dit door het ACRE Fund zeker in overweging worden genomen. Door tijdens de tweede fase te bezien wat de huidige status is van duurzaamheid binnen het fonds (op hoog aggregatieniveau) en vervolgens te bezien wat de toekomstig gewenste situatie is, wordt inzicht verkregen in de weg die het ACRE Fund zal moeten overbruggen (alsmede de barrières daarbij) om de gewenste situatie te bereiken. De gewenste situatie kan vele gedaantes hebben, maar kan bijvoorbeeld worden gekoppeld aan een minimaal te behalen BREEAM score. In figuur 31 wordt voornoemde visueel gemaakt.



figuur 31 Huidige versus toekomstige situatie duurzaamheid ACRE Fund

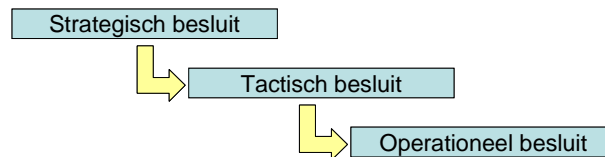
Door het stellen van randvoorwaarden kan de directie ervoor zorgen dat barrières gedeeltelijk worden gedekt. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door ervoor te zorgen dat het bedrijfsresultaat niet onder druk komt te staan. Voorgaande kan worden bereikt door bijvoorbeeld een minimum rendement op duurzame investeringen te eisen. Daarnaast kan bijvoorbeeld als eis worden gesteld dat voor bepaalde maatregelen medewerking van gebruiker is vereist, dan wel dat het nemen van een maatregel aan een commerciële beslissing moet worden gekoppeld.

De directie zal niet alleen randvoorwaarden in haar strategie moeten opnemen, maar juist ook aspecten die verduurzaming moeten stimuleren (motieven), zodat gestelde doelen ook daadwerkelijk kunnen worden bereikt. Daarnaast is het belangrijk dat de strategie flexibiliteit biedt. Deze flexibiliteit geeft assetmanager en beheer de mogelijkheid om de condities van voorstellen van gebruiker aan te passen aan de wensen van deze gebruiker. De weg naar verduurzaming is dan misschien iets anders, maar zal wel tot hetzelfde doel leiden.

Voor wat betreft het ACRE Fund, zal de directie van het fonds, conform haar statuten, voordat zij de strategie kan implementeren en budget kan vrijmaken, eerst haar aandeelhouders van nut en noodzaak van (verdere) verduurzaming moeten overtuigen.

Financiële haalbaarheid/ budget neutraliteit, zullen gezien de doelstelling van het fonds (randvoorwaarde) hierbij een belangrijke rol spelen.

Indien de directie toestemming verkrijgt om haar strategie te implementeren, is op strategisch niveau fase 3 (besluitvorming) doorlopen en kan zij overgaan tot implementatie in de organisatie. In figuur 32 wordt dit visueel gemaakt.



figuur 32 Besluitvorming ACRE Fund


In het volgende gedeelte van deze casus wordt de nadruk gelegd op het besluitvormingsproces op tactisch en operationeel niveau.

Het besluit tot implementatie van een strategie door de directie vormt, zoals uit figuur 32 blijkt, voor de assetmanager aanleiding om over te gaan tot verduurzaming (tactisch besluit). Gezien de beperkte omvang van het fonds, zal ook de beheerder vrijwel direct moeten worden betrokken. Assetmanager en beheerder zullen gezamenlijk moeten bezien op welke wijze de in de strategie vastgelegde doelen, gegeven de randvoorwaarden, verder per object kunnen worden geconcretiseerd.

Zoals hiervoor aangegeven, zal de directie bij het vormen van een duurzame strategie, inzicht moeten verkrijgen in de huidige status van de portefeuille. De beheerder zal zich bij de uitvoering van de strategie eveneens moeten richten op inventarisatie van duurzaamheid van de specifieke objecten en vervolgens moeten bezien welke mogelijkheden objecten kennen.

Om een en ander te illustreren en het fonds daarnaast een handvat bij verduurzaming van een specifiek object te geven, wordt in figuur 33 een voorbeeld gegeven van een (fictieve) inventarisatie van mogelijke maatregelen voor een gebouw uit het ACRE Fund. Voor de reeds aanwezige voorzieningen kan een soortgelijk overzicht worden gemaakt. Het fonds kan voor elk object een dergelijk overzicht opstellen om te bezien welke mogelijkheden zij in de toekomst heeft.

De voorbeelden in figuur 33 sluiten, voor wat betreft te nemen maatregelen aan op de door de BREEAM geïdentificeerde duurzaamheidscategorieën. Daarnaast wordt in de figuur, net als in hoofdstuk 2, onderscheid gemaakt in quickwins, planmatig onderhoud en additionele maatregelen.

 Object: Columbus (vb)	Management	Gezondheid en welzijn	energie	water	transport	materialen	grondgebruik en ecologie	vervuiling
Quickwins	Handleidingen opstellen	Installaties beter inregelen Arbo-adviezen communiceren	Herinregelen van installaties	Waterdruk verlagen	Ruimte voor fietsen maken		Niet gebruikt platfijzel vervangen door groene ruimte	Scheiden van afval dmv extra afvalbakken
Planmatig onderhoud (eventueel met gebruiker(s))			Installaties vervangen door meer duurzame variant		Overdekte fietsenstalling aanleggen	Duurzaam materialen toepassen bij vervanging		
	Overige	Overige	Overige	Overige	Overige	Overige	Overige	Overige
Additioneel (samen met gebruiker(s))	Cursussen geven aan gebruikers	Optimaliseren welzijn door arbo technische verbeteringen aan te brengen Verhogen capaciteit luchtbehandeling	Warmte- koude bron aanleggen Zonnecellen aanleggen	Water omgeving gebruiken voor koeling	Centraal vervoer verzorgen	Pro-actief materialen vervangen door duurzame producten	Aanleg groendak en andere groene voorzieningen op het object	Afwal gebruiken voor opwekken energie (gebiedsgerichte maatregel)
	Overige	Overige	Overige	Overige	Overige	Overige	Overige	Overige

figuur 33 Voorbeeld implementatie duurzame maatregelen

De feitelijke maatregelen die bij deze laatste drie categorieën kunnen worden genomen, hangen nauw samen met de vier dimensies maatregelen, zoals in hoofdstuk 2 zijn behandeld. In het navolgende gedeelte worden de drie verschillende categorieën toegelicht.

Quickwins

De quickwins kunnen, wanneer deze binnen het budget vallen, relatief eenvoudig worden doorgevoerd. Veelal is de rol van de gebruiker hierbij beperkt. Het uitvoeren van quickwins blijkt in de praktijk veelal te worden gezien als iets wat een goed huisvader moet doen voor zijn gebouwen. Opnieuw inregelen van installaties, het verlagen van de waterdruk en afvalscheiding zijn enkele voorbeelden van quickwins, die binnen het fonds kunnen worden gerealiseerd.

Planmatig onderhoud

De categorie planmatig onderhoud heeft onder andere betrekking op het vervangen van gebouwgebonden installaties. Niet alle installaties zijn zonder meer door een duurzame variant te vervangen. De functionaliteit van de installatie en beschikbare ruimte spelen hierbij een belangrijke rol. Indien er duurzame alternatieven zijn, zonder dat dit tot een hogere investering leidt, dan hoeven gebruikers in principe niet actief te worden benaderd. Maatregelen die tot een hogere investering leiden dan normaal, kunnen voor het fonds aanleiding zijn om gebruikers actief te benaderen voor het delen van extra financiële lasten.

Additionele maatregelen

Zoals eerder aangegeven, bestaan er naast quickwins en planmatig onderhoud, diverse (commerciële) momenten waarop duurzame maatregelen kunnen worden ingevoerd. Deze groep van maatregelen wordt in figuur 34 samengevat in de categorie additioneel. Deze maatregelen kunnen, eventueel in samenwerking met de gebruikers in de

betreffende objecten, worden geïmplementeerd . Gezien de doelstelling van het fonds, ligt het voor de hand, duurzame additionele maatregelen te koppelen aan commerciële activiteiten.

Het is vooral deze categorie waarbij het fonds moet zoeken naar samenwerking met gebruiker. De professionaliteit van de gebruikers, het type maatregel, evenals de aanleiding om tot verduurzaming over te gaan, zullen een rol kunnen spelen bij het betrekken van de gebruiker.

Een professionele gebruiker, die bijvoorbeeld kiest om een verhuur incentive te vertalen in het verhogen van de duurzaamheid van een object, zal al in een vroeg stadium kunnen worden betrokken (indien dit ook zijn wens is). De in paragraaf 5.2.1 opgenomen vragenlijst alsmede figuur 26, kunnen het fonds meer inzicht verschaffen in het moment waarop gebruikers moeten worden betrokken. Ongeacht het moment van betrekken, is het belangrijk dat gebruikers commitment en vertrouwen krijgen in te nemen maatregelen. Dit alleen al om opportunistisch of niet rationeel gedrag te voorkomen. In figuur 34 worden enkele kantoren uit het fonds en enkele daarin gevestigde gebruikers, die mogelijk bij het proces kunnen worden betrokken, weergegeven.

Gebouwnaam	Mogelijk te betrekken gebruikers
Aviport	RGD SRE Regus
Caravelle	Schiphol Nederland
Constellation	KLM XXS
Columbus	St bedr. Fonds Metaalindustrie Autodata
Schiphol Gebouw	Schiphol Group

figuur 34 Overzicht mogelijk te benaderen gebruikers ACRE Fund

De beheerder van het fonds kan tijdens zijn reguliere accountgesprekken bezien of en in hoeverre interesse voor verduurzaming bestaat. Hierdoor wordt een overzicht gekregen van partijen die mogelijk geïnteresseerd zijn in verduurzaming. Het assetmanagement kan vervolgens bezien welke vervolgstappen kunnen worden ondernomen. Bestaat er bijvoorbeeld een commerciële aanleiding om tot verduurzaming over te gaan, of kan beter nog worden gewacht met verduurzaming tot een dergelijk moment zich voordoet.

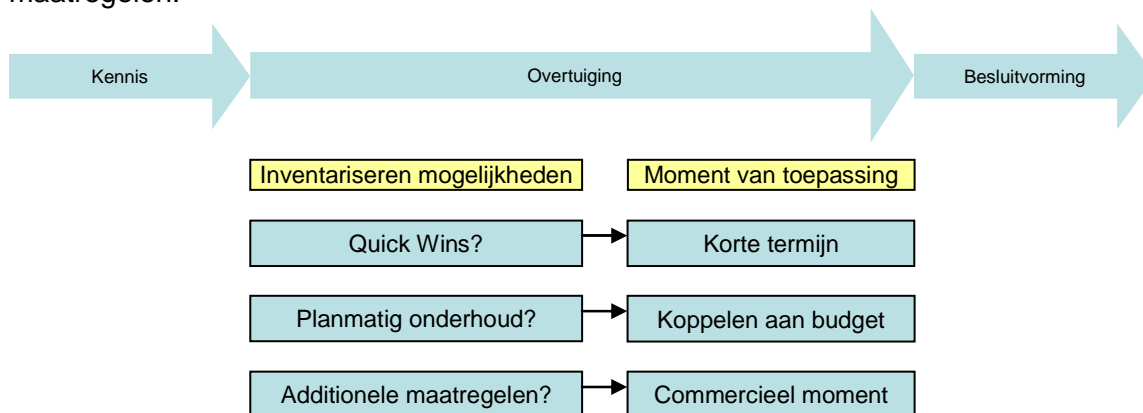
Wanneer het fonds wenst over te gaan tot invoering van additionele maatregelen, dan dient zij inzicht te verkrijgen in de barrières en randvoorwaarden, maar ook in de motieven, die bij haar gebruikers een rol spelen.

Vornoemde aspecten zullen, samen met de randvoorwaarden van belegger, het spanningsveld rond verduurzaming beïnvloeden. Dit spanningsveld kan, met de eerder in paragraaf 5.3 genoemde methodieken, mogelijk worden verkleind. Voor het fonds zijn in principe alle methodieken geschikt. Budget neutraliteit zal voorop moeten staan. Gezien de beperkte omvang van de portefeuille ligt het niet voor de hand om energiebeheer uit te besteden. Wanneer dit echter vanuit parkmanagement wordt bezien, zou dit voor Schiphol als gebied tot een goede mogelijkheid behoren.

Om het proces tussen gebruiker en het fonds zo optimaal mogelijk te laten verlopen, dienen afspraken te worden gemaakt over de gezamenlijke doelstelling (verwachtingen), het te doorlopen proces, als ook criteria op basis waarvan besluitvorming zal plaatsvinden.

Zoals aangegeven, is het fonds relatieve onbekend met besluitvorming en implementatie van duurzame maatregelen. Vanuit die optiek wordt het verstandig geacht alle duurzame maatregelen gefaseerd, middels proefprojecten, in te voeren. Door deze projecten kan het proces verder worden vormgegeven en kan tevens worden gezien of en in hoeverre genomen maatregelen het gewenste effect hebben.

In figuur 35 worden de drie verschillende maatregelen, zoals hiervoor behandeld, gekoppeld aan (een gedeelte) van het model van Rogers. In de overtuigingsfase zal per object moeten worden gezien welke maatregelen mogelijk en haalbaar zijn, alsmede ook op welk moment deze toepasbaar zijn. De verschillende motieven, barrières en randvoorwaarden zullen een rol spelen bij de keuze tussen de verschillende maatregelen.



figuur 35 Maatregelen objecten ACRE Fund en moment van toepassing

Fase 3 Besluitvorming

Het fonds bevindt zich momenteel in de tweede fase van het besluitvormingsproces.

Zoals aangegeven kunnen besluiten omtrent quickwins en planmatig onderhoud veelal worden genomen zonder dat gebruiker betrokken is. De door de directie in de strategie opgenomen randvoorwaarden, zullen daarbij de kaders vormen. Het planmatig onderhoud en eventueel ook de uit te voeren quickwins, kunnen worden opgenomen in de jaarlijkse begroting van het fonds. Deze begroting wordt elk jaar voorgelegd aan de aandeelhouders van het fonds en dient tevens door deze te worden goedgekeurd. Mits aan de randvoorwaarden wordt voldaan, zal goedkeuring niet worden onthouden. Door in het jaarlijkse budget een voorziening op te nemen voor duurzame maatregelen, kunnen quickwins en verduurzaming door planmatig onderhoud worden gerealiseerd.

Maatregelen die gezamenlijk met gebruikers worden opgepakt hoeven, mits aan de strategie van het fonds wordt voldaan en budget neutraliteit vertonen, niet door de aandeelhouders worden goedgekeurd. Tijdens een eerstvolgende vergadering zal, afhankelijk van de omvang van de afspraken, alleen toelichting over het genomen besluit worden gegeven.

Een gezamenlijk besluit (belegger en gebruiker) kan worden genomen op het moment dat een gezamenlijk evenwicht tussen motieven, barrières en randvoorwaarden, bestaat. Door aan het begin van het proces gezamenlijk doelstellingen vast te leggen en criteria vast te stellen op basis waarvan besluitvorming kan worden genomen, kan het proces worden verbeterd.

Fase 4 Implementatie

Door het implementeren van een strategie, kan het ACRE Fund duurzaamheid binnen het fonds verder gestalte geven. De strategie geeft heldere kaders en is een motivatie (push factor) voor assetmanager en beheerder.

Voor wat betreft de implementatie van quickwins en planmatig onderhoud zal, afhankelijk van het type maatregel, in meer of mindere mate contact dienen te zijn met gebruiker. Dit laatste geldt ook voor de implementatie van additionele maatregelen. Technische maatregelen zullen veelal door beheerder worden geïmplementeerd. Maatregelen gericht op gedragsverandering zullen een grote betrokkenheid van gebruiker vragen.

Fase 5 Bevestiging

Uit het proces van Rogers volgt dat tijdens de vijfde fase moet worden bekeken of en in hoeverre de gestelde doelstellingen worden behaald. In hoofdstuk 2 zijn enkele methodieken behandeld waarmee deze resultaten kunnen worden geëvalueerd. Van de reeds doorgevoerde quickwins en duurzame planmatige maatregelen, kan momenteel nog niet bezien worden of en in hoeverre deze duurzaamheid van gebouwen ook daadwerkelijk vergroten.

In deze casus is, voor wat betreft duurzame maatregelen, aansluiting gezocht bij de acht categorieën zoals door BREEAM omschreven. Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven wordt momenteel een in-use variant ontwikkeld. Deze methodiek kan in de toekomst worden gebruikt om zowel duurzaamheid van bestaande kantoren in kaart te brengen, als ook het effect van duurzame maatregelen.

Zoals diverse keren aangegeven, kan duurzaamheid vanuit verschillende perspectieven worden bekeken. Sociale duurzaamheid is daarbij het lastigst te meten. Het fonds heeft een goed middel ontwikkeld om het sociale effect van duurzaamheid meer inzichtelijk te maken. Om enigszins indruk te krijgen over de ervaren kwaliteit van het gehuurde en de geleverde diensten, laat het fonds jaarlijks, volgens een vaste methodiek, een enquête afnemen. Hoewel er geen inzicht wordt verkregen in specifieke aspecten als bijvoorbeeld gezondheid en ziekteverzuim, geven de resultaten wel inzicht in de algemene tevredenheid en het welzijn van gebruikers. Door jaarlijks te blijven monitoren, kan worden bezien of genomen maatregelen worden vertaald in gebruikerstevredenheid.

Op basis van de evaluatieresultaten van genomen maatregelen, kan de assetmanager, eventueel in samenwerking met gebruiker, bezien of maatregelen kunnen worden gecontinueerd, dan wel moeten worden aangepast. Tevens kunnen deze resultaten gebruikt worden bij toekomstig te nemen maatregelen.

Door inzicht te verkrijgen in de wijze waarop het proces is verlopen en de mate waarin maatregelen het beoogde resultaat hebben, kan worden gezien op welke wijze verdere verduurzaming binnen de portefeuille kan worden verbeterd. Derhalve zal de assetmanager eveneens moeten evalueren op welke wijze het besluitvormingsproces is verlopen. Hierbij zal hij tevens regelmatig terugkoppeling aan directie moeten verschaffen zodat, indien nodig, ook de strategie kan worden herijkt.

6.3 Conclusie casus verduurzaming ACRE Fund

Het ACRE Fund heeft momenteel nog onvoldoende inzicht in de wijze waarop zij haar objecten in de portefeuille, gegeven haar randvoorwaarden, kan verduurzamen. In dit hoofdstuk is derhalve enerzijds een koppeling gemaakt tussen de wens van het ACRE Fund om te verduurzamen (gegeven haar randvoorwaarden) en anderzijds de behandelde modellen in deze Masterproof.

Door een integrale benadering van verduurzaming te hanteren, zal de kwaliteit van het product en het verdere verduurzamingsproces binnen het fonds worden gestimuleerd. Er zal commitment moeten komen op zowel strategisch, tactisch en operationeel niveau. Deze integrale benadering kan onder andere worden bereikt door het opstellen van een duurzaamheidsstrategie. Door deze strategie op te stellen en de beschreven processen van het besluitvormingsproces stapsgewijs te doorlopen, kan op onderbouwde wijze tot verduurzaming worden overgegaan. Het is daarbij met name de tweede fase in het proces die, op de verschillende niveaus binnen het fonds, veel aandacht zal vragen. Inventarisatie en afstemming tussen kennis, inventarisatie van de huidige duurzaamheid, de gewenste duurzaamheid van het fonds en de mogelijkheden om deze te bereiken, met of zonder medewerking van gebruikers, zullen tijdens de tweede fase moeten worden bepaald. Nadat er op centraal niveau een strategie is opgesteld zal ook op object niveau naar verduurzaming moeten worden gekeken.

Verduurzaming op object niveau zal eveneens volgens het eerder beschreven innovatie besluitvorming dienen te geschieden. Concrete verduurzaming van de objecten kan via quickwins en planmatig onderhoud worden gerealiseerd. Dit zonder dat daarvoor hoge investeringen moeten worden gemaakt. Voor eventuele additionele maatregelen kan samenwerking met de gebruikers in de verschillende objecten worden gezocht. Ook kunnen commerciële momenten (bijvoorbeeld het verduurzamen van een object in plaats van het verstrekken van een huurkorting) worden aangegrepen. De centrale doelstelling van het ACRE Fund “het behalen van een hoog rendement met een aanvaardbaar risico” zal in alle gevallen een belangrijke rol moeten blijven spelen.

Afhankelijk van onder andere de te nemen maatregelen, professionaliteit en wens van de gebruiker, zal het fonds per object moeten zien of de gevestigde gebruiker(s) in meer of mindere mate bij het proces moeten worden betrokken. Bij het betrekken van gebruikers kan vervolgens een spanningsveld tussen het fonds en de gebruiker ontstaan. In hoofdstuk 5 zijn enkele methodieken behandeld die kunnen worden gebruikt om dit spanningsveld te overbruggen. Wederzijds commitment en vertrouwen zal hierbij een belangrijke rol spelen en zal het risico op opportunistisch gedrag en beperkte rationaliteit verminderen.

Om te zien of gestelde doelstellingen bereikt zijn, zal het fonds bereikte resultaten moeten evalueren. Hierbij kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van de BREEAM

methodieken. Indien de resultaten niet overeenkomen met gestelde doelen, dan zal de assetmanager, eventueel in samenwerking met gebruiker, moeten bezien welke additionele maatregelen kunnen worden genomen.

Het fonds heeft nog relatief weinig kennis van het op een gestructureerde wijze verduurzamen van objecten. Ook is zij nog relatief onbekend op het gebied van samenwerken met gebruikers. Tot slot ontbreekt het haar ook nog aan kennis op het gebied van duurzaamheids evaluatie. Vanuit die optiek wordt het aanbevolen om concrete verduurzaming van objecten allereerst middels proefprojecten te implementeren.

Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen

7.1 Conclusie

De in hoofdstuk 1 gestelde centrale vraag is in de vorige hoofdstukken middels een zevental deelvragen beantwoord. Voor de specifieke antwoorden op de deelvragen wordt verwezen naar de hoofdstukken 2 tot en met 5. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraag. Deze centrale vraag luidt:

“Volgens welk proces en onder welke randvoorwaarden kan een belegger, in samenwerking met gebruiker, duurzaamheid van bestaand kantorenvastgoed verbeteren?”

Dit onderzoek heeft zich gefocused op het verduurzamen van bestaande kantoren. Omdat verduurzamen van bestaand vastgoed diverse aspecten omvat, is de definitie voor duurzaamheid in bestaand vastgoed in deze Masterproof gebaseerd op meerdere definities. De volgende definitie is gevormd voor duurzaamheid en bestaand vastgoed:

“Duurzaamheidsmaatregelen in bestaand vastgoed zorgen ervoor dat vastgoed efficiënter en beter aansluit op de behoeften van gebruiker en eigenaar, doordat beter gebruik wordt gemaakt van de hulpmiddelen energie, water en overige grondstoffen, waarbij de impact van het gebouw op het welzijn en de omgeving wordt verminderd en waarbij waardeontwikkeling wordt gewaarborgd.”

Het in deze Masterproof gehanteerde tripple bottom line concept (economic, social en environmental sustainability) sluit hier goed op aan.

Een belegger kan diverse maatregelen nemen om zijn kantoren te verduurzamen. In navolging op A. van den Dobbelsteen (2004), wordt onderscheid gemaakt in maatregelen gericht op technologie, tijd, ruimte en organisatie van werk. In deze Masterproof is daarnaast onderscheid gemaakt in een drietal gronden waarop verduurzaming kan plaatsvinden, te weten: quickwins, planmatig onderhoud en additionele maatregelen.

Het besluitvormingsproces van een belegger kan in de basis op drie verschillende niveaus plaatsvinden, te weten: op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Hoewel de inhoud van de besluiten per niveau verschilt, verloopt het feitelijke besluitvormingsproces op eenzelfde manier. Voor de kwaliteit van eventuele verduurzamingsmaatregelen, is het belangrijk dat op alle drie de niveaus commitment bestaat.

Er zijn diverse modellen waarmee het besluitvormingsproces rond duurzaamheid kan worden weergegeven. In deze Masterproof is aansluiting gezocht bij een van de meer dominantere modellen, zoals dat door E.M. Rogers is ontwikkeld (1995). De essentie van dit besluitvormingsproces is om op gestructureerde wijze, stapsgewijs keuzen te maken, waardoor verduurzaming dichterbij kan komen. Tijdens de interviews is gebleken dat het gekozen model in de basis overeenkomt met het besluitvormingsproces zoals dat nu door beleggers wordt doorlopen.

Het model van Rogers beschrijft een vijftal fasen, die een belegger doorloopt, wanneer hij zijn bestaande vastgoed verduurzaamt. Deze fasen zijn: kennis, overtuiging, besluitvorming, implementatie en bevestiging. Kenmerken van de organisatie, motieven vóór en barrières tegen implementatie en gestelde randvoorwaarden, kunnen een belangrijke invloed uitoefenen op niet alleen de uitkomst van het besluitvormingsproces, maar ook op de snelheid waarmee dit proces wordt doorlopen. Voor een gestructureerde besluitvorming, moet dit proces bij elke te nemen maatregel tot verduurzaming worden doorlopen. Om te bezien of gestelde doelen behaald zijn, zal aan het einde van het proces een evaluatie moeten plaatsvinden. De in-use variant, zoals deze momenteel wordt ontwikkeld door de DGBC, wordt hiervoor momenteel als meest geschikt geacht.

Afhankelijk van de betrokkenheid van een gebruiker, zal zijn rol groter dan wel kleiner zijn. Voor zogenaamde quickwins en planmatig onderhoud is medewerking van gebruiker vaak niet noodzakelijk. Additionele maatregelen zullen wel vaker in samenwerking met gebruiker worden uitgevoerd. Uit de gehouden gesprekken volgt, dat een gebruiker vaak pas in het besluitvormingsproces betrokken wordt op het moment dat een belegger een voorstel bij gebruiker neerlegt. Dit gebeurt nadat interne besluitvorming over passende maatregelen heeft plaatsgevonden. Na het ontvangen van een voorstel tot een pakket van maatregelen, zal een gebruiker eenzelfde besluitvormingsproces doorlopen als een belegger. Indien partijen ervoor kiezen om gezamenlijk te verduurzamen, zullen zij uiteindelijk een gezamenlijk besluit moeten nemen. De rol van de gebruiker is daarbij dus belangrijk. Immers zonder zijn akkoord, ook geen samenwerking. De kenmerken van gebruiker, zijn motieven, barrières en randvoorwaarden alsmede ook de condities van het voorstel van de belegger en de flexibiliteit daarin, zullen een belangrijke invloed hebben op het uiteindelijke resultaat. Een belegger kan dit besluitvormingsproces bevorderen door die informatie te verstrekken waarmee motieven worden versterkt en barrières, zoveel als mogelijk, worden overbrugd. Hierdoor wordt tevens het risico op beperkte rationaliteit en opportunistisch gedrag beperkt.

Naarmate de mate motieven, barrières en randvoorwaarden van gebruiker verschillen ten opzichte van die van de belegger, zal in meer of mindere mate een spanningsveld tussen partijen bestaan. Het is zaak dit spanningsveld te overbruggen, zodat evenwicht wordt bereikt en tot besluitvorming kan worden overgegaan. Na de besluitvorming is de rol van gebruiker niet afgelopen. Partijen zullen gezamenlijk de maatregelen moeten implementeren en tot slot, in de laatste fase, bevestiging moeten zoeken. In de laatste fase van het besluitvormingsproces zullen partijen gezamenlijk moeten bezien of gestelde doelstellingen behaald zijn. Commitment van beide partijen is hierbij veelal een vereiste om maatregelen succesvol te laten zijn.

Uit het onderzoek volgt dat het besluitvormingsproces kan worden verbeterd door gebruikers vroegtijdig te betrekken. Zo is het de verwachting dat meer commitment kan worden bereikt, breder gedragen maatregelen worden ontwikkeld en relatief vroeg inzicht kan worden gekregen in barrières en randvoorwaarden van gebruikers. Overigens blijkt uit dit onderzoek dat niet alle beleggers even enthousiast zijn over het vroegtijdig betrekken van gebruikers. Zo zijn ze bang voor een wildgroei aan vragen, eindeloze discussies en maatregelen die uiteindelijk niet door hoger management worden gedragen. In dit onderzoek zijn daarom een aantal handvatten aangereikt waarmee kan worden bezien of het vroegtijdig betrekken van gebruikers voor de kwaliteit van het eindproduct nuttig kan zijn. Professionaliteit van de gebruiker, type

maatregel, noodzaak tot het betrekken van gebruiker en de daadwerkelijke wens van gebruiker om betrokken te worden zijn hiervan voorbeelden. Hoewel marktfalen onvermijdelijk is, is het ongeacht het moment waarop gebruikers worden betrokken bij het proces, belangrijk wederzijds vertrouwen te creëren om marktfalen, zoveel als mogelijk, te voorkomen.

Naast het vroegtijdig betrekken van een gebruiker, zijn ook enkele andere maatregelen, die een bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van het besluitvormingsproces, geïdentificeerd. Dit zijn het maken van procesafspraken, het vormen van een corporate strategy, portefeuilleselectie, droogzwemmen en tot slot het inwinnen van (extern) advies.

In dit onderzoek zijn diverse motieven en barrières genoemd die het besluitvormingsproces kunnen beïnvloeden. Bepaalde motieven kunnen ervoor zorgen dat barrières verdwijnen en voor nog overgebleven barrières kunnen eventueel randvoorwaarden worden opgesteld, zodat alsnog tot besluitvorming kan worden overgegaan. Randvoorwaarden zorgen er daarnaast voor dat maatregelen voldoen aan de doelstellingen van partijen.

In dit onderzoek zijn motieven onderscheiden, die partijen kunnen dwingen om tot verduurzaming over te gaan (push factoren). Voorbeelden hiervan zijn de wetgever en druk van stakeholders. Hoewel geen van de gesproken beleggers momenteel daadwerkelijke druk vanuit wetgever of stakeholders voelt, is het de verwachting dat gebruikers, naar analogie van bijvoorbeeld de situatie in de VS, in de toekomst steeds meer eisen zullen stellen op het gebied van duurzaam vastgoed. Ook de rol van de aandeelhouder zal in de toekomst waarschijnlijk een belangrijkere rol gaan spelen. Uit de behandelde casus blijkt bijvoorbeeld, dat de aandeelhouders van het ACRE Fund interesse tonen in de huidige status van duurzaamheid van het fonds, alsmede de mogelijkheden om dit te verbeteren.

Naast push factoren zijn motieven geïdentificeerd die ervoor kunnen zorgen, dat partijen zelf tot verduurzaming wensen over te gaan (pull factoren). Het maatschappelijk belang en nut van duurzaamheid is momenteel één van de grote motoren achter huidige verduurzamingsmogelijkheden. Dit laatste geldt ook voor de gesproken gebruikers. Maatschappelijk belang wordt echter als een gegeven beschouwd en is niet verder behandeld. Het zwaartepunt van de pull factoren ligt momenteel, voor zowel belegger als gebruiker, bij componenten op het gebied van economic sustainability. Uit de literatuur volgt dat beleggers momenteel focussen op het optimaliseren van het directe en indirecte beleggingsresultaat. De geïnterviewde beleggers zien duurzame investeringen nog niet terug in hun directe dan wel indirecte resultaat. Zij spreken de verwachting uit dat dit in de toekomst wel een belangrijkere rol zal gaan spelen. Gebruikers zijn met name geïnteresseerd in de mogelijkheid tot kostenreductie.

Beleggers in vastgoed zijn, over het algemeen, conservatief. Nieuwe “avonturen” zoals investeren in duurzaamheid worden derhalve voorzichtig benaderd. Dit conservatisme vormt een barrière bij verduurzaming. Angst voor de discussie met gebruiker, kenmerken van de omgeving en de mogelijkheden van een object, spelen eveneens een rol. Deze laatste twee aspecten vormen eveneens een barrière voor gebruikers. Andere barrières voor gebruikers zijn het gebrek aan kennis en het beperkte vertrouwen in methodieken van kostenverdeling. De lengte van het bestaande contract alsmede de kans op mogelijke free riders kunnen eveneens barrières vormen. Naarmate de

frequentie, zoals ook in de behandelde transactiekostentheorie staat genoemd, stijgt, zal onzekerheid rond verduurzaming verminderen.

Beleggers stellen als randvoorwaarde dat investeringen rendement neutraal moeten geschieden. Ze leggen bij hun randvoorwaarden de focus derhalve op economic sustainability. Toekomstige kasstromen moeten daarbij zoveel als mogelijk worden zeker gesteld. Quickwins en planmatig onderhoud vragen in principe niet veel extra financiële middelen. Voor additionele maatregelen is veelal wel een bijdrage van de gebruiker vereist. Daarbij geniet het de voorkeur om, wanneer voor samenwerking bij verduurzaming wordt gekozen, deze samenwerking met meer professionele partijen op te pakken. Het is de verwachting dat deze partijen meer commitment naar genomen maatregelen zullen tonen, waardoor het uiteindelijke resultaat voor zowel environmental, social en economic sustainability, het grootste zal zijn.

Net als bij beleggers, spelen ook bij gebruikers economische aspecten een belangrijke rol bij het meewerken aan verduurzaming. Het contract met een belegger moet nog een zodanige lengte hebben, dat het interessant is om mee te werken. Er dient daarnaast een financiële incentive voor de gebruiker te zijn. Gebruikers stellen tevens als randvoorwaarde, dat geen sprake mag zijn van free riders gedrag. Het bedrijfsproces mag daarnaast niet te veel hinder ondervinden door de aanleg van duurzame maatregelen. Tot slot wordt transparantie in de methodiek(en), waarmee resultaten worden berekend, als randvoorwaarde genoemd.

Belegger en gebruiker doen er verstandig aan, per situatie, voor zichzelf inzichtelijk te maken welke motieven, barrières en randvoorwaarden een rol spelen. Door het in kaart brengen van deze aspecten, wordt een goede basis gelegd om een onderbouwd besluit te kunnen nemen over het, al dan niet gezamenlijk, verduurzamen van een object.

Wanneer bij het verduurzamen van kantoren gekozen wordt voor samenwerking met de gebruiker, kan een spanningsveld ontstaan. Dit spanningsveld ontstaat met name door een financiële discussie tussen belegger en gebruiker. Het spanningsveld kan voor een stagnatie in verduurzaming zorgen. Partijen moeten derhalve trachten een evenwicht te creëren tussen enerzijds de randvoorwaarden en barrières van de belegger en anderzijds die van de gebruiker. Naast het op een goede en gestructureerde wijze doorlopen van het besluitvormingsproces, zijn een aantal methodieken onderscheiden, die het spanningsveld eveneens kunnen verminderen. Uit het onderzoek volgt dat het spanningsveld kan worden verkleind door het voor verduurzaming aanwenden van incentives, het hanteren van een brutohuur, verlenging van het huurcontract, besparingen op servicekosten of wel het uitbesteden van energiebeheer. Maatregelen gericht op inkrimping en additionele huuropslag zijn minder geschikt voor het verkleinen van het spanningsveld.

Duurzaamheid tot aan de portefeuille?

In dit onderzoek is getracht inzicht te verschaffen in het proces dat een belegger moet doorlopen, wanneer hij de bestaande (portefeuille) kantoren samen met gebruiker wil verduurzamen. Dit om de aanwezige Circle of Blame zoveel als mogelijk te doorbreken en om ook daadwerkelijk verduurzaming te kunnen realiseren.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de financiële randvoorwaarden een zeer belangrijke rol spelen in het gehele verduurzamingstraject. Er moet sprake zijn van een

commercieel haalbare casus. Duurzaamheid wordt door partijen als een zeer belangrijke maatschappelijke issue gezien, maar mag momenteel in principe geen extra geld kosten. Opportunistisch gedrag, waarbij korte termijn belang (financieel gewin) prevaleert boven lange termijn succes (economic en social sustainability) is nu nog aan de orde, maar verandert langzaam.

Het zijn vooral additionele maatregelen waarvoor samenwerking met gebruikers moet worden gezocht. De beperkte vraag vanuit de gebruikersmarkt en de (nog) niet zichtbare rol van de overheid zorgen ervoor dat, behoudens de eerdere genoemde quickwins en verduurzaming bij planmatig onderhoud, nog relatief weinig aan verduurzaming van bestaand vastgoed wordt gedaan. Beleggers worden zeker niet bestraft voor deze duurzaamheid, maar worden er ook nog weinig voor beloond. Verwachte toekomstige vraag en toekomstige druk, zorgen ervoor dat zowel belegger als gebruiker zich beginnen voor te bereiden op de toekomst.

Doelstelling van deze Masterproof, was het verkrijgen van inzicht in het proces dat een belegger moet doorlopen om bestaande kantoren te verduurzamen. Dit zodanig dat het spanningsveld met bestaande gebruikers wordt geminimaliseerd. Door het spanningsveld zoveel mogelijk te verminderen, wordt een zo optimaal mogelijk resultaat behaald en wordt marktfalen zoveel mogelijk is beperkt.

Het is mijn verwachting dat met het op een gestructureerde wijze doorlopen van het beschreven proces, het vroegtijdig betrekken van gebruikers, het creëren van een gezamenlijke visie en het toepassen van methoden om kosten en opbrengsten in evenwicht te verdelen, aan deze doelstelling kan worden voldaan. Hiermee wordt eveneens aan de wens van de Schiphol Group, om haar footprint te verkleinen zonder dat dit ten koste gaat van het rendement, voldaan. Dit laatste met behoud van haar (vastgoed) concurrentiepositie. Uit dit onderzoek volgt dat er diverse mogelijkheden zijn om te verduurzamen zonder dat dit het bedrijfsresultaat negatief beïnvloedt.

Duurzaamheid en portefeuille kunnen derhalve prima samen gaan.

7.2 Aanbevelingen

Tot slot volgen, aan het einde van dit onderzoek, nog een zestal aanbevelingen.

Duurzamer leven is iets wat ons allen aangaat. Beleggers en gebruikers van kantorenvastgoed kunnen aan verbetering van onze omgeving, gezien het effect dat kantoren op onze omgeving hebben, een belangrijke bijdrage leveren. Uitstel van verduurzaming is niet langer een optie. Het is tijd voor concrete actie. Het wordt partijen aanbevolen over te gaan tot concrete verduurzaming, waarbij de resultaten van dit onderzoek als handvat kunnen worden gebruikt.

De in dit onderzoek opgenomen motieven, barrières en randvoorwaarden zijn kaderstellend, maar niet per definitie volledig. Hoewel het helder is dat met name financiële aspecten een rol spelen bij verduurzaming, is het uiteindelijke effect van de gevonden factoren niet volledig helder. Middels een empirisch onderzoek kan een beter beeld worden verkregen van het uiteindelijke effect van de verschillende motieven, barrières en randvoorwaarden op de bereidheid van belegger en gebruiker om bestaande kantoren in gezamenlijkheid te verduurzamen.

In het tweede hoofdstuk van dit onderzoek, zijn een aantal maatregelen opgenomen die kunnen worden toegepast om bestaande kantoren te verduurzamen. Het is nog niet voldoende duidelijk of en in hoeverre het type te nemen maatregelen, invloed heeft op de mate waarin gebruikers geïnteresseerd kunnen worden in verduurzaming. Nader onderzoek hiernaar is gewenst.

In de derde fase van het gezamenlijke besluitvormingsproces (fase besluitvorming) dienen concrete afspraken te worden gemaakt. Het is zaak deze goed vast te leggen. Verder onderzoek zal zich moeten richten op de wijze waarop gemaakte afspraken juridisch vastgelegd kunnen worden.

De huidige methodieken waarmee duurzaamheid in kaart wordt gebracht is vaak eenzijdig (vooral gericht op energie en uitstoot) dan wel gericht op nieuw vastgoed. Het is belangrijk dat initiatieven voor methodieken, waarmee duurzaamheid van bestaand vastgoed in kaart worden gebracht, worden versneld. Om ervoor te zorgen dat objecten met elkaar kunnen worden gebenchmarked, is het daarbij zaak om te kiezen voor uniformiteit.

Tot slot wordt taxateurs aanbevolen om het effect van duurzaamheid in objecten zichtbaar te maken. Vervolg onderzoek kan zich derhalve kunnen richten op de wijze waarop taxateurs dit in hun taxaties kunnen verwerken.

Literatuurlijst

- Aye, L., N. Bamford, B. Charters, J. Robinson (2000), *Environmentally sustainable development: a life-cycle costing approach for a commercial office building in Melbourne, Australia*, Construction Management and Economics, (18), (927 -934).
- Azapagic, A., S. Perdan (2005), *An integrated sustainability decision-support framework part 1: problem structuring*, International Journal of Sustainability Development & World Ecology, (12), (98-111).
- Baarda, D.B., M.P.M. de Goede (1996), *Basisboek Methoden en Technieken*, Houten, Stenfert Kroese.
- Berkhout, G. (2008), *People, planet, profit en project*, Property Research Quarterly, jaargang 7, nummer 3, (41-45).
- Bijsterveld, K. (2008), *Aandeel gebouwen in CO²-uitstoot fors te laag in geschat*, building business duurzaam, juni 2008.
- Blauw, de, R. (2009), *Leegstand tegengaan is duurzaam*, PropertyNL Magazine (10), juni 2009.
- Bloomfield, C., R. Kadzis (2009), *Global Trends in Sustainable Real Estate: Corporate Perspectives*, Real Estate Management, January/ February, (28-32).
- Boer, de, E. (2008), *Duurzaam ontwikkelen zeer winstgevend*, PropertyNL Magazine, (19) december 2008.
- BREEAM (2009), *BREEAM – The environmental assessment method for buildings around the world*, BRE GLOBAL Ltd.
- Cadman, D. (2008), *The Roots of Sustainability*, The Prince's Foundation for The Built Environment.
- Cannon, S.E, Vyas, U. (2008), *Green Building, Balancing Fact and Fiction*, Real Estate Issues, 33, 2, (1-12).
- CBS (2009), *Monitor Duurzaam Nederland 2009*, Den Haag.
- Chaulet, T. (2009), *Sociaal, Economisch en Milieuverantwoord bouwen*, scriptie, Avans Hogeschool, Tilburg.
- Damanpour, F., S. Gopalakrishnan (1998), *Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change*, Journal of Engineering and technology management, (15), (1-24).
- Dobbelsteen, van den, A. (2004), *The Sustainable Office an exploration of the potential for factor 20 environmental improvement of office accommodation*, Proefschrift, Technische Universiteit Delft.

- Dobbelsteen, van den, A. (2008), *Dutch Green Building Council, Modelvergelijking voor de Nederlandse Green Building Tool*, definitief rapport, versie 2.4. 1 juli 2008, TU Delft, faculteit Bouwkunde, Climate Design & Sustainability.
- Eichholtz, P, N. Kok. (2009), *Duurzaamheid De grote beleggers zijn om en stoppen hun geld al in groene gebouwen*, Speciale bijlage Het Financieel Dagblad, maandag 15 juni.
- Elkington, J. (1994), *Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development*, California Management Review (36:2), (90-100).
- Festinger, L. (1957), *The Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford CA, Stanford University Press.
- Francesco, de, A.J. Levy, D. (2008) *The impact of sustainability on the investment environment*, Journal of European Real Estate Research, Vol 1, No. 1, (72-87).
- Frej, A.B. e.a. (2005), *Green Office Buildings: A practical Guide to Development*, Washington D.C. ULI-the Urban Land Institute.
- Gerritsen, S. (2006), *Schrijfgids voor economen*, Bussum, Uitgeverij Coutinho.
- Golan, M. (2007), *Going Green Pays Off for Two Leading Businesses*, Real Estate Issues, Spring 2007, (55-58).
- Gómez, S., CBRE (2008), *Is the client willing to pay to occupy a greener building?* CBRE.
- Gool, van, P., R.M. Weisz, P.G.M. van Wetten (1993), *Onroerend goed als belegging*, Culemborg, Stenfert Kroese.
- Hart, 't, H., J. van Dijk, M. de Goede, W. Jansen, J. Teunissen (1998), *Onderzoeksmethoden*, Amsterdam, Boom.
- IVBN (2009), *IVBN VISIE op duurzaam vastgoed*, uitgave juni 2009.
- JLL (2008), *Duurzame huisvesting: Een gids voor de Nederlandse kantoorgebruiker*, 2008.
- JLL, CorenetGlobal (2008), *Global Trends in Sustainable Real Estate: An Occupier's Perspective*, Jones Lang La Salle.
- Johnson, W.H.A., R. Filippini (2009), *Internal VS. External Collaboration: What Works*, Research Technology Management, May-June 2009, (nr. 52), (15-17).
- Keeping, M. (2000), *What about the demand? Do investors want 'sustainable buildings'*, Oxford, Oxford Centre for Real Estate Management.
- Kok, N. (2008), *Corporate governance and sustainability in global property markets*, Proefschrift, Universiteit van Maastricht.

- Laan, van der, D. (2008), *Quick Scan: duurzaam nieuws wereldwijd*, buildingbusiness Duurzaam, no. 4, augustus 2008, (13).
- Mebratu, D. (1998), *Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review*. Environ Impact Assessment Review, 18, (493-520).
- Newell, G. (2008), *Sustainability best practices by European property companies*, Property Research Quarterly, jaargang 7, nr. 3, (12-17).
- Pearce, D, A. Markandya, E. Barbier (1989), *Blueprint for a green economy*, Londen, Earthscan.
- Pérez-Lombard, L., J. Ortiz, R. González, I.R. Maestre (2009), *A review of benchmarking, rating and labelling concepts within the framework of building energy certification schemes*, Energy and Buildings, nr 41, (272-278)
- Petinelli, G. (2008), *Look to the USA: Green is gold*, Property EU Magazine, no. 6.
- Powell, M.K., K. Fowler, J. Parman (2009), *Assessing Green Building Performance: U.S. Government's 'Landlord' Evaluates 12 Buildings*, Real Estate Management, January/ February, (18-23).
- Robbins, S.P. (2007), *Gedrag in organisatie*, Amsterdam, Pearson Education Benelux B.V., tweede druk.
- RICS Research (2008), *Breaking the Vicious Circle of Blame – Making the Business Case for Sustainable Buildings*.
- Rogers, E.M. (1995), *Diffusion of innovations*, New York, The free press, 4e editie.
- Schinter, J., D. Vrkic (2008), *A guide for the corporate real estate executive*. Advance New Knowledge First, JLL.
- Schiphol Group (2007), *Klimaatplan Schiphol, care for people and environment*, interne publicatie.
- Seebus, J. (2008), *Roadmaps for a sustainable future*, Property EU Magazine, (7), (73-75).
- SenterNovem (2008), *Vastgoed een energielabel voor uw gebouw! Leidraad voor gebouweigenaren en vastgoedbeheerders*, publicatienummer 2KPUB0801.
- Subramanian, A., S. Nilakanta (1996), *Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance*, Omega International Journal of Management Science, volume 24, (no. 6), (631-647).
- Verschoor, M. (2008), *Groene Vastgoedlabels: Nationaal en Internationaal*, Property Research Quarterly, jaargang 7, nummer 3.

- Vos, G., M. Roso (2008), *Duurzaamheid in vastgoed is de hype voorbij*, Property Research Quarterly, jaargang 7, nummer 3, (4-5).
- Vyas, U.K., P.E. Cannon (2008), *Shifting the Sustainability Paradigm: From Advocacy to Good Business*, Real Estate Issues, volume 33, (3), (1-8).
- Vyas, U.K., S.E. Ethridge (2008), *Shifting the Sustainability Paradigm: From Advocacy to Good Business*, Real Estate issues, volume 33, nr. 2, (1-12).
- Weeber, J. (1987), *De toepassing van Decision Support bij Beleggingsbeslissingen door Vastgoedbeleggers*, Onderzoeksverslag, Rijksuniversiteit Groningen.
- Wilkinson, S.J, R.G. Reed (2007), *The structural and Behavioural Barriers to Sustainable Real Estate Development*, American Real Estate Society (ARES) Conference, 11-14 April 2007, San Francisco, USA, (1-12).
- Williamson, O.E. (1998), *Transactions Cost Economics, how it works where it is headed*, De Economist, (146), no. 1, (23-58).
- Wilson, C., H. Dowlatabadi (2007), *Models of Decision Making and Residential Energy Use*, Annual Review of Environment and Resources, (32), (169-203).
- Witting, S. (2003), *Financieel Duurzaam. De financiële voordelen van Duurzaam Ondernemen in vastgoed*. Scriptie, TU Eindhoven.
- World Business Council for Sustainable Development (2008), *Our vision A world in which buildings consume zero net energy*, Energy Efficiency in Buildings, EEB #2, November 2008.
- World Commission on Environment and Development (WCED) of Brundtland Commission (1987), *Our Common Future, Report of the World Commission on Environment and Development*, Oxford: Oxford University Press.
- Yates, A. (2008), *BREEAM 2008: moving beyond excellence*. Proceedings of the institutional of civil engineers, 161, No. CE4. (150).

Internetbronnen

<http://users.ox.ac.uk/~jesu0073/TCE.pdf>

nl.wikipedia.org

www.senternovem.nl

www.sociosite.net/organization/TK

www.usgbc.org

www.vrom.nl

www.wnf.nl

BIJLAGE 1 Interviewvragen beleggers en adviseurs

1. Wat verstaat uw bedrijf onder duurzaamheid?
2. Welke maatregelen zijn u bekend, heeft u een specifieke voorkeur voor maatregelen, combinaties van maatregelen?
3. In hoeverre speelt duurzaamheid op dit moment een rol in uw bedrijfsvoering?/ Wat doet uw bedrijf zelf aan duurzaamheid?
4. Wanneer u naar een wielervedstrijd kijkt, op welke positie zou u uw organisatie, wanneer de wielervedstrijd duurzaamheid vertegenwoordigd, plaatsen?
5. In hoeverre is duurzaamheid een trend?
6. Vindt u de huidige kennis op het gebied (in de markt voldoende) waar zou u als marktpartij naar toe gaan om informatie te verkrijgen?
7. Volstaan de huidige methodieken waarmee bereikte duurzaamheid in kaart wordt gebracht (LEED, BREEAM e.d.).
8. Welke push factoren / motieven zijn er om tot verduurzaming over te gaan?
9. Welke pull factoren / motieven zijn er volgens u om tot verduurzaming over te gaan?
10. Wat zijn de belangrijkste barrières (vertragende factoren) bij verduurzaming?
11. Welke fasen moeten worden doorlopen tijdens het proces om te verduurzamen?
12. Welke rol moeten gebruikers bij het verduurzamen van vastgoed hebben/ krijgen?
13. Op welk moment moeten gebruikers bij het verduurzamingsproces worden betrokken?
14. Denkt u dat het moment waarop nu gebruikers en beleggers met elkaar in contact treden het juiste moment is om duurzaamheid in gebouwen te implementeren?
15. Of en in hoeverre spelen randvoorwaarden van partijen een rol bij verduurzaming van bestaand vastgoed? Wat zijn de belangrijkste randvoorwaarden?
16. In hoeverre denkt u dat een spanningsveld tussen gebruiker en belegger bestaat bij verduurzaming van vastgoed?
17. Welke oplossingen ziet u bij het oplossen van de discussie tussen gebruiker en belegger?
18. Welke van de onderstaande oplossingen ziet u als het meest geschikt?
 - gedeelte besparing servicekosten ten goede aan eigenaar laten komen
 - huurverlenging
 - huuropslag
 - technische maatregelen evalueren en besparingen afrekenen
 - gezamenlijk in aanvang al investeren

- maatregelen richten op inkrimping
- andere maatregelen?

BIJLAGE 2 Interviewvragen gebruikers

1. Wat verstaat uw bedrijf onder duurzaamheid?

2. Welke maatregelen zijn u bekend, heeft u een specifieke voorkeur voor maatregelen, combinaties van maatregelen?

3. In hoeverre speelt duurzaamheid op dit moment een rol in uw bedrijfsvoering?/ Wat doet uw bedrijf zelf aan duurzaamheid?

4. Wanneer u naar een wielervedstrijd kijkt, op welke positie zou u uw organisatie, wanneer de wielervedstrijd duurzaamheid vertegenwoordigd, plaatsen?

5. In hoeverre is duurzaamheid een trend?

6. Vindt u de huidige kennis op het gebied (in de markt voldoende) waar zou u als marktpartij naar toe gaan om informatie te verkrijgen?

7. Meten jullie duurzaamheid van vastgoed ? (LEED, BREEAM e.d.).

8. Welke push factoren / motieven zijn er om tot verduurzaming over te gaan?

9. Welke pull factoren / motieven zijn er volgens u om tot verduurzaming over te gaan?

10. Wat zijn de belangrijkste barrières (vertragende factoren) bij verduurzaming?

11. Welke rol moeten gebruikers bij het verduurzamen van vastgoed hebben/ krijgen?

12. Op welk moment moeten gebruikers bij het verduurzamingsproces worden betrokken?

13. Denkt u dat het moment waarop nu gebruikers en beleggers met elkaar in contact treden het juiste moment is om duurzaamheid in gebouwen te implementeren?

14. Of en in hoeverre spelen randvoorwaarden van partijen een rol bij verduurzaming van bestaand vastgoed? Wat zijn de belangrijkste randvoorwaarden?

15. In hoeverre denkt u dat een spanningsveld tussen gebruiker en belegger bestaat bij verduurzaming van vastgoed?

16. Welke oplossingen ziet u bij het oplossen van de discussie tussen gebruiker en belegger?

17. Welke van de onderstaande oplossingen ziet u als het meest geschikt?

- gedeelte besparing servicekosten ten goede aan eigenaar laten komen
- huurverlenging
- huuropslag
- technische maatregelen evalueren en besparingen afrekenen
- gezamenlijk in aanvang al investeren
- maatregelen richten op inkrimping
- andere maatregelen?

BIJLAGE 3 Lijst van geïnterviewde personen

Benaderde partijen	Geïnterviewde	Functie
Beleggers		
Alterra	Christiaan Nijboer	Manager Duurzaamheid
Achmea Syntrus Vastgoed	Frank Vellinga	Director Kantoor- en Bedrijfsruimtebeleggingen
ING Real Estate	Ronald van der Waals	Asset Manager
NS Poort	Ellen Boersma	Asset Developer
ACRE Fund	Jan Krijnen	Directeur
SPF-beheer	Erik Kerssies	Manager Acquisition Real Estate
Wereldhave Management Nederland B.V.	Edwin van de Woestijne	Directeur
	Petra Rovers	Sustainability development manager
STENA REALTY TRUST	Jaap Muileboom	Asset Manager
Huurders		
KLM	Bert Hilhorst	Manager Vastgoed
Transavia	Yvonne Remmits	Manager MVO
Schiphol Group (SHG)	Richard Hartendorp	Manager Facilitaire Dienst
Adviseurs		
Search B.V.	Michel Baars	Bedrijfsdirecteur
Jones Lang La Salle (JLL)	Elsbeth Quispel	Corporate Consultant
WPM Groep	Ruud Bouma	Algemeen Directeur