



Een verkennend kwalitatief onderzoek naar investeringsbeslissingen voor de verduurzaming van bestaand commercieel vastgoed

'Het einde van de traditionele, eenzijdige business case?'

Scriptant/auteur: ing. E.J. de Zinger RVGME
Masterscriptie MSRE
Eerste begeleider: dr. S.W.M.G. Cloudt
Tweede begeleider: drs. H. Op 't Veld

27 september 2019
definitief

VOORWOORD

Met deze scriptie rond ik het laatste deel van de MSRE-opleiding af. Bij de start van de scriptie sprak het praktijkonderzoek me zeer aan, meer nog dan de theorie. Ik had veel zin om interviews te gaan houden met ervaren 'zwaargewichten' uit de vastgoedwereld. Van het werken aan het theoretisch kader, heb ik veel geleerd. Door juiste sturing van mijn scriptiebegeleider Stefan Cloudt, heeft het theoretisch kader uiteindelijk een waardevolle basis geboden voor het uitvoeren van het praktijkgedeelte van het onderzoek.

Ik ben mijn werkgever Albert Heijn dankbaar voor het vertrouwen, de flexibiliteit en de steun om deze studie te kunnen volgen. Ook CBRE ben ik erkentelijk. CBRE heeft mij het vertrouwen en de steun gegeven om te kunnen starten met de eerste module Vastgoedbeleggen. Dit bleek later de start van de gehele MSRE-opleiding. Ook de Amsterdam School of Real Estate bedank ik, met name voor de geboden flexibiliteit tijdens de scriptiefase.

De vakkennis die ik tijdens de MSRE-opleiding heb opgedaan, heeft gezorgd voor een verbreding van mijn kennis over vastgoed; een mooie aanvulling op mijn eerder afgeronde bouwtechnische opleiding. Mijn interesse in en kennis van de vastgoedwereld is verder vergroot. De scriptie kende uitdagingen, maar ik kan oprecht stellen dat het een zeer leerzame periode is geweest en ik kijk voldaan en trots terug op deze periode. Dank Stefan, voor het geduld, de goede begeleiding en waardevolle tips. Ook iedereen die heeft meegewerkt aan de interviews ben ik dank verschuldigd. Zonder deze vastgoedvakmensen had ik dit onderzoek niet kunnen doen. Daarnaast wil ik mijn vrouw Marianela bedanken. Zij gunde mij steeds alle tijd die nodig was aan het onderzoek te besteden en de scriptie te kunnen afronden, terwijl ze met eindeloze liefde en toewijding voor onze lieve dochter Valentina zorgde. Na er afronden van de scriptie kan papa Valentina vertellen dat de studie is afgerond en papa haar weer de aandacht kan geven die ze verdient. De gesprekken die ik met mijn broer Peter heb gevoerd, met name over de vraagstelling, waren leuk en nuttig. Dank Peter. Als laatste bedank ik ook mijn ouders Rob en Anneke. Zij hebben voor een groot deel gezorgd dat ik geworden ben wie ik ben. De stimulans om eruit te halen wat er in zit, geduld te hebben, door te gaan en talenten te benutten, zijn met name door mijn ouders een vanzelfsprekendheid voor mij geworden. Ik had niet zonder gekund.

Jeroen de Zinger
Diemen, september 2019

MANAGEMENTSAMENVATTING

De gebouwde omgeving is wereldwijd verantwoordelijk voor ruim 30% van de totale energieconsumptie en voor 40% verantwoordelijk voor CO₂-uitstoot, de cijfers voor Nederlands vastgoed liggen daarmee in lijn (Van der Spek, 2018). Ondanks het maken van ambitieuze doelstellingen om CO₂-uitstoot terug te dringen en daarmee de klimaatverandering te beperken, scoort Nederland slecht op ranglijsten voor wat betreft de uitstoot van broeikasgassen en hernieuwbare energie.

Dit onderzoek richt zich op het verkrijgen van inzicht van de wijze waarop vastgoedbeleggers en corporate vastgoedgebruikers komen tot besluitvorming voor het verduurzamen van bestaand, commercieel vastgoed en welke dynamiek, argumenten en belemmeringen hierbij een rol spelen. Het onderscheid dat in de context van dit onderzoek wordt gemaakt voor wat betreft commercieel vastgoed is tweeledig. Enerzijds gaat het om vastgoed dat wordt ingezet als belegging om rendement mee te behalen, anderzijds gaat het om vastgoed dat primair een bedrijfsmiddel is om een bijdrage te leveren aan de ondernemingsdoelstelling (Van Driel & Van Zuijlen, 2016). Hierbij worden 2 groepen onderscheiden; de vastgoedbeleggers in het domein van Real Estate Management (REM) en de corporate vastgoedgebruiker binnen de Corporate Real Estate Management (CREM).

Er is weinig onderzoek bekend naar de rol die duurzaamheid bij vastgoedbeslissingen heeft, binnen de gebouwde omgeving. Hierdoor is gekozen voor het uitvoeren van een verkennend, kwalitatief onderzoek, waarbij in eerste instantie 2 kerngroepen zijn geïnterviewd namelijk REM en CREM. De opnames van de interviews zijn getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd waarna de belangrijkste bevindingen zijn voorgelegd aan onafhankelijke vastgoedexperts.

Vastgoedeigenaren en -gebruikers onderkennen in grote getalen het belang van duurzaamheid maar worstelen tegelijkertijd met het verankeren en kwantificeren ervan in vastgoedbeleid, doelstellingen en investeringsbeslissingen. Hierbij spelen verschillende elementen een rol. Meest benoemde belemmerende factor is het ontbreken aan een goede rekenmethode waarmee de 3 pijlers van duurzaamheid volgens de Triple Bottom Line theorie, 'People, Planet, Profit', kunnen worden gekwantificeerd. Door dit gebrek stranden discussies over investeringen waar duurzaamheid een rol speelt en valt men terug in het rendementsdenken waarbij met name de financiële argumenten worden gewogen en een doorslaggevende factor zijn. Taxateurs kennen geen marktwaarde toe als gevolg van de duurzaamheid van het vastgoed. Zij zijn hierbij met name gebonden aan de taxatierichtlijnen die bewijslast bij taxaties voorschrijven. Om dit te doorbreken zijn in dit onderzoek wel mogelijke oplossingen benoemd. Zo zou de servicekostencomponent als vast element in de huur kunnen worden opgenomen, waardoor de taxateur een hogere marktwaarde kan vaststellen en waarbij de vastgoedeigenaar de incentive heeft om het vastgoed te verduurzamen. De voorkeur van de vastgoedeigenaar voor langlopende huurcontracten wordt hierdoor versterkt. Wijzigende regelgeving als de IFRS-16 die per begin 2019 van kracht is, lijkt hiermee contradictoir. Experts spreken hierbij de verwachting dat er meer behoefte zal zijn bij huurders aan korter huurcontracten.

Bij de corporate vastgoedgebruikers valt retail als categorie op. Bij vastgoed als bedrijfsmiddel en gebruik als retail blijkt sprake te zijn van een andere dynamiek dan bij andere typen commercieel vastgoed.

Enerzijds heeft dit te maken met de focus op de locatie, anderzijds heeft de retailer in het algemeen een sterke voorkeur om beschikbaar kapitaal te investeren in zijn kernactiviteiten zoals het afbouwpakket. Verduurzaming betekent veelal kostenbesparing op lange termijn. De retailer heeft vaak aandacht op direct financieel voordeel zoals huurkorting of afbouwbijdrage.

In toenemende mate spreken verhuurders en huurders met elkaar over de mogelijkheden gezamenlijk te zorgen voor verduurzaming van vastgoed. Verschil in investeringshorizon, het behalen van financiële resultaten op korte termijn, en het uitblijven van het uitdrukken van duurzaamheid in marktwaarde zijn belemmerende factoren in deze gesprekken. Met name de experts zien voldoende mogelijkheden om gezamenlijke verduurzaming te bewerkstelligen. Belangrijkste punten hierbij zijn het doorvoeren van verduurzaming op natuurlijke vervangingsmomenten van zowel verhuurder en huurder, het creëren van schaalgrootte en het inzichtelijk maken van alle voordelen. Dit laatste argument is een holistische benadering van duurzaamheid. Experts spreken de verwachting uit dat data een steeds belangrijkere rol gaat spelen evenals innovaties die duurzaamheid kunnen gaan versnellen. Tegelijkertijd speelt hierbij het investeringsnadeel een rol. Enerzijds gaat het hierbij om de tijdswaarde van geld, anderzijds gaat het om de verwachting dat nieuwe technieken over enkele jaren goedkoper en efficiënter zullen zijn. Dit lijkt een afwachtende houding voor wat betreft het investeren in duurzaamheid in de hand te werken.

Inhoudsopgave

1	INLEIDING.....	6
1.1	Aanleiding.....	6
1.2	Probleemstelling.....	6
1.3	Relevantie.....	7
1.4	Reikwijdte en afbakening.....	9
2	THEORETISCH KADER.....	11
2.1	Inleiding.....	11
2.2	Duurzaamheidstromingen.....	12
2.3	Definitie duurzaamheid en TBL-raamwerk.....	13
2.4	Impact van duurzaamheid.....	18
2.5	Vastgoedbeslissingen.....	21
2.6	Vastgoedmanagement.....	22
2.7	Samenvatting theoretisch kader.....	24
3	METHODOLOGIE.....	27
3.1	Inleiding.....	27
3.2	Context onderzoek.....	27
3.3	Onderzoekontwerp.....	27
3.4	Dataverzameling en steekproef.....	28
3.5	Data-analyse.....	29
4	ONDERZOEK.....	32
4.1	Inleiding.....	32
4.2	Praktijkonderzoek.....	32
4.3	Resultaten CREM.....	32
4.4	Resultaten REM.....	38
4.5	Resultaten Experts.....	42
4.6	Betrouwbaarheid, validiteit en bijzonderheden.....	45
5	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	48
5.1	Conclusie.....	48
5.2	Reflectie.....	49
5.3	Aanbevelingen.....	51
	Bibliography.....	52
A.	Bijlage 1 – Definities.....	56
B.	Bijlage 2 – Literatuuroverzicht per deelgebied.....	59
C.	Bijlage 3 – Selectie van respondenten.....	74
D.	Bijlage 4 – Format interview schema.....	77
E.	Bijlage 5 – CREM meest en minst voorkomende codes.....	80
F.	Bijlage 6 – REM meest en minst voorkomende codes.....	81
G.	Bijlage 7 – Verschillen en overeenkomsten REM/CREM.....	82

H.	Bijlage 8 – Verdeling codering REM	83
I.	Bijlage 9 – Verdeling codering CREM	84
J.	Bijlage 10 – Visuele weergave selectie codering	85
K.	Bijlage 11 – Tabel eindanalyse	87

1 INLEIDING

'Not everything that counts can be counted, and not everything that can be counted counts.'
Albert Einstein

1.1 Aanleiding

Eind 2015 hebben de leden van de Verenigde Naties gezamenlijk een toekomstagenda voor duurzame ontwikkeling vastgesteld (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018). De agenda bestaat uit 17 duurzame ontwikkelingsdoelen, de zogenaamde 'Sustainable Development Goals' of SDG's. Wereldwijd worden deze gezien als belangrijke beleidsthema's voor de periode tot en met 2030. In haar rapport 'Duurzame ontwikkelingsdoelen: de stand voor Nederland', schrijft het CBS (2018) dat Nederland op een aantal terreinen een hoge plaats in neemt op de Europese rangorde. Dit is bijvoorbeeld het geval voor wat betreft het bruto binnenlands product per persoon. Op andere terreinen staat Nederland volgens dit rapport juist heel laag in de rangorde. Zo behoort ons aandeel hernieuwbare energie tot de kleinste van Europa; dit aandeel in Nederland nam toe van 5,5 procent in 2014 naar 6,0% in 2016 bij een Europese gemiddeld in 2016 van 17,0%. Verder scoort Nederland binnen de EU volgens het CBS (2018) slecht voor bijvoorbeeld de uitstoot van broeikasgassen per inwoner (24^e/28) en de bruto binnenlandse energieconsumptie van hernieuwbare energie (26^e/28). Het is opvallend dat één van de meest welvarende landen van de EU zo laag scoort op de genoemde ranglijsten.

In 2015 hebben 184 van de 197 partijen (lidstaten van de Verenigde Naties en de EU) die hebben deelgenomen aan de klimaatconventie van de Verenigde Naties het Klimaatverdrag van Parijs ondertekend. Deze afspraken behelzen het treffen van maatregelen om de opwarming van de aarde in 2050 te beperken tot 1,5 °C ten opzichte van de pre-industriële periode (Rijksoverheid, 2018) met de collectieve inspanning dit te beperken tot 2 °C.

Er kan dus worden gesteld dat er brede consensus is over de noodzaak van het terugdringen van de CO₂-uitstoot en dat Nederland hier slecht op presteert evenals op de duurzame opwekking van energie.

1.2 Probleemstelling

Dit onderzoek gaat in op de wijze waarop vastgoedbeslissingen van bestaand commercieel vastgoed tot stand komen en de rol die duurzaamheid daarbij speelt. Het is denkbaar dat de nationale en internationale consensus over de noodzaak van het behalen van de klimaatdoelstellingen hierbij een rol spelen. Het onderzoek richt zich voor wat betreft deze besluitvorming in eerste instantie op 2 groepen beslissers; de vastgoedbelegger en de corporate vastgoedgebruiker. Hierbij wordt onderzocht welke factoren en argumenten een rol spelen bij besluitvorming en de rol die duurzaamheid speelt. Theorie stelt dat volledig begrip van de impact van duurzaamheid op het vastgoedlandschap alleen kan worden verkregen door een holistische benadering, inclusief de gedragseffecten van economische, sociale, ecologische, beleids- en regulerende omgevingen (De Francesco & Levy, 2008).

Doelstelling

Het verkrijgen van inzicht van de wijze waarop vastgoedbeleggers en corporate vastgoedgebruikers komen tot besluitvorming voor het verduurzamen van bestaand, commercieel vastgoed en welke dynamiek, argumenten en belemmeringen hierbij een rol spelen.

Literatuur laat ook zien dat er heel beperkt consensus is over positie van duurzaamheid bij vastgoedbeslissingen (Mansfield, 2009; Garza, 2013).

Centrale onderzoeksvraag

Welke dynamiek en factoren spelen een rol bij het nemen van investeringsbeslissingen door de vastgoedbelegger en de corporate vastgoedgebruiker voor de verduurzaming van bestaand, commercieel vastgoed?

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Welke theorieën zijn er over duurzaamheid en welke worden veel gebruikt in de literatuur en in de praktijk?
2. Welke (financiële) effecten of impact van duurzaamheid op vastgoed zijn bekend?
3. Welke rol van duurzaamheid blijkt uit empirisch onderzoek bij het nemen van vastgoedbeslissingen?
4. Waar baseren vastgoedorganisaties hun duurzaamheidsbeleid en -doelstellingen op?
5. Welke rol speelt duurzaamheid bij besluitvorming rondom vastgoedinvesteringen?
6. In welke mate wordt rekening gehouden met de mate van duurzaamheid van vastgoed, bij het toekennen van waarde aan het vastgoed?
7. Welke rol speelt de dynamiek tussen de corporate vastgoedgebruiker en eigenaar van het vastgoed bij het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen van de ondernemingen?
8. In hoeverre vindt afstemming plaats door corporate vastgoedgebruikers tussen de kernactiviteiten van de organisatie en de duurzaamheidsdoelstellingen voor het vastgoed?
9. Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren bij het verduurzamen van bestaand vastgoed?
10. In welke mate zijn duurzaamheidsdoelstellingen gekwantificeerd?
11. Hoe wordt getoetst op welke wijze een investering in vastgoed bijdraagt aan de gestelde duurzaamheidsdoelstellingen?

1.3 Relevantie

Maatschappelijke relevantie

In 2017 heeft is een regeerakkoord opgesteld dat voorziet in een reductie van de uitstoot van broeikasgassen van 49% in 2030 (Regeringscoalitie, 2017), 9 procentpunten meer en ambitieuzer dan de genoemde toezegging door de EU in het klimaatakkoord van Parijs.

‘Het klimaatverdrag van Parijs is een doorbraak. 195 landen hebben ervoor getekend de mondiale temperatuurstijging tot ruim onder 2 graden Celsius te beperken, en daarbij te streven naar een verdere beperking van de opwarming tot maximaal 1,5 graad Celsius. Het is onze plicht er alles aan te doen die doelstelling te halen.’

(Regeringscoalitie, 2017, p. 37)

Nederland neemt plaats 4 in op de wereldranglijst van meest concurrerende kenniseconomieën ter wereld (Persbureau Hoger Onderwijs, 2017). Daarentegen en scoort Nederland in de EU slecht voor wat betreft de uitstoot van broeikasgassen en de bruto binnenlandse energieconsumptie van hernieuwbare energie, ondanks ambitie en het potentieel (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018).

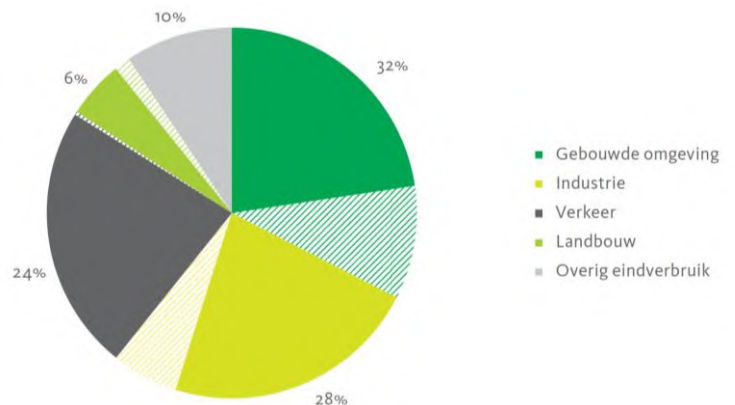
Verder heeft het Gerechtshof Den Haag de Nederlandse Staat opgedragen de uitstoot van broeikasgassen in 2020 met 25% te verminderen, waar nu de verwachting is dat dit getal uitkomt tussen de 14% en 17% in 2020 (Klimaatzaak Urgenda, 2018).

In lijn met de verkenning met het Planbureau voor de Leefomgeving heeft de Regeringscoalitie de CO₂-reductieopgave indicatief vertaald in een opgave op sectorniveau. De doelstelling van emissiereductie van 49% in 2030 impliceert een additionele reductie ten opzichte van ongewijzigd beleid. Van deze reductiedoelstelling wordt 12,5% toebedeeld aan de gebouwde omgeving (Regeringscoalitie, 2017). Binnen de bebouwde omgeving worden als specifieke sectoren benoemd. Sectoren als

logistiek, gezondheidszorg en retail worden niet separaat benoemd. Dit onderzoek focust op de gebouwde omgeving waarbinnen beleggers en corporate vastgoedgebruikers actief zijn. Volgens de definitie van Nationale Energieverkenning 2017 (ECN, 2017) is de gebouwde omgeving verantwoordelijk voor ca. 32% van de totale CO₂-uitstoot in Nederland. Ook breder onderzoek geeft aan dat

vastgoed wereldwijd verantwoordelijk is voor ruim 30% van de totale energieconsumptie en voor 40% verantwoordelijk is door de uitstoot van CO₂ (Van der Spek, 2018). De cijfers voor Nederland liggen daarmee in lijn. De gebouwde omgeving speelt dus een substantiële rol. Ook andere bronnen geven aan dat de gebouwde omgeving verantwoordelijk is voor 35% tot 40% van de CO₂-uitstoot (Bekkering, 2017; Van Liebergen & Smid, 2013; Vader, 2017; Detailhandel Nederland, 2018). Adriaanssen (Bekkering, 2017) stelt dat, in het kader van duurzaamheid en het terugdringen van de CO₂-uitstoot, hogere eisen gesteld moeten worden aan bestaande bouw, aangezien nieuwbouw slechts 0,4% van de gebouwde omgeving betreft. In een enquête uit 2008 door McKinsey & Company, sprak meer dan 50% van de leidinggevenden de verwachting uit dat milieukwesties, waaronder klimaatverandering, de komende 5 jaar de belangrijkste uitdaging zal zijn waar men mee geconfronteerd zal worden (Garza, 2013). Zoals Porter en Reinhardt (2007) het stellen: 'Bedrijven die volharden in de behandeling van klimaatverandering alleen als een kwestie van maatschappelijk verantwoord ondernemen, in plaats van een bedrijfsprobleem, zullen de grootste gevolgen riskeren (Garza, 2013)'. Dit onderzoek geeft inzicht in de rol die vastgoedbeleggers en corporate vastgoedgebruikers daar in spelen.

Uit recente publicaties en artikelen blijkt ook dat duurzaamheid de aandacht heeft van individuen en dat eventuele consequenties, binnen zekere marge, acceptabel zijn. Zo blijkt uit onderzoek dat bijna twee derde van de deelnemers van pensioenfondsen aangeeft duurzaam beleggen belangrijk te vinden en ruim de helft van deze deelnemers accepteert zelfs een één procent lagere pensioenuitkering als er duurzaam wordt belegd (Bonekamp & van Soest, 2019). Daarentegen blijkt dat nog altijd slechts een fractie van het beleggingskapitaal duurzaam wordt belegd; op de aandelenmarkt is dit ca. 11,6%, op de obligatiemarkt is 5,6% (Groot & Dobber, 2019).



— Figuur 1 Aandeel van sectoren in het bruto eindverbruik in 2015 (exclusief niet-energetisch verbruik). De gearceerde delen betreffen het elektriciteitsgebruik binnen de sectoren (ECN, 2017)

Gebruikelijk is dat de overheid eisen stelt bij de bouw of herbestemming van gebouwen en niet zozeer bij niet wijzigend gebruik van de gebouwde omgeving. Toch zien we dat dit plaatsvindt. Zo heeft de overheid de verplichting in het Bouwbesluit opgenomen, dat elk kantoor groter dan 100 m² per 1 januari 2023, 10 jaar na het tekenen van het energieakkoord, minimaal energielabel C moet hebben (RVO, 2019). Dit laat de traagheid zien in het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid door de vastgoedsector, waarbij sommigen in de sector de overheid deze maatregel verwijten (Vader, 2017).

Wetenschappelijke relevantie

Zoals ook in voorgaande paragrafen is beschreven, laat onderzoek zien dat de gebouwde omgeving belangrijk is vanuit het oogpunt van economische, ecologische en sociale perspectieven, omdat de gebouwde omgeving doorgaans intergenerationeel is (Presley et al., 2009). Hieruit kan worden afgeleid dat toekomstige generaties de consequenties zullen ondervinden van beslissingen die vandaag de dag worden genomen op gebied van de gebouwde omgeving. Verder identificeert onderzoek (Presley et al., 2009) een grote lacune tussen duurzaamheid en besluitvorming voor de gebouwde omgeving.

Er is veel literatuur over duurzaamheid, maar er is weinig bekend over specifieke mogelijkheden voor bedrijven om duurzaamheidsmanagement in de praktijk te brengen (Hofmann, Theyel, & Wood, 2012). Veel onderzoek is gedaan naar duurzaamheid en vastgoedbeslissingen op de kantorenmarkt (Geldof, 2003; Van den Berg & Noordermeer-Van Loo, 2010; Klaseboer, 2011; Kok & Jennen, 2011; Appel-Meulenbroek, Kemperman, Liebrechts, & Oldman, 2014; Vader, 2017). Onderzoek gericht op investeringsbeslissingen voor het verduurzamen van bestaand commercieel vastgoed is niet of nauwelijks gedaan. Wel beschrijven verschillende onderzoeken elementen hiervan of hebben er raakvlakken mee.

Vlasveld (2012) heeft onderzoek gedaan naar de effecten van duurzaamheid bij vastgoed op het financiële rendement van vastgoedportefeuilles. Toch is de financiële literatuur over duurzaamheid en vastgoed op portefeuilleniveau erg beperkt (Van der Spek, 2018). Binnen Corporate Real Estate Management (CREM) lijkt er niet of nauwelijks een vertaling te zijn van de duurzaamheidsstrategie van de organisatie naar praktische modellen (Porter & Kramer, 2007).

Om de waarde van duurzaamheid inzichtelijk te maken zou niet alleen de directe, kwantitatieve waarde inzichtelijk moeten worden gemaakt, maar ook aan de externe effecten van duurzaamheid zouden waarde moeten worden toegedicht, ofwel geïnternaliseerd (De Francesco & Levy, 2008). Empirisch onderzoek dat aantoonst in hoeverre hier in de praktijk invulling aan wordt gegeven is de onderzoeker niet bekend.

1.4 Reikwijdte en afbakening

Belangrijkste spelers in de vastgoedbeleggingswereld zijn investeerders, fondsmanagers en asset managers, het domein van 'Real Estate Management' (REM). Door kapitaal en eigendom heeft REM invloed op veel commercieel vastgoed. Binnen dit onderzoek wordt bij commercieel vastgoed onderscheid gemaakt tussen 2 soorten commercieel vastgoed. Enerzijds gaat het om vastgoed dat wordt ingezet als belegging om rendement mee te behalen, anderzijds gaat het om vastgoed dat primair een bedrijfsmiddel is om een bijdrage te leveren aan de ondernemingsdoelstelling (Van Driel & Van Zuijlen, 2016). In beide gevallen gaat met om organisaties waar commerciële motieven als winst, rendement en marktaandeel een grote rol spelen. Het grote verschil is de rol die vastgoed daarbij speelt.

De literatuur suggereert een maatschappelijke verwachting dat REM de impact van duurzaamheid op investeringen identificeert en meet (De Francesco & Levy, 2008). REM wordt als één van de twee te onderzoeken kerngroepen voor dit onderzoek gedefinieerd. REM heeft een aanzienlijke potentiële invloed heeft op de verduurzaming van de gebouwde omgeving gezien de miljarden aan belegd vermogen dat onder beheer is bij REM.

De tweede groep die wordt onderzocht is die van de corporate vastgoedgebruiker, het domein van 'Corporate Real Estate Management' (CREM). Ook CREM heeft, uit oogpunt van gebruiker, ruime invloed op duurzaamheid. Zij is immers de drijver van het gebouw en bepaalt voor een belangrijk deel hoe het gebouw gebruikt wordt en bijvoorbeeld welk energieverbruik daarmee gepaard gaat.

In dit onderzoek wordt verondersteld dat beide groepen beslissers zijn in de verduurzaming van de gebouwde omgeving en daarmee een behoorlijke bijdrage kunnen leveren aan het terugdringen van CO₂-uitstoot, meer dan bijvoorbeeld particuliere woningeigenaren. Bovendien wordt verondersteld dat de beslissers van de 2 kerngroepen een duurzaamheidsbeleid en -doelstellingen op schrift hebben gesteld.

Er zijn verschillende stromingen en duurzaamheidsindexen die nationaal en internationaal worden gebruikt. Veel van deze stromingen en indexen zijn afgeleid van de TBL-theorie van J. Elkington. Voor dit verkennende onderzoek is gezocht naar een brede theoretische basis, waarbij uitgegaan wordt van de TBL-theorie.

2 THEORETISCH KADER

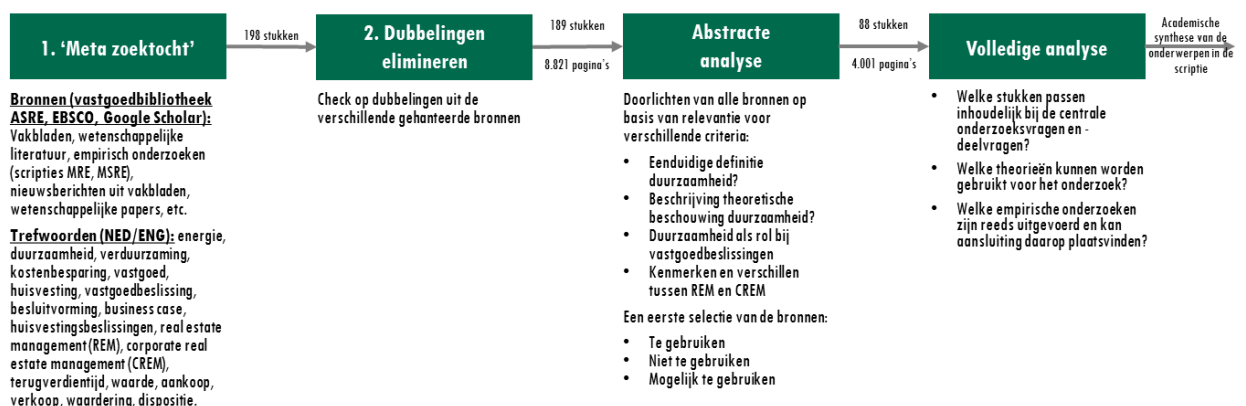
2.1 Inleiding

In het eerste hoofdstuk zijn de maatschappelijke relevantie en de mondiale consensus over de noodzaak tot het terugdringen van de CO₂-uitstoot aangegeven. In weinig bedrijven wordt het operationeel management betrokken bij het proces om maatschappelijke vraagstukken te inventariseren en te prioriteren op basis van het belang voor zowel de bedrijfsactiviteiten als de concurrentiecontext ervan van de onderneming (Porter & Kramer, 2007). Academische literatuur beschrijft dat veel leidinggevendenden een hardnekkige confrontatiementaliteit hebben ontwikkeld, die leidt tot een defensieve houding wanneer maatschappelijke kwesties aan de orde worden gesteld; 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' zou moeten plaats maken voor 'maatschappelijk geïntegreerd ondernemen' (Porter & Kramer, 2007), of zelfs voor 'gemeenschappelijke waarde creëren (Porter & Kramer, 2016). Om te kunnen onderzoeken welke argumenten in de praktijk een rol spelen bij het nemen van investeringsbeslissingen in het verduurzamen van bestaand commercieel vastgoed en op welke wijze deze aansluiten op de academische literatuur en theorie, zijn de volgende deelgebieden onderzocht: in paragraaf 2.2 wordt kort ingegaan op stromingen en aftakkingen van duurzaamheid, in 2.3 wordt verder ingegaan op definitie en theorie van duurzaamheid. Paragraaf 2.4 behandelt de impact van duurzaamheid, de laatste 2 paragrafen behandelen Vastgoedbeslissingen en Vastgoedmanagement.



Figuur 2 Aanpak literatuurstudie in deelonderzoeken

Het zoeken naar en verzamelen van literatuur heeft op rechtlijnige en systematische wijze plaatsgevonden door in verschillende bronnen te zoeken op bruikbare en relevante trefwoorden in zowel het Engels als het Nederlands. Na het verzamelen van de literatuur zijn dubbelingen geëlimineerd en heeft een eerste analyse van de literatuur plaats gevonden. Hierbij is in de 4 deelgebieden gecategoriseerd en beoordeeld of de betreffende bronnen verder bestudeerd en geanalyseerd moeten worden. Deze selectie heeft geresulteerd in 81 verschillende, voor het onderzoek relevante bronnen. Deze bronnen zijn vervolgens bestudeerd en geanalyseerd. Relevante passages zijn daarna systematisch geselecteerd en schematisch verzameld (zie Bijlage 2). Onderstaand overzicht geeft de aanpak van het literatuuronderzoek schematisch weer.

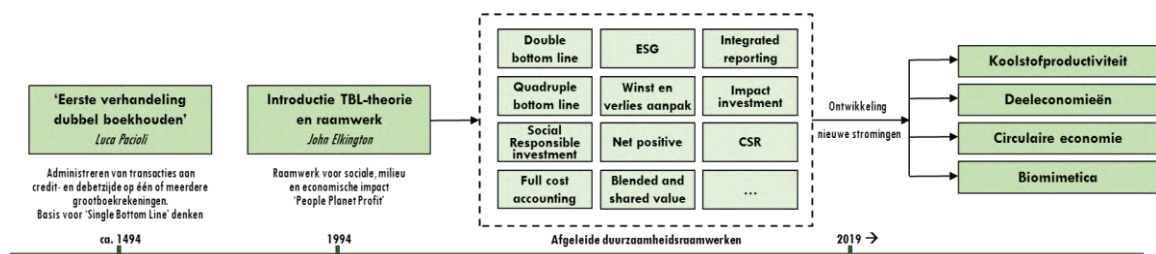


Figuur 3 Aanpak, selectie en screening literatuur (Gimenez & Tachizawa, 2012), eigen bewerking

Op basis van deze selectie van relevante passages uit geselecteerde literatuur is het theoretische kader uitgewerkt. Hierin zijn voor de verschillende gebieden beschreven wat bevindingen zijn uit verschillende onderzoeken en studies, waar tegenstrijdigheden zijn waargenomen en van welke kennisleemte in de academische literatuur sprake is. Deze bevindingen onderbouwen de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek verder en geven aan wat dit onderzoek toevoegt aan de bestaande literatuur.

2.2 Duurzaamheidstromingen

Door de jaren heen zien we verschillende theorieën en raamwerken over het begrip duurzaamheid. Zo'n 500 jaar geleden publiceerde Luca Pacioli het eerste boek over de zogenaamde dubbele boekhouding. Deze methode beschreef het boekhouden van de handelaren in Venetië van die tijd (Smith L., 2018). Het hedendaagse boekhouden is voor een groot deel op Pacioli's publicatie gebaseerd en wordt beschouwd als de hoeksteen van het 'Single Bottom Line' denken (Elkington J., 2018). Hierbij wordt gefocust op één aspect ('bottom line') en is investeren met een lange termijnhorizon cruciaal (Altman & Berman, 2011).



Figuur 4 Duurzaamheidstromingen (Elkington J., 2018), eigen bewerking

In 1994 introduceerde Elkington een nieuw duurzaamheidsraamwerk waarbij de sociale, milieu- en economische impact van een bedrijf onderzocht kan worden (Elkington J., 1998). Na deze introductie hebben zich tal van afgeleide concepten ontwikkeld waarmee duurzame bedrijfsactiviteiten kunnen worden beschreven, zoals ESG (Environmental, Social and Governance), CSR (Corporate Social Responsibility) en SRI (Social Responsible Investment) (Cajias & Bienert, 2011). Daarnaast zijn er internationaal veel methodologieën ontwikkeld voor de beoordeling van duurzaamheid. Zo beschrijft onderzoek uit 2012 (Murty, Singh, Gupta, & Dikshit) reeds 41 duurzaamheidsindexen. Slechts weinig methodieken gaan uit van een integrale aanpak die rekening houdt met het milieu-, economische en sociale aspecten. In de meeste gevallen ligt de focus op 1 van de 3 aspecten (Murty et al., 2012).

Duurzaamheid wordt steeds belangrijker en bedrijven zijn bereid meer informatie te verstrekken die gaat over de zorgen en bewustwording van de mondiale (klimaat)veranderingen en een bekende internationale rapportage standaard die hieruit is voortgevloeid is de Global Reporting Initiative (GRI) (Cajias & Bienert, 2011). Van de verschillende duurzaamheidsconcepten die van de TBL-theorie zijn afgeleid is ESG een stroming die door de grootse en meest geavanceerde beleggers wereldwijd steeds meer aandacht krijgt (Eccles, Kastrapeli, & Potter, 2017). Het principe van ESG is het zoeken van een balans tussen financieel economische resultaten, transparantie, sociale belangen en het milieu. In 2017 hebben 1.600 investeerders, met een vertegenwoordigd vermogen van ca. US\$ 62 biljoen, de 'Principles for Responsible Investment' (UNPRI) van de Verenigde Naties ondertekend, echter, het implementeren van ESG blijft achter (Eccles et al., 2017). Het gros van deze beleggers noemt als belangrijke reden hiervoor het ontbreken van een standaard in zowel de ESG-data als de wijze waarop deze data wordt gebruikt (Eccles et al., 2017).

Voor dit onderzoek is gekozen om TBL in het theoretisch kader verder uit te werken. Hiermee wordt het verkennende onderzoek niet op voorhand beperkt tot een afgeleide, specifieke stroming. De eerder genoemde, van de TBL-theorie afgeleide stromingen van duurzaamheid worden in het theoretisch kader niet behandeld.

2.3 Definitie duurzaamheid en TBL-raamwerk

Duurzaamheid

Het begrip duurzaamheid kent vele definities en opvattingen. De definitie van duurzaamheid waarnaar in veel onderzoeken, publicaties en boeken (Van Driel & Van Zuijlen, 2016; Van Gelder, 2010; Porter & Kramer, 2007; Robins, 2006; Alhaddi, 2015; Hutchins & Sutherland, 2008) wordt verwezen is die van 'The Brundtland Commission Report' van de Verenigde Naties uit 1987:

'Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.'
(World Commission on Environment and Development, 1987)

Wat als kenmerkend voor de inhoud van bovenstaande definitie van duurzaamheid wordt gezien is de relatie tussen economische groei, het milieu, armoede en ontwikkelingsproblematiek. Deze relatie wordt beschreven in het model van de Britse socioloog Elkington (Elkington, 1998). Elkington geeft het begrip duurzaamheid nieuwe invulling door de door Triple Bottom Line theorie (TBL) te benoemen, ook wel met de termen People, Planet en Profit (Elkington, 1998). De auteur stelt voorts dat de 'duurzaamheidsrevolutie' zich concentreert op partnerships waarbij begrip van een drietal cruciale punten van duurzaamheid verondersteld wordt (Elkington, 1998); zo zal de rol van partnership cruciaal zijn bij het ontwikkelen van een mondiale duurzaamheidsagenda en van TBL-strategieën. Daarnaast stelt Elkington dat bedrijven bereid moeten zijn uitdagingen aan te gaan met huidige en potentiële partners. De keuze van samenwerkende partners hierbij is belangrijk. Als derde punt beschrijft de auteur het belang van het opbouwen van vertrouwen als één van de belangrijkste investeringen die gemaakt kan worden in het creëren van sociaal kapitaal. Daarnaast impliceert TBL (Robins, 2006) 2 basis aannames die niet altijd heel expliciet zijn. Ten eerste houdt de organisatie zich volledig aan de wet en voldoet aan alle verplichtingen die eraan zijn opgelegd door wetgeving. Daarnaast accepteren bedrijven, die een sociale en milieutechnische verplichting hebben, een hogere mate van verplichting en morele verantwoordelijkheid en beperken zich daartoe niet louter tot naleving van wetgeving. Dit tweede punt wordt onderschreven in een publicatie uit 2013 (Koha, et al.) waarin wordt gesteld dat er de afgelopen jaren een groeiende consensus is dat bedrijven duurzaam en ethisch moeten handelen, met andere woorden, bedrijven hebben de verplichting om ook sociale en milieukwesties te laten meewegen bij economische afwegingen (Koha, et al., 2013).

Beschouwing van de 3 pijlers van duurzaamheid en stakeholders

De TBL theorie claimt ook een rapportage mechanisme te zijn waarbij ondernemingen worden aangespoord om meer aandacht te geven aan de gehele impact van de commerciële activiteiten en dit niet te beperken tot de financiële prestaties van de onderneming (Robins, 2006). De samenleving vraagt om meer en bredere informatie en meer transparantie van ondernemingen over de gehele linie, zo stelt Robins (2006).

Ook ander onderzoek verwijst vaak naar TBL door expliciet aan te geven dat het hierbij gaat om een drievoudige in plaats van de traditionele enkelvoudige (economisch) benadering, dus door zowel economische als maatschappelijke als milieuprestaties mee te wegen (Porter & Kramer, 2007). Robins beschrijft niet alleen dat TBL drievoudig is, maar impliceert ook dat bedrijven de 3 pijlers gelijkwaardig moet behandelen, zonder de financiële resultaten op een unieke of ander wijze te wegen (Robins, 2006). Door gelijkwaardige behandeling van de 3 pijlers bij besluitvorming zou met alle stakeholders van de onderneming rekening worden gehouden (Robins, 2006). Robins (2006) maakt hierbij onderscheid tussen de primaire groep stakeholders en de secundaire groep stakeholders. Onder de eerste groep vallen bijvoorbeeld werknemers, klanten en leveranciers. Hiermee heeft het bedrijf een contractuele relatie. De tweede groep bestaat ondermeer uit de overheid, lokale gemeenschappen en het grote publiek. Hiermee is een minder duidelijke, direct relatie.

Het opnemen van de sociale duurzaamheidsfactoren in de bredere besluitvorming over duurzaamheid ontbreekt in literatuur en onderzoek (Presley et al., 2009). De sociale pijler is nog onvoldoende gedefinieerd en is in de literatuur weinig beschreven (Hubbard, 2009). Wanneer dit toch het geval is blijft voor wat betreft deze derde pijler de nadruk gelegd op gezondheid en veiligheid van de mens in plaats van culturele en ethische aspecten van beslissingen (Hutchins & Sutherland, 2008). In tegenstelling tot het meten van de milieuprestaties is het sociale aspect van TBL veel minder begrepen en hebben veel bedrijven moeite om hun sociale impact en verantwoordelijkheden te formuleren en te kwantificeren (Hubbard, 2009). Dit blijkt ook uit een andere publicatie 'The trick isn't defining TBL. The trick is measuring it' (Slaper & Hall, 2013). Ook Garza (2013) geeft in een paper aan bespreking van de sociale pijler van TBL in de literatuur schaars is. Er is wel een poging gedaan om voor deze derde pijler meetmethodes te definiëren, maar deze indicatoren zijn subjectief en kwalitatief van aard en er is geen consensus bereikt over het meten van deze indicatoren (Hutchins & Sutherland, 2008).

Ook Robins (2006) beschrijft het gebrek aan een geschikte rekeneenheid waarmee de 3 pijlers van TBL onderling gewogen of vergeleken kunnen worden en noemt dit een kolossale beperking. Theoretisch gezien zorgt dit ervoor dat het bedrijf mogelijk focus verliest en meervoudige en mogelijk inconsistente doelstellingen nastreeft, waarbij de uitkomst waarschijnlijk inefficiëntie is (Robins, 2006). Desalniettemin wordt de aantrekkingskracht van het TBL-concept en de hedendaagse invloed genoemd. Ook Robins stelt ook dat TBL een instrument is voor reputatiemanagement. Dit wordt onderschreven door verschillende andere onderzoeken (Porter & Kramer, 2007; Bergsma, 2009; De Lange, 2011).

Strategische duurzaamheid

Hoewel een eenduidige rekeneenheid voor het kwantificeren van de TBL-pijlers ontbreekt, zijn in de literatuur wel kaders en frameworks te vinden die de aspecten van strategische duurzaamheid beschrijven. Dit blijft beperkt tot een kwalitatieve beschrijving. De literatuur beschrijft geen methode om de aspecten te kwantificeren. Strategische duurzaamheid begint met het beschouwen van de 3 pijlers van TBL in plaats van de traditionele meetmethoden van ondernemingen (Porter & Kramer, 2007). Van belang is dat dit vervolgens binnen de onderneming naar alle niveaus waarop beslissingen worden genomen doordringt en dat de 3 ogenschijnlijk separate pijlers van TBL getransformeerd worden tot een allesomvattende aanpak (Garza, 2013).

Ander onderzoek beschrijft dat de 3 pijlers van TBL geïntegreerd moeten worden om een volledig beeld te krijgen van de gevolgen van die regelgeving, beleid of ontwikkelingsproject kan hebben en om beleid te beoordelen en bij te sturen (Slaper & Hall, 2013).

Het belang van zo'n noodzakelijke, holistische benadering zien we terug in verschillende literatuur en onderzoek (de Francesco & Levy, 2008; Koha, et al., 2013; Presley, Meade, & Sarkis, 2004; Yilmaz & Flouris, 2010; Bowen et al., 2001).

Hierbij zou niet moeten worden gestreefd naar maximalisatie van elk van de 3 pijlers (Robins, 2006). Duurzaamheidsbeleid en -doelstellingen, bijvoorbeeld in relatie tot klimaatveranderingskwesties moeten integraal deel uitmaken van de bedrijfsstrategie van de onderneming (Yilmaz & Flouris, 2010).

Robins (2006) geeft aan dat TBL feitelijk verantwoordelijkheid aan de aandeelhouders vervangt door verantwoordelijkheid aan de stakeholders; de aandeelhouder is dan dus niet meer de drijvende kracht achter het bedrijfsbeleid (Robins, 2006). Dit wordt onderschreven door een paper uit 2013 waarin wordt gesteld dat het van belang is dat de wensen en verwachtingen van de stakeholders geaccepteerd worden als input voor de duurzaamheidsdoelstellingen (Garza). Hierbij is het van belang te beseffen dat deze wensen en verwachtingen steeds veranderen en dus tijdelijk van aard zijn. Duurzaamheidsstrategie en -doelstellingen zijn dus continu aan verandering onderhevig. Voorts is het van belang dat het TBL concept meer aandacht vereist voor het coördineren van interne en externe stakeholders van de onderneming (Yilmaz & Flouris, 2010).

Hoewel we in toenemende mate aandacht zien voor de pijler milieu, is het voor beslissers gangbaar om met name de economische pijler van duurzaamheid te beschouwen en te wegen bij het nemen van beslissingen (Hutchins & Sutherland, 2008). Ghemawat (in Garza, 2013) stelt concurrentievoordeel gelijk aan waardecreatie. Als zodanig kan duurzaamheid vastgesteld worden als een zakelijke benadering die op lange termijn waarde creëert voor de aandeelhouders door de mogelijkheden te omarmen en risico's te managen die worden afgeleid van de 3 pijlers van TBL (Garza, 2013). Verder wordt in de literatuur het conflict beschreven tussen industriële en commerciële ontwikkeling en de bescherming van het milieu, waarbij de 'Ecologische Moderniseringstheorie' (EMT) als mogelijke oplossing wordt gegeven (Presley et al., 2009). Deze theorie stelt dat milieuproblemen verminderd kunnen worden door minder middelen te verspillen, en dus duurzamer te maken, met behoud van een kapitalistische productie en consumptie (Presley et al., 2009). Er zou dus geen conflict zijn tussen bescherming van milieu en economische groei; sterker, deze zouden elkaar feitelijk juist kunnen versterken.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

MVO is bedacht om sociale activiteiten van een onderneming te beschrijven, maar in de praktijk betekent het veel verschillende dingen voor verschillende mensen (Hubbard, 2009). Er blijkt veel onduidelijkheid te bestaan over wat MVO is. Uit een onderzoek van Porter en Kramer (2007) blijkt dat veel initiatieven in het kader van MVO vaak los van de kernactiviteiten en strategie van een onderneming. Dit onderzoek stelt dat ondernemingen juist veel meer kunnen doen voor de samenleving, en tegelijkertijd hun eigen concurrentievermogen kunnen versterken door het integreren van het maatschappelijke aspect in de eigen kernactiviteiten.

Uitgangspunt hierbij is dat zakelijk succes en maatschappelijk welzijn geen tegenpolen ('zero sum') zijn, maar elkaar juist versterken. Dit zagen we ook al bij de 'ecologische moderniseringstheorie' (EMT) (Presley et al., 2009). Als MVO op een strategische manier kan worden ingezet, kan het een rijke bron zijn voor maatschappelijke vooruitgang, zo stellen Porter en Kramer.

De onderzoekers (Porter & Kramer, 2007) doen een aantal opmerkelijke uitspraken en vermelden conclusies die voor dit onderzoek relevant kunnen zijn:

- Druk uit de samenleving maakt duidelijk hoezeer externe belanghebbenden proberen bedrijven ter verantwoording te roepen voor maatschappelijke vraagstukken.
- Bedrijven lopen potentieel financiële risico's wanneer haar activiteiten onaanvaardbaar worden geacht.
- Bedrijven zijn zich bewust van genoemde risico's maar weten nog onvoldoende wat ze hier aan kunnen doen.
- Ondernemingen reageren vaak cosmetisch op deze 'duurzaamheidsproblematiek' in plaats van strategisch en operationeel.
- Publicaties van ondernemingen aangaande duurzaamheid zijn vaak separate duurzaamheidsjaarverslagen. Zelden bieden de publicaties een samenhang.
- Gerealiseerde reducties in vervuiling, uitstoot van CO₂ of verbruik van energie wordt vaak weergegeven voor divisies en niet voor de onderneming als geheel.
- Zelden spreken ondernemingen de intentie uit om bepaalde doelen voor de toekomst te halen.

Uit onderzoek naar duurzaamheid en duurzaamheidsverslaggeving bij beursgenoteerde Europese vastgoedbeleggers (Van Eijk, 2010) blijkt beleggers wel een duidelijke visie hebben ten aanzien van duurzaamheid, maar dat de vergelijkbaarheid van de duurzaamheidsprestaties niet optimaal is. Als redenen noemt Van Eijk ondermeer het uitblijven van het vertalen van de doelstellingen naar gekwantificeerde KPI's, substantiële wijzigingen van de doelstellingen ten opzicht van het jaar ervoor en definities en methodes zijn niet altijd duidelijk toegelicht.

Aanhangers van MVO bezigen een viertal overheersende rechtvaardigingen (Porter & Kramer, 2007). In onderstaand overzicht zijn deze rechtvaardigingen uiteengezet door per rechtvaardiging de argumentatie en praktische beperkingen aan te geven.

Overheersende rechtvaardigingen MVO	Argumentatie	Praktische beperkingen
Moreel argument	De morele plicht van de onderneming om zich als goed burger te gedragen.	- Is absoluut van karakter. - Meeste maatschappelijke keuzes van een onderneming zijn eerder een afweging van onderling tegenstrijdige waarden, kosten en belangen.
Duurzaamheid	Hierbij wordt de nadruk gelegd op goed management met het oog op milieu en gemeenschap.	- Beroep op verlicht eigen belang. - Verwijst vaak naar 'Triple Bottom Line' - Zodanige operatie dat eigen economisch prestatievermogen op de lange termijn zeker stelt door kortstondig handelen te vermijden dat schade toebrengt aan maatschappij of milieu. - Werkt het best voor vraagstukken die samenvallen met de economische of regelgeving belangen.
Recht op ondernemen	Vloeit voort uit het feit dat iedere onderneming impliciet of expliciet de toestemming van overheden en allerlei stakeholders nodig heeft om zakelijke activiteiten te kunnen ontplooiën.	- Praktischer ingesteld. - Wordt vaak aangetroffen bij bedrijven die afhankelijk zijn van instemming van overheden, of bureaus. - 'Gevaar' van uit handen geven aan stakeholders van het MVO-beleid; mondt vaak uit in een reeks kortstondige defensieve reacties. Levert de samenleving nauwelijks waarde en bezorgt de onderneming geen strategisch voordeel.
Reputatieargument	MVO-initiatieven zouden het imago van de onderneming verbeteren, het merk versterken, het moreel onder het personeel een oppepper bezorgen en zelfs het aandeel omhoog stuwten.	- Is wel uit op strategisch voordeel, maar vindt dat zelden. - Reputatieoverwegingen zijn erop gericht het publiek tevreden te stellen. - Vaak sterk geprofileerde marketingcampagnes. - Gedacht dat reputatie als maatschappelijke buffer kan dienen wanneer bedrijf in crisis belandt.

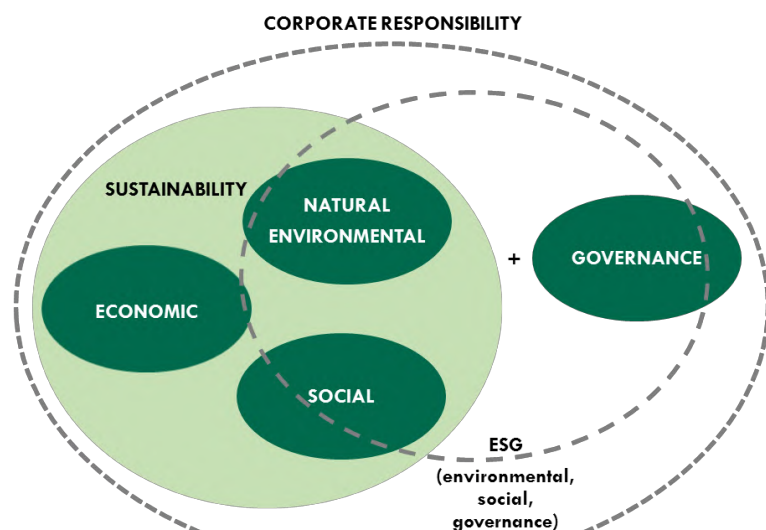
Tabel 1. Overheersende rechtvaardigingen voor MVO (Porter & Kramer, 2007)

Bij het uitblijven van het kwantificeren van investeringen is de basis wankel en erg afhankelijk van wisseling van management of conjunctuur en rechtvaardigingen zijn geconcentreerd op de spanning tussen bedrijfsleven en maatschappij, terwijl dit op basis van onderlinge afhankelijkheid zou moeten zijn (Porter & Kramer, 2007). De onderzoekers stellen verder dat maatschappelijke vraagstukken niet kunnen worden benoemd, gerangschikt of aangepakt, omdat de rechtvaardigingen los staan van de strategie en de bedrijfsvoering van de organisatie. Verder wordt genoemd dat door fragmentatie van initiatieven organisaties het potentieel verliezen initiatieven te nemen die zowel de samenleving als het eigen belang een dienst bewijzen. Als oorzaak wordt genoemd (Porter & Kramer, 2007) dat een causaal verband tussen de maatschappelijke reputatie van een onderneming en de voorkeur van de consument of bijvoorbeeld koersontwikkeling niet kan worden vastgesteld. Aan deze overweging kleefde het risico dat Public Relations wordt verward met maatschappelijke en zakelijke resultaten.

Financiële prestaties; op korte en lange termijn

Recent onderzoek laat zien dat ondernemingen de afgelopen jaren steeds vaker de schuld hebben gekregen van economische, maatschappelijke en milieuproblemen (Porter & Kramer, 2016). Ditzelfde onderzoek stelt verder dat naar mate ondernemingen meer nadruk zijn gaan leggen op MVO, ze ook meer de schuld krijgen van maatschappelijke problemen. Volgens de onderzoekers heeft het bedrijfsleven dit voor een deel aan zichzelf te wijten hebben, omdat veel ondernemingen gevangen zitten in een achterhaalde vorm van waardecreatie. Ondernemingen hebben in het algemeen een beperkte kijk op waarde creëren en de onderzoekers (Porter & Kramer, 2016) noemen 3 conclusies. Als eerste het optimaliseren van de financiële prestaties op korte termijn. Vervolgens het feit dat organisaties blind zijn voor de belangrijkste behoeften van hun klant en afsluitend noemen de onderzoekers het negeren door organisaties van algemenere invloeden die hun succes op lange termijn bepalen. Schoenmaker en Schramade (2018) stellen dat bij de transitie naar een duurzame economie het financiële systeem instrumenteel is en dat beleggers de focus moeten verleggen van korte termijn financiën naar waardecreatie op lange termijn. Traditionele beleggingsbenaderingen zijn nog steeds gebaseerd op de concepten van efficiënte markten en portefeuilletheorie (Schoenmaker & Schramade, 2018). Deze theorieën houden echter geen rekening met sociale en milieukwesties en laten evenmin ruimte voor maatschappelijke, financiële

allocatie. Er is gedragsverandering nodig voor het alternatieve beleggingsparadigma dat gericht is op beleggen voor waardecreatie op lange termijn (Schoenmaker & Schramade, 2018). Binnen de academische literatuur wordt een toenemende druk geïdentificeerd op maatschappelijk verantwoord ondernemen en eveneens op een toename van ethisch beleggen binnen de vastgoedsector (De Francesco & Levy, 2008).



Figuur 5 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (De Francesco & Levy, 2008)

Bij het verband hiertussen wordt Responsible Property Investment (RPI), als volgt wordt gedefinieerd: *'maximizing the positive effects and minimizing the negative effects of property ownership, management and development on society and the natural environment in a way that is consistent with investor goals and fiduciary responsibilities.'* (De Francesco & Levy, 2008) Op basis hiervan kan duurzaamheid gezien worden als een kader voor vaststelling voor investeringsbeginselen die gezamenlijk worden overwogen binnen TBL. In de figuur op de vorige pagina wordt weergegeven hoe deze 3 basiselementen zijn ingebed in het begrip duurzaamheid. Deze figuur maakt duidelijk dat niet alleen duurzaamheid onderdeel uitmaakt van MVO (Corporate Responsibility) maar ook dat dit relatie heeft tot corporate governance zoals rapportage en transparantie. Het onderzoek (De Francesco & Levy, 2008) belicht 2 onderwerpen binnen MVO die niet altijd worden meegewogen of onderbelicht blijven. Het gaat hierbij om de relatie tussen duurzaamheid en risico, evenals het internaliseren van externe kosten of opbrengsten (sociaal, milieu) in duurzaamheid. Door een aantal ontastbare risicofactoren op te nemen, kan duurzaamheid worden gezien als een holistisch raamwerk voor risicobeheer.

Een andere relevante kwestie is dat het investeren in duurzaamheid samen moet gaan met een accurate waardering van het vastgoed (De Francesco & Levy, 2008). Ook geeft het onderzoek aan dat, tot frustratie van veel vastgoedvakmensen, er geen consensus is over de wijze waarop duurzaamheidsbeginselen kunnen worden verankerd in het vastgoedwaarderingproces, terwijl intuïtief elk waarderingssysteem zou moeten voortbouwen op de in de vastgoedwereld gebruikelijke DCF-methode.

2.4 Impact van duurzaamheid

Financieel effect van duurzaamheid

Uit de paper 'Sustainable insights in private equity performance' (Van der Spek, 2018) blijkt dat grotere transparantie zowel de particuliere en zakelijke gebruiker als ook investeerders in staat stelt om bij het nemen van investeringsbeslissingen op lange termijn rekening te houden met de energie-efficiëntie. Aansluitend wordt in de paper beredeneerd dat vanuit een economisch perspectief het energieprestatiecertificaat financieel nut zou kunnen hebben voor zowel de vastgoedbeleggers als de huurders, omdat de energiebesparingen die voortvloeien uit meer energie-efficiënte gebouwen kunnen profiteren van lagere operationele kosten en hogere vastgoedwaarden, ceteris paribus. Voorts concludeert Van der Spek (2018) dat niet zondermeer geconcludeerd kan worden dat een betere duurzaamheidsscore leidt tot betere prestaties van vastgoedfondsen. Desalniettemin lijkt deze score een goede indicator te zijn van sterk bestuur en het vermogen een goede prestatie te leveren.

Baten van duurzaamheid zijn vaak gericht op energiereductie en directe kostenbesparing (Balvers, 2012). Weinig bedrijven blijken bereid te zijn om 'zachte' onderwerpen als gezondheid en productiviteit te vertalen in opbrengsten, zo stelt de auteur. Als voorbeeld wordt gegeven dat het verbeteren van productiviteit binnen de kantooromgeving, met 1% leidt tot ca. € 25/m² voordeel, terwijl dat bij energiebesparing vaak gaat om € 5 - € 10/m².

Uit kwantitatief onderzoek uit 2013 (Marquard, Vlasveld, & Op 't Veld) naar het effect van duurzaamheid op de beleggingsprestaties van winkels blijkt duurzaamheid geen effect heeft op de beleggingsprestaties van winkels, hetgeen in tegenspraak is met de bevindingen in de kantoren- en woningensector. Hieruit wordt geconcludeerd dat in duurzaamheidsopzicht winkelvastgoed significant anders is dan woningen en kantoren.

Bij winkelvastgoed spelen de traditionele factoren zoals locatie, grootte en leeftijd meer een rol, zo wordt gesteld in het onderzoek (Marquard, Vlasveld, & Op 't Veld, 2013).

Van der Spek (2018) toont in zijn promotieonderzoek aan dat er in de Amerikaanse U.S. Real Estate Investment Trust markt een verband bestaat tussen energie-efficiëntie en duurzaamheid van vastgoed en de prestaties van bedrijven en aandelen. Het onderzoek laat een positieve relatie zien tussen de 'groenheid' van een portefeuille (gemeten in LEED¹ e.d.) en de volgende 3 meetmethodieken voor operationele prestaties:

- Rendement op activa (vastgoed)
- Rendement op eigen vermogen
- De ratio ('verhouding') tussen middelen uit bedrijfsactiviteiten en totale inkomsten.

Blijkbaar wordt onderzoek voor niet-beursgenoteerd vastgoed belemmerd door gebrek aan data en informatie. GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark) zorgt wel voor verandering hierin (Van der Spek, 2018).

Mits de locatie goed is, is verduurzaming van kantoorpanden nodig om concurrerend te blijven en de waarde van het object op peil te houden, zo concludeert Klaseboer (2011) in het onderzoek naar de financierbaarheid van het verduurzamen van de bestaande kantorenvorraad. Daarentegen stelt RICS (in Van den Berg & Noordermeer-Van Loo, 2010) enkele jaren later dat er nauwelijks empirisch bewijs is van een toegevoegde waarde van duurzaam kantorenvastgoed.

De opbrengsten van duurzaamheid zijn niet altijd duidelijk aan te geven en te kwantificeren, lopen in de ogen van verschillende stakeholders uiteen en hebben veelal een kwalitatief karakter (Van Gelder, 2010). De Lange (2011) concludeert in een onderzoek naar de financieel-economische effecten van duurzaamheid bij de ontwikkeling van nieuwbouwkantoren dat investeringen in energiezuinige toepassingen groter zijn dan de voordelen in de exploitatie fase. In dit onderzoek gaat het expliciet om de financiële effecten, juist één van de vuilkuilen die Adriaanssen (Bekkering, 2017) benoemt in het kader van structurele verduurzaming van vastgoed.

Vastgoedrisico's

Literatuur suggereert dat juist omgaan met duurzaamheid invloed heeft op de risico's van vastgoedbeleggingen. Zo stelt Nelson (Van Gelder, 2010) dat uit een studie naar wereldwijde trends naar duurzaam vastgoed wordt aangegeven dat het volgen van een duurzaamheidsstrategie voor investeerders kan leiden tot het verminderen van risico's. Hierbij wordt specifiek het marktrisico genoemd, zoals aanvullende of toekomstige wet- en regelgeving.

Een andere studie uit het Verenigd Koninkrijk door Rapson et al. (Van Gelder, 2010) concludeert dat maatschappelijk verantwoorde vastgoedinvesteringen risico's verkleint en noemt als concreet voorbeeld het risico met betrekking tot de gevolgen van sterk schommelende energieprijzen.

Waardering van duurzaamheid

Naar mate het begrip groeit van de impact van duurzaamheid op de waarde van vastgoed, bijvoorbeeld door middel van empirische analyse, zullen taxateurs en academici nauwkeuriger vastgoedwaarderingstools kunnen vaststellen (De Francesco & Levy, 2008). Als beroepsgroep waarbij een onderbouwende, ethische motivering om in het algemeen belang te handelen, een grote rol speelt, moeten taxateurs flexibel zijn om nieuwe waarderingmethoden te ontwikkelen en te accepteren (Mansfield, 2009).

¹ LEED, of 'Leadership in Energy and Environmental Design' is wereldwijd het meest toegepaste systeem voor de beoordeling van duurzaamheid van gebouwen (<https://new.usgbc.org/leed>, eigen vertaling)

Toch staat de toegevoegde waarde van duurzaamheid in taxaties staat volgens Van den Berg en Noordermeer-Van Loo (2010) nog in de kinderschoenen. De auteurs geven aan dat er nog een lange weg te gaan is om te komen tot het uniformiseren van de kwalitatieve benadering van duurzaamheid en dat dan te volgen door een kwantificering van de duurzame voordelen. Tegelijkertijd is het op juiste waarde schatten van duurzaamheid een fundamentele kwestie bij het investeren in duurzaam vastgoed (De Francesco & Levy, 2008; Mansfield, 2009). Zo noemt Adriaanssen (in Bekkering, 2017) dat er veel meer mogelijk is wanneer bijvoorbeeld verduurzaming wordt gekoppeld aan betere huisvesting en hogere opbrengsten van het primaire proces. Wanneer alleen gekeken wordt naar de kosten is immers aan de kostenkant weinig te besparen voor grootverbruikers, vanwege de lage energieprijis, zo concludeert Adriaanssen (Bekkering, 2017).

Ontwikkeling van de impact van duurzaamheid

Literatuur (Vlasveld, 2012; Van Gelder, 2010) suggereert dat duurzaamheid in de toekomst een grotere rol gaat spelen. Zo schrijft Vlasveld (2012) dat duurzame vastgoedportefeuilles de potentie hebben om verwachte beleggingsprestaties te overtreffen en voor niet duurzame vastgoedportefeuilles wordt het tegenovergestelde verwacht. Aanvullend stelt de auteur (Vlasveld, 2012) dat portefeuillemanagers de kans hebben het risico van de vastgoedportefeuille te verlagen zonder substantiële kosten. Een onderzoek naar de waarde van energiezuinigheid en bereikbaarheid van de Nederlandse kantorenmarkt wordt ook geconcludeerd dat minder duurzaam vastgoed meer risico betekent (Kok & Jennen, 2011).

In een wereldwijde studie door Nelson (Van Gelder, 2010) wordt de verwachting uitgesproken dat er in de toekomst sprake zal zijn van een marktwijziging, waardoor er niet langer sprake zal zijn van een premie die betaald wordt voor duurzaam vastgoed, maar van een korting op gebouwen die niet meegegaan zijn in de verduurzaming. Ook De Lange (2011) concludeert dat huurders niet bereid zijn een toeslag voor duurzame huisvesting te betalen en dat het belang van een belegger om voor een duurzame portefeuille te kiezen is om het huidige rendement zo lang mogelijk vast te houden en niet om een hoger rendement te verkrijgen. Voorts lijkt de houding van vastgoedbeleggers te veranderen, mede door de doelstelling van de overheid om het energieverbruik te reduceren: hierdoor wordt duurzaamheid een belangrijke factor van de totale performance van de vastgoedbelegger (Van Eijk, 2010). De conclusie van Van Eijk (2010) lijkt tegenstrijdig met de belangrijkste conclusies uit een onderzoek uit 2017 (Van Dorst) waarin enerzijds wordt gesteld dat belegger geen genoegen lijken te nemen met een lager rendement in ruil voor een hoger energielabel en huurders anderzijds bereid blijken een hogere huur te betalen voor een hoger duurzaamheidslabel, mist het een label A of B betreft.

Bij de duurzaamheidstransformatie zullen directies en managers nieuwe kennis en vaardigheden moeten ontwikkelen zoals het krijgen van een dieper besef van maatschappelijke behoeften en het vermogen om samen te werken met zowel commerciële als niet-commerciële organisaties (Porter & Kramer, 2016). Ook zullen organisaties het creëren van gemeenschappelijk waarde als nieuwe bedrijfsdoelstelling moeten adopteren, in plaats van alleen maar winst maken, en wat misschien nog wel belangrijker is; het leren om gemeenschappelijke waarde te creëren is wellicht de beste kans om het bedrijfsleven nieuwe legitimiteit te verschaffen (Porter & Kramer, 2016).

2.5 Vastgoedbeslissingen

Pluriformiteit van stakeholders

Beslissingen rondom verduurzaming wordt gekenmerkt door een pluriformiteit aan stakeholders met verschillende belangen, variërend van de gebruiker, de belegger, accountant, financier en wetgever op hoog en laag niveau, meer nog dan bij andere vastgoedbeslissingen (Van den Berg & Noordermeer-Van Loo, 2010). Verschillende stakeholders kijken op bepaalde punten wezenlijk anders aan tegen de verdeling tussen de baten en lasten. Hoewel vastgoedbeslissingen pas effectief zijn als deze beslissing de algemene organisatiedoelstellingen ondersteunt (Nourse en Roulac (1993) in Geerards, 2013), zijn vastgoedbeslissingen in de praktijk vaak een resultaat van verschillende Ad Hoc beslissingen (Dewulf (2000) in Geerards, 2013). Ook Grabowski en Mathiassen (2013) beschrijven een heterogene samenstelling van belanghebbenden en stellen dat vastgoedbeslissingen begrensde rationele en politieke beslissingen zijn; veel organisaties volgen bij het nemen van vastgoedbeslissingen een beperkte rationele en logische beslissingsproces. In relatie tot duurzaamheid zien we enkel genoemd 'het bevorderen van duurzaamheidsinspanningen'; de precieze rol van duurzaamheid en de mate waarin het een rol speelt bij vastgoedbeslissingen, wordt niet genoemd (Grabowski & Mathiassen, 2013).

Gedragmatige besluitvorming

Theorie over gedragmatige besluitvorming stelt dat we de voorkeur geven aan gekwantificeerde gegevens die meetbaar, duidelijk en gericht zijn op de korte termijn, boven meer kwalitatieve, dubbelzinnige, onzekere en lange termijn georiënteerde gegevens (Levinthal & March (1993) in Smith, Gonin, & Besharov, 2013).

Balvers (2012) stelt in een publicatie dat bij veel partijen nog steeds het beeld heerst dat duurzaamheid een kostenpost is, met als gevolg dat bij de beoordeling van een pakket aan duurzame maatregelen de terugverdientijd, en daarmee het financiële rendement, vaak als maatstaf wordt gebruikt. Gesteld wordt dat beter inzichtelijk gemaakt kan worden of een maatregel financieel zinvol is, door te kijken wat de duurzame investering nu werkelijk voor de exploitatie, of wel cash flow, betekent (Balvers, 2012). Ook May beschrijft dit in zijn paper (2007) door te stellen dat het van belang is om bij de juiste afbakening van een business case niet alleen alle kosten moeten worden meegenomen, maar juist ook alle samenhangende extra baten en effecten.

Voor het nemen van investeringsbeslissingen zijn traditionele rekenmethodieken als 'return on investment' en de 'DCF-methode' op zichzelf goede benaderingen, echter deze methoden hebben soms problemen veroorzaakt bij het adopteren van strategieën en programma's (Presley (2007) in, Garza, 2013). Oorzaak hiervan is met name dat materiële en immateriële voordelen niet kunnen worden weergegeven in deze rekenmethodieken, zo vervolg dit onderzoek (Garza, 2013).

In 2004 wordt in de literatuur al het belang beschreven dat het voor het top management van belang is te beseffen dat bij duurzaamheid het van belang is een benadering van alle kosten te hanteren, zodat ook bijvoorbeeld verborgen kosten en kosten voor reputatie en beeldvorming moeten worden meegewogen (Presley, Meade, & Sarkis, 2004). In relatie tot het succes of falen van de implementatie van duurzaamheidsprogramma's stelt Garza (2013) dat dit sterk afhangt van de consensus bij de beslissers van het top management. Ook zijn de complexiteit en de lange termijn gevoeligheden bij deze beslissers barrières bij het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen (Garza, 2013).

Ook Schoenmaker en Schramade (2018) geven in hun publicatie aan dat problemen bij vastgoedbeslissingen vaak ontstaan door verschillend in beleggingshorizon en de neiging om te evalueren en belonen op basis van korte termijnresultaten.

Duurzaamheid bij vastgoedbeslissingen

Onderzoek naar argumenten die een rol spelen bij duurzame ontwikkeling van vastgoed laat zien dat veel argumenten niet kwantificeerbaar zijn en een kwalitatief karakter hebben (Van Gelder, 2010). Duurzaamheid speelt in toenemende mate een belangrijke rol bij het nemen van verschillende, zakelijke beslissingen (Mansfield, 2009). Toch blijkt dat niet altijd uit verschillend empirisch onderzoek. Onderzoek naar de bestendigheid van de beslissing geeft aan dat het thema duurzaamheid de derde plaats in neemt van de top 5 van slechtst scorende criteria bij huisvestingsbeslissingen (Van Rooijen, 2013). Andere onderzoeken (Buijssen, 2001; Geldof, 2003) laten hetzelfde zien. Bij het nemen van vastgoedbeslissingen in relatie tot duurzaamheid, blijkt er een gebrek te zijn aan data aan de hand waarvan zulke beslissingen genomen kunnen worden (Presley, Meade, & Sarkis, 2017).

Het lijkt er dus op dat gebruikers van vastgoed bij de keuze van locatie en huisvesting, beperkt belang toekennen aan het thema duurzaamheid. Zo spreekt Bergsma (2009) de verwachting uit dat gebruikers het aspect duurzaamheid steeds meer zullen laten meewegen bij locatiekeuze van de huisvesting, terwijl uit een onderzoek naar huisvestingsmotieven uit 2013 (Van Rooijen, 2013) blijkt dat verschillende organisaties bij het nemen van beslissing voor huisvesting, 'duurzaamheid' als één van de 5 minst belangrijkste thema's benoemen. Een ander onderzoek (Stoer, 2013) uit datzelfde jaar beschrijft dat voor kantoorgebruikers duurzaamheid als ondergeschikt selectiecriterium voor huisvesting ziet.

Huisvestingskeuze baseert de kantoorgebruiker, anno 2012, op locatie en prijs, daarna volgen bedrijfsspecifieke en aan het gebouw gebonden factoren, tenslotte duurzaamheid zo concludeert Stoer (2013). Hierbij geeft de auteur aan dat de gebruiker in economisch mindere tijden (kort na de laatste economische crisis) zeer prijsbewust is. Huisvestingsvraagstukken binnen CREM zijn met name gericht op kostenbesparing en het zo optimaal ondersteunen van de medewerkers (Appel-Meulenbroek, Kemperman, Liebregts, & Oldman, 2014).

2.6 Vastgoedmanagement

Na de crisis van 2008-2009 is een nieuwe werkelijkheid ontstaan waarbij terug is gegaan naar de basis naar duurzaam denken, duurzaam handelen en naar duurzame organisaties (Van Driel & Van Zuijlen, 2016). Deze paragraaf gaat in op dit thema gezien vanuit het perspectief van de belegger en de corporate vastgoedgebruiker. Het belangrijkste onderscheid hiertussen is dat voor de eerste groep vastgoed een beleggingsproduct is dat primair ertoe dient om geld te verdienen. De tweede groep beschouwt vastgoed als bedrijfsmiddel; noodzakelijk voor de primaire bedrijfsvoering.

De auteurs van 'Strategische inzet van vastgoed' (Van Driel & Van Zuijlen, 2016) zetten de belangrijkste criteria ten aanzien van vastgoed van beide groepen als volgt uiteen:

Performance-criteria	Vastgoedmanagement	CREM
Doel	Rendement: • Maximale opbrengsten • Minimale kosten • Waardeontwikkeling • Duurzaamheid	• Rendement: ○ Maximale (indirecte) opbrengsten ○ Minimale kosten • Maximale ondersteuning/bijdrage primair proces • Continuïteit en duurzaamheid
Acquisitie	• Bijdrage aan portefeuille-rendement • Passend in portefeuillebeleid (beleggingsplan vastgoed) • Vastgoedmarkten • Anticyclisch	• Locatie/vastgoedkeuze ondersteunend aan ondernemingsdoelstelling • Passend binnen het strategisch vastgoedplan • Financiële situatie van de onderneming • Algemene economische ontwikkelingen • Cyclisch
Exploitatie	Performanceanalyse • Direct rendement • Cash flow • Planning • Benchmarking • Klanttevredenheid • Storingsopvolging • Energiemanagement	Performanceanalyse vastgoed • Bijdrage primair proces • Toetsing aan strategische uitgangspunten • Liquiditeit • Kostenefficiëntie • Benchmarking • Tevredenheid van de interne klant • Energiemanagement
Dispositie	• Waardeontwikkeling • Minimale kosten • Herinvestering	• Flexibiliteit • Financiële impact • Continuïteit bedrijfsvoering en primair proces

Tabel 2 Performance criteria van REM vs. CREM (Van Driel & Van Zuijlen, 2016)

Omdat voor beleggers vastgoed primair dient om geld te verdienen, worden prestaties binnen REM afgemeten aan direct en indirect rendement. Voor CREM wordt prestatie van vastgoed traditioneel gezien beoordeeld vanuit een oogpunt van efficiëntie voor het primaire bedrijfsproces, waarbij factoren als operationele kosten, uitgedrukt in kosten per m², en kosten voor onderhoud indicatoren zijn (Lindholm & Nenonen, 2006). Voor corporate real estate managers is het van belang om te kunnen laten zien hoe huisvestingsbeslissingen invloed hebben op de core business van de onderneming. Hierbij is het van belang dat de methodiek afgeleid is van de strategie en de succesfactoren van de onderneming (Ghalayni & Noble (1996) in Lindholm & Nenonen, 2006). Kan CREM deze invloed niet of onvoldoende duidelijk maken, dan wordt huisvesting met name gezien als een kostenpost die moet worden geminimaliseerd in plaats van geoptimaliseerd. De prestatie en de bijdrage van CREM aan de core business van de onderneming is moeilijk te kwantificeren. De internationale literatuur geeft nog geen handvatten hoe deze kwantificatie bijvoorbeeld als financieel rendement kan worden uitgedrukt (Buijsen, 2001).

Duurzaamheid is gemeengoed geworden en zal een bijdrage leveren aan een stabiel rendement (Van Driel & Van Zuijlen, 2016). Belangrijkste argument hierbij is dat niet-duurzame gebouwen simpelweg een hoger wederverhuurrisico kennen.

In een ander paper (Huibers, 2008) wordt gesteld dat Corporate Real Estate Management bij grote food retailers (supermarkten) geconfronteerd wordt met beleggers en analisten die vastgoed lijken te zien als kostenpost en daarbij de strategische waarde van vastgoed onderschatten. Voorts wordt er gesteld dat marktpartijen de nadruk leggen op het direct rendement (door huren) dat het kapitaal moet genereren, terwijl het rendement dat behaald wordt op kapitaal dat vastzit in vastgoed die norm vaak niet haalt.

Ook hier lijkt een spanning te worden geïdentificeerd tussen korte termijn winstmaximalisatie en het creëren van waarde op lange termijn.

Een van de meest gecompliceerde taken van CREM is het matchen van de vastgoedstrategie aan de primaire processen en strategie van het bedrijf, op een wijze dat het de doelstellingen van de onderneming maximaal ondersteunt. Deze conclusie keert in verschillende literatuur en meerdere onderzoeken terug (Garza, 2013).

'A fool is a man who knows the price of everything, but the value of nothing'
Oscar Wilde (1854-1900)

Naar bovenstaande quote wordt verwezen in een paper (Lindholm & Nenonen, 2006), door te stellen dat dit het belangrijkste probleem duidt, gerelateerd aan de prestatiemeting van CREM. Vastgoedbeheerders hebben namelijk veelal de neiging om de prestaties te meten vanuit een operationeel perspectief. Het gaat hierbij om factoren als kosten per vierkante meter en onderhoudskosten. Aangegeven wordt dat dit prima werkt wanneer het enige doel is de kosten onder controle te houden en vastgoed louter wordt gezien als kostenpost en niet als mogelijkheid om waarde toe te voegen. Echter, wanneer de manager het strategisch potentieel van zijn vastgoed aan moet tonen, zijn uitgebreidere en ontwikkelde maatregelen nodig. In de context van CREM zou 'prestatie' volgens de auteurs (Lindholm & Nenonen, 2006) moeten worden gezien als het vermogen van CREM de organisatiedoelstellingen, strategieën en uiteindelijk het zakelijke succes te ondersteunen. Om deze bijdrage te laten zien, moeten de prestatie maatstaven afgeleid zijn van de bedrijfsstrategie en de succesfactoren van het bedrijf. Ook hier is het gebrek aan handvatten voor de wijze waarop dit gekwantificeerd kan worden, het probleem.

2.7 Samenvatting theoretisch kader

Theorie duurzaamheid

De algemeen geaccepteerde opvatting van duurzaamheid in de literatuur (Robins, 2006; Alhaddi, 2015; Slaper & Hall, 2013) is de Triple Bottom Line (TBL) theorie door Elkington (1998) die duurzaamheid beschrijft als de relatie tussen economische factoren, milieu-impact en sociale aspecten. TBL stelt dat bedrijven meer aandacht moeten geven aan de gehele impact van de (Bremer-Ammann, 2007) commerciële activiteiten en dit niet te beperken tot de financiële prestaties (Robins, 2006).

Het gaat hierbij dus om een drievoudige, holistische benadering (Porter & Kramer, 2007) van TBL omdat het van belang is een volledige beeld te krijgen van duurzaamheid bij vastgoedbeslissingen (Slaper & Hall, 2013; De Francesco & Levy, 2008; Koha, et al., 2013; Yilmaz & Flouris, 2010; Garza, 2013).

Consensus en besluitvorming

Er is weinig consensus over de positie van duurzaamheid bij verschillende vastgoedbeslissingen. Dit heeft een verschillende oorzaken. Zo heeft de sociale pijler van TBL in de literatuur weinig aandacht gekregen (Hutchins & Sutherland, 2008). Ook is er gebrek aan een geschikte rekeneenheid waarmee de drie pijlers gewogen en met elkaar vergeleken kunnen worden (Robins, 2006). Door het niet kunnen kwantificeren van de voordelen van investeringen in duurzaamheid blijft de basis van MVO wankel en erg afhankelijk van de conjunctuur en wisseling van het management (Porter & Kramer, 2016). Het levert frustratie bij vastgoedvakmensen ook door het ontbreken van consensus over de wijze waarop duurzaamheidsbeginselen kunnen worden verankerd in het vastgoedwaarderingsproces (De Francesco & Levy, 2008).

Het gebrek aan consensus bij de beslissers van het top management van organisaties is een extra handicap (Garza, 2013), terwijl het succes of falen van de implementatie van duurzaamheidsprogramma's hier sterk van afhangt. Bij het nemen van beslissingen geeft men de voorkeur aan gekwantificeerde gegevens die meetbaar, duidelijk en gericht zijn op de korte termijn, boven meer kwalitatieve, dubbelzinnige, onzekere en lange termijn georiënteerde gegevens (Levinthal & March (1993) in Smith, Gonin, & Besharov, 2013).

Stakeholders en samenwerking partners

Samenwerken met partners is cruciaal bij TBL (Elkington, 1998) en ondernemingen zouden hun verantwoordelijkheid aan de shareholders moeten vervangen door verantwoordelijkheid aan de stakeholders (Robins, 2006). Hierbij is het van belang dat de wensen en verwachtingen van de stakeholders worden geaccepteerd als input voor duurzaamheidsdoelstellingen (Garza, 2013). Hierbij is een diep besef van de maatschappelijke behoefte van de stakeholders van belang (Porter & Kramer, 2016).

Cosmetisch gebruik en MVO

Strategische duurzaamheid begint met het beschouwen van de 3 pijlers van TBL in plaats van de traditionele meetmethoden van ondernemingen (Garza, 2013). Hierbij is het van belang dat initiatieven in het kader van MVO niet los staan van de kernactiviteiten en strategie van de onderneming (Porter & Kramer, 2007). Gebrek aan deze afstemming resulteert vaak in cosmetisch gebruik van en communicatie over duurzaamheid (Porter & Kramer, 2007). De waarde van cosmetisch gebruik van duurzaamheid is discutabel. Porter en Kramer (2016) stellen dat er geen causaal verband kan worden vastgesteld tussen de maatschappelijke reputatie van een onderneming en de voorkeur van de consument of bijvoorbeeld koersontwikkeling.

Risicomanagement

Als concurrentievoordeel gelijk wordt gesteld aan waardecreatie, kan duurzaamheid worden vastgesteld als een zakelijke benadering die op lange termijn waarde creëert en waarbij risico's die afgeleid worden van de 3 pijlers van TBL gemanaged kunnen worden Ghemawat (Garza, 2013). Door een aantal ontastbare risicofactoren op te nemen kan duurzaamheid beschouwd worden als een holistisch raamwerk voor risicobeheer (De Francesco & Levy, 2008). Hierbij wordt verondersteld dat vastgoedbeleggers de risico's kunnen beoordelen over een aantal impact dimensies of parameters, zoals tijd, bereikfactor, gevolg en waarschijnlijkheid. Verder lopen bedrijven in relatie tot duurzaamheid het potentieel financieel risico wanneer de activiteiten onaanvaardbaar worden geacht (Porter & Kramer, 2007). Tegelijkertijd weten bedrijven nog onvoldoende wat ze kunnen doen om deze risico's te beheersen.

Investeringshorizon en financiële impact duurzaamheid

Ondernemingen houden veelal vast aan een achterhaalde vorm van waardecreatie (Porter & Kramer, 2016). Zo optimaliseren ondernemingen de financiële prestatie op korte termijn, houden ze beperkt rekening met de belangrijkste behoefte van hun klant en worden algemenere invloeden die succes op lange termijn bepalen genegeerd. In de transitie naar een duurzame economie moeten beleggers de focus verleggen van korte termijn financiën naar waardecreatie op lange termijn (Schoenmaker & Schramade, 2018). Voor dit alternatieve beleggingsparadigma is gedragsverandering nodig.

In tegenstelling tot woningen en kantoren heeft duurzaamheid geen effect op de beleggingsprestaties van Nederlandse winkels, zo wijst kwantitatief onderzoek uit (Marquard, Vlasveld, & Op 't Veld, 2013).

Onderzoek laat zien dat de ogenschijnlijke duurzaamheidspremie voor winkelvastgoed veroorzaakt blijkt te worden door meer traditionele factoren als locatie, grootte en leeftijd. Ook Van der Spek (2018) concludeert in zijn promotieonderzoek naar Amerikaanse vastgoedfondsen dat niet zondermeer geconcludeerd kan worden dat een betere duurzaamheidsscore leidt tot betere prestaties van vastgoedfondsen. De ogenschijnlijke correlatie tussen duurzaamheidsscore en het financieel rendement wordt geëlimineerd wanneer wordt gecontroleerd op andere fondsenkenmerken. Het onderzoek laat wel zien dat grote en sterke performers de neiging hebben verduurzaming eerder te adopteren (Van der Spek, 2018).

Verwacht wordt dat taxateurs en academici nauwkeurigere waarderinginstrumenten kunnen vaststellen, naar mate het begrip van de impact van duurzaamheid op vastgoedwaarde groeit (De Francesco & Levy, 2008).

3 METHODOLOGIE

3.1 Inleiding

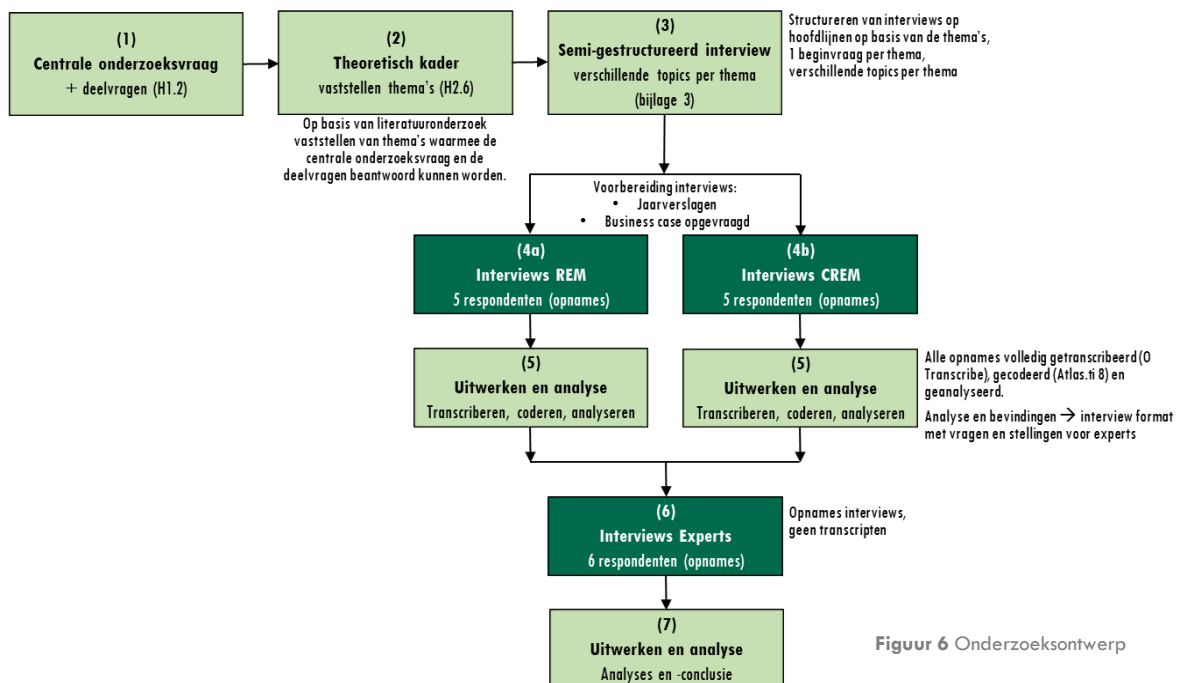
Dit hoofdstuk beschrijft de methodologie van het praktijkgedeelte van dit onderzoek. Keuzes worden hier toegelicht en onderbouwd. De hoofdthema's zijn afgeleid uit het theoretisch kader, zoals in paragraaf 2.6 zijn samengevat en vormen de basis voor het praktijkonderzoek. In hoofdstuk 3 worden ook de wijze van dataverzameling en -analyse toegelicht. De analyse per groep respondenten is in separate paragrafen beschreven.

3.2 Context onderzoek

Dit onderzoek werd uitgevoerd in de context van de commerciële, gebouwde omgeving. Het gaat hierbij om vastgoed met een commercieel doel. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds organisaties die vermogen beleggen in vastgoed ten gunste van het behalen van financieel rendement en anderzijds organisaties die voor hun primaire bedrijfsproces vastgoed nodig hebben. Het vastgoed speelt hierbij dus een faciliterende rol en wordt beschouwd als bedrijfsmiddel (Van Driel & Van Zuijlen, 2016). Hierbij kunnen organisaties het vastgoed zowel aanhuren als in eigendom hebben. Ook een combinatie van beide is mogelijk.

3.3 Onderzoekontwerp

De eerste groep, zoals genoemd in paragraaf 3.2, wordt in dit onderzoek aangeduid als respondenten binnen REM. De tweede groep als respondenten binnen CREM. Nadere duiding van deze 2 groepen en wat deze kenmerkt is beschreven in paragraaf 2.5.



Figuur 6 Onderzoekontwerp

De eerste 2 groepen respondenten (4a en 4b) worden de 'kerngroepen' genoemd. Dit betreft de 2 groepen respondenten waar primair data voor dit verkennende onderzoek is verzameld. De derde en laatste groep respondenten betreft de onafhankelijke vastgoedexpert (Expert). De bevindingen die na het analyseren van de verkregen data uit de interviews met de 2 kerngroepen zijn vastgesteld, zijn voorgelegd aan deze expert.

Na het analyseren van de verkregen data uit de interviews met de eerste 2 kerngroepen zijn middels een nadere toetsing of peer debriefing (Baarda, et al., 2013) verschillende gevonden tegenstellingen, verbanden en stellingen voorgelegd aan de expert. Hierbij is naar hun mening en zienswijze gevraagd als afrondende toetsing binnen dit onderzoek.

3.4 Dataverzameling en steekproef

Selectie respondenten

Bij de selectie van de respondenten uit de 3 groepen is rekening gehouden met verschillende kenmerken en eigenschappen. Hierdoor kan worden aangenomen dat alle respondenten representatief zijn voor de groep die zij vertegenwoordigen.

Interviews

Het afnemen van interviews is bij uitstek geschikt voor verkennend, kwalitatief onderzoek (Baarda, et al., 2013), door de grote mate van flexibiliteit, zoals de mogelijkheid tot het inspelen op onverwachte antwoorden en doorvragen tijdens het interview. Hierdoor kan worden achterhaald welke expertise en overtuigingen vastgoedbeslissers hebben, wat ze voelen en wat de denken.

Vorbereiding interviews

Het uitgevoerde literatuuronderzoek heeft de basis gevormd voor het praktijkgedeelte van dit onderzoek. Op basis van dit onderzoek is een aantal thema's vastgesteld die een rol spelen bij het nemen van investeringsbeslissingen voor het verduurzamen van bestaand vastgoed. Deze thema's zijn benoemd en samengevat in paragraaf 2.6 en op basis van deze thema's zijn de interviews voorbereid. Om enerzijds structuur en richting te geven en anderzijds voldoende flexibiliteit te hebben tijdens het afnemen van de interviews is gekozen voor een semi-gestructureerd interview. Hierbij is op voorhand een interviewformat opgesteld, gebaseerd op de genoemde thema's. Dit format is opgenomen in Bijlage 4. Per thema is een open beginvraag geformuleerd en bij elk thema zijn diverse topics benoemd, die tijdens het interview aan bod kunnen komen. Afhankelijk van de antwoorden die gegeven zijn door de respondenten uit de 2 kerngroepen, kunnen topics niet relevant of niet meer van toepassing zijn voor het interview, of kunnen juist aanvullende topics worden geïdentificeerd en besproken. Daarnaast kan tijdens interviews de volgorde van het behandelen van de hoofdt topics en topics afwijken, passend bij het verkennend onderzoek.

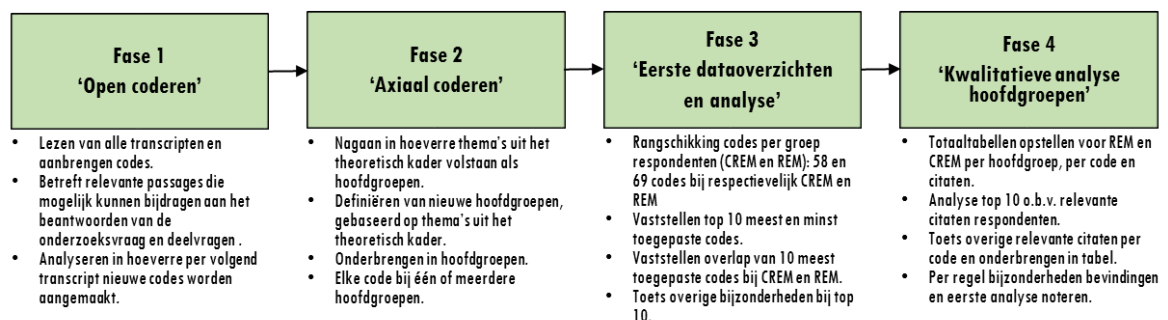
De opzet van de interviews draagt bij aan het kunnen beantwoorden van de onderzoeksvragen. Tijdens de interviews is respondenten gevraagd om beweringen en stellingen te onderbouwen met voorbeelden en verhalen. Dit is een element van de narratieve analyse, waarbij ervan uitgegaan wordt dat door het vertellen van bijvoorbeeld praktijkverhalen, de opvattingen en boodschappen van de geïnterviewde respondenten goed tot uiting komen (Baarda, et al., 2013).

Voorts is in voorbereiding op de interviews met de verschillende organisaties een, al dan niet geanonimiseerde, investeringsbeslissing of business case opgevraagd zoals die gebruikt wordt ter voorbereiding op het nemen van investeringsbeslissingen waarbij duurzaamheid een rol speelt. Voor zover beschikbaar zijn voorafgaand aan het afnemen van de interviews de jaarverslagen van de betreffende organisaties bestudeerd, zodat gerichtere vragen kunnen worden gesteld of gericht doorgevraagd kan worden op uitspraken. Dit betreft bijvoorbeeld de geformuleerde duurzaamheidsdoelstellingen van de organisatie zoals vastgelegd in de jaarverslagen en de wijze waarop hier invulling aan wordt gegeven.

Alle respondenten zijn per e-mail benaderd. In dit bericht is het onderzoek toegelicht, is aangegeven op welke wijze informatie wordt vastgelegd en verwerkt in het onderzoek en is verzocht om medewerking. Vervolgens is telkenmale aan het begin van het interview het onderzoek nogmaals toegelicht waarbij met name het anoniem verwerken van de data is benadrukt.

3.5 Data-analyse

Alleen de 10 interviews met de respondenten uit de 2 kerngroepen zijn opgenomen en volledig getranscribeerd. De 10 transcripten zijn geïmporteerd in het systeem Atlas ti, versie 8.4.15.0, waarna het coderingsproces heeft plaatsgevonden. Onderstaand schema geeft het proces van coderen en analyse weer.



Figuur 7 Proces van codering en kwalitatieve analyse

De eerste fase bestaat uit het open coderen van de transcripten. Hierbij zijn de transcripten meerdere malen gelezen en bij passages die relevant kunnen zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen, of die mogelijk op nieuwe inzichten en thema's voor het onderzoek duiden, zijn codes geplaatst. Het gebruik van software draagt bij aan deze cyclische analyse waarbij meerdere malen terug is gegrepen op de transcripten om verdere verfijning, details en verbanden te vinden. De tweede fase betreft het axiaal coderen. Hierbij zijn de open codes teruggebracht tot een onderliggende structuur, waarbij aanvullende patronen zijn waargenomen en nieuwe thema's zijn geïdentificeerd. Als basis voor deze aangepaste structuur zijn de 6 vooraf vastgestelde hoofdthema's gewijzigd in 8 nieuwe hoofdgroepen.

Door codering en reflectie op de 6 initiële hoofdthema's die vastgesteld zijn na het uitvoeren van het literatuuronderzoek, zijn hoofdgroepen geïdentificeerd en vastgesteld, die overeenkomen met de 5 belangrijke aspecten binnen het vakgebied van projectmanagement (Bremer-Ammann, 2007). Hierbij is arbitrair of duurzaamheid als onderdeel van bedrijfsdoelstellingen als een project kan worden beschouwd. Anders dan bij een project is erbij dit thema geen begin en eind vast te stellen. Desalniettemin geven deze 5 aspecten houvast bij verdere analyse binnen dit onderzoek. In dit onderzoek zijn deze 5 aspecten van projectmanagement binnen de kaders van het onderzoek geïnterpreteerd en is een drietal hoofdgroepen toegevoegd om alle codes onder te kunnen brengen in relevante hoofdgroepen en om verdere analyse mogelijk te maken. Onderstaande tabel geeft dit weer.

#	(1) Initiële hoofdthema's	(2a) Aspecten projectmanagement	(2b) Nieuwe hoofdgroepen onderzoek	Voorbeeld relevante codes
1	Duurzaamheid (theorie)	Geld	Financieel	Waarderingen, financiële impact, business case/TVT, investeringshorizon, rendement, etc.
2	Consensus en besluitvorming	Organisatie	Organisatie – Strategisch	Beleid, consensus duurzaamheid, besluitvorming, afstemming kernactiviteiten, samenwerking partners, risico, toekomstbeeld, risico's, etc.

3	Stakeholders en samenwerking partners	Tijd	Organisatie – Tactisch en operationeel	Dynamiek tussen 2 partijen, regelgeving, samenwerking partners, meten duurzaamheid, etc.
4	Cosmetisch gebruik en MVO	Informatie	Communicatie	Maatschappelijke verantwoordelijkheid, cosmetisch gebruik/green washing, in de aandacht staan, invloed duurzaamheid consument, etc.
5	Risicomanagement	Kwaliteit	Meten duurzaamheid	Regelgeving, waardering duurzaamheid vastgoed, business case/TVT, meten duurzaamheid, etc.
6	Investeringshorizon en financiële impact duurzaamheid	-	Belemmeringen	Type organisatie, level playing field, impact/resultaten duurzaamheid etc.
7		-	Gedrag en motivatie	Intrinsieke motivatie, toekomstbeeld, verantwoording afleggen, etc.
8	-	-	Beïnvloeders	Regelgeving, waardering duurzaamheid vastgoed, besluitvormingsproces, intrinsieke motivatie, etc.

Tabel 3 Vaststelling van hoofdgroepen op basis van aspecten uit de projectmanagement theorie

In totaliteit is bij het coderen van de transcripten van beide kerngroepen gebruik gemaakt van 69 uniek codes. Deze codes zijn uiteindelijk ondergebracht in de 8 groepen uit de vierde kolom van bovenstaande tabel, waarbij elke code in meer dan 1 groep kan worden ondergebracht. Uiteindelijk zijn de codes met citaten van de respondenten binnen deze 8 nieuwe groepen geanalyseerd en zijn bevindingen vastgesteld. De analyses zijn verwerkt in hoofdstuk 4. Om een eerste beeld te krijgen van veel en weinig toegepaste codes is na open en axiaal codering een overzicht gemaakt van de 10 meest en de 10 minst voorkomende codes in de transcripten van beide kerngroepen. Deze overzicht zijn ondergebracht in bijlagen 5 en 6. Hierbij is ook een korte beschrijving van de code weergegeven. De frequentie waarmee de verschillende codes voorkomen heeft geen directe betekenis over de achterliggende boodschap of informatie van de tekst die voorzien is van de code. Wel geeft het aan hoe vaak informatie is geïdentificeerd met de betreffende code. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat het een relevant onderwerp is, bijvoorbeeld omdat respondenten hier belang aan hechten of juist problemen ondervinden. In de volgende tabel is inzichtelijk gemaakt hoeveel codes per interview zijn gebruikt, hoeveel daarvan uniek zijn en welke codes nieuw zijn.

Interview	Organisatie	Functie	Codes			
			Totaal	Uniek	Nieuw	% nieuw
1	CREM 'food en non food'	Directeur vastgoed	129	39	39	+100%
2	CREM 'non food'	Directeur vastgoed	42	23	13	+33,3%
3	CREM 'food en non food'	Manager Vastgoed Nederland	39	21	3	+5,7%
4	CREM 'food en non food'	Head Real Estate Development	60	33	3	+5,5%
5 *)	Coöperatie van veilingen	General Manager	75	35	1	+1,7%
		Head of Corporate Real Estate				

Tabel 4 Vorming van codes per CREM-transcript

Omdat er geen gebruik gemaakt is van een vooraf vervaardigd codeboek, heeft het open coderen van het eerste transcript alleen nieuwe codes opgeleverd. Bij verkennend onderzoek wordt met name gezocht naar nieuwe informatie. Logischerwijs is dan ook geen codeboek op voorhand opgesteld. Het tweede transcript dat is gecodeerd leverde 13 nieuwe codes op. Opvallend is dat bij het op coderen van het laatste transcript slechts één nieuwe code is aangemaakt. Hierdoor wordt vastgesteld dat er saturatie (Baarda, et al., 2013) is opgetreden. Het aantal respondenten is afgestemd op het explorerende karakter van het onderzoek.

Het transcriberen, coderen en analyseren van de verkregen data van de REM-respondenten heeft op identieke wijze plaatsgevonden. Bij het coderen van de transcripten van deze tweede kerngroep zijn alle codes ondergebracht in 8 hoofdgroepen, zoals eerder beschreven. In onderstaande tabel is inzichtelijk gemaakt hoeveel codes per interview zijn gebruikt, hoeveel daarvan uniek zijn en welke codes nieuw zijn.

Interview	Organisatie	Functie	Codes			
			Totaal	Uniek	Nieuw	% nieuw
1	Vermogensbeheerder (ook voor particulieren)	Partner	68	30	30	+100%
2	Vermogensbeheerder (ook voor particulieren)	Head of Asset Management	63	30	15	+50%
3	Vermogensbeheerder	Director Commercieel Vastgoed	103	40	12	+26,7%
4	Vermogensbeheerder	Chief Investment Officer	102	37	4	+7,0%
5	Vermogensbeheerder	Director Retail Investments	112	37	4	+6,6%

Tabel 5 Vorming van codes per REM-transcript

Na het vaststellen van de meest voorkomende en minst voorkomende codes, is per vastgestelde hoofdgroep aan analyse gemaakt. Hierbij is gebruik gemaakt van selectie van citaten uit de transcripten, waarbij ondermeer op basis van de meest voorkomende codes geanalyseerd is en waarbij het kunnen beantwoorden van de onderzoeksvragen de basis vormen. Overzichten van het aantal codes dat per respondent per kerngroep is gebruikt zijn opgenomen in Bijlagen 8 en 9. Bij de analyse is ook rekening gehouden met nieuwe informatie. Voor de data die verkregen is uit beide kerngroepen zijn alle relevante citaten verzameld in analysetabellen. In deze tabellen zijn deze citaten opgesomd per hoofdgroep en code naar respondent. Deze analysetabellen zijn niet bijgevoegd om anonimiteit van de transcripten te waarborgen. In de tabellen is ook een eerste korte analyse gemaakt op regelniveau.

De bevindingen die na het analyseren van de verkregen data uit de interviews met de 2 kerngroepen zijn vastgesteld, zijn voorgelegd aan deze onafhankelijke expert. Bij deze peer debriefing (Baarda, et al., 2013) zijn de experts ingeschakeld om de bevindingen, tegenstellingen en verbanden tegen het licht te houden. In gesprekken met de experts is ondermeer een aantal stellingen voorgelegd, waarop is gereageerd en waarbij naar de mening en zienswijze van deze respondenten is gevraagd. Dit deel van het praktijkonderzoek is de afrondende toetsing binnen dit onderzoek. De gesprekken met de experts zijn opgenomen, maar zijn niet getranscribeerd. Van de opnames zijn aantekeningen gemaakt welke gediend hebben bij het uitwerken van paragraaf 4.5. Bij dit uitwerken zijn de opnames veelvuldig teruggeluid, voor accurate interpretatie.

VASTGOED-EXPERTS			
#	Type organisatie	Functie respondent	Toelichting
1	Vastgoedadviseur	Managing Director	Adviseur op gebied van waarderingen, schaderegelingen en vastgoedadvies.
2	Vastgoedadviseur	Executive director Valuation & Advisory	Grote, internationale vastgoedadviseur, afdeling 'Taxaties en Advies'
3	Installatie- en duurzaamheidsadviseur	Commercieel directeur	Adviseur op gebied van energie, techniek, milieu en veiligheid.
4	Adviseur duurzaamheid	Directeur	Organisatie voor innovatie en duurzaamheid
5	Vastgoedadviseur	Eigenaar, adviseur	ZZP-er, vastgoedadviseur met ruime ervaring in vastgoedontwikkeling, assetmanagement en corporate real estate.
6	Ingenieurs- en adviesbureau	Chief Investment Officer	Internationale organisatie voor ontwerpen en ontwikkelen van samenlevingen en steden van de toekomst.

Tabel 6 Geraadpleegde onafhankelijke vastgoedexperts

4 ONDERZOEK

4.1 Inleiding

De eerste kerngroep betreft de groep van de corporate vastgoedgebruikers (CREM). De organisaties waar de respondenten werkzaam zijn hebben alle ook vastgoed in eigendom. Van 1 van de 5 respondenten beperkt dit eigendom zich tot vastgoed waar geen primair bedrijfsproces in plaatsvindt. Bij de andere 4 is dat wel het geval. De tweede kerngroep respondenten is de vastgoedbelegger (REM). Deze respondenten zijn werkzaam bij institutionele vermogensbeheerders of kleinere beleggers waar ook kleine fondsen worden beheerd voor particuliere aandeelhouders. Alle respondenten in beide kerngroepen zijn werkzaam in het strategisch management en hebben aanzienlijke invloed op te nemen investeringsbeslissingen.

4.2 Praktijkonderzoek

De 10 interviews binnen de 2 kerngroepen zijn afgenomen in een rustige vergaderruimte op kantoor van de respondenten. Een interview heeft in 2 plaatsen over 2 dagen plaatsgevonden, omdat de beschikbare tijd van de respondent op de eerste dag niet afdoende bleek. Het vervolg heeft telefonisch plaatsgevonden. Negen interviews werden gehouden met 1 respondent, 1 interview is gehouden met 2 respondenten van de betreffende organisatie. Tijdens de interviews en met name na het transcriberen is steeds gereflecteerd op de verkregen kwalitatieve data, waarbij is nagegaan in hoeverre de verkregen data bijdraagt aan het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Ook is vastgesteld of over nieuwe topics gevraagd moet worden in volgende interviews. Door dit iteratief proces (Baarda, et al., 2013) is een beeld verkregen in hoeverre verkregen inzichten worden aangevuld of onderbouwd en welke nieuwe onderwerpen in de interviews worden benoemd.

4.3 Resultaten CREM

Bij het analyseren van de verkregen data van de 2 kerngroepen is enerzijds onderscheid gemaakt naar de hoofdgroepen zoals in 3.5 is beschreven en anderzijds de deelvragen van het onderzoek zoals in 1.2 zijn vermeld. De interpretatie van de data is de relevantie ten eerste beoordeeld op de bijdrage die het kan leveren aan het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Ten tweede is ook beoordeeld welke nieuwe informatie en inzichten de verzamelde data kan opleveren die relevant is in het licht van dit verkennende onderzoek naar investeringsbeslissingen voor de verduurzaming van bestaand commercieel vastgoed. In het volgende schema is weergegeven op welke gebied relevante data is verzameld. De vermelde deelonderzoeksvragen zijn ook in paragraaf 1.2 beschreven. Aanvullende inzichten zijn separaat als resultaat vermeld. De meest relevante data voor de 2 kerngroepen voor dit onderzoek is verzameld in 1 eindanalysetabel. Deze is opgenomen in bijlage 11.

#	Deelvraag onderzoek (beknopt)	1. Financieel	2. Organisatie – Strategisch	3. Organisatie – Tactisch & operationeel	4. Communicatie	5. Meten duurzaamheid	6. Belemmeringen	7. Gedrag en motivatie	8. Beïnvloeders
1	Welke theorieën zijn er over duurzaamheid en welke worden veel gebruikt in de literatuur en in de praktijk?	Algemeen, uitgewerkt in H2 theoretisch kader							
2	Welke (financiële) effecten of impact van duurzaamheid op vastgoed zijn bekend?	Algemeen, uitgewerkt in H2 theoretisch kader							
3	Welke rol van duurzaamheid blijkt uit empirisch onderzoek bij het nemen van vastgoedbeslissingen?	Algemeen, uitgewerkt in H2 theoretisch kader							
4	Waar baseren vastgoedorganisaties hun duurzaamheidsbeleid en -doelstellingen op?								
5	Welke rol speelt duurzaamheid bij besluitvorming rondom vastgoedinvesteringen?								
6	In welke mate wordt rekening gehouden met de mate van duurzaamheid van vastgoed, bij het toekennen van waarde aan het vastgoed?								
7	Welke rol speelt de dynamiek tussen de corporate vastgoedgebruiker en eigenaar van het vastgoed bij het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen van de ondernemingen?								
8	In hoeverre vindt afstemming plaats door corporate vastgoedgebruikers tussen de kernactiviteiten van de organisatie en de duurzaamheidsdoelstellingen voor het vastgoed?								
9	Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren bij het verduurzamen van bestaand vastgoed?								
10	In welke mate zijn duurzaamheidsdoelstellingen gekwantificeerd?								
11	Hoe wordt getoetst op welke wijze een investering in vastgoed bijdraagt aan de gestelde duurzaamheidsdoelstellingen?								
	Relevante data binnen combinatie deelvraag/hoofdgroep								
-	Geen relevante data binnen combinatie deelvraag/hoofdgroep								

De eerste 3 onderzoeksvragen zijn in het literatuuronderzoek beschreven. In paragraaf 2.6 is het literatuuronderzoek samengevat. Op basis hiervan is het praktijkgedeelte van dit onderzoek voorbereid en uitgevoerd. De eerste 3 onderzoeksvragen worden hier dan ook niet separaat behandeld.

#4. Waar baseren vastgoedorganisaties hun duurzaamheidsbeleid en -doelstellingen op?

#8. In hoeverre vindt afstemming plaats door corporate vastgoedgebruikers tussen de kernactiviteiten van de organisatie en de duurzaamheidsdoelstellingen voor het vastgoed?

#10. In welke mate zijn duurzaamheidsdoelstellingen gekwantificeerd?

De 17 Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties vormen veelal het uitgangspunt voor corporate vastgoedgebruikers om te bepalen welke onderwerpen in relatie tot duurzaamheid van belang zijn voor de organisatie en haar stakeholders. Vier van de 5 respondenten geven dit aan en de geselecteerde SDG's zijn ook terug te vinden in de jaarverslagen van de betreffende organisaties. Een respondent, werkzaam bij een familiebedrijf, gaf aan dat duurzaamheid onderwerp van discussie is en nog geen plaats heeft gekregen in het vastgoedbeleid.

Vrijwel alle respondenten geven aan dat de vastgoedafdeling faciliterend is voor de kernactiviteiten van de organisatie en dat duurzaamheidsthema's met name zijn vastgesteld voor de producten die de organisatie verhandelt of verkoopt. Respondent 1, werkzaam bij een grote retailer, ondersteunt dit door te stellen:

'En bij ons is het (red. 'duurzaamheid') heel erg gefocust op alles wat met producten in de winkel te maken heeft, plastic, en food waste, en toevoegingen en arbeidsomstandigheden, dus heel erg daar aan gekoppeld.'

Ook respondent 3 geeft in een reactie op de vraag wat duurzaamheid binnen de organisatie betekent, aan dat het ontbreekt aan afstemming van vastgoed op de kernactiviteiten van de winkel:

'We willen natuurlijk zo neutraal mogelijk aan de slag met onze producten en de verkoop ervan, maar dat het (red. duurzaamheid) ook nog niet de aandacht heeft die het misschien zou moeten hebben. Omdat commercie gewoon voor gaat, op dit moment.'

Het vaststellen van de bijdrage die het vastgoed kan leveren aan duurzaamheidsdoelstellingen worden veelal kwalitatief omschreven of blijven beperkt tot lange termijn ambities die met name vertaald worden in reductiedoelstellingen voor energieverbruik en CO₂-uitstoot. Respondent 5 geeft dit als volgt aan:

'Wij houden ons bezig met de bedrijfsvoeringkant en daar ligt een ambitie CO₂-neutraal 2025.'

Als de 3 pijlers van de Triple Bottom Line theorie binnen dit onderzoek worden beschouwd, dan kan worden vastgesteld dat bij de poging om duurzaamheidsdoelstellingen concreet te maken, met name wordt gefocust op de pijler 'Profit', ook wel geïnterpreteerd als besparingen. De reductie in CO₂-uitstoot kan gezien worden als 'Planet', echter zonder concrete invulling van deze pijler is niet vast te stellen. Meerdere respondenten geven aan gezondheid van mensen belangrijk te vinden. De pijler 'People' wordt benoemd maar niet geconcretiseerd. Voorts hebben respondenten niet aangegeven op welke concrete wijze CO₂-reductie bewerkstelligd wordt. Hierbij zijn tal van mogelijkheden denkbaar, zoals daadwerkelijke reductie van CO₂-uitstoot door wijzigingen van processen, de inkoop van groene energie en compensatie door inkopen van certificaten. Focus lijkt te liggen bij reductie van het eigen energieverbruik. Organisaties hebben moeite met het kwantificeren van andere duurzaamheidsmaatregelen, zo geeft respondent 1 aan:

'Op dit moment zijn die meetmethoden (red. meten reductie CO₂) er nog niet voldoende. Dat is natuurlijk juist één van de programmapaden die we ook hebben bij onze organisatie, zodat je dat steeds beter weet, kWh is natuurlijk veel makkelijker om te meten dan CO₂.'

#5. Welke rol speelt duurzaamheid bij besluitvorming rondom vastgoedinvesteringen?

Duurzaamheid als onderdeel van vastgoedbeslissingen leidt frequent tot discussies. Dit lijkt met een aantal factoren te maken te hebben. Zo wordt duurzaamheid bij te nemen beslissingen vaak enkel beschouwd op te kwantificeren onderdelen, zoals energiereductie, wat veelal leidt tot het enkel beoordelen van financiële aspecten als rendement en terugverdientijd.

Het niet of onvoldoende kunnen kwantificeren van de 3 pijlers van duurzaamheid lijkt hier een negatieve rol te spelen. Duurzaamheid wordt binnen vastgoedbeslissingen vaak nog gezien als apart thema waarbij het geen integraal onderdeel uitmaakt van een investeringsvoorstel. Een holistische benadering is in dit onderzoek niet waargenomen. Respondent 1 geeft dit als volgt weer:

‘Ja, ik denk dat je inderdaad kan constateren dat daar altijd discussie over is. En dat heeft te maken met het feit dat duurzaamheid altijd een soort extra is.’

Respondent 2 laat zien dat het zwaartepunt bij investeringsbeslissingen ligt bij het vaststellen van het te behalen financiële rendement:

‘De vraag is of een retailer bereid is om al zijn verlichting, ondanks dat er een business case voor is, maar of een retailer dan het geld heeft en bereid is om 2 ton in verlichting te investeren.’

Binnen de retail is een veel genoemd argument hierbij dat kapitaal maar eenmaal kan worden geïnvesteerd en daarbij ligt vrijwel altijd de focus op de kernactiviteiten van de organisatie en blijft duurzaamheid bij vastgoedbeslissingen onderbelicht.

#6. In welke mate wordt rekening gehouden met de mate van duurzaamheid van vastgoed, bij het toekennen van waarde aan het vastgoed?

Bij deze onderzoeksvraag is het van belang om onderscheid te maken tussen eigendom en aanhuur van het vastgoed. Bij vastgoed in eigendom vindt veelal een balanswaardering plaats en is geen sprake van waardering op marktwaarde. Belangrijkste verschil hier tussen is de waarde die de organisatie aan het eigen vastgoed toekent, waarvoor het vastgoed op de balans staat versus de waarde die het vastgoed heeft wanneer het verkocht zou worden. Op de verschillen wordt in dit onderzoek niet inhoudelijk ingegaan. Uit dit onderzoek blijkt niet dat duurzaamheid een invloed kan hebben op de waarde die organisaties toekennen aan hun eigen vastgoed. Respondenten onderkennen in meerderheid de waarde die duurzaamheid heeft binnen vastgoed, maar dat bewijslast hiervan een probleem is. De waarde die duurzaamheid zou hebben op het eigen vastgoed wordt niet uitgedrukt in balans waarde, zo geeft respondent 1 aan:

‘Ja, de boekwaarde is wel interessant, natuurlijk wel. Maar we gaan dat niet... dat is niet een los ding wat wij meenemen.’

Op de vraag of duurzaamheid invloed zou moeten hebben op de waarde van vastgoed, geeft respondent 5 de volgende reactie.

‘Want dat (red. refererend aan duurzaamheid’) zou je dus niet in je exit yield kunnen vinden, maar dat zou je dan eerder in je capex voor je duurzaamheidsinvesteringen vinden. Dus dan heb je ergens een aftrek zitten in je cash flow; in de 10-jaars DCF, is dan capex opgenomen die voor verduurzaming moet zorgen.’

Hiermee wordt gesuggereerd dat bijvoorbeeld op de aankoop prijs van vastgoed de investering die gemoeid gaat met het op het gewenste duurzaamheidsniveau brengen van het vastgoed, in mindering zou moeten worden gebracht.

#7. Welke rol speelt de dynamiek tussen de corporate vastgoedgebruiker en eigenaar van het vastgoed bij het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen van de ondernemingen?

Verskillende respondenten geven aan een verandering in dynamiek tussen verhuurder en huurder te zien. Er wordt vaker gezamenlijk gesproken over de wijze waarop gezamenlijk opgetrokken kan worden in het verduurzamen van vastgoed. Elkington (1998) gaf al aan dat samenwerking tussen partners in relatie tot duurzaamheid cruciaal is. Deze noodzaak tot samenwerken zien we, naast ondermeer geavanceerde technologie en het hebben van innovatief vermogen, vaker benoemd in de literatuur (Hofmann, Theyel, & Wood, 2012). Veelal speelt juist timing een rol bij het aangaan van dergelijke gesprekken, zo stelt respondent 3:

‘Vaak is het zo dat we nadenken over een pand: waar willen verlengen, waar willen we niet verlengen? En op het moment dat we willen verlengen, dan hebben we natuurlijk ook serieus iets te bieden. En dan gaan we ook met verhuurders in gesprek van, hoe kunnen jullie met name de schil verduurzamen?’

Dat samenwerking tussen partijen wordt vorm gegeven blijkt uit het volgende citaat van respondent 1:

‘Nou ja, wij zijn dus heel actief bezig om ook verhuurders zo ver te krijgen, om mee te doen met onze duurzaamheidsinspanning en daar slagen we natuurlijk heel erg goed in.’

In de poging van verhuurder en huurder om gezamenlijk resultaten te realiseren op gebied van duurzaamheid worden ook green leases ingezet. Dit betreft veelal het vastleggen van ambities en doelstellingen, zonder dat daar een harde verplichting bij wordt uitgesproken. Door enige mate van vrijblijvendheid gelooft niet elke respondent in deze contractvorming, zo blijkt uit de reactie van respondent 4 op de vraag of zij duurzaamheidsafspraken vastleggen in contracten met verhuurders:

‘Nee joh, kappen weet je wel, dan leggen we die zonnepanelen er wel zelf op.’

Het lijkt er dus op dat vastgoedeigenaren en -gebruikers meer met elkaar in gesprek gaan om te bezien hoe gezamenlijk verduurzaming van het vastgoed kan worden bewerkstelligd. De timing speelt een belangrijk rol. Hierbij wordt met name de looptijd van huurcontracten genoemd.

#9. Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren bij het verduurzamen van bestaand vastgoed?

Vrijwel alle respondenten noemen verschillende factoren een positieve of een negatieve invloed hebben of kunnen hebben bij de besluitvorming waarbij verduurzaming een rol speelt. In de tabel op de volgende pagina zijn de meest genoemde factoren weergegeven.

+ Bevorderende factoren	- Belemmerende factoren
Het opleveren van rendement, financieel gewin	Duurzaamheid als kostenpost, levert te weinig op
Potentie van kostenbesparing	Vaak geen aandacht voor kostenbesparing bij duurzaam
Strengere, dwingende regelgeving	Budget kan maar eenmaal worden aangewend
Uitvoeren van pilots om te leren van duurzame toepassingen	Rendementseisen
Geloof in duurzaamheid bij eindbeslissers / top management	Investeringshorizon
Geloof dat de consument het belangrijk vindt en meeneemt in aankoopoverwegingen	Gebrek gevoel maatschappelijke verantwoordelijkheid
	Gebrek aan gekwantificeerde doelstellingen
	Onvoldoende kunnen kwantificeren impact duurzaamheid

Tabel 7 Overzicht bevorderende en belemmerende factoren bij besluitvorming over duurzaamheid

Respondenten geven aan dat het onvoldoende kunnen kwantificeren van de investeringsvoordelen omtrent duurzaamheid discussies voedt en belemmerend werkt. Hierdoor is de basis om beslissingen te nemen erg afhankelijk van het management. Dit kan een positieve en een negatieve uitwerking hebben. In dit kader geeft respondent 4 aan:

‘Wij zijn een gezegend met een directie die dat thema (red. duurzaamheid) ook echt omarmt. En onze directeur voorop, die gelooft heel erg in het thema.’

We zien een duidelijke overeenkomst tussen literatuur (Porter & Kramer, 2007) en de dynamiek uit de praktijk. In voorbereiding op dit onderzoek is geen onderzoek gevonden dat een causaal verband aantoonde tussen maatschappelijke reputatie van een organisatie en de voorkeur en beslissingen in relatie tot aankoop van de consument. Toch geven 4 van de 5 respondenten aan te geloven dat dit een rol speelt bij hun klanten. Respondent 3 geeft expliciet aan niet te geloven dat dit bij hun klanten speelt:

‘Het type klant van onze winkel is anders dan de gemiddelde klant van ‘winkel x’ of van ‘winkel y’. Die stellen veel minder eisen aan duurzaamheid.’

Verder lijkt het financiële argument tegenstrijdig. Aan de ene kant heeft duurzaamheid een kostenbesparing, wat bij veel retailer in de aandacht staat. Aan de andere kant is er vaak ook te weinig aandacht voor de kostenbesparingspotentie die duurzaamheid heeft. Het lijkt erop dat de kostenbesparing als gevolg van duurzaamheidsinitiatieven niet voldoen aan het vereiste financiële rendement, waardoor eerder wordt gekozen voor investeren in de kernactiviteiten van de organisatie waar dat rendement wel wordt behaald.

#11. Hoe wordt getoetst op welke wijze een investering in vastgoed bijdraagt aan de gestelde duurzaamheidsdoelstellingen?

Duurzaamheidsdoelstellingen zijn veel niet gekwantificeerd. Toetsen op de bijdrage van een investering op gebied van duurzaamheid aan doelstellingen vindt dan ook vrijwel niet plaats. Per investering is de gekwantificeerde bijdrage beperkt tot energiebesparing. Daarnaast zijn er soms kwalitatieve beschrijvingen van de bijdrage aan duurzaamheid die de betreffende investering heeft opgeleverd. De meeste corporate vastgoedgebruikers zijn enigszins terughoudend met het rapporteren en communiceren over behaalde duurzaamheidsresultaten. Het verkondigen van zulke resultaten wordt soms met scepticisme ontvangen. Aan de andere kant worden initiatieven ook gewaardeerd en worstelen beslissers met wat duurzaamheid nu echt is. Respondent 1 zegt over het verkondigen van duurzaamheidsresultaten:

‘Ik wil daar ook nooit te hard over zijn naar partijen, want uiteindelijk begint het met voor de Bühne. Maar er is natuurlijk ook nog heel veel discussie over wat is nou precies wel en niet duurzaam?’

Aanvullende inzichten

De data die verkregen is uit de verschillende interviews geeft een aantal relevante inzichten en geven een verwachtingsbeeld van ontwikkelingen van thema's in dit onderzoek. Duurzaamheid neemt een steeds belangrijkere plaats in bij vastgoed gerelateerde besluitvorming. Er wordt verwacht dat meer balans zal komen in duurzaamheidsafwegingen tussen de 3 pijlers van duurzaamheid en dat het noodzakelijk is om duurzaamheid op een holistische wijze te benaderen. Waar aandeelhouders zich voorheen louter bekommerden om maximaal financieel rendement, wordt nu meer aandacht besteed aan duurzaamheid. Een groot deel van de respondenten geeft aan te verwachten dat duurzaamheid in toenemende mate een randvoorwaarde wordt. Opvallend is dat geen van de respondenten een rol toedicht aan duurzaamheid om risico's te managen die afgeleid worden van de 3 duurzaamheidspijlers (Garza, 2013). Naast rendementseisen spelen investeringshorizon en regelgeving een belangrijke rol. Het behalen van resultaten op gebied van duurzaamheid op een termijn van korter dan enkele jaren lijkt beperkt haalbaar. Strengere en meer dwingende regelgeving zou verdere verduurzaming kunnen versnellen. Verder is het beeld dat innovaties van belang zijn om discussies omtrent duurzaamheid beter te kunnen voeren en om resultaten sneller te kunnen halen.

4.4 Resultaten REM

De analyse van de data van tweede kerngroep heeft op dezelfde wijze plaatsgevonden als die van de eerste kerngroep. De onderstaande tabel geeft de verkregen data per hoofdgroep weer die relevant is bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Aanvullende inzichten zijn ook hier separaat vermeld.

#	Deelvraag onderzoek (beknopt)	1. Financieel	2. Organisatie – Strategisch	3. Organisatie – Tactisch & operationeel	4. Communicatie	5. Meten duurzaamheid	6. Belemmeringen	7. Gedrag en motivatie	8. Beïnvloeders
1	Welke theorieën zijn er over duurzaamheid en welke worden veel gebruikt in de literatuur en in de praktijk?	Algemeen, uitgewerkt in H2 theoretisch kader							
2	Welke (financiële) effecten of impact van duurzaamheid op vastgoed zijn bekend?	Algemeen, uitgewerkt in H2 theoretisch kader							
3	Welke rol van duurzaamheid blijkt uit empirisch onderzoek bij het nemen van vastgoedbeslissingen?	Algemeen, uitgewerkt in H2 theoretisch kader							
4	Waar baseren vastgoedorganisaties hun duurzaamheidsbeleid en -doelstellingen op?								
5	Welke rol speelt duurzaamheid bij besluitvorming rondom vastgoedinvesteringen?								
6	In welke mate wordt rekening gehouden met de mate van duurzaamheid van vastgoed, bij het toekennen van waarde aan het vastgoed?								
7	Welke rol speelt de dynamiek tussen de corporate vastgoedgebruiker en eigenaar van het vastgoed bij het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen van de ondernemingen?								
8	In hoeverre vindt afstemming plaats door corporate vastgoedgebruikers tussen de kernactiviteiten van de organisatie en de duurzaamheidsdoelstellingen voor het vastgoed?								
9	Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren bij het verduurzamen van bestaand vastgoed?								
10	In welke mate zijn duurzaamheidsdoelstellingen gekwantificeerd?								
11	Hoe wordt getoetst op welke wijze een investering in vastgoed bijdraagt aan de gestelde duurzaamheidsdoelstellingen?								
	Relevante data binnen combinatie deelvraag/hoofdgroep								
-	Geen relevante data binnen combinatie deelvraag/hoofdgroep								

Voor de eerste 3 onderzoeksvragen wordt ook hier verwezen naar het literatuuronderzoek in H2. Twee van de 3 respondenten (nummers 1 en 2) zijn relatief kleine vermogensbeheerders die voor een groot deel vermogen van particuliere investeerders beleggen. Drie van de 5 respondenten (nummers 3, 4 en 5) zijn grote vermogensbeheerders die kapitaal van institutionele beleggers investeren in vastgoed. Deze institutionele beleggers zijn bijvoorbeeld pensioenfondsen of verzekeringsmaatschappijen.

#4. Waar baseren vastgoedorganisaties hun duurzaamheidsbeleid en -doelstellingen op?

#8. In hoeverre vindt afstemming plaats door corporate vastgoedgebruikers tussen de kernactiviteiten van de organisatie en de duurzaamheidsdoelstellingen voor het vastgoed?

#10. In welke mate zijn duurzaamheidsdoelstellingen gekwantificeerd?

Er is een duidelijk verschil tussen de respondenten voor de wijze waarop beleid wordt vastgesteld. Respondenten 1 en 2 zijn werkzaam bij organisaties die een beperkter vermogen beleggen minder nieuwswaardig lijken. De andere 3 respondenten hebben zich bij het vaststellen van het duurzaamheidsbeleid en -doelstellingen gebaseerd op de 17 Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Verfijning van het beleid is in jaar- of fondsplannen vastgelegd. Ook hier betreft heel veelal doelstellingen voor reductie van energieverbruik of CO-uitstoot. Respondenten 3, 4 en 5 hebben een vergelijkbaar ESG-beleid, hetgeen inhoudt dat naast financiële resultaten ook wordt gerapporteerd op energiebesparing, CO2-reductie en sociale aspecten. Voorbeelden van aspecten zijn het rapporteren over cijfers voor wat betreft medewerkersbetrokkenheid, ziekteverzuim en de verhouding man-vrouw binnen het eigen personeel. Dit staat los van doelstellingen en resultaten binnen de verschillende vastgoedfondsen. Doelstellingen op gebied van 'Planet' en 'Profit' zijn niet altijd geconcretiseerd. In het beleid van de organisaties wordt kwalitatief beschreven wat de organisatie belangrijk vindt en op welke gebieden verbetering wordt nagestreefd, zo stelt respondent 5:

'Wij hebben duurzaamheid wat breder benaderd, wij vertalen het onder ons ESG-beleid. Dus we kijken naar de omgeving, maar ook de sociale aspecten van duurzaamheid en de manier hoe wij zelf werken, de governance, die 3 aspecten proberen wij ons in te zetten om alle 3 daar verbetering in te laten zien.'

De organisaties waar respondenten 1 en 2 werkzaam zijn hebben geen duurzaamheidsvisie of -beleid vastgelegd. Dit wordt ondermeer gevoed door de eisen en wensen van hun opdrachtgevers, zo blijkt uit de volgende uitspraak van respondent 1:

'We hebben een andere klant, daar hebben we een winkelportefeuille mee, grote hedgefund die interesseert het (red. duurzaamheid) geen donder eigenlijk.'

#5. Welke rol speelt duurzaamheid bij besluitvorming rondom vastgoedinvesteringen?

Ook hier is een duidelijk verschil waar te nemen naar type organisatie. Respondenten 3, 4 en 5 noemen de behoefte van hun opdrachtgevers aan maatschappelijk rendement naast voldoende financieel rendement, zo blijkt uit een antwoord van respondent 3:

'Ook een financieel rendement zonder maatschappelijke impact, dan sta je echt al met 3-0 achter.'

De toekomstverwachting lijkt bij besluitvorming rondom vastgoedinvesteringen een rol te spelen. Drie van de 5 respondenten geven expliciet aan te verwachten dat duurzame gebouwen toekomst bestendiger zijn. Respondent 5 geeft aan dat duurzaamheid meeweegt bij vastgoedbeslissingen:

‘En de kans dat zo’n gebouw in waarde blijft stijgen, of waarde behoudt, groter is dan wanneer het een niet duurzaam gebouw is. Dus uiteindelijk zijn het wel aspecten die worden meegenomen.’

Bij de eerste 2 respondenten is financieel rendement duidelijk de enige stimulans om duurzaamheid een rol te laten spelen bij investeringsbeslissingen. Dit wordt onderbouwd door onderstaande citaten van beiden:

Respondent 1

‘Volledig financieel gedreven, maar ook met duurzaamheid in de achtergrond, snap je? Dus zo zwart-wit is het niet. Maar het is natuurlijk wel goed om dan te zien, dat zo’n puntenstelsel heel erg, ja... incentiveert om te gaan verduurzamen, om te gaan isoleren.’

Respondent 2

‘Uiteindelijk worden beslissingen in het zakenleven gemaakt, op basis van geld, winst, marktaandeel.’

#6. In welke mate wordt rekening gehouden met de mate van duurzaamheid van vastgoed, bij het toekennen van waarde aan het vastgoed?

Bij de respondenten 1 en 2 speelt duurzaamheid in relatie tot vastgoedwaarde geen rol. De andere 3 respondenten geven aan dat duurzaamheid bij externe vastgoedtaxaties vrijwel geen rol speelt, wegens het ontbreken aan bewijslast. Wel ziet men indirect dat panden die niet duurzaam zijn minder waard worden door het stellen van randvoorwaarden door huurders, zo geeft respondent 3 aan:

‘Dus dat zit meer op die manier, zegt het iets over je waardering van je pand op het moment dat het niet groen is, ja dan doe je gewoon voor een aantal partijen niet mee, dus ik zie het niet heel erg via de huisvestingscomponent, daar geloof ik niet zo zeer in.’

Respondent 5 ziet geen positieve maar een negatief gevolg dat duurzaamheid kan hebben op de waarde van vastgoed:

‘Omdat ze dan zeggen in een normale situatie is het 12 miljoen waard, maar in dit geval is het zo niet- energiezuinig gebouw, daar waarderen we iets lager.’

#7. Welke rol speelt de dynamiek tussen de corporate vastgoedgebruiker en eigenaar van het vastgoed bij het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen van de ondernemingen?

De respondenten geven aan, net als die van de eerste kerngroep, dat er sprake is van een veranderende dynamiek tussen verhuurder en huurder. Initiatieven om gezamenlijk te zorgen voor verduurzaming van vastgoed lijkt een beginnende ontwikkeling.

De gesprekken leiden in gevallen tot discussies van financiële aard. Ook het gebrek aan bewijslast en rekenmethodieken die aantonen wat duurzaamheid oplevert, speelt hierbij een rol.

Ook de termijn waarop beslissingen zich terug verdienen lijkt een belangrijke rol te spelen, zo blijkt uit het volgende citaat van respondent 5.

‘Ja, het klinkt ook logisch, maar op dit moment vindt een huurder het prettiger te weten van ik heb liever nu huurvrij want ik kan dat gewoon onder aan de streep uitrekenen, dat scheelt mij zoveel.’

Om dezelfde redenen lijkt het verlagen van huisvestingslasten door te verduurzamen beperkte aandacht te krijgen. Enerzijds ziet de verhuurder lagere huisvestingslast niet terug in de getaxeerde marktwaarde, anderzijds staan huurders sceptisch hier tegenover, omdat bewijslast van verlaging van huisvestingslasten veelal ontbreekt.

#9. Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren bij het verduurzamen van bestaand vastgoed?

Ook hier noemen de meeste respondenten verschillende die invloed hebben bij het verduurzamen van bestaand vastgoed. In onderstaande tabel zijn deze opgesomd.

+ Bevorderende factoren	- Belemmerende factoren
Stimulerende regelgeving (puntenstelsel bij woningen)	Korte termijn visie van beursgenoteerde ondernemingen
Genoegen nemen met lager rendement (PV-panelen woningen)	Opdracht tot winstmaximalisatie bij private equity
Noodzaak tot ingrijpen bij verouderd vastgoed geeft verduurzaming een kans (natuurlijk moment)	Geen aandacht voor lagere huisvestingslasten als gevolg van verduurzaming
Lange termijn investeringshorizon van investeerders	Noodzakelijke lange termijn visie bij verduurzaming
Afstemmen natuurlijke vervangingsmomenten	Voorkeur huurder voor huurvrij i.p.v. duurzaamheid

Duidelijk blijkt dat de investeringshorizon en rendementseisen zwaarwegende factoren zijn bij het nemen van investeringsbeslissingen waarbij duurzaamheid een rol speelt. Respondenten geven aan dat duurzaamheid een lange termijn visie vraagt. Dit wordt ondermeer onderbouwd door respondent 3:

‘Ja en voor andere partijen is dat, die moeten op korte termijn allemaal ratio’s halen. Dan is bij ons, ja, daar gaat het bij ons niet om. Bij ons gaat het echt om het lange termijn rendement en de maatschappelijk impact van onze beleggingen.’

De noodzakelijke lange termijn die nodig is waar het gaat om verduurzaming heeft ook een keerzijde. Niet alle beslissers en beïnvloeders zijn geïnteresseerd in de lange termijn, zo blijkt uit de opmerking van respondent 2 wanneer gesproken wordt over het klimaatakkoord van Prijs:

‘2030? Wie is er nou met 2030 bezig?’

Kostenbesparing speelt bij huurders, met name bij retailers, een belangrijke rol. Bij huuronderhandelingen geven met name retailers vaak de voorkeur aan huurvrij en niet aan verduurzaming, met kostenbesparing als gevolg. Zo geeft respondent 1, verwijzend naar de contacten met retail huurders aan:

‘Daarvan kan ik zeggen dat het mij ontzettend tegen valt hoeveel huurders er actief naar ons toekomen om te zeggen, laten we eens wat (red. duurzaamheid) gaan doen. Het gaat altijd over huurvrij en over huurkorting. Het gaat nooit over ‘maak het eens duurzaam’.’

Ook hier lijkt het ontbreken van bewijslast, het gebrek aan de mogelijkheid duurzaamheid te kwantificeren en de termijn waarop investeringen moeten worden terugverdiend, een cruciale rol te spelen.

#11. Hoe wordt getoetst op welke wijze een investering in vastgoed bijdraagt aan de gestelde duurzaamheidsdoelstellingen?

Net als bij de eerste kerngroep geeft ook de tweede kerngroep respondenten aan dat duurzaamheidsdoelstellingen in beperkte mate zijn gekwantificeerd. Echte toetsing op bijdrage van een investering op gebied van duurzaamheid aan doelstellingen vindt dan ook vrijwel niet plaats. Duurzaamheid wordt door 3 van de 5 respondenten genoemd als onderdeel van de besluitvorming. Deze respondenten geven ook aan dat verschillende afdelingen input geven voor in relatie tot duurzaamheid bij te nemen investeringsbeslissingen, alvorens de directie een besluit neemt.

Aanvullende inzichten

Investerders stellen in toenemende mate eisen aan het behalen van maatschappelijk rendement, waar voorheen de focus uitsluitend op maximaal financieel rendement was. Respondent 5 geeft dit treffend aan:

‘En daar moet je wel iets mee en dat begon dus met niet bevorderen van wapenindustrie, maar we willen ook niet in vervuilende industrie investeren. En je ziet dat dat wel steeds verder gaat en pensioenfondsen voelen ook wel die druk om uit te leggen dat zij steeds meer investeren in groen, energie en...’

Onderkenning van het belang van duurzaamheid en intrinsieke motivatie om te verduurzamen speelt een rol bij de verschillende organisaties. Een financieel rendement is daarbij een belangrijke basis. De vraag in hoeverre het financieel rendement gemaximaliseerd moet worden, lijkt gerechtvaardigd. Niet alleen doordat investeerders in toenemende mate aangeven duurzaamheid belangrijk te vinden, ook omdat medewerkers van de meeste organisaties vinden dat meer belang moet worden gehecht aan duurzaamheid. Zelfs bij de organisatie van respondent 2 waar duurzaamheid geen enkele rol speelt, behalve als verdienmodel, geeft de respondent aan het te betreuren dat er niet meer aandacht is voor verduurzaming en dat er enkel een verdienmodel aan ten grondslag moet liggen. Verschillen in persoonlijke overtuiging en bedrijfsdoelstellingen zijn in dit onderzoek gesignaleerd. Hierbij spelen generaties ook een rol te spelen, zo geven meerdere respondenten aan. De meeste respondenten zijn van mening dat verandering in of aanpassing van regelgeving nodig is om de verduurzaming te versnellen. Hierbij is de opvatting dat strengere regelgeving met handhaving en sancties het meest zinvol zijn, maar dat het gevaar strengere nationale regelgeving verzwakking van de internationale concurrentiepositie zou kunnen betekenen.

4.5 Resultaten Experts

Vier van de 69 gebruikte codes komen voor in de top 10 van de meest gebruikte codes van beide kerngroepen, dit betreft: regelgeving, beleid, dynamiek tussen 2 partijen en waardering duurzaamheid vastgoed. De passages uit de transcripten waar de codes betrekking op hebben, zijn relevant voor de beantwoording van de onderzoeksvragen. Daarnaast lijkt het veelvuldig gebruik van de betreffende 4 codes een indicatie van relevante thema's voor beide kerngroepen.

Daarnaast is op basis van de resultaten zoals in de paragrafen 4.3 en 4.4 zijn weergegeven de gesprekken met de 6 experts voorbereid en gehouden. In deze paragraaf zijn de meest relevante onderwerpen beschreven die besproken zijn door de verschillende experts.

Algemeen

De maatschappelijke druk om duurzaam te ondernemen en te beleggen neemt toe. De perceptie van duurzaamheid bij investeerders is aan het veranderen. Er is sprake van een overgangperiode waarin nog maar weinig vastgoedprofessionals geen aandacht besteden aan duurzaamheid. De wijze waarop er invulling aan wordt gegeven varieert echter substantieel. De oorzaken die daaraan ten grondslag liggen variëren en zijn hierna geduid en als de belemmerende en bevorderende factoren bij verduurzamingsvraagstukken.

Toekomstverwachtingen

De verwachtingen van de verschillende experts aangaande de verduurzaming en bijvoorbeeld het halen van de Klimaatdoelstellingen van Parijs lopen enorm uiteen. Een expert gelooft dat deze doelstellingen niet wordt gehaald omdat de meeste vastgoedbeslissers blijven vasthouden aan het rendementsdenken. Dit betekent dat beslissers de investering veelal binnen 3 jaar terugverdiend willen hebben. Bij beursgenoteerde bedrijven lijkt het steeds op korte termijn (kwartalen) moeten verantwoorden van financiële resultaten een belemmering, omdat duurzaamheid veelal pas resultaat op een termijn van enkele jaren oplevert. Een expert verwacht de komende jaren een waardeverlies van miljarden euro's in vastgoed, vanwege doorvoering van duurzaamheidsmaatregelen. Andere experts zijn veel optimistischer aangaande deze doelstellingen en noemen het verduurzamen op natuurlijke vervangingsmomenten nauwelijks kostenverhogend en zien daarbij wel vaak een kostenbesparing in de exploitatie. Schaalgrootte kan bij verduurzaming zorgen voor impact. Hierbij gaat het bijvoorbeeld niet om het verduurzamen van een installatie of bouwdeel van een object, maar zouden verschillende werkzaamheden voor verduurzaming gecombineerd moeten worden per object of, beter, per portefeuille. Steeds wordt het belang genoemd van het gebruik maken van de natuurlijke vervangingsmomenten. Voor wat betreft het opslaan van lokaal opgewekte energie noemen experts technische beperkingen. Technische oplossingen voor energieopslag zijn voorhanden, echter deze oplossingen zijn vooralsnog vrij kostbaar. Het belang van het gebruik maken van schaalgrootte en natuurlijke vervangingsmomenten wordt door vrijwel alle experts onderschreven.

Regelgeving

Vrijwel alle respondenten zijn van mening dat verduurzaming door disruptie versneld kan worden. Genoemde voorbeelden zijn technologische doorbraken waarbij CO₂ bijvoorbeeld kan worden geabsorbeerd, opgeslagen en mogelijk gebruikt, direct merkbare gevolgen door klimaatverandering zoals overstromingen, maar ook drastische wijziging in wet- en regelgeving, handhaving en sanctionering ervan zou de verduurzaming van de gebouwde omgeving versnellen. Bij strengere, nationale regelgeving op gebied van duurzaamheid zou de concurrentiepositie voor zowel REM als CREM verslechteren wanneer dergelijke regelgeving niet ingevoerd zou worden in heel Europa of zelfs wereldwijd.

Veranderende internationale regelgeving heeft impact op huurovereenkomsten. Zo verplicht de IFRS² beursgenoteerde bedrijven in de EU ondermeer dat alle huurcontracten met betrekking tot vastgoed op de balans moeten komen. Deze regelgeving geldt per 1 januari 2019 (PwC Nederland, 2019) en heeft impact op organisaties die hun vastgoed huren.

² International Financial Reporting Standards, met name IFRS 16 Lease accounting.

Door het verplicht opnemen van huurovereenkomsten op de balans verslechteren vrijwel alle gangbare financiële ratio's en prestatiecijfers. Volgens expert 1 zullen meerdere organisaties hierdoor ondermeer geneigd zijn kortere huurovereenkomsten aan te gaan.

Dynamiek en doorbreken van de split incentive

Eerste concrete samenwerking tussen met name verhuurders en huurders is zichtbaar. Hoewel de inspanningen niet altijd leiden tot gezamenlijke verduurzaming, zijn enkele resultaten benoemd en zichtbaar. Verschillende experts geven aan er verschillende mogelijkheden en modellen zijn om het conservatieve denken, zoals de 'split incentive', te doorbreken. Hierbij noemen meerdere experts bijvoorbeeld ter beschikking stellen van bijvoorbeeld daken, ten gunste van het plaatsen van PV-panelen volgens een model dat de eigenaar per saldo en per direct een beperkt rendement maakt zonder te investeren. Ook andere modellen als Energy Service Company's (Esco's) zijn benoemd. Hierbij is de essentie dat een Esco het energiebeheer van een gebouw voor langere periode overneemt, investeert in energiebesparende maatregelen en de investering financiert uit de besparingen. Er lijkt wantrouwen te bestaan in Nederland voor wat betreft dergelijke oplossingen. Naast een mogelijke Esco zien experts ook andere oplossingen om verduurzaming onder huidige omstandigheden verder te brengen. Zo wordt een nieuwe vorm van huurcontracten genoemd, waarbij de servicekosten als vaste som onderdeel uit gaan maken van de huur. Hierbij is er een financiële incentive voor de eigenaar om te gaan verduurzamen en de taxateur zal een hogere waarde aan het object toekennen, immers taxaties zijn huurwaarde gedreven. Verder wordt ook de timing van verduurzaming als cruciaal onderdeel genoemd door verschillende experts. Hierbij is het essentieel om verschillende belangen in de tijd bij elkaar te brengen zoals natuurlijke onderhoudsmomenten van zowel verhuurder als huurder, nieuwe of aangepaste huurovereenkomsten, anticiperen op wijzigende wet- en regelgeving en subsidiemogelijkheden, maar ook het bereiken van inkoopvoordeel door schaalgrootte. Verwacht wordt echter dat de nieuwe IFRS-regelgeving een substantiële invloed heeft op de termijnen van huurcontracten en daarmee ook mogelijk de investeringshorizon van de vastgoedeigenaar.

Cosmetisch gebruik of daadwerkelijke verduurzaming

In het theoretisch kader wordt cosmetisch gebruik van duurzaamheid beschreven. De experts herkennen dit. Als voorbeeld wordt gegeven het verkopen van een niet-duurzame portefeuille om een betere GRESB-score. Een ander voorbeeld van zogenaamde schijnverduurzaming is het verbeteren van niet-duurzame kantoorgebouwen om te komen tot een energielabel C. Vanaf 2023 moeten kantoren minimaal een energielabel C hebben, anders mag het gebouw niet meer als kantoor worden gebruikt. Volgens de meeste experts gaat het hier niet om verduurzaming, maar gaat het primair om het voldoen aan wet- en regelgeving. Hierbij verwachtten experts dat investeerders extra zouden investeren om ervoor te zorgen dat kantoorgebouwen een hoger energielabel krijgen, bijvoorbeeld B of A. In 2030 is immers het A label verplicht. Dit gebeurt niet vaak. Als mogelijke oorzaak wordt het investeringsnadeel genoemd, waarbij de tijdswaarde van geld een rol speelt evenals de verwachting dat over enkele jaren technieken verbeterd zijn en goedkoper worden. Een van de experts noemt beperkt verduurzamen enkel om een 'brown discount' te voorkomen.

Het communiceren over dergelijke aanpassingen aan gebouwen wordt veelal gebruik voor marketing doeleinden en wordt door meerdere experts gezien als 'green washing'.

Innovaties

Een steeds terugkerend argument in dit onderzoek is het ontbreken van een goede rekenmethodiek waarmee duurzaamheid en de impact ervan kan worden gekwantificeerd. De experts noemen vrijwel unaniem de noodzaak tot het verzamelen en delen van data.

Innovaties worden verwacht als er voldoende data is en organisaties er een verdienmodel in zien. Block chain wordt hierbij genoemd, waarbij het uitgangspunt is dat gegevens (data) worden vastgelegd en waarbij op navolgbare wijze opeenvolgende blokken data aan elkaar gerelateerd worden. Experts benoemen verdere ontwikkeling hiervan een potentiële bedreiging voor verschillende traditionele beroepen als notaris en taxateur.

Risico's

Experts stellen in meerderheid dat vastgoedbeleggers het thema duurzaamheid zeer beperkt beschouwen als mogelijkheid om risico's te mitigeren. Verwacht wordt dat de nieuwe IFRS-regelgeving invloed heeft op het Asset & Liability Management (ALM) bij beleggers en dat duurzaamheid een rol kan spelen bij het optimaliseren van de bezittingen en schulden. Grote Nederlandse banken wegen in het kader van duurzaamheid steeds meer mee hoe toekomstbestendig het te financieren vastgoed is. Door de extreem lage rente is dit momenteel een non-discussie, maar verwacht wordt dat dit in relatie tot duurzaamheid een dominantere rol gaat spelen bij het financieren van vastgoed.

Profiel beslissers

Opvallend is dat vrijwel alle experts benoemen dat het profiel van de beslissers van invloed zijn op de wijze waarop over duurzaamheid wordt gesproken en beslissingen worden genomen. Een van de experts geeft aan dat de mannen die op beslissingsstoelen zitten vaak een beperkte kijk op de werkelijkheid hebben, maar dat altijd zullen ontkennen. Punt van kritiek hierbij is dat deze groep altijd resultaat op korte termijn wil laten zien, bijvoorbeeld door te kunnen rapporteren over een toegenomen de toename van de 'earnings per share' is weer gegroeid. Hierbij is de enige focus het behalen van zoveel mogelijk rendement per korte periode zoals een kwartaal. Het willen behalen van rendement op korte termijn is vaak tegenstrijdig met de vereiste lange termijn die duurzaamheid veelal nodig heeft. Ook leeftijd speelt volgens experts een grote rol. Jongere generaties hebben meer intrinsieke motivatie als het gaat om verduurzaming. Dit lijkt meer het domein van gedragswetenschap. Dit onderzoek gaat hier dan ook niet verder op in.

4.6 Betrouwbaarheid, validiteit en bijzonderheden

Voorbereiding

Aan de 10 respondenten uit de 2 kerngroepen is vooraf gevraagd een, eventueel geanonimiseerde, business case of investeringsbeslissing aan te leveren. Een van de 10 respondenten heeft deze aangeleverd. De andere respondenten gaven aan de gevraagde business case niet te willen of te kunnen delen. Dit gezien als indicatie van terughoudendheid van de respondenten waar het gaat om het voor het onderzoek ter beschikking stellen van informatie die mogelijk bedrijfsgevoelig is. Voorts waren niet van alle organisaties jaarverslagen beschikbaar, met name door het ontbreken van deze verplichting voor de betreffende organisatie een jaarverslag op te maken. Hierdoor konden beweringen en uitspraken van respondenten niet altijd worden getoetst aan verslaggeving. Dit kan een beperking betekenen voor de validiteit van de resultaten.

Selectie

Voor de beide kerngroepen heeft een beperkte selectie van respondenten plaatsgevonden. Mogelijk zijn de resultaten hierdoor vertekend. Omdat de resultaten van de interviews van deze 2 groepen voorgelegd zijn aan experts is bij de selectie (bijlage 3) van de laatste groep met een aantal specifieke kenmerken rekening gehouden. De professionele afhankelijkheid van de onderzoeker met de respondenten is niet, of zeer beperkt aanwezig.

Planning

Gedurende het proces van plannen van de interviews met de verschillende respondenten zijn enkele afspraken meerdere keren gewijzigd. Daarnaast heeft een aantal afspraken geen doorgang kunnen vinden. Dit heeft geen invloed gehad op het aantal beoogde respondenten uit de 2 kerngroepen. Voor de expertgroep heeft dit geresulteerd in 6 gesprekken in plaats van het beoogde aantal van 8. Dit kan invloed hebben op het resultaat van het onderzoek. Hoewel er veel overlap is geconstateerd tussen de inzichten van experts, zijn mogelijk andere, relevante inzichten hierdoor niet verkregen.

Interviews

Bij het afnemen van de interviews is beoordeeld of onverwachte zaken zich hebben voorgedaan die mogelijk de beantwoording van vragen heeft beïnvloed. Omdat de antwoorden van verschillende vastgoedbeslissers niet van toeval afhangt, wordt gesteld dat er een aanzienlijke mate van betrouwbaarheid is van de door interviews verkregen data. Alle respondenten hebben immers aangegeven volledig open en eerlijk de vragen te beantwoorden en data wordt geanonimiseerd verwerkt. Ook het gebruik maken van opnameapparatuur en transcripten verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek (Baarda & Van der Hulst, 2017). De mate waarin de antwoorden op de vragen van het interview overeenkomen met de werkelijkheid, kan binnen dit onderzoek niet worden vastgesteld. Hiervoor zouden verschillende methoden moeten worden ingezet voor het verzamelen van informatie als interne businessplannen, beleidsnotities, business cases, investeringsnotities, het bijwonen van directievergaderingen en dergelijke. Hierdoor is sprake van enige beperking van de validiteit van de middels interviews verkregen data.

Sociale wenselijkheid

De vraag of sociale wenselijkheid een rol heeft gespeeld bij het afnemen van de interviews, lijkt gerechtvaardigd. Hoewel er op individueel niveau geen professionele relatie is tussen de onderzoeker en de respondenten uit de 2 kerngroepen, is die er veelal wel tussen de beide organisaties waar onderzoeker en respondent werkzaam zijn. Mogelijk heeft dit de beantwoording van vragen beïnvloed. In hoeverre dit het geval is, is binnen dit onderzoek niet vastgesteld. Voorts wordt verondersteld dat het anoniem verwerken van de in de interviews verzamelde data, een positieve bijdrage heeft geleverd aan de validiteit van de dataverzameling. In algemene zin wordt aangenomen dat respondenten vragen eerlijker en completer beantwoorden wanneer dit anoniem en vertrouwelijk wordt behandeld. Illustratief hiervoor is dat meerdere respondenten verschillen hebben aangegeven tussen het beleid en beslissingen van de organisatie en persoonlijke overtuigingen en drijfveren. Alle respondenten uit de 2 kerngroepen alsook die van de expertgroep, hebben aangegeven een exemplaar van het definitieve onderzoek te willen ontvangen.

Uitwerking

Tijdens het transcriberen van de 10 opnames van de interviews met de respondenten uit de 2 kerngroepen is gebleken dat sommige reacties van de respondenten in beperkte mate de gestelde vragen beantwoordden. De beperkte ervaring en expertise van de onderzoeker voor wat betreft het afnemen van interviews heeft hier mogelijk een rol in gespeeld. Wellicht was dit beter te ondervangen door meer vragen voor te bereiden en te benoemen elementen vast te leggen, zodat per vraag op die elementen zou kunnen worden doorgevraagd. Nadeel hierbij is echter dan dat de interviews dan niet geheel open en onbevangen wordt aangevangen, terwijl dat juist essentieel is voor verkennend onderzoek.

Bij een tweetal interviews uit de REM-kerngroep zijn aanvullende vragen per e-mail gesteld. Een van de 2 respondenten heeft deze vragen per e-mail beantwoord. De andere respondent heeft ook na herinnering de aanvullende vragen niet beantwoord.

5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

5.1 Conclusie

De gebouwde omgeving is voor ca. één derde verantwoordelijk voor de totale CO₂-uitstoot. Nieuwbouw maakt slechts 0,4% uit van de gebouwde omgeving in Nederland. Het beperkte inzicht over besluitvorming van verduurzaming van bestaand commercieel vastgoed is de aanleiding van dit onderzoek. De vraag die in dit onderzoek centraal staat is welke dynamiek en factoren een rol spelen bij het nemen van investeringsbeslissingen door de vastgoedbelegger en de corporate vastgoedgebruiker voor de verduurzaming van bestaand, commercieel vastgoed. Aan de hand van beantwoording van de deelvragen van dit onderzoek is tot een antwoord op de centrale vraag gekomen.

Real Estate Management

Bij de vastgoedeigenaren (REM) is het primaire doel bij investeren in vastgoed het behalen van financieel rendement. Tegelijkertijd lijkt het erop dat investeerders in vastgoed steeds meer eisen stellen aangaande de duurzaamheid van de vastgoedportefeuille. Deze eisen zijn niet altijd geconcretiseerd en gekwantificeerd. Waar dat wel het geval is, blijven doelstellingen beperkt tot een bepaald energielabel of een andere certificering die relatie heeft tot duurzaamheid. Ook zien we dat inspanningen worden gedaan om energieverbruik of CO₂-uitstoot te reduceren, zonder dat daar gekwantificeerde doelstellingen voor zijn vastgesteld en gepland. Bij het nemen van investeringsbeslissingen voor verduurzaming wordt bij REM rekening gehouden met een langere termijn van de huurovereenkomst voor het terugverdienen van de investering. In het algemeen eist REM bij het investeren in verduurzaming iets terug verwacht, met name wanneer de investering niet plaatsvindt op een natuurlijk vervangingsmoment. Dit kan bijvoorbeeld het aanpassen van de huurovereenkomst zijn. Vastgoedeigenaren zien duurzaamheid slechts in beperkte mate als factor waarmee vastgoedrisico's kunnen worden gemitigeerd. Waar dat gebeurt is dit met name ingegeven door regelgeving en, hoewel zeer beperkt, door huurders die duurzaamheid als randvoorwaarde stellen.

Corporate Real Estate Management

De corporate vastgoedgebruiker (CREM) focust zich met name op het primaire bedrijfsproces dat in het vastgoed, de huisvesting plaatsvindt. Het onderzoek laat zien dat CREM in het algemeen investeringsbeslissingen in het primaire bedrijfsproces laat prevaleren boven investeringen in de huisvesting. Dit lijkt te leiden tot een beperkte aandacht voor kansen die er zijn om de bestaande huisvesting te verduurzamen en exploitatiekosten te verlagen. Net als bij REM is het financieel rendement vaak bepalend bij het nemen van verduurzamingsbeslissingen. Het verschil hierbij met REM is dat bij CREM de focus op positieve financiële resultaten op korte termijn ligt. Zo laat het onderzoek bijvoorbeeld zien dat bij huuronderhandelingen meer aandacht is voor huurkorting of een incentive dan bijvoorbeeld voor het (verder) verduurzamen van het vastgoed, waarbij energiekosten worden verlaagd. Dit lijkt tegenstrijdig met de focus op kostenbesparing die corporate vastgoedgebruikers veelal hebben. Experts noemen als oorzaak een tekort aan kennis of een te korte termijnfocus. Dit bemoeilijkt het verduurzamingsvraagstuk, omdat investeringen in duurzaamheid zich veelal op pas langere termijn terug verdienen. De investeringshorizon van REM en CREM wijken vaak substantieel af.

REM vs. CREM

De beide kerngroepen respondenten worden geconfronteerd met een aantal zelfde belemmeringen bij het vaststellen van hun duurzaamheidsbeleid en met name bij het concretiseren van duurzaamheidsdoelstellingen. Het gebrek aan een goede rekenmethodiek is hierbij veelvuldig genoemd evenals het uitblijven van de vertaling van de mate van duurzaamheid van vastgoed in taxaties. Hoewel REM en CREM stellen financiële waarde te zien in verduurzaming van vastgoed, kennen ze deze waarde niet toe aan het vastgoed daar waar het vastgoed op de eigen balans staat. Taxateurs kunnen duurzaamheid volgens de geldende taxatierichtlijnen niet uitdrukken in marktwaarde, wegens het gebrek aan bewijs van deze waarde. Dit lijkt een vicieuze cirkel. Volgens experts kan deze vicieuze cirkel worden doorbroken door een nieuw model huurovereenkomst te maken en te gebruiken. Hierbij maken de servicekosten als vaste component deel uit van de huur. De vastgoedeigenaar heeft hierdoor de incentive om het vastgoed te gaan verduurzamen en de huurder krijgt duurzamere huisvesting en meer zekerheid over de exploitatiekosten.

Experts

Hoewel ook de vastgoedexperts het ontbreken aan een goede methodiek voor kwantificeren van verduurzaming onderkennen, ziet deze groep met name mogelijkheden om bestaand vastgoed te verduurzamen. Het is hierbij van belang om verduurzaming van vastgoed op een holistische wijze te benaderen. Dit komt neer op het afstemmen van verschillende belangen, financiële stromen, timing en het samenwerken met de juiste partners. In concreto komt dit ondermeer neer op het verduurzamen van vastgoed op natuurlijke vervangingsmomenten van bouwdelen en installaties, het meten en berekenen van ondermeer het huidige en het verwachte energieverbruik, het niet alleen bundelen van werkzaamheden per object maar bijvoorbeeld binnen een portefeuille om schaalgrootte te creëren en het samenwerken met partners. Dit laatste betekent ondermeer samenwerking tussen de huurder en de vastgoedeigenaar bijvoorbeeld door initiatieven met elkaar af te stemmen. Andere oplossingen om bestaand vastgoed te verduurzamen, zonder daar direct in te moeten investeren is het gebruik maken van zogenaamde Esco's (Energy Service Company's). Hierbij is de essentie dat een externe partij de verduurzaming van het vastgoed en de financiering ervan op zich neemt en er voor een lange termijn, veelal 10 jaar, een vaste bijdrage voor energie wordt afgesproken. Financiering vindt indirect plaats uit de energiebesparing door verduurzaming. In Nederland lijkt wantrouwen te bestaan voor dergelijke oplossingen. Dit past bij het benoemen van de vastgoedwereld als conservatief en terughoudende door meerdere respondenten.

5.2 Reflectie

Theoretisch kader

Het theoretisch kader bood voldoende handvatten om het onderzoek uit te voeren. Een aantal deelvragen kon door literatuuronderzoek worden beantwoord. Het theoretisch kader heeft verder de basis gevormd voor het stellen van relevante vragen aan de respondenten en om te kunnen doorvragen bij onduidelijke antwoorden en bij het maken van onderscheid tussen feiten en meningen. De meest bruikbare thema's zijn gebleken; het waarderen van duurzaamheid van vastgoed, het gebrek aan het kwantificeren van de 3 pijlers van duurzaamheid, de rol die duurzaamheid kan spelen bij risicobeheersing en waardecreatie op lange termijn en de investeringshorizon.

Kritiek op het TBL-raamwerk en het hanteren ervan komt uit onverwachte hoek, namelijk van de grondlegger, J. Elkington, zelf. Het doel van het TBL-raamwerk was het tweewegbrengen van een systeemverandering; de transformatie van het kapitalisme.

Elkington (2018) stelt dat top managers nog steeds alles in het werk stellen om winstdoelstellingen te behalen, maar dat niet doen waar het gaat om doelstellingen voor mens en planeet. TBL is er blijkbaar niet in geslaagd het single bottom line paradigma, waarbij het integreren van duurzaamheid op waarde is gericht, te beëindigen (Elkington J. , 2018). De sleutel tot succes van een duurzaamheidsraamwerk ligt niet alleen in ontwikkeling van accurate meetmethodieken, maar ook het tempo en de schaal waarmee initiatieven kunnen worden bewerkstelligd (Elkington J. , 2018).

Onderzoeksmethodologie

Een belangrijk thema bij het vaststellen van de onderzoeksmethodiek is de validiteit van de verzamelde data en de sociale wenselijkheid van de antwoorden van de respondenten. Hoewel door anonieme verwerking van de data verondersteld wordt dat respondenten eerlijker en completer antwoorden, is gebleken dat de validiteit van de verzamelde data moeilijk vast te stellen is. Dit is versterkt door het uitblijven van het aanleveren van gevraagde informatie zoals jaarverslagen en voorbeelden van investeringsbeslissingen. Hoewel de onderzoeker en de respondenten op individueel niveau geen professionele relatie hebben met elkaar, hebben de organisaties waar onderzoeker en respondent werkzaam zijn die veelal wel. Dit kan de beantwoording van vragen hebben beïnvloed. In hoeverre dit het geval is, is binnen het onderzoek niet vastgesteld. Voorts leek gedurende het praktijkonderzoek de psychologische component een dominante factor te zijn bij het geven van antwoorden en gedrag in relatie tot duurzaamheid en verduurzamen in algemene zin. Illustratief hierbij is dat sommige respondenten hebben aangegeven dat hun eigen mening over duurzaamheid niet geheel in lijn ligt met die van het bedrijf. Een extra diepgang in dit onderzoek had wellicht verkregen kunnen worden door de interviews bijvoorbeeld door een gedragswetenschapper of psycholoog te laten bijwonen en te laten analyseren. Het transcriberen van de opnames van de 10 interviews met de 2 kerngroepen is nuttig en bruikbaar gebleken. Bij het analyseren van de verzamelde gegevens kon steeds worden teruggegrepen op de objectieve data. De interpretatie van de data heeft hierdoor plaatsgevonden op basis van de objectieve, kwalitatieve data.

Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

De onderzoeksuitkomsten bieden voldoende inzichten om tot relevante aanbevelingen (zie paragraaf 5.3) te komen. Dit verkennende onderzoek geeft enerzijds inzicht in de belemmeringen die vastgoedbeslissers ondervinden, anderzijds wordt richting gegeven aan mogelijke oplossingen voor een aantal van deze belemmeringen. Deze bijdrage aan wetenschappelijk onderzoek op het gebied van verduurzaming, vormt een basis voor verder onderzoek, bijvoorbeeld voor het ontwikkelen van een holistisch beslissingsmodel, zoals bij de aanbevelingen in 5.3 wordt beschreven.

Eenerzijds geeft dit onderzoek inzicht in argumenten die van invloed zijn bij het nemen van vastgoedbeslissingen aangaande het verduurzamen van bestaand vastgoed, anderzijds beschrijft het oplossingsrichtingen voor deze verduurzaming. Daarmee is verder wetenschappelijk onderzoek mogelijk, wat kan bijdragen aan het verder professionaliseren van de verduurzaming van de bestaande omgeving en het behalen van klimaatdoelstellingen.

5.3 Aanbevelingen

Holistisch model voor investeringsbeslissingen

Dit onderzoek legt een aantal belemmeringen bloot die vastgoedbeslissers ervaren bij verduurzamingsvraagstukken. Om alle aspecten van verduurzaming van de gebouwde omgeving inzichtelijk te maken zou een holistisch beslissingsmodel voor verduurzaming van bestaand vastgoed kunnen worden ontwikkeld. Als basis hiervoor zouden de 3 pijlers van TBL kunnen worden gehanteerd. Hierbij kan aansluiting worden gezocht op de verschillende relevante thema's zoals in dit onderzoek zijn benoemd. Het ontwikkelen van een methode om de onderdelen uit zo'n model te kunnen kwantificeren lijkt hierbij een grote uitdaging, maar zal een belangrijke rol spelen. Innovatie, technologie en data kunnen hieraan bijdragen. Experts kunnen goede input leveren voor een dergelijk model. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan elementen als natuurlijke vervangingsmomenten, schaalgrootte en de mogelijkheid om zonder additionele investeringen het vastgoed te laten verduurzamen (Esco's, verhuur daken). Het beslissingsmodel kan er uiteindelijk voor zorgen dat beslissers uit REM en CREM beter en uitgebreider investeringsbeslissingen kunnen nemen en consequenties ervan inzichtelijk hebben.

Uitbreiding en verdieping onderzoek

Om vast te stellen in hoeverre het gedrag en de antwoorden van de respondenten geconditioneerd zijn, zou het praktijkonderzoek met dezelfde respondenten kunnen worden herhaald, waarbij een gedragswetenschapper of psycholoog de interviews bijwoont en dan ook vragen kan stellen om te achterhalen in welke mate psychologische factoren een rol spelen bij het beantwoorden van vragen. Hierdoor kan mogelijk worden verduidelijkt of er verschil is tussen het handelen vanuit de professie en persoonlijke overtuigingen.

Een focusgroeponderzoek op basis van de resultaten van dit onderzoek zou kunnen worden gehouden. De verwachting hierbij is dat bij zo'n groepsinterview ervaringen, meningen en ideeën van de beslissers uit beide kerngroepen of meningen en adviezen van de experts bij de verschillende deelnemers leiden tot het benoemen van bepaalde ideeën of mogelijkheden waar de deelnemers op voorhand niet aan zouden denken. Een dergelijk onderzoek kan mogelijk leiden tot nieuwe input voor het ontwikkelen van een holistisch beslissingsmodel zoals in de eerste alinea van deze paragraaf is beschreven.

Huurovereenkomst Plus

De derde aanbeveling betreft het ontwikkelen van een nieuw model huurovereenkomst, waarbij het servicekostenniveau wordt vastgesteld en als vaste component deel uit maakt van de huurprijs. Het servicekostenniveau zou op basis van verhuuroppervlakte en kostenkengetallen uit een benchmark kunnen worden vastgesteld. Het idee hierbij is dat de vastgoedeigenaar, of -verhuurder, een financiële incentive heeft om het vastgoed te verduurzamen. De gebruiker of huurder kan hiermee duurzamere huisvesting verwachten, heeft op voorhand niet alleen financiële zekerheid voor wat betreft de huur, maar ook voor de exploitatie.

BIBLIOGRAPHY

- Alhaddi, H. (2015, September). Triple Bottom Line and Sustainability A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1(2), pp. 6-10.
- Altman, D., & Berman, J. (2011, juni 13). The Single Bottom Line. Stern School of Business, New York University and Dalberg Global Development Advisors.
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., Liebregts, M., & Oldman, T. (2014, september). Belang van huisvestingskenmerken. Verschillen tussen 5 Europese landen. *Real Estate Research Quarterly*, pp. 22-34.
- Baarda, B., & Van der Hulst, M. (2017). *Basisboek Interviewen. Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V. doi:ISBN 978-90-01-87715-6
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Van der Velden, T., & De Goede, M. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers. doi:ISBN 978-90-01-80770-2
- Baijer, M. P., Traudes, J. P., & Langendoen, M. (2015). *Syllabus inleiding Investeringsanalyse*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Balvers, A. (2012, maart). Verduurzaming van bestaande kantoren. *Duurzaam Gebouwd*, pp. 54-57.
- Bekkering, P. (2017, maart). Verduurzaming bestaand vastgoed zonder ingrijpend te renoveren. *Facility Management Magazine*, 44-47.
- Bergsma, A. A. (2009, oktober 15). De waarde-ontwikkeling van winkelvastgoed tijdens exploitatie. Een onderzoek naar de verwachte verouderingsopslag bij winkelvastgoed om daarmee een betere rendementsvoorspelling te maken. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Bonekamp, J., & Van Soest, A. (2019, april 3). *Duurzaam beleggen door pensioenfondsen mag wat kosten van de deelnemers*. Opgehaald van ESB (Economisch Statistische Berichten): <https://esb.nu/esb/20051194/duurzaam-beleggen-door-pensioenfondsen-mag-wat-kosten-van-de-deelnemers>
- Bowen, F. E., Cousins, P. D., Lamming, R. C., & Faruk, A. C. (2001, autumn). Horses for Courses - Explaining the Gap between the Theory and Practice of Green Supply. *Greener Management International*, pp. 41-60.
- Bremer-Ammann, N. (2007). *Mensen maken projecten*. Zaltbommel: Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen. Opgehaald van ISBN 978-90-5871-169-4
- Buijssen, E. J. (2001). Corporate Real Estate shareholder value of noodzakelijk kwaad? Amsterdam: Amsterdam Stichting voor Beleggings- en Vastgoedkunde.
- Cajias, M., & Bienert, S. (2011). Does Sustainability Pay Off for European Listed Real Estate Companies? 3, No. 1, 212-231. *Journal of Sustainable Real Estate*.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017). *Monitor Duurzaam Nederland 2017, update Indicatoren*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018). *Duurzame ontwikkelingsdoelen: de stand voor Nederland*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek. Opgehaald van <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2018/10/duurzame-ontwikkelingsdoelen-de-stand-voor-nederland>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018). *Monitor Brede Welvaart*. Den Haag: Studio Janneke Hendriks, Den Haag en CCN Creatie en visualisatie.
- De Francesco, 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.
- De Lange, K. T. (2011, februari 28). Rendement van duurzaamheid. Een rekentechnische benadering voor het effect van duurzaamheid op het rendement. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Detailhandel Nederland. (2018, juni 8). Sectortafel: gebouwde omgeving Financiering en normering: Verduurzaming utiliteitsbouw. *Notitie*. Sectortafel: gebouwde omgeving Financiering en normering.
- DGBC. (sd). *Gezondheid, Welzijn & Productiviteit in Kantoren*. Rotterdam: Dutch Green Building Council.

- Eccles, R., Kastropeli, M., & Potter, S. (2017). *Journal of applied corporate finance. How to Integrate ESG into Investment Decision-Making: Results of a Global Survey of Institutional Investors, 29.(Fall 2017), Number 4.* Columbia Business School.
- ECN. (2017). *Nationale Energieverkenning 2017.* Petten: Energieonderzoek Centrum Nederland.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business.* Gabriola Island, Canada: New Society Publishers.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks; The Triple bottom line in 21st century business.
- Elkington, J. (2018, Juni 25). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. Opgehaald van Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Foodmagazine. (2018, maart 20). MVO: Supermarkten doen stapje terug in duurzaamheid. Opgehaald van Foodmagazine: <https://www.foodmagazine.nl/onderzoek/artikel/2018/03/mvo-supermarkten-doen-stapje-terug-duurzaamheid-1014073>
- Garza, F. A. (2013). A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach. *Journal of Comparative International Management*, 16(1), pp. 23-36.
- Geerards, M. (2013, juli 16). CREM De Brug tussen organisatie en vastgoed. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Geldof, W. J. (2003, augustus). Het dispositievraagstuk nader beschouwd. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Genootschap Onze Taal. (2016, juni 7). *Onze Taal.* Opgehaald van <https://onzetaal.nl/uploads/nieuwsbrieven/holistisch.html>
- Gimenez, C., & Tachizawa, E. M. (2012). Extending sustainability suppliers systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 531-543.
- Grabowski, L. J., & Mathiassen, L. (2013). Real Estate Decision making as actor networks. *Journal of Corporate Real Estate*, 15(2), 136-149. doi:10.1108/JCRE-11-2012-0023
- GRESB. (2019, april 8). GRESB. Opgehaald van Global Real Estate Sustainability Benchmark: <https://gresb.com/about/>
- Groot, J., & Dobber, J. (2019, januari 4). Opgehaald van Het Financieele Dagblad: <https://fd.nl/achtergrond/1294617/beleggers-moeten-met-de-billen-bloot-over-klimaatrisico-s>
- Heintz, H. (2010, juli/augustus -). Hoe meer aandacht te geven aan de risico's van strategische beslissingen. pp. 37-39.
- Hofmann, K. H., Theyel, G., & Wood, G. H. (2012, January 23). Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices - Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers. *Business Strategy and the Environment*, 21, pp. 530-545.
- Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance; Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 19, pp. 177-191.
- Huibers, F. (2008). *Corporate Real Estate Management in Europese food retail.* Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Hutchins, M. J., & Sutherland, J. W. (2008, July 11). An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. *Journal of Cleaner Production*, 1688-1698.
- International Valuation Standards. (2013). IVS. Opgehaald van IVS: <https://www.ivsc.org/standards/international-valuation-standards>
- Klaseboer, H. (2011, juni 30). De financierbaarheid van het verduurzamen van de bestaande kantorenvorraad. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Klimaatberaad. (2018, december december). *Ontwerp van het Klimaatakkoord.* Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Klimaatzaak Urgenda, 200.178.245/01 (Gerechtshof Den Haag oktober 9, 2018).
- Koha, S. C., Genovesea, A., Acquayea, A. A., Barrattb, P., Ranaa, N., Kuylensstienac, J., & Gibbs, D. (2013). Decarbonising product supply chains: design and development of an integrated evidence-

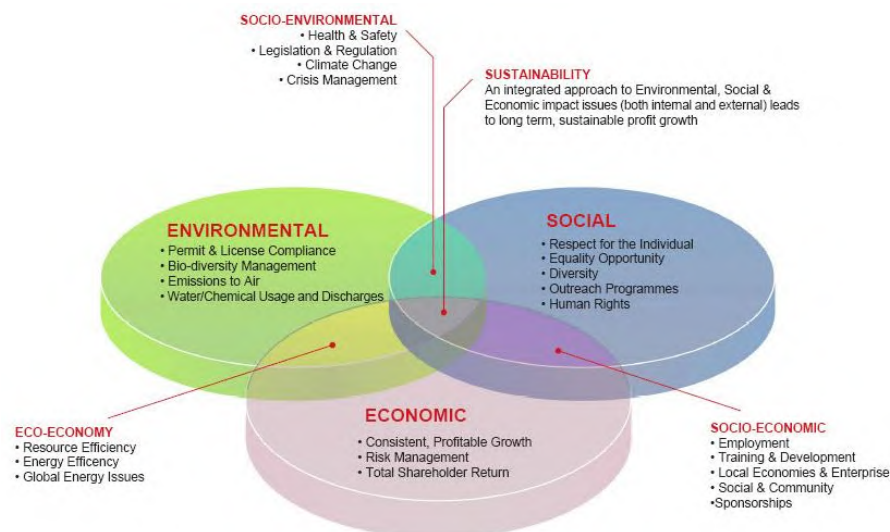
- based decision support system – the supply chain environmental analysis tool (SCEnAT). *International Journal of Production Research*, pp. 2092-2109.
- Kok, N., & Jennen, M. (2011). De waarde van energiezuinigheid en bereikbaarheid. Een analyse van de Nederlandse kantorenmarkt.
- Lindholm, A.-L., & Nenonen, S. (2006). A Conceptual framework of CREM performance measurements tools. *Journal of Corporate Real Estate*, 8(3), 108-119.
- Mansfield, J. (2009). 'The valuation of sustainable freehold property CRE perspective. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(2), pp. 91-105.
- Marquard, A., Vlasveld, M., & Op 't Veld, H. (2013). *Het effect van duurzaamheid op de beleggingsprestaties van winkels*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- May, J. (2007). 'Tien valkuilen bij opstellen van business case. *Holland Management Review*, pp. 21-27.
- Murty, H., Singh, R., Guptac, S., & Dikshit, A. (2012). An overview of sustainability assessment methodologies. *Centre for Environmental Science and Engineering, Indian Institute of Technology, Mumbai, India(15)*, 281-299. Elsevier Ltd.
- MVO Nederland. (2017, maart 27). MVO Nederland. Opgehaald van Consument let meer op duurzaamheid bij aankopen: <https://mvonederland.nl/nieuws/consument-let-meer-op-duurzaamheid-bij-aankopen>
- Persbureau Hoger Onderwijs. (2017, september 27). DUB: The independent news site of University Utrecht. Opgehaald van <https://www.dub.uu.nl/nl/nieuws/ondanks-leenstelsel-staat-nederlandse-kenniseconomie-wereldwijd-nog-altijd-vierde>
- Porter, M., & Kramer, M. (2007). Strategie en samenleving. De relatie tussen concurrentievoordeel en maatschappelijk verantwoord ondernemen. *Holland Management Review*(112), 25-41.
- Porter, M., & Kramer, M. (2016, mei-juni). Gemeenschappelijke waarde creëren. *Holland Management Review*, 55-74.
- Presley, A., Meade, L., & Sarkis, J. (2004, june). An Activity Based Management Methodology for Evaluating Business Processes for Environmental Sustainability. pp. 1-32.
- Presley, A., Meade, L., & Sarkis, J. (2017, march 15). A strategic sustainability justification methodology for organisational decisions.
- Presley, A., Meade, L., Sarkis, J., & Neeley, J. (2009, January). Sustainability in the built environment: Factors and a decision framework. *ResearchGate*, pp. 2581-2586.
- PwC Nederland. (2019, juli 14). IFRS 16 – lease accounting. Opgehaald van PwC Nederland: <https://www.pwc.nl/nl/publicaties/ifrs-16-lease-accounting.html>
- Regeringscoalitie. (2017). *Vertrouwen in de toekomst, Regeerakkoord 2017-2021*. Coalitie VVD, CDA, D66, ChristenUnie.
- Rijksoverheid. (2018, april 25). *Compendium voor de Leefomgeving*. Opgehaald van Klimaatverandering: <https://www.clo.nl/en/node/26905>
- Robins, F. (2006). The challenge of TBL a responsibility to whom? *Business and Society Review*, 111(1), 1-14.
- Ruimtelijk Planbureau, Den Haag. (2004). *Kennis op de Kaart; Ruimtelijke patronen in de kenniseconomie*. Rotterdam: NAI Uitgevers.
- RVO. (2019, mei 05). *Rijksdienst voor Ondernemend Nederland*. Opgehaald van Energielabel C kantoren: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gebouwen/wetten-en-regels-gebouwen/energielabel-c-kantoren>
- RVO. (2019, mei 5). *Rijksdienst voor Ondernemend Nederland*. Opgehaald van Energielabel utiliteitsgebouwen: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gebouwen/wetten-en-regels-gebouwen/bestaande-bouw/energielabel-utiliteitsgebouwen>
- Schoenmaker, D., & Schramade, W. (2018, september). Investing for long-term value creation. *Rotterdam School of Management, Erasmus University*.

- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2013, december 29). The Triple Bottom Line What Is It and How. *Indiana Business Research Center*, pp. 1-9. Opgehaald van <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>
- Smith, L. (2018). *Luca Pacioli: The Father of Accounting*. Texas: Texas A&M University.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013, july). Managing Social-Business tensions: A review and research agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, pp. 407-422.
- Stoer, B. R. (2013). *Duurzaamheid als huisvestingsmotief voor kantoorgebruikers*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Tordoir, P. (2012, november). Waarde van locatie en ruimtelijke samenhang. Amsterdam School of Real Estate.
- Tordoir, P. (2016, september). Ruimtelijk structuur voor concurrentiekracht en welvaart. Amsterdam School of Real Estate.
- United Nations. (2015). Paris Agreement.
- United Nations. (2019, Februari 9). *UNFCCC Sites and platforms*. Retrieved from United Nations Climate Change: <https://unfccc.int/process/the-paris-agreement/status-of-ratification>
- Vader, M. C. (2017, juni). Energiezuinig vastgoed, vanzelfsprekend. *Service Magazine*, pp. 12-15.
- Van Dale. (2019). *Van Dale*. Opgehaald van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/axioma#.XKjIqIUzaUk>
- Van den Berg, R., & Noordermeer-Van Loo, C. (2010, december). Duurzaam vastgoed gewaardeerd. *Service Magazine*, pp. 17-19.
- Van der Spek, M. R. (2018). *Improving transparency of indirect private real estate*. Tilburg: CentER, Center for Economic Research.
- Van Dorst, A. B. (2017). Het energielabel en haar invloed op de waarde van kantoren in Nederland. Amsterdam School of Real Estate.
- Van Driel, A., & Van Zijlen, J. (2016). *Strategische inzet van vastgoed - Over duurzaam beleid en management* (7e, herziene druk 2016 ed.). Amsterdam: WEKA Business Media BV.
- Van Eijk, J. (2010). *Duurzaamheid en duurzaamheidsverslaggeving bij beursgenoteerde Europese vastgoedbeleggers anno 2010*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Van Gelder, E. (2010). *Op weg naar een duurzame retailsector*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Van Hoek-Gerritsen, S. (2015). *Schrijfgids voor economen; scripties, papers en rapporten in business, finance en management* (Vol. Vierde, herziene druk). Bussum: Coutinho.
- Van Liebergen, G., & Smid, F. (2013, maart). Loont verduurzaming bestaand bezit naar label A+? *Service Magazine*, pp. 42-45.
- Van Rooijen, M. (2013). *Hoe bestendig is de beslissing? Wat is de kwaliteit van huisvestingsbeslissingen door de tijd heen?* Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Vlasveld, M. (2012, september). Sustainable Retail performance. *Sustainable Retail performance*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Warren-Myers, G. (2012). Sustainable management of Real Estate; Is it really sustainable? 4, 1, 178-197. *Journal of Sustainable Real Estate*.
- World Commission on Environment and Development. (1987, maart 20). Report of the World Commission on Environment and Development; Our Common Future.
- Yilmaz, A. K., & Flouris, T. (2010, February). Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective. *African Journal of Business Management*, 4 (2), pp. 162-171.

A. Bijlage 1 – Definities

Ter verduidelijking zijn de belangrijkste begrippen, op alfabetische volgorde, vanuit de context van dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

- **Axioma:** Onbewezen, als grondslag van een theorie aanvaarde stelling (Van Dale, 2019).
- **Beleggingswaarde:** De waarde van een object voor een eigenaar of een toekomstige eigenaar voor individuele belegging of operationele doeleinden (International Valuation Standards, 2013).
- **Bestaand commercieel vastgoed:** vastgoed uit de bestaande gebouwde omgeving, als beleggingsproduct of bedrijfsmiddel in gebruik of in gebruik geweest (eigen omschrijving auteur van deze scriptie)
- **Brede Welvaart:** Een geaggregeerde maat (een- of meerdimensionaal) voor het welzijn van alle individuen in de samenleving die alle facetten van welzijn meeneemt, inclusief welzijn van toekomstige generaties en welzijn elders. Brede welvaart is een concept in ontwikkeling en wordt in Nederland bijvoorbeeld uitgewerkt door de planbureaus (CBS, PBL, SCP).
- **Bruto binnenlands product:** Het BBP is de optelsom van alle in een land toegevoegde waarde. De groei van het BBP wordt daarom vaak als indicator gezien voor economische groei. (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018)
- **DCF-methode:** De Discounted Cash Flow methode, wordt in het Nederlands ook wel Netto Contante Waarde genoemd. Deze methode wordt gebruikt om inkomsten op een latere tijd te kunnen verrekenen met kosten nu; de berekening van de contante waarde van geraamde toekomstige cashflows staat gelijk aan de beleggingswaarde. Deze methode rekent alle geldstromen naar dezelfde tijd, waarmee kosten over tien jaar vergeleken kunnen worden met de huidige waarde. De restwaarde van een object kan dus afgezet worden tegen de cashflows op de verschillende tijdstippen en de aanvangsinvestering; daarmee kan gemakkelijk de haalbaarheid voor de belegger of investeerder worden berekend (Baijer, Traudes, & Langendoen, 2015).
- **Duurzaamheid:** Door de jaren heen is duurzaamheid een containerbegrip geworden. Alles wat te maken heeft met maatschappelijk verantwoord leven, milieu, ecologie, toekomst gericht denken, CO₂- en energiebesparing wordt tegenwoordig onder duurzaamheid geschaard. In dit onderzoek wordt duurzaamheid beschouwd als de plaats waar 'Planet', 'People' en 'Profit' samen komen. ECP Biomass geeft dit als volgt goed schematisch weer:



- **Eigenlijke gebruiker:** De eigenlijke gebruiker van vastgoed is niet slechts de gebruikende organisatie, maar betreft alle personen die bij die organisatie werken of bij die organisatie klant zijn of op bezoek komen (Van Driel & Van Zuijlen, 2016).
- **Eindverbruik (van energie):** Het Energieonderzoek Centrum Nederland hanteert als definitie het energieverbruik voor warmte, voor elektriciteit en voor transportbrandstoffen (ECN, 2017).
- **Externe effecten:** Externe effecten zijn kort geformuleerd ongeprijsde dan wel onbeprijzbare effecten van interacties tussen actoren en hun omgeving. De betreffende interacties kunnen markttransacties zijn; in dat geval zijn externe effecten ongeprijsde bijwerkingen van de markt, zoals geldt voor de fabriek die geluidsoverlast geeft voor een omliggende buurt (Tordoir, 2012).
- **Externaliteiten:** Economen spreken van 'externaliteiten' (extern=buiten de markt om) als zaken die bijdragen of juist afdoen aan de welvaart niet of niet alleen aan de markt kunnen worden overgelaten, Coase, Pigou, Greenwald & Stiglitz (in Tordoir, 2016)
- **Huurrendement:** De opbrengst via huur uitgedrukt in percentage van het geïnvesteerde vermogen (Marquard, Vlasveld, & Op 't Veld, 2013).
- **Holisme:** Het holisme is een wereldbeeld dat ervan uitgaat dat alles met alles samenhangt. Het idee is dat er in feite niets te zeggen valt over het geheel wanneer je alleen afzonderlijke delen van de werkelijkheid bestudeert. De waarde van het geheel is bovendien groter dan de optelsom van de delen. De term holisme is nog vrij jong. Hij is in 1926 geïntroduceerd door de Zuid-Afrikaanse staatsman Jan Christiaan Smuts. Hij baseerde zich op het Griekse holos 'geheel' (Genootschap Onze Taal, 2016).
- **IRR (Internal Rate of Return):** Een van de belangrijkste criteria bij investeringen en desinvesteringen is de IRR. Dit is de rentevoet waarbij de contante waarde van toekomstige kasstromen, inclusief de restwaarde bij verkoop, gelijk is aan de oorspronkelijke investering (Van Driel & Van Zuijlen, 2016).
- **Kenniseconomie:** Het gebruik van kennis in interactieve relaties tussen (markt)partijen bij het voortbrengen en gebruiken van goederen en diensten, vanaf het eerste idee tot en met het gebruik van eindproducten. In deze definitie staat het begrip 'kennis' voor het geheel van elementen met betrekking tot de inhoud en vaardigheden die nodig zijn om problemen te onderkennen en ze op te lossen, bijvoorbeeld door informatie te verzamelen en te selecteren (Ruimtelijk Planbureau, Den Haag, 2004).
- **Maatschappelijk rendement:** rendement dat tot uitdrukking komt in de immateriële (meer)waarde voor de gebruiker(s) van het vastgoed. Gebouwen dienen de eindgebruiker maximaal te faciliteren om zijn doelen te realiseren. Maatschappelijk rendement komt voor de gebruiker tot uitdrukking in het bereiken van zijn organisatie-, instellings-, overheids-, gemeentelijke-, ondernemings- of individuele doelstellingen (Van Driel & Van Zuijlen, 2016).
- **Markthuur:** Het geschatte bedrag waarvoor een object op de waardepeildatum verhuurd zou kunnen worden tussen een bereidwillige verhuurder en een bereidwillige huurder op passende huurvoorwaarden in een marktconforme transactie, na behoorlijke marketing waarbij de partijen geïnformeerd, zorgvuldig en zonder dwang hebben gehandeld (International Valuation Standards, 2013).
- **Marktwaaarde:** Het geschatte bedrag waartegen een object tussen een bereidwillige koper en een bereidwillige verkoper na behoorlijke marketing in een zakelijke transactie zou worden overgedragen op de waardepeildatum, waarbij de partijen met kennis van zaken, prudent en niet onder dwang zouden hebben gehandeld (International Valuation Standards, 2013).

- **NPV (Net Present Value):** Eigen vermogen plus geleend vreemd vermogen is gelijk aan of groter dan de huidige marktwaarde van het goed. Daaruit volgt dan dat de NPV (= Net Present Value = NCW) gelijk of groter moet zijn dan nul, zie ook DCF (Baijer, Traudes, & Langendoen, 2015).
- **Reële waarde:** De geschatte waarde waarvoor een object of schuld tussen bekende, geïnformeerde, bereidwillige partijen wordt overgedragen die het respectievelijke belang van die partijen weergeeft (International Valuation Standards, 2013).

B. Bijlage 2 – Literatuuroverzicht per deelgebied

Nr.	Titel	Auteur(s)	Datum publicatie	Onderdeel	Tekst/Passage/Opmmerkingen
7	Her effect van duurzaamheid op de beleggingsprestaties van winkels	Martijn Vlasveld, Arthur Marquard, Hans Op 't Veld	2013-12, Oktober 2013	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 3 - Beleggers besteden steeds meer aandacht aan de duurzaamheidsaspecten van hun vastgoedbeleggingen. - Het blijft lastig voor beleggers om te bepalen hoeveel in duurzaamheid dient te worden geïnvesteerd, omdat de opbrengsten nog grotendeels onbekend zijn. - Na een analyse van deze resultaten middels een meervoudige OLS regressie analyse blijkt echter dat duurzaamheid geen enkel significant effect heeft op de beleggingsprestaties van winkelpanden.
7	Her effect van duurzaamheid op de beleggingsprestaties van winkels	Martijn Vlasveld, Arthur Marquard, Hans Op 't Veld	2013-12, Oktober 2013	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 7 - Alle studies op gebouwniveau vinden een premie in de huur en waarde van duurzaam vastgoed, maar is er een lang lopende discussie of duurzaamheid leidt tot een betere beleggingsresultaten. De resultaten suggereren ook dat duurzame gebouwen in het algemeen een betere locatie en hogere gebouwkwaliteit hebben dan gebouwen zonder duurzaamheidslabel. Het blijkt ook zeer moeilijk volledig te corrigeren voor deze factoren. Zelfs als er voor de locatie en gebouwkwaliteit wordt gecontroleerd in een regressieanalyse, kunnen andere aspecten van deze hogere kwaliteit nog zichtbaar zijn in de financiële prestaties van het gebouw.
7	Her effect van duurzaamheid op de beleggingsprestaties van winkels	Martijn Vlasveld, Arthur Marquard, Hans Op 't Veld	2013-12, Oktober 2013	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 18 - De belangrijkste conclusie van deze studie is dat er geen duurzaamheidspremie bestaat voor winkelpanden met een groen energielabel. Dit is tegengesteld aan de conclusies van studies naar de kantoren- en woningsector, die allemaal hogere huren en waarden voor duurzame gebouwen vinden. - Een verklaring zou kunnen zijn dat duurzaamheid meer is ingeburgerd in de kantoren- en woningsector dan in de winkelsector. - Ook de gevoeligheid voor de traditionele huur- en rendementsbepalende factoren als locatie en grootte lijken voor winkelpanden belangrijker te zijn dan voor kantoren en woningen.
9	Corporate Real Estate Management in Europese food retail	prof. dr. F. Huibers	Oktober 2008	2.1 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 2 - Corporate Real Estate Management (CREM) wordt bij de grootste food retailers geconfronteerd met beleggers en analisten die de neiging hebben om vastgoed te zien als kostepost en de strategische waarde van de vastgoed portefeuille te onderschatten. Marktpartijen leggen de nadruk op het directe rendement dat het kapitaal dat aan management is toevertrouwd, moet genereren. Het rendement dat behaald wordt op kapitaal dat vastzit in vastgoed haalt die norm – zeker op de korte termijn – vaak niet. - Concreet wordt aangedrongen om het vastgoed te verkopen (en mogelijk terug te huren via een sale en leaseback constructie) om kapitaal vrij te maken. Echter, de controle over vastgoed is van cruciaal strategisch belang voor food retailers. Het is de taak van CREM om binnen dit spanningsveld de optimale oplossing te formuleren en te implementeren. Anders gezegd: CREM dient niet alleen oog te hebben voor efficiëntie maar tevens haar beslissingen af te stemmen met de strategische doelstellingen van de gehele onderneming. Pagina 6 ?
12	An exploration of measures of social sustainability application and their application to supply chain decisions	Margot J. Hutchins, John W. Sutherland	Production 16 (2008)	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 1688 - Sustainability recognizes the interdependence of ecological, social and economic systems - the three pillars of sustainability. - The Brundtland Commission Report described sustainable development as meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their needs. - It is common practice for decision-makers to address the economic pillar of sustainability, and over the last decade, increasing effort has been directed at the environmental pillar through attention to environmental life cycle impacts. Until recently, however, the pillar associated with the social dimension of sustainability has not been well-defined. Discussion of this element has received little attention in the literature, and when discussed, has emphasized legislative issues and human health and safety rather than the cultural and ethical ramifications of decisions.
12	An exploration of measures of social sustainability application and their application to supply chain decisions	Margot J. Hutchins, John W. Sutherland	=SD\$9	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 1691 Measures of social sustainability - One of the fundamental questions that must be answered if we are to move forward with a life cycle assessment tool for social sustainability is: what impacts should be considered? A consensus has not been reached regarding the measurement of sustainability.
12	An exploration of measures of social sustainability application and their application to supply chain decisions	Margot J. Hutchins, John W. Sutherland	=SD\$9	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 1691-1692 - In order to clarify how sustainability indicators are organized and how social sustainability might be measured we will briefly compare two sustainability frameworks: - 1. UNDSO (United Nations Division for Sustainable Development, and) - 2. The Sustainability Reporting Guidelines, were developed on conjunction with numerous stakeholders, including businesses, non-profit groups, investor organizations, and trade unions. The effort was led by the United Nations Environment Programme (UNEP) and the Coalition for Environmentally Responsible Economics (CERES), a non-governmental organization in the United States. - Although one of the primary goals of this effort was to enhance the rigor of sustainability reporting, a majority of the social indicators are subjective and qualitative.
16	Real Estate Decision making as actor networks	Louis J. Grabowski, Lars Mathiasen	2013. Vol. 15 No. 2	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 137 - Like organizational buying in general (Webster and Wind, 1972; Johnston and Lewin, 1996; Sheth, 1973), real estate decision making appears to be an emergent interweaving of both bounded rational and political processes involving heterogeneous configurations of stakeholders. - As a result, this study posits that actor network theory (ANT) can help us understand how people and artifacts act and interact in attempts to converge diverse interests in corporate real estate decision making. Further, ANT may complement managers' understanding of operational, financial and strategic needs with important insights into the diverse interests of their organizations' stakeholders: the orchestration of the roles each stakeholder may or should play, and, the powerful part played by artifacts throughout these long and complex decision processes. - Specifically, we observed complex, socio-technical, messy and lengthy process that began with similar antecedents that were iterative rather than sequential in nature; that involved both people and artifacts playing important roles and, that resulted in outcomes of varying stability. The use of ANT helped us understand these characteristics.
16	Real Estate Decision making as actor networks	Louis J. Grabowski, Lars Mathiasen	2013. Vol. 15 No. 2	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 137-138 - Studies that use a bounded rational lens usually begin with people struggling to find a solution to a problem moving in a common direction based on a shared understanding of the needs they face. In this process, decision makers typically engage in joint problem-solving with common goals as they respond to rules, standard operating procedures, past experience, and preferences.
16	Real Estate Decision making as actor networks	Louis J. Grabowski, Lars Mathiasen	2013. Vol. 15 No. 2	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 138 - Past research (Nourse and Roular, 1993; Gibler and Lindholm, 2012) suggests managers increasingly follow a common direction in their real estate decisions guided by property strategies that are aligned with overall corporate strategies reflecting the primary driving forces of the organization (Tregoe and Zimmerman, 1980). Such real estate strategies may help decision makers reduce costs, increase flexibility, realize resource objectives, promote marketing measures, enhance sales and selling processes, facilitate production, operations, and service delivery, improve managerial process and knowledge, work, promote sustainability efforts, and, capture the real estate valuation of the business. Moreover, during the decision process these strategies help determine real estate tactics and criteria on questions involving location, duration, quality, size, design, signage, systems, amenities, financing, risk, and control. - As such, all four organizations followed a bounded rational and logical decision process.
16	Real Estate Decision making as actor networks	Louis J. Grabowski, Lars Mathiasen	2013. Vol. 15 No. 2	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 140 - First, real estate decision making involves many persons with diverse interests, involvement, or investments. - The decision process moves through identifiable iterative phases beginning with a key group of decisions makers defining the problem and developing criteria to search for, identify, and promote solutions to other stakeholders.
16	Real Estate Decision making as actor networks	Louis J. Grabowski, Lars Mathiasen	2013. Vol. 15 No. 2	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 142 - Organizations purchase or lease non-investment properties not necessarily because they are the alternatives best suited to meet their specific needs, but rather because these contractual arrangements best meet the diverse interests of their stakeholders. - Hence, when the needs or interests of the stakeholders change or diverge, the organization will reopen the real estate "black box" and begin a new effort to align needs and interests. Indeed, the characteristics of physical spaces and buildings such as location, size, design, and appearance are not important in themselves, only in how they satisfy organizational needs and represent stakeholder interests.
16	Real Estate Decision making as actor networks	Louis J. Grabowski, Lars Mathiasen	2013. Vol. 15 No. 2	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 145 - As shown in past research on real estate decision making, decision makers often rationally and logically base their recommended treatment upon the specific operational, financial and strategic needs of the organization. Not analogous to the medical field, but as posited by ANT and political perspectives, in their prescriptions managers should also take into account other stakeholders, their relative power, and their interests. Proposed solutions will only be accepted and successfully implemented if they meet the needs of an organization and align with its overall strategy have the support of the powerful, and, align the interests of diverse networks internal and external to the organization. As such, in addition to developing rational criteria based upon the organization's needs, managers should explicitly identify which individuals and networks of individuals they will affect and therefore must enroll to support a decision.
17	Her rendement van verduurzaming	L. Werkman - Vanerveld	6 juni 2015	Wetenschappelijke relevantie	Alleen te gebruiken om te onderzoeken waarom mijn onderzoek wetenschappelijk relevant is. Op verschillende pagina's rose passages en ideeën bijgeschreven. Verder: mogelijk enkele definities + bronnen (b.v. pagina 22 + 34).
18	De implementatie van duurzaamheid in de vastgoedportefeuille	E.C. Zonneveld	18 september 2013	Algemeen	
19	Sustainable Retail performance	Martijn Vlasveld	september 2012	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 1 - Sustainability is often described according to three key characteristics: people, planet and profit (Elkington, 1997). The essence is that anything as an idea, project or company is only sustainable in the long term if it is good for the people involved, the planet and is profitable. - Buildings have a large impact on these three items: they use a lot of energy and materials, determine to some extent the well being of the people that use them and the building sector comprises a substantial part of the economy.
19	Sustainable Retail performance	Martijn Vlasveld	september 2012	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 1 - Although the benefits of investing in sustainability are quite evident for people and the planet, the impact on the 'profit' side of investing in sustainability is still largely unknown. Several studies find that sustainable office and residential properties have higher rents and values (for example, Eichholtz, Kok & Quigley, 2010 and Kahn & Kok, 2012), but there is no research available on the effect of sustainability on the investment returns of properties. As the return is the investors' profit, the absence of this evidence makes it hard for investors to justify (large) investments to make their properties more sustainable (INREV, 2010).
19	Sustainable Retail performance	Martijn Vlasveld	september 2012	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina - (Executive Summary) - Although the benefits of investing in sustainability are quite evident for people and planet, the impact on the 'profit' side of investing in sustainability is still largely unknown. This research is the first to focus on the effects of sustainability on the performance of a retail properties and complements the existing range of studies on the office and residential sectors. - No published articles are yet known that study the effects of sustainability on the retail sector and on property returns. - In the Netherlands, energy labels are the only sustainability indicators that are available on a large scale, since the Dutch government uses the energy label scheme to measure the energy efficiency of properties and to incentivize property owners to improve the sustainability level of their properties. As a result of that, energy labels are used to measure the sustainability level of retail properties in this research.
19	Sustainable Retail performance	Martijn Vlasveld	september 2012	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina - (Executive Summary, Results) - The results from the historical analysis show that green properties have a significant higher income return and non-green properties have significant higher rents and values. - However, when this is explored further by regression analysis, this study shows that the significant differences are not caused by the energy labels, but by other factors influencing the performance of a retail property. Contrary to the findings in the office sector, the total return, vacancy rate and operating costs did not have a significant relation to the sustainability level of a property.
19	Sustainable Retail performance	Martijn Vlasveld	september 2012	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina - (Executive Summary, Results) - Since the energy index is significantly positively related to the age and the size of the overall retail center, non-green properties are older and more prevalent in the larger centers. These larger centers also have higher rents and values and lower income returns. In addition, non-green properties are also smaller and have smaller retail units than green properties, thus enhancing the rent and values. Therefore, the significant differences in rent, value and income returns are not caused by the energy label, but by the center size, center area, location and size of the property. As a result, the main conclusion of the historical analysis is: There is no evidence of a statistical relation between sustainability and outperformance of a retail portfolio.

19	Sustainable Retail performance	Martijn Vlasveld	september 2012	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina - (Executive Summary, Results) - In general, the effects of the scenarios for the retail sector are smaller than the findings from the office and residential sector. Furthermore, the performance of high street retail or a shopping center with is affected less in the scenarios than a neighborhood center or peripheral large retail property. In all scenarios the green properties outperform the non-green properties. Therefore, the conclusion for the possible future situation is: Sustainable portfolios have the opportunity to outperform, not sustainable portfolios the risk to underperform. Since there is currently no price difference, this creates an opportunity for a portfolio manager to lower the risk of the portfolio and position the portfolio for potential future outperformance, without (many) extra costs.
20	Op weg naar een duurzame retailsector	Erik van Gelder	oktober 2010	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 8/9 - Wat als kenmerkend voor de inhoud van het rapport van Brundtland wordt gezien, is dat zij een duidelijke relatie legt tussen economische groei, het milieu, armoede en ontwikkelingsproblematiek. Deze relatie zien we terug in het bekende model van Elkinton, Elington, een Britse socioloog en consultant op het gebied van duurzame ontwikkeling, gebruikt de benadering waarbij de termen People, Planet, Profit (de 3 P's) worden gehanteerd. De uitgangspunten die hij beschreef in zijn boek "Cannibals with Forks", hebben inmiddels wereldwijd een plaats gevonden in de strategie van een groot aantal bedrijven. People staat binnen deze benadering voor de sociale kant van een bedrijf.
20	Op weg naar een duurzame retailsector	Erik van Gelder	oktober 2010	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 16 - De opbrengsten van duurzaamheid blijken niet altijd makkelijk in kaart te brengen en lopen in de ogen van verschillende partijen sterk uiteen. Veel van de argumenten zijn niet kwantificeerbaar, maar hebben een kwalitatief karakter. Hieronder volgt een overzicht van enkele onderzoeken die inzicht geven in deze factoren. - In een studie naar de wereldwijde trends naar duurzaam vastgoed door Nelson (2008) wordt aangegeven, dat het volgen van een duurzaamheidsstrategie voor investeerders kan bijdragen aan het verminderen van verschillende risico's. Hij noemt hierbij specifiek het marktrisico, het risico op aanvullende toekomstige wet- en regelgeving en milieurisico. Hiernaast wordt in dit rapport separaat ingegaan op de verwachting, dat in de toekomst een marktvrijzetting aan de orde zal zijn. Die zal er voor zorgen dat er niet langer sprake is van een premium die wordt betaald voor duurzaam vastgoed, maar van een discount op gebouwen die niet zijn meegegaan in de vergroening.
20	Op weg naar een duurzame retailsector	Erik van Gelder	oktober 2010	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 16 - Studie uit VK (Rapson, Shiers, Roberts and Keeping (2007)): Deze studie geeft een overzicht van de voordelen van maatschappelijk verantwoorde vastgoedinvesteringen voor de gebruiker en voor de eigenaar / investeerder. De gebruikers genieten de voordelen van een verhoogde productiviteit van de medewerkers. Ook worden de operationele kosten van een pand vermindert en dit geldt ook voor het risico met betrekking tot de gevolgen van sterke schommelingen in energieprijzen. Ook leidt de keuze voor het gebruik van maatschappelijk verantwoord vastgoed tot positieve beeldvorming bij de stakeholders van de gebruiker. - Als laatste gebruikersvoordeel noemt dit onderzoek de kosten die verband houden met het naleven van wetgeving. Voor de eigenaar/investeerder noemt de studie het duurzaamheidsimage als positief punt. Ook de commerciële voordelen zoals eerste keus verhuurder en een toekomstbestendig gebouw worden genoemd.
20	Op weg naar een duurzame retailsector	Erik van Gelder	oktober 2010	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina VI - Het onderzoek gaat daarbij specifiek in op de onderlinge overeenkomsten en verschillen die er bestaan in de visie op duurzaamheid tussen de aanbesteders en gebruikers van vastgoed binnen de retailsector. - Toch blijft het moeilijk om tot structurele verduurzaming van vastgoed te komen. Als oorzaak wordt hierbij vaak verwezen naar de zogenaamde „Circle of Blame“, een model dat laat zien hoe de betrokken partijen bij een bouwproces elkaar de schuld geven van het niet tot stand komen van duurzame gebouwen. Deze cirkel zal eerst moeten worden doorbroken om tot een structurele verduurzaming van vastgoed te komen.
20	Op weg naar een duurzame retailsector	Erik van Gelder	oktober 2010	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina VII - Interviews 17 retailers: Hieruit blijkt dat de gebruikers al veel doen aan duurzaamheid, zonder dat zij daar daadwerkelijk oog voor hebben. De acties worden vaak genomen vanuit het oogpunt van kostenbesparing. Hiernaast worden de inspanningen en behaalde resultaten niet actief op de consument overgebracht. - In de resultaten van de gebruikersvisie op duurzame huisvesting gehouden onder 163 Nederlandse kantoororganisaties door Jones Lang LaSalle (2010), geeft ruim 73% van de respondenten aan dat zij belang hechten aan duurzame huisvesting. Verder geeft 83% van de respondenten aan dat zij bereid zijn een premium te betalen voor duurzame huisvesting, indien daar duidelijke voordelen tegenover staan, zoals lagere servicekosten of een beter image.
20	Op weg naar een duurzame retailsector	Erik van Gelder	oktober 2010	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 17 - Een ander onderzoek dat ook heeft plaatsgevonden, op basis van data uit de Verenigde Staten, is een onderzoek van Echols, Kok en Quigley (2008). Dit onderzoek richt zich op kantoorgebouwen met een Energy Star of LEED certificaat. Hiernaast wijst het onderzoek erop dat in de vastgoedsector een investering in duurzaam vastgoed toch vaak een economische beslissing is, die de maximalisatie van de opbrengsten voor de investeerder als uitgangspunt heeft. Het noemt daarom de volgende vier: - Investerings tijdsduur: de bouw of bij een renovatie kunnen een reductie tot gevolg hebben in het gebruik van energie en water en kunnen tevens tot minder afval en lagere operationele kosten leiden. Tevens is het een verzekering tegen toekomstige prijsstijgingen van energie en reduceert het de uitstoot van broeikasgassen; - Het betere binnenklimaat kan resulteren in een hogere productiviteit van de gebruikers; - Huisvesting in een groen gebouw kan op een positieve manier bijdragen aan het image; - Duurzame gebouwen zouden een langere economische levensduur kunnen hebben als gevolg van een lagere afwaardering en lager volatiliteit in marktwijzigingen. Dit wordt toegeschreven aan lagere milieu- en verkooprisico's, die vervolgens een reductie van de risicopremies tot gevolg hebben evenals hogere taxatiewaarden.
20	Op weg naar een duurzame retailsector	Erik van Gelder	oktober 2010	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 18 - Binnen de theorie rond duurzaam vastgoed, neemt de zogenaamde „Circle of Blame“ een belangrijke plaats in. Het model is ontwikkeld door de uit het Verenigd Koninkrijk afkomstige milieuovertuigde en schrijver Jonathan Porritt. De Circle of Blame maakt inzichtelijk waarom de grootschalige ontwikkeling van duurzaam vastgoed zo moeilijk verloopt.
22	A Conceptual framework of CREM performance measurements tools	Anna-Liisa Lindholm, Sivi Nenonen	2006. Vol. 8 nummer 3	2.5 REM vs. CREM	Pagina 108, Abstract - Purpose. To provide a review and classification of tools, techniques and methodologies, which are and could be used for measuring and identifying the success of corporate real estate and workplace management. - Design/methodology/approach - Review of previously published works on performance measurement and measurement models and empirical interviews with 26 corporate real estate executives to examine what are common approaches to measuring performance. - Findings - Provides information about the corporate real estate performance measuring methods and practices. - A fact is a man who knows the price of everything, and the value of nothing. This statement made by Oscar Wilde describes felicitously also the main problems related to the corporate real estate performance measurement. Traditionally, corporate real estate managers have tended to measure performance from an operational efficiency perspective - factors such as operating costs, costs per square foot and maintenance cost.
22	A Conceptual framework of CREM performance measurements tools	Anna-Liisa Lindholm, Sivi Nenonen	2006. Vol. 8 nummer 3	2.5 REM vs. CREM	Pagina 108-109 - These measures and indicators work well when the only purpose is to control costs and property is seen just as a cost of doing business rather than a value adding opportunity. When the corporate real estate manager needs to show and demonstrate the strategic potential of their real estate, more comprehensive and developed measures and methods are needed. Corporate real estate managers need to be able to easily illustrate and explain how property decisions affect the core business of the firm and how the workplace supports the work processes. Otherwise, real estate will continue to be classified just as a cost that should be minimized rather than optimized.
22	A Conceptual framework of CREM performance measurements tools	Anna-Liisa Lindholm, Sivi Nenonen	2006. Vol. 8 nummer 3	2.5 REM vs. CREM	Pagina 109 - In order to demonstrate how CREM contributes to the core business of the organization, these performance measures should derive from the firm's strategy and the organizational success factors (Chaloynt and Noble, 1996). - Every organization is individual in respect to the strategies for implementing its ultimate goals. This creates a challenge for identifying the generic added value of CREM, as performance is very difficult to measure across a range of differently structured and focused organizations.
22	A Conceptual framework of CREM performance measurements tools	Anna-Liisa Lindholm, Sivi Nenonen	2006. Vol. 8 nummer 3	2.5 REM vs. CREM	Pagina 109 - However, it is possible to identify different kinds of measures and measuring methods for different kinds of organizational objectives and success factors. Therefore, the main idea of this paper is to present a practical "toolbox" a collection of different kinds of CREM performance measurement methods, amongst which corporate real estate and workplace managers are able to pick up the most suitable for their business environments and situations at hand.
22	A Conceptual framework of CREM performance measurements tools	Anna-Liisa Lindholm, Sivi Nenonen	2006. Vol. 8 nummer 3	2.5 REM vs. CREM	Pagina 109 - The research is conducted by reviewing of previously published works on performance measurement and measurement models and by performing empirical interviews with 26 corporate real estate executives to examine what are the common approaches to measuring performance. The interviewed corporate real estate executives represented a variety of industries (including transportation, broadcasting, banking, and data management) in the USA, UK, The Netherlands, and Finland.
22	A Conceptual framework of CREM performance measurements tools	Anna-Liisa Lindholm, Sivi Nenonen	2006. Vol. 8 nummer 3	2.5 REM vs. CREM	Pagina 110 - The systematically constructed measurement systems were in many cases based on a performance measurement framework, such as the balanced scorecard (BSC). The main problem with the strategic performance measurement seems to be the lack of comprehensive CREM measures, which could provide the overall picture of the CREM processes and outcomes. This has led to the situation where the organizations are using various CREM measures, each of them indicating one aspect of CREM (e.g. financial, technical, organizational). This in turn, has not satisfied the strategic level of the organization, which prefers fewer and broader measures.
22	A Conceptual framework of CREM performance measurements tools	Anna-Liisa Lindholm, Sivi Nenonen	2006. Vol. 8 nummer 3	2.5 REM vs. CREM	Pagina 111 - After presenting a short theoretical background of the most commonly used systems and tools, we will illustrate how these measurement tools can be applied into CREM organizations and what kind of individual measures could be used in these tools.
22	A Conceptual framework of CREM performance measurements tools	Anna-Liisa Lindholm, Sivi Nenonen	2006. Vol. 8 nummer 3	2.5 REM vs. CREM	Pagina 113 - When fully deployed, the BSC transforms strategic planning from an academic exercise into the nerve center of an enterprise. The BSC suggests that we view the organization from four perspectives, and to develop metrics, collect data and analyze it relative to each of these perspectives: (1) the learning and growth perspective; (2) the business process perspective; (3) the customer perspective; and (4) the financial perspective.
22	A Conceptual framework of CREM performance measurements tools	Anna-Liisa Lindholm, Sivi Nenonen	2006. Vol. 8 nummer 3	2.5 REM vs. CREM	Pagina 113 - There are two typical ways of using the BSC in corporate real estate management. On one hand, the goals and the measurements of CREM performance are a part of the total strategy of the organization and the individual CREM measures are a part of a company-wide BSC. On the other hand CREM has established its own BCS system, which is based on the real estate strategy.
22	A Conceptual framework of CREM performance measurements tools	Anna-Liisa Lindholm, Sivi Nenonen	2006. Vol. 8 nummer 3	2.5 REM vs. CREM	Pagina 117-118 CONCLUSIONS - The measurement of performance is, and will be, important. However, the common understanding between the core business and corporate real estate still lacks both the quantity of relevant data and the common understanding how to prove the value-adding elements. The lack of such information is a challenge for CREM in order to make their input to corporation's core business visible and to develop their own processes. Results about use of limited tools indicated that there is a need to encourage the real estate managers to use variety of different tools. BSC and POF were used mostly. Additionally there were few methods which were still completely unknown.

23	Strategie en samenleving - De Relatie tussen concurrentievoordeel en MVO	Michael Porter, Mark Kramer	2007, Nummer 112	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 27 - Een uitstekende definitie is in de jaren tachtig ontwikkeld door de Noorse premier Gro Harlem Brundtland en overgenomen door de World Business Council for Sustainable Development: 'Voorzien in de behoeften van vandaag zonder toekomstige generaties daarmee de kans te ontnemen in hun behoeften te voorzien.'
23	Strategie en samenleving - De Relatie tussen concurrentievoordeel en MVO	Michael Porter, Mark Kramer	2007, Nummer 112	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 25 - Maatschappelijk verantwoordelijke initiatieven van ondernemingen staan tot nu toe veelal los van hun kernactiviteiten en strategie. Door het maatschappelijke aspect te integreren in de eigen kernactiviteiten kunnen ondernemingen veel meer doen voor de samenleving en tegelijkertijd hun eigen concurrentievermogen versterken.
23	Strategie en samenleving - De Relatie tussen concurrentievoordeel en MVO	Michael Porter, Mark Kramer	2007, Nummer 112	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 25 - Veel bedrijven hebben al veel ondernomen om de gevolgen voor samenleving en milieu van hun activiteiten te verbeteren. Toch zijn dergelijke initiatieven lang niet zo doeltreffend als ze zouden kunnen zijn. Daar zijn twee redenen voor. Om te beginnen worden bedrijf en samenleving als elkaar tegenpolen behandeld terwijl ze van elkaar afhankelijk zijn. Ten tweede worden bedrijven erdoor aangestuurd om op een uniforme manier over maatschappelijk verantwoord ondernemen na te denken, in plaats van een benadering te kiezen die het beste past bij hun eigen specifieke strategie.
23	Strategie en samenleving - De Relatie tussen concurrentievoordeel en MVO	Michael Porter, Mark Kramer	2007, Nummer 112	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 25 - De overheersende benaderingen van MVO staan zelfs zo ver af van bedrijfsvoering en strategie dat ondernemingen hun grootste kansen om de samenleving te dienen over het hoofd zien. Ondernemingen zouden hun kansen op het geven maatschappelijk verantwoord ondernemen moeten analyseren met precies dezelfde 'frameworks' die ze voor de besluitvorming over hun bedrijfsactiviteiten gebruiken. Dan zouden ze ontdekken dat MVO veel meer kan zijn dan alleen maar een kostenpost, een belemmering of liefdadigheid. MVO kan een onderneming kansen, innovatie en concurrentievoordeel opleveren. - In deze benadering zijn zakelijk succes en maatschappelijk welzijn niet elkaars neutraliserende tegenpolen ('zero sum').
23	Strategie en samenleving - De Relatie tussen concurrentievoordeel en MVO	Michael Porter, Mark Kramer	2007, Nummer 112	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 25 - Als maatschappelijk verantwoord ondernemen op een strategische manier wordt opgepakt, dan kan het een bijzonder rijke bron voor maatschappelijke vooruitgang zijn doordat de onderneming haar aanzienlijke middelen, expertise en inzichten gebruikt voor activiteiten die de samenleving ten goede komen.
23	Strategie en samenleving - De Relatie tussen concurrentievoordeel en MVO	Michael Porter, Mark Kramer	2007, Nummer 112	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 26 - Deze druk vanuit de samenleving maakt duidelijk hoezeker externe belanghebbenden proberen bedrijven ter verantwoording te roepen voor maatschappelijke vraagstukken. Het onderstreept ook de potentieel aanzienlijke financiële risico's die een onderneming loopt wanneer haar activiteiten onaanvaardbaar worden geacht. - Ondernemingen zijn zich weliswaar bewust geworden van deze risico's, maar ze zien nog helemaal niet goed wat ze eraan kunnen doen. In de praktijk reageren ondernemingen niet strategisch en niet operationeel maar eerder cosmetisch op deze problematiek: met public relations- en mediacampagnes - veelal rond een glanzend MVO-verslag waarin de onderneming haar goede werken voor samenleving en milieu belicht. - Die publicaties bieden echter zelden een samenhangend, laat staan strategisch, kader voor MVO-activiteiten.
23	Strategie en samenleving - De Relatie tussen concurrentievoordeel en MVO	Michael Porter, Mark Kramer	2007, Nummer 112	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 26 - Gerealiseerde reducties in vervuiling, afval, de uitstoot van kooldioxide of het verbruik van energie worden bijvoorbeeld gegeven voor bepaalde divisies of regio's maar niet voor de onderneming als geheel. Voor charitable activiteiten worden veelal de geschonken dollars of het aantal vrijwillig bestede uren gespecificeerd, maar niet wat er concreet is bereikt. Nog minder vaak wordt de intentie uitgesproken om bepaalde doelen voor de toekomst te halen.
23	Strategie en samenleving - De Relatie tussen concurrentievoordeel en MVO	Michael Porter, Mark Kramer	2007, Nummer 112	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 27 - De aanhangers van MVO bedienen zich in essentie van vier argumenten voor hun standpunt: morele verplichting, duurzaamheid, het recht op ondernemen, en reputatie. 1. Het morele argument, de stelling dat een onderneming de morele plicht heeft om zich als een goed burger te gedragen en 'het goede' te doen. 2. Bij duurzaamheid ligt de nadruk op goed management met het oog op het milieu en de gemeenschap. 3. De notie van een recht op ondernemen vloeit voort uit het feit dat iedere onderneming impliciet of expliciet de toestemming van overheden, de gemeenschap en allerlei belanghebbenden nodig heeft om zakelijke activiteiten te kunnen ontplooiën. 4. Het reputatieargument, ten slotte, wordt door veel ondernemingen gehanteerd om MVO-initiatieven te rechtvaardigen op grond van het feit dat deze het imago van de onderneming verbeteren, het merk versterken, het moreel onder het personeel een oppepper bezorgen en zelfs de koers van het aandeel omhoog stuwten. Deze vier rechtvaardigingen kelsben er allemaal toe bijgedragen dat het denken over MVO verder is ontwikkeld. Ze bieden echter geen van alle afdoende richting voor de moeilijke keuzen die het management moet maken.
23	Strategie en samenleving - De Relatie tussen concurrentievoordeel en MVO	Michael Porter, Mark Kramer	2007, Nummer 112	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 28 - MVO is als thema nog steeds sterk moreel getint. Een morele plicht is echter per definitie absoluut van karakter terwijl de meeste maatschappelijke keuzen van een onderneming eerder een afweging zullen zijn van onderling tegenstrijdige waarden, belangen en kosten.
23	Strategie en samenleving - De Relatie tussen concurrentievoordeel en MVO	Michael Porter, Mark Kramer	2007, Nummer 112	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 28 - Het duurzaamheidsprincipe doet een beroep op verlicht eigen belang en vervult vaak naar de zogenaamde 'triple bottom line' (de 'drie-voudigheid') in plaats van de traditionele enkelvoudige streep boven de uitkomst van de resultatenrekening) van zowel economische als maatschappelijke en milieuprestaties. Een onderneming moet, met andere woorden, op een zodanige manier opereren dat ze het eigen economisch prestatievermogen op de lange termijn zeker stelt door kortstondig handelen te vermijden dat schade toebrengt aan maatschappij of milieu. Dit principe werkt het beste voor vraagstukken die samen vallen met de economische of regelgevingbelangen van een onderneming.
23	Strategie en samenleving - De Relatie tussen concurrentievoordeel en MVO	Michael Porter, Mark Kramer	2007, Nummer 112	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 28 - Managers zonder strategisch begrip van MVO zijn geneigd om de kosten te vermijden. Dat kan uiteindelijk tot veel hogere kosten leiden wanneer later wordt geconstateerd dat een onderneming haar maatschappelijke plicht heeft verzaakt. - Een onderneming die in MVO een instrument ziet om actiegroepen tevreden te stellen, zal merken dat zo'n benadering uitmond in een reeks kortstondige defensieve reacties. Zo'n beleid is niet meer dan een verdovingsmiddel zonder einde in de public relations dat de samenleving nauwelijks waarde oplevert en de onderneming geen strategisch voordeel bezorgt.
23	Strategie en samenleving - De Relatie tussen concurrentievoordeel en MVO	Michael Porter, Mark Kramer	2007, Nummer 112	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 28-29 - Het reputatieargument, ten slotte, is wel uit op dat strategisch voordeel maar vindt het zelden. Niet als het argument van het recht op ondernemen zijn reputatieoverwegingen erop gericht een extern publiek tevreden te stellen. De gedachte is dan dat een opgebouwde reputatie als maatschappelijk bewuste organisatie als een soort buffer kan dienen wanneer het bedrijf ooit in een crisis belandt. Ook aan zo'n overweging kleef het risico dat public relations worden verward met maatschappelijke en zakelijke resultaten. - En wat MVO als Verzekering? betreft: de relatie tussen de goede daden van een bedrijf en de houding van de consument is dermate indirect dat deze onmogelijk te meten valt. - Zo lang de voordelen van deze investeringen niet kunnen worden gekwantificeerd, staan MVO-programma's op een wankelende basis - die heel makkelijk kan wegvallen wanneer er nieuwe managers aantreden of wanneer de conjunctuur omslaat.
23	Strategie en samenleving - De Relatie tussen concurrentievoordeel en MVO	Michael Porter, Mark Kramer	2007, Nummer 112	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 29 CONCLUSEREND - De vier besproken stromingen hebben allemaal hetzelfde zwakke punt met elkaar gemeen: ze zijn geconcentreerd op de spanning tussen bedrijfswinst en maatschappij in plaats van de onderlinge afhankelijkheid daarvan. Elk van deze vier stromingen biedt een ongepaste overweging die los staat van de strategie en de bedrijfsvoering van een specifieke onderneming of de specifieke locaties waar deze actief is. Daarom kan een onderneming met behulp van geen van deze vier stromingen de maatschappelijke vraagstukken benoemen, rangschikken en aanpakken die bij uitstek belangrijk zijn of waar de onderneming het meest effect op kan uitoefenen. Het resultaat is vaak een wirwar aan ongecoördineerde MVO- en liefdadigheidsactiviteiten die geen verband houden met de strategie van de onderneming, en evenmin een zinvol maatschappelijk effect hebben of het concurrentievermogen van de onderneming op de lange termijn versterken.
23	Strategie en samenleving - De Relatie tussen concurrentievoordeel en MVO	Michael Porter, Mark Kramer	2007, Nummer 112	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 29 CONCLUSIE PORTER - Integreren van bedrijf en samenleving Om MVO verder te ontwikkelen, moeten we dit thema wortelen in een breed inzicht in de onderlinge relatie tussen onderneming en samenleving. Tegelijkertijd moet MVO worden verankerd in de specifieke strategieën en activiteiten van iedere onderneming apart. Het lijkt misschien een cliché om te zeggen dat bedrijven en samenleving elkaar nodig hebben. Dit is echter wel degelijk de essentiële waarheid die ondernemingen de mogelijkheid biedt om te ontsnappen uit de verwarring die is ontstaan door huidige denken over maatschappelijke verantwoordelijkheid.
23	Strategie en samenleving - De Relatie tussen concurrentievoordeel en MVO	Michael Porter, Mark Kramer	2007, Nummer 112	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 36 Strategisch MVO - Bij strategisch gaat het erom, een unieke positie te kiezen - dingen anders aanpakken dan de concurrentie, zodat de kosten lager uitvallen of dat beter tegemoet wordt gekomen aan de specifieke behoeften van klanten. Dit principe geldt evengoed voor de relatie van de onderneming met de samenleving als voor haar relatie met klanten en concurrenten. - Bij strategisch MVO gaat het erom, een klein aantal initiatieven te nemen met grote maatschappelijke en zakelijke voordelen voor de onderneming zich mee kan onderscheiden. Bij strategisch MVO gaat de invloed van de onderneming op haar omgeving ('inside-out') hand in hand met de invloed van de omgeving op de onderneming ('outside-in'). Het is hier dat de onderneming werkelijk de kans heeft om gemeenschappelijke waarde te creëren. Ontwikkeling van een maatschappelijke kant aan de waardepropositie - De meest strategische MVO vindt plaats wanneer een onderneming een maatschappelijk aspect toevoegt aan haar waardepropositie, zodat het maatschappelijk effect integraal deel gaat uitmaken van de algehele strategie. - Door een maatschappelijk aspect toe te voegen aan de waardepropositie creëert een onderneming echter een nieuw ontwikkelingsgebied voor de concurrentiepositionering. Regelgeving door de overheid, kritiek en de roep om verantwoording, en de aandacht van de consument voor maatschappelijke vraagstukken nemen almaar toe. Daardoor groeit ook het aantal bedrijfsafspraken en ondernemingen waarbij het concurrentievoordeel mede gebaseerd kan zijn op een maatschappelijk aspect.
23	Strategie en samenleving - De Relatie tussen concurrentievoordeel en MVO	Michael Porter, Mark Kramer	2007, Nummer 112	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 38 Ontwikkeling van een maatschappelijke kant aan de waardepropositie - De meest strategische MVO vindt plaats wanneer een onderneming een maatschappelijk aspect toevoegt aan haar waardepropositie, zodat het maatschappelijk effect integraal deel gaat uitmaken van de algehele strategie. - Door een maatschappelijk aspect toe te voegen aan de waardepropositie creëert een onderneming echter een nieuw ontwikkelingsgebied voor de concurrentiepositionering. Regelgeving door de overheid, kritiek en de roep om verantwoording, en de aandacht van de consument voor maatschappelijke vraagstukken nemen almaar toe. Daardoor groeit ook het aantal bedrijfsafspraken en ondernemingen waarbij het concurrentievoordeel mede gebaseerd kan zijn op een maatschappelijk aspect.

23	Strategie en samenwerking - De Relatie tussen concurrentievoordeel en MVO	Michael Porter, Mark Kramer	2007, Nummer 112	Algemeen	MVO organiseren Bedrijfsvoering combineren met maatschappelijke behoeften vereist meer dan alleen goede intenties en sterk leiderschap. Het vereist ook aanpassingen in de organisatie, de rapportagerelaties en de prestatieprikkels. Er zijn niet veel bedrijven waar het operationele management betrokken wordt in een proces om maatschappelijke vraagstukken te inventariseren en te rangschikken op grond van het belang ervan voor zowel de bedrijfsactiviteiten als de concurrentiecontext van de onderneming. Nog minder bedrijven integreren hun charitatieve inspanningen met het management van hun inspanningen op het gebied van MVO, wat staat dat ze proberen een maatschappelijk aspect in te bouwen in hun fundamentele waardepropositie. Zoiets vereist een heel andere aanpak voor zowel MVO als charitatieve activiteiten dan wat tot nog toe gebruikelijk is geweest. Ondernemingen zullen hun fragmentarische, defensieve houding moeten vervangen door een geïntegreerde en positieve benadering. De nadruk moet niet langer liggen op 'image', maar vooral op inhoud. Met de huidige neiging om vooral te meten in hoeverre de stakeholders tevreden zijn, wordt het paard achter de wagen gespannen. Wat vooral moet worden gemeten is het maatschappelijk effect. Bedrijfsleiders moeten begrijpen hoe belangrijk de externe invloed van de concurrentiecontext is. De verantwoordelijken voor MVO-initiatieven moeten alle activiteiten in de waardeketen tot in detail begrijpen. Investerings in MVO in de waardeketen en de concurrentiecontext moeten worden ingebouwd in de prestatiecriteria voor managers met winstverantwoordelijkheid. Het gaat hier om wezenlijke veranderingen - niet om zomaar een verbreding van taakomschrijvingen. Om de tot stand te kunnen brengen, zullen ondernemingen een aantal uiterst traditionele vooroordelen moeten overwinnen. Veel bedrijfsleiders hebben een diepgewortelde confrontationaliteit ontwikkeld waardoor ze onmiddellijk in de verdediging schieten zodra maatschappelijke kwesties aan de orde worden gesteld. NGO's, overheden en bedrijven moeten niet langer 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' maar 'maatschappelijk geïntegreerd ondernemen'.
24	CREM De Brug tussen organisatie en vastgoed	M. Geerards	16 juli 2013	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 17 - Ook Dervil (2000, pp. 85-86) concludeert dat vastgoed in praktijk vaak een resultaat is van verschillende ad hoc en bottom-up beslissingen. Dit heeft tot gevolg dat bij veranderingen van organisatie doelen en -strategie, veroorzaakt door interne of externe omstandigheden, het vastgoed in praktijk zelden mee verandert, terwijl dit wel zou moeten.
24	CREM De Brug tussen organisatie en vastgoed	M. Geerards	16 juli 2013	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 17 - Ook Nourse en Roulet (1993) geven aan dat een vastgoedbeslissing pas effectief is als deze beslissing de algemene organisatie doeltellingen ondersteunt. Dit kan alleen worden bereikt als bekend is hoe de vastgoedstrategie de organisatie strategie en substrategieën van organisatieonderdelen ondersteunt en hoe specifieke vastgoedbeslissingen de vastgoedstrategie ondersteunen. Door het ontbreken van een vastgoedstrategie ontbreekt de strategische context voor vastgoed transacties en loopt de organisatie het risico dat deze transacties niet passen in de algemene organisatie strategie.
27	Gemeenschappelijke waarde creëren (shared value)	Michael Porter, Mark Kramer	167 / Mei-juni 2016	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 55-56 - 'Gemeenschappelijke waarde creëren' is niet hetzelfde als 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO). Evengoed is het 'filantropie'. En het is zelfs geen 'duurzaamheid'. Het is een nieuwe manier om economisch succes tot stand te brengen. Het is niet iets wat bedrijven 'erbi' doen, maar staat juist centraal. Gemeenschappelijke waarde creëren kan, denken wij, een nieuwe grote transformatie inhouden in het denken over ondernemen en zaken doen.
27	Gemeenschappelijke waarde creëren (shared value)	Michael Porter, Mark Kramer	167 / Mei-juni 2016	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 56 - Toch wordt nog maar nauwelijks besleut tot welke transformatie gemeenschappelijke waarde kan leiden. Om dat inzicht werkelijk te krijgen, zullen directies en managers nieuwe vastgelegde kennis moeten ontwikkelen. Denk aan een veel dieper besef van de maatschappelijke behoeften, aan een beter begrip van de werkelijke fundamentele van de productiviteit van de onderneming, en aan het vermogen om samen te werken met zowel commerciële als niet-commerciële organisaties. Overheden, op hun beurt, moeten leren te voorzien in regelgeving die gemeenschappelijke waarde faciliteert in plaats van verhindert.
27	Gemeenschappelijke waarde creëren (shared value)	Michael Porter, Mark Kramer	167 / Mei-juni 2016	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 57 - Bedrijven die handelen als bedrijven, en niet als liefdadigheidsinstellingen, kunnen bij uitbreid de dringende vraagstukken van onze tijd aanpakken. Het moment is gekomen voor een nieuwe kijk op het kapitalisme; de samenleving worstelt met grote en groeiende vraagstukken, en klanten, medewerkers en een nieuwe generatie jongeren vragen het bedrijfsleven daarmee aan de slag te gaan. De doelstelling van de onderneming moet worden herzien. Die doelstelling moet voortaan zijn: gemeenschappelijke waarde creëren in plaats van alleen maar winst maken. Deze nieuwe doelstelling zal een nieuwe golf aan innovatie en productiviteitsgroei losmaken in de wereld economie. - En wat misschien nog wel het allerbelangrijkste is: leren om gemeenschappelijke waarde te creëren, is misschien nog wel de beste kans om het bedrijfsleven nieuwe legitimiteit te verschaffen.
27	Gemeenschappelijke waarde creëren (shared value)	Michael Porter, Mark Kramer	167 / Mei-juni 2016	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 58 - Gemeenschappelijke waarde heeft niets te maken met persoonlijke (normen en) waarden. Evengoed gaat dit over het 'delen' - lees: herverdelen - van de waarde die ondernemingen al hebben gecreëerd. Bij dit concept gaat het er juist om, dat de totale 'kosten' aan economische en maatschappelijke waarde groter wordt gemaakt.
27	Gemeenschappelijke waarde creëren (shared value)	Michael Porter, Mark Kramer	167 / Mei-juni 2016	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 58 - WAT IS 'GEMEENSCHAPPELIJKE WAARDE'? Het concept 'gemeenschappelijke waarde' kan als volgt worden gedefinieerd: het beleid en de operationele methoden waarmee een onderneming haar concurrentievermogen versterkt terwijl daarmee tegelijkertijd de economische en sociale omstandigheden worden verbeterd in de gemeenschappen waar die onderneming actief is. - Het uitgangspunt van dit concept is dat zowel economische als maatschappelijke vooruitgang moet worden bevorderd aan de hand van de principes van waarde. Waarde wordt gedefinieerd als nut opgezet tegen kosten, en niet enkel het nut. Waardecreatie gaat om concept al heel lang mee in het bedrijfsleven; de winst van een bedrijf bestaat uit de opbrengst vermindert bij de klant minus de kosten die daarvoor moeten worden gemaakt. Maatschappelijke vraagstukken zijn in het bedrijfsleven echter zelden bekeken door deze 'bri' van waarde, maar zijn behandeld als een randverschijnsel. Hierdoor zijn de verbanden tussen economische en maatschappelijke vraagstukken onbelicht gebleven.
29	Duurzaamheid als huisvestingsmotief voor kantoorgebruikers	Bastiaan R. Stoer	februari 2013	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 1 (Management Samenvatting) - Duurzaamheid wordt door 38% van de in het kader van dit onderzoek ondervraagde gebruikers als belangrijk huisvestingsmotief aangewezen. Als afzonderlijk beschouwd huisvestingsmotief is duurzaamheid blijkbaar echter een ondergeschikt selectie criterium. Primair gebaseerd op kantoorgebruiker anno 2012 zijn huisvestingskeuze op locatie en prijs. Daarna volgen bedrijfsspecifieke en aan het gebouw gebonden factoren, ten slotte duurzaamheid. - Hoewel de rol van duurzaamheid als afzonderlijk beschouwd huisvestingsmotief nog beperkt is, toont deze studie echter tevens aan dat er, via de veronderstelde verbanden tussen de diverse huisvestingsmotieven en de attributen van duurzaamheid zoals deze binnen de BREEAM methode worden gemeten, indirect toch een niet te onderschatten rol voor duurzaamheid is weggelegd.
29	Duurzaamheid als huisvestingsmotief voor kantoorgebruikers	Bastiaan R. Stoer	februari 2013	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 57 - De gebruiker anno 2012 is in economisch mindere tijden zeer prijsbewust. Als specifiek selectie criterium speelt duurzaamheid in de praktijk nog een ondergeschikt rol ten opzichte van de traditionele factoren. - Ook is het interessant te constateren dat duurzaamheid slechts door 25% van de respondenten uit de categorie jonge organisaties belangrijk wordt gevonden. Hoewel duurzaamheid zelf een relatief jong begrip is, weegt dit aspect bijna dubbel zo zwaar (41%) mee in de huisvestingsbeslissing van organisaties die langer dan 10 jaar bestaan. De verklaring voor deze geconstateerde verschillen dient vermoedelijk te worden gezocht in het economische draagvlak dat grotere organisaties danwel organisaties met een langer 'track record' hebben om duurzaamheid (al dan niet als onderdeel van het corporate image) een rol te kunnen laten spelen.
30	Hoe bestendig is de beslissing?	Marc van Rooijen	2013	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 28 (huisvestingsbeslissingen) - De top vijf van de criteria voor gebouw die gemiddeld het laagste scoren is: • Memorie • Geschiktheid (inrichting en indeling); • Duurzaamheid; • Indeelbaarheid / flexibiliteit gebouw; • Inpasbaarheid primaire proces.
55	Managing Social-Business tensions: A review and research agenda for Social Enterprise	Wendy K. Smith, Michael Gonin, Marya L. Besharov	July 2013, pp. 407-422	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 411 - In particular, as behavioral decision making theory demonstrates, we tend to emphasize metrics that are more quantifiable, clear, and short-term oriented over those that are more qualitative, ambiguous, uncertain, and long-term oriented (Levinthal & March, 1993).
55	Managing Social-Business tensions: A review and research agenda for Social Enterprise	Wendy K. Smith, Michael Gonin, Marya L. Besharov	July 2013, pp. 407-422	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 431 CONCLUSION - Over ten years ago, Margolis and Walsh (2003) urged organizational scholars to explore the "anomalies" that exist between social missions and business ventures. This line of inquiry, they argued, would offer important insights into the challenges and opportunities for businesses pursuing a social agenda. - They reviewed the literature on social performance in businesses and found academics to mostly be concerned with whether businesses benefited from attending to social missions. Scholars sought to make a "business case" for social responsibility, offering utilitarian or instrumental justification.
55	Managing Social-Business tensions: A review and research agenda for Social Enterprise	Wendy K. Smith, Michael Gonin, Marya L. Besharov	July 2013, pp. 407-422	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 431 CONCLUSION - Pursuing social missions through business ventures raises inherent tensions and competing demands, and addressing these tensions is critical to understanding social enterprises.
57	Horses for Courses - Explaining the Gap between the Theory and Practice of Green Supply	Frances E. Bowen, Paul D. Cousins, Richard C. Lamming, Adam C. Faruk	GIM 35, autumn 2001, pag. 41-60	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 42 - Benefits of implementing green supply identified in theory range from straightforward cost reduction, to facilitating the development of co-operative relationships with suppliers, and even encouraging a lifecycle, holistic approach in managerial decision-making.
59	Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices - Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers	Kay H. Hofmann, Gregory Theyel, Craig H. Wood	23 January 2012, Env. 21, pp. 530-545	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 530 (Abstract) - Firms increasingly need to consider environmental issues as a result of stricter governmental regulation and due to growing pressures from a broad range of stakeholders. The literature on environmental management is vast but not much is known about firm-specific capabilities that facilitate the adoption of environmental practices and environmental collaboration. - Based on regression analysis, the authors provide evidence for a relationship between the underlying capabilities and environmental management practices. Consequently, the results point to additional benefits of known strategic capabilities and suggest how firms should approach sustainability initiatives by developing certain competencies first.
59	Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices - Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers	Kay H. Hofmann, Gregory Theyel, Craig H. Wood	23 January 2012, Env. 21, pp. 530-545	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 531 - For the purpose of this paper we define environmental management as a systematic administrative approach to reducing or eliminating the damage created by a firm to the natural environment in which it operates.
59	Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices - Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers	Kay H. Hofmann, Gregory Theyel, Craig H. Wood	23 January 2012, Env. 21, pp. 530-545	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 532 The most prominent driving forces that influence a company's decision to adopt environmental management practices are rising environmental legislation, concern over liability, direct and indirect costs of regulatory compliance, discrimination in factor markets (i.e. especially in labor markets), public concern about environmental degradation, proliferation of international voluntary environmental initiatives, customer requirements and concern about overall competitiveness (Haddock-Fraser and Toulle, 2010; Delmas and Montiel, 2009; Delmas and Toffel, 2008; Kassinis and Vafeas, 2006; Christmann and Taylor, 2002; Baylis et al., 1998).

59	Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices - Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers	Kay H. Hofmann, Gregory Theyel, Craig H. Wood	23 January 2012, Env. 21, pp. 530-545	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 533-534 Hypotheses: H1. Firms that adopt advanced manufacturing technology practices are more likely to adopt environmental management practices. H2. Firms that collaborate with customers and suppliers are more likely to adopt environmental management practices. H3. Firms with a higher capacity for product innovation are more likely to adopt environmental management practices. H4. Firms that collaborate with customers and suppliers are more likely to engage in environmental collaboration with their customers and suppliers.
59	Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices - Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers	Kay H. Hofmann, Gregory Theyel, Craig H. Wood	23 January 2012, Env. 21, pp. 530-545	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 539 (beoordeling hypotheses) - In order to test hypotheses H1 through H3 we run an OLS regression with the mean adoption level of environmental practices as the dependent variable (ENVIRONPRACT). The results in Table 5 (first column) show that the adoption of environmental practices is indeed influenced by the degree to which firms adopt advanced technology, providing strong evidence in favor of H1. - The statistically significant coefficient of COLLAB also provides strong evidence in favor of H2: Firms that maintain stronger relations with their customers and suppliers adopt environmental management practices to a larger extent. - Finally, the results also support H3, although the significance level of the parameter for PRODUCTINNO is weaker ($p = 0.088$). - H4 postulated that experiences with general inter-firm relations influence a firm's ability to address environmental matters together with partners. As hypothesized, the stronger the existing collaboration capabilities from joint efforts with customers and suppliers, the higher the adoption score for environmental collaboration. The coefficient of COLLAB is statistically significant at the one percent level, hence providing strong evidence for H4.
59	Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices - Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers	Kay H. Hofmann, Gregory Theyel, Craig H. Wood	23 January 2012, Env. 21, pp. 530-545	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 542 Frankly, it is too early to refer to a theoretical concept that could be labeled 'green dynamic capabilities', but in addition to showing the supplemental benefits of extant capabilities that have long been accredited as sources of competitive advantage our results point to the important circumstance that the presence of specific capabilities may facilitate and expedite the implementation of green management initiatives.
59	Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices - Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers	Kay H. Hofmann, Gregory Theyel, Craig H. Wood	23 January 2012, Env. 21, pp. 530-545	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 542 Drawing on the dynamic capabilities literature, we show that adopting advanced technology, collaborating with customers and suppliers and having an innovative ability, in addition to their known strategic benefits, may endow companies with capabilities that help them address environmental challenges.
59	Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices - Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers	Kay H. Hofmann, Gregory Theyel, Craig H. Wood	23 January 2012, Env. 21, pp. 530-545	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 542 Ultimately, the decision to adopt environmental practices and environmental collaboration remains a strategic choice but should be considered as a means for incumbent and new problem-solving companies to attain competitive advantage
59	Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices - Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers	Kay H. Hofmann, Gregory Theyel, Craig H. Wood	23 January 2012, Env. 21, pp. 530-545	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 542 Frankly, it is too early to refer to a theoretical concept that could be labeled 'green dynamic capabilities', but in addition to showing the supplemental benefits of extant capabilities that have long been accredited as sources of competitive advantage our results point to the important circumstance that the presence of specific capabilities may facilitate and expedite the implementation of green management initiatives.
59	Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices - Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers	Kay H. Hofmann, Gregory Theyel, Craig H. Wood	23 January 2012, Env. 21, pp. 530-545	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 542 - Along these lines, future research could investigate in more depth the relative roles of various stakeholder groups. Concerning the increasingly important interface with customers and consumers, drawing on the lead user concept (von Hippel, 1986) could be a worthwhile perspective.
61	The role of stakeholder pressure and managerial values in the implementation of environmental logistics practices	Javier Gonzalez-Benito, Oscar Gonzalez-Benito	1 April 2006, Vol. 44, No. 7, pp. 1353-1373	2.4 Vestgoedbeslissingen	Pagina 1358 (n.b. niet vertoed specifiek, wel logistiek) Thus, the environmental awareness of managers, understood as the degree to which they consider imperative the active participation of industry in achieving sustainable development, might influence the environmental behaviour of a firm.
61	The role of stakeholder pressure and managerial values in the implementation of environmental logistics practices	Javier Gonzalez-Benito, Oscar Gonzalez-Benito	1 April 2006, Vol. 44, No. 7, pp. 1353-1373	2.4 Vestgoedbeslissingen	Pagina 1359 (n.b. niet vertoed specifiek, wel logistiek) Since one dimension of corporate social responsibility is environmental commitment, this result is consistent with the idea that the values and beliefs of people within the organization affect the development of environmental initiatives in purchasing.
63	The impact of sustainability on the investment environment	Anthony J. de Francesco, Deborah Levy	Vol. 1 No. 1, 2008, pp. 72-87	2.5 REM vs. CREM	Pagina 72 Abstract (niet name voor REM) - Purpose - The purpose of this paper is to investigate the key drivers affecting property investment decisions within a context of sustainability and how these drivers are likely to change the investment product landscape and the management of existing property investment portfolios. - Findings - A full understanding of the impact of sustainability on the property investment landscape can only be found by adopting a holistic approach, including the behavioural effects of economic, social, ecological, policy and regulatory environments. - Originality/value - This paper provides important new insights as to the effect that sustainability may have on future investment decisions and the future investment product landscape.
63	The impact of sustainability on the investment environment	Anthony J. de Francesco, Deborah Levy	Vol. 1 No. 1, 2008, pp. 72-87	2.5 REM vs. CREM	Pagina 72 - Both Wansley (2000) and McNamara (2000) predicted the impact of pressure of ethical property investors on property companies to place a high level of importance on social and environmental issues. Within the academic published literature, a number of authors have identified an increasing emphasis on corporate responsibility and an increase in ethical investing within the property sector (RICS, 2007; Sayce et al., 2007; Jayne, 2000). More recently, the importance of sustainability has received unprecedented attention predominantly due to the growing global issue of climate change, which was highlighted with the release of The Stern (2007) Review.
63	The impact of sustainability on the investment environment	Anthony J. de Francesco, Deborah Levy	Vol. 1 No. 1, 2008, pp. 72-87	2.5 REM vs. CREM	Pagina 73 - Pivo and McNamara (2005) link sustainability with the concept of RPI or responsible property investment. They define RPI (Responsible Property Investment) as [...] maximizing the positive effects and minimizing the negative effects of property ownership, management and development on society and the natural environment in a way that is consistent with investor goals and fiduciary responsibilities. - Taking this definition and others within the literature, sustainability may be viewed as providing a framework for adopting investment principles which give joint consideration to the economic, social and the natural environments that effectively utilise resources for current and future generations. Thus, sustainability considers the three key elements of economic prosperity, social advancement, and environmental protection. With regards to the social environment, the emphasis is on changing the behaviour of property market participants to become more aware of day-to-day sustainable living. Figure 1 shows how these three key elements are nested within the sustainability agenda. Consequently, a question arises over which of these environments drive the sustainability agenda which can in turn create frustration when formulating sustainability policies.
63	The impact of sustainability on the investment environment	Anthony J. de Francesco, Deborah Levy	Vol. 1 No. 1, 2008, pp. 72-87	2.5 REM vs. CREM	Pagina 74 - 2.1 Sustainability and risk management Sustainability by incorporating a range of intangible risk factors can be viewed as providing a holistic framework for risk management. Property investors can thus invoke sustainability for assessing risk across a variety of impact dimensions or parameters. Such parameters may include: the time dimension (either short-, medium or long-term); the reach factor (whether local, regional or global); consequence (whether mild, reversible, severe or irreversible); and the likelihood (i.e. low, medium, high). This approach can be viewed as a powerful tool when assessing certain environmental issues as global climate change (or warming). Figure 2 highlights this by showing three of the impact dimensions as axes of a cube, where the cube encompasses the universe of sustainability issues. With respect to these parameters, the impact of global warming can be characterised as being long term, global in its reach and irreversible as represented by the top solid region of the cube. In this respect, climate change can be considered a subset of sustainability.
63	The impact of sustainability on the investment environment	Anthony J. de Francesco, Deborah Levy	Vol. 1 No. 1, 2008, pp. 72-87	2.5 REM vs. CREM	Pagina 74-75 - 2.2 The economics of sustainability From an economic perspective, sustainability provides a framework for incorporating external costs (such as environmental or social) not usually included in the traditional market price mechanism. External costs that have negative impacts are referred to as "negative externalities" where the marginal social cost outweighs the marginal private cost. For example, Figure 3 shows the price and quantity for producing, say, office buildings. The demand curve (denoted as 'D') represents the marginal benefit of an additional unit of building produced. The supply curve also represents the marginal cost per unit of production. Notably, the social and private costs will differ when external costs are present. Sustainability therefore has the ability to alter the economic cost or opportunity cost by incorporating externalities (whether they are environmentally or socially based) within the price mechanism. Internalising such a negative externality (incorporating its price into the market price), should lead to a general rise in the market price and consequently lead to a reduction in output. This suggests that incorporating sustainability should deliver a more socially optimal outcome due to a more efficient market pricing. The higher market price should provide the catalyst for greater incentive to undertake research and development and initiate investment in alternative technologies (that are tailored towards lower emissions, such as renewable energy). The big dilemma for the industry is how to place value or price on these external costs given they are input factors in general valuation models. (This is discussed in more detail later in the paper).
63	The impact of sustainability on the investment environment	Anthony J. de Francesco, Deborah Levy	Vol. 1 No. 1, 2008, pp. 72-87	2.5 REM vs. CREM	Pagina 75-76 3. The impact of sustainability While sustainability has gained considerable attention with regards to operational aspects of the property sector, little attention has been given to understanding its full impact on the property investment landscape. - Figure 4 shows the different property environments potentially impacted by sustainability. These include: pure investment, the built environment, the regulatory environment and the external environment. It is anticipated that the interplay between these environments will provide an important role in fashioning property markets, especially the opportunity for knowledge transfer between the different players all possessing varying perspectives and information pertaining to sustainability. An important aspect relating to this is the alignment in the value chain between players on the basis of sustainability. For example, the establishment of green leases (now relatively popular in Australia) highlight how an effective engagement between property asset users (tenants) and property asset owners (landlords) results in effective sustainability outcomes. It can be argued that any property investment strategy failing to recognise the interrelationships between these environments and their respective players may well be deficient and lead to a suboptimal outcome.
63	The impact of sustainability on the investment environment	Anthony J. de Francesco, Deborah Levy	Vol. 1 No. 1, 2008, pp. 72-87	2.5 REM vs. CREM	Pagina 76 3.1 Investment environment A pertinent issue to be considered in the investment environment revolves around how the value proposition for an investment changes or is impacted by embracing sustainability. For example, how do market participants scrutinise and filter the relevant information sets and incorporate it into an existing investment framework? The main players in the investment environment can be identified as the owners of capital (or investors), the managers of capital (also referred to as fund managers) and the asset owners (or landlords). Each of these is required to identify and measure the impact of sustainability on investment. As set out in Figure 5, the major impact areas to be considered when undertaking such evaluation include investment performance, investment products and investment strategy.
63	The impact of sustainability on the investment environment	Anthony J. de Francesco, Deborah Levy	Vol. 1 No. 1, 2008, pp. 72-87	2.5 REM vs. CREM	Pagina 76-77 3.2 Investment performance In evaluating the impact of sustainability on investment property performance, Boyd (2006) proposes a triple bottom line approach. In this paper, investment performance (for both existing and new business) is evaluated by considering risk and return, property valuations and the cost of capital. In the context of sustainable investment, the parameters of risk and return for properties are potentially set to change.

63	The impact of sustainability on the investment environment	Anthony J. de Francesco, Deborah Levy	Vol. 1 No. 1, 2008, pp. 72-87	2.5 REM vs. CREM	Pagina 77 As the impact of sustainability within property investment appears to be in its early stages of understanding, there is still uncertainty as to how the parameter values of risk and return will vary over a given investment time horizon. This necessarily demands rigorous evaluation processes based on relevant and extensive data sets (with defined metrics) which are able to identify and quantify the effects of sustainability. As previously mentioned, a fundamental issue relating to sustainable property investment is the accurate assessment of property valuations. To the frustration of many industry practitioners, there is currently no consensus on how to effectively embed sustainability principles within the valuation process. Intuitively, it appears that any valuation framework would need to adequately build upon the standard industry approach based on discount cash flow (DCF). Pagina 78 - While it highlights the risk evaluation nature of the sustainability framework, it also emphasises the complexities present in the identification and quantification of relevant risk factors. - Sustainability can have either a direct or indirect impact on the discount rate. As mentioned earlier, sustainability can address a negative externality scenario which would have the tendency of adding an additional cost structure and uncertainty not previously reflected in general market pricing and risk. These negative externalities will ultimately have a direct impact on the discount rate, which is likely to rise (at least in the short-term). The vast reach of sustainability is in turn likely to adversely impact competing asset classes due to different industry exposures which potentially have an indirect impact on the cost of capital. The direction of this impact could be either favourable or unfavourable, depending on the relative risk exposure. As an illustration of this, it could be argued that the property industry is taking a leading role against other competing asset classes on RPI, and hence, is better equipped or prepared to deal with sustainability challenges going forward. This should ultimately be reflected in a relatively lower cost of capital. In essence, sustainability will directly impact the discount rate via influencing the risk-premium quantum.
63	The impact of sustainability on the investment environment	Anthony J. de Francesco, Deborah Levy	Vol. 1 No. 1, 2008, pp. 72-87	2.5 REM vs. CREM	Pagina 78-79 - While the cost-benefit assessment of sustainability initiatives seems to be a necessary part of the evaluation process, there is evidence that the cost equation focusing on utilities (energy, water and gas) and associated efficiency gains is a primary industry focus when attempting to assess value. This may be because it is easier to estimate existing costs which are identifiable, as opposed to factoring in benefits (both social and private) that are more difficult to identify and quantify. As a result, the cost benefit analysis can be considered to be partial rather than a complete. - As the understanding of the impact of sustainability on real estate values matures through empirical analysis, valuers and academics will be able to more accurately ascertain valuation tools to accurately assess the variables influencing value.
63	The impact of sustainability on the investment environment	Anthony J. de Francesco, Deborah Levy	Vol. 1 No. 1, 2008, pp. 72-87	2.5 REM vs. CREM	Pagina 79 3.3 Investment products In addition to the impact on valuation and investment returns, sustainability will also impact how property investment companies assess the nature of future investment products and associated marketing strategies.
63	The impact of sustainability on the investment environment	Anthony J. de Francesco, Deborah Levy	Vol. 1 No. 1, 2008, pp. 72-87	2.5 REM vs. CREM	Pagina 80 3.4 Investment strategy The formulation of effective future strategic decisions, which take into account sustainability issues, will need to be tailored for both existing and new asset portfolios.
63	The impact of sustainability on the investment environment	Anthony J. de Francesco, Deborah Levy	Vol. 1 No. 1, 2008, pp. 72-87	2.5 REM vs. CREM	Pagina 80 3.4.1 Built environment A focus of much discussion is the role of sustainability on the built environment. From an investment perspective, it is important to consider the interplay between the key market players, developers (or asset creators), asset managers (which include real estate agents) and tenants (the asset users). As shown in Figure 8, the major impact areas are anticipated to be construction, asset and property management and tenants. Aspects relating to these impact areas are now discussed.
63	The impact of sustainability on the investment environment	Anthony J. de Francesco, Deborah Levy	Vol. 1 No. 1, 2008, pp. 72-87	2.5 REM vs. CREM	Pagina 85 4. Outstanding industry issues - With regards to product development, while there is much discussion on tailoring products to take account of sustainability, it is envisaged that sustainability will become part of a mainstream management process that delivers to the investment market responsible investments. - What is required is a consistent framework for identification, reporting and evaluation, but also robust that it accommodates for the heterogeneity of property assets. - A final issue relates to pricing and evaluation. While this is an area of much debate and discussion, three aspects are worth highlighting. The first relates to the pricing of assets versus pricing at the investment level. The second issue requires new and/or modified concepts that can be used to effectively evaluate risk. The third relates to the assessment of risk factors. On this front, the industry still struggles to develop any comprehensive solutions.
63	The impact of sustainability on the investment environment	Anthony J. de Francesco, Deborah Levy	Vol. 1 No. 1, 2008, pp. 72-87	2.5 REM vs. CREM	Pagina 86 The topic of sustainability gives joint consideration to the three key elements of economic prosperity, social advancement, and environmental protection. However, this paper has sought to demonstrate that sustainability principles form part of the wider agenda of corporate property investment strategy and social responsibility. Consequently, a full understanding of its impact can only be found by adopting a holistic approach, incorporating the behavioural effects of economic, social, ecological, policy and regulatory environments. - The importance of sustainability on the corporate environment is reflected by the growing number of investors seeking companies to adopt sustainability as part of pursuing best-practice. The behaviour of these investors tends to indicate an implicit expectation of an ultimately improved investment performance. There are many challenges for property managers, investors and academics in appreciating the full impact of sustainability on property markets and future corporate investment. One of these challenges includes the accurate pricing and valuation of responsible investments and developing strategies for managing risks and converting these into business opportunities. Consequently, there is a competitive advantage for industry players who effectively embrace responsible investments.
66	Real Options in vastgoedontwikkeling	Peter Vlek, Mark Kuijpers	2005/39	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 18 - Ook in de vastgoedwereld worden investeringsbeslissingen tegenwoordig in meer of mindere mate theoretisch onderbouwd, meestal met de ook in het bedrijfsleven gangbare discounted cash flow-analyse of meer geavanceerde vormen daarvan. Aan die methode kleven echter nogal wat bezwaren. De toekomst is dan ook aan modellen die een meer dynamische onderbouwing mogelijk maken. Het real options framework is er daar een van.
66	Real Options in vastgoedontwikkeling	Peter Vlek, Mark Kuijpers	2005/39	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 18 - Nu is slechts beperkt rekenen altijd nog beter dan helemaal niet rekenen, maar feit is dat oervariant DCF in wezen ongeschikt is om een betrouwbare haalbaarheids- en investeringsanalyse te maken. - Immers, binnen het DCF-model worden zeker veronderstelde toekomstige kasstromen constant gemaakt tegen een risicoangepaste discontovoet. Anders gezegd: bij een DCF-analyse kijkt de ontwikkelaar naar de huidige en vaststaande kasstromen en gaat vervolgens inschatten wat zijn uitgaven en inkomsten zullen zijn gedurende een periode van 10 of 20 jaar. Natuurlijk weet hij ook wel dat dit in de toekomst wel eens anders kan uitpakken, maar hij brengt dat risico onder in het rentepercentage waartegen hij zijn kasstromen constant maakt. Hoe hoger het risico, hoe hoger de discontofactor. Wat hier gebeurt is dat slechts een scenario wordt doorgerekend en dat leidt zeker bij projecten met een lange looptijd of grote onzekerheden bijna zeker tot verkeerde beslissingen. - (n.b. duurzaamheid wordt niet genoemd)
67	Duurzaamheid maatstaf voor rendementsverbetering. Vastgoed moet duurzamer!	Ad van Driel	mei 2010 180	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 70 Maatschappelijk en financieel rendement Economische en commerciële factoren zijn voor eigenaren en gebruikers van vastgoed erg belangrijk. Verstandige investeringen in duurzaamheid verdienen zich op redelijke termijn terug. Maatregelen dienen een maatschappelijk en financieel rendement op te leveren. Mijn voorstelling is dat binnen enkele jaren geen (bedrijfs)matig vastgoed meer kan worden verkocht en/of verhuurd zonder een duurzaamheidscertificaat. Uiteindelijk leidt verbetering van duurzaamheid tot rendementsverbetering (IRR).
67	Duurzaamheid maatstaf voor rendementsverbetering. Vastgoed moet duurzamer!	Ad van Driel	mei 2010 180	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 72 Huurders en gebruikers zullen eisen gaan stellen aan de te huren en te gebruiken ruimtes. Uiteindelijk leidt verbetering van de duurzaamheid tot verlaging van exploitatiekosten, waardebehoud en verbetering van het werk- en verblijfsklimaat. Met andere woorden tot verbetering van het maatschappelijk en financieel rendement.
71	Verduurzaming van bestaande kantoren	Arne Balvers	maart 2012	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 55 Inzicht in opbrengsten - De baten van duurzaamheid richten zich vaak op energiereductie. Hoewel dit voor een belangrijk deel de opbrengsten bepaalt en dus tegenover alle investeringen gezet kan worden, zijn er zeker ook andere factoren te benoemen. Weinig partijen zijn momenteel bereid om 'zachte' onderwerpen als gezondheid en productiviteit financieel te vertalen in opbrengsten. - De (financiële) invloed van deze twee 'zachte' onderwerpen gaat ver boven de invloed van energiereductie uit. Het verbeteren van de productiviteit met 1% leidt tot circa € 25,- per m² waarde, terwijl het bij energiebesparing vaak over € 5,- tot € 10,- gaat.
71	Verduurzaming van bestaande kantoren	Arne Balvers	maart 2012	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 55 Tenueverdiendijst versus cashflow Er heerst bij veel partijen helaas nog steeds een beeld dat duurzaamheid vooral een kostenpost is. Bij de beoordeling van een pakket aan duurzame maatregelen wordt vaak de traditionele 'tenueverdiendijst' als maatstaf gebruikt. Het lijkt hierdoor alsof een duurzame maatregel pas na vele jaren zijn vruchten afwerpt. - Of een maatregel financieel zinvol is wordt beter inzichtelijk door te kijken wat een duurzame investering nu werkelijk voor de exploitatie ofwel cashflow betekent. Het moment dat de maatregel op jaarbasis geld gaat opleveren is dan bij leidend. De investering is dan weliswaar nog niet geheel afgeschreven, maar er wordt dan al wel jaarlijks op de duurzame initiatieven verdiend.
72	Verhuurder en huurder samen verantwoordelijk	Lennart van der Eerden	september 2012	2.5 REM vs. CREM	Pagina 47 - Ambities en plannen om te investeren in de duurzaamheid van gebouwen zijn er volop. Maar als de eigenaar betaalt en alleen de huurder profiteert van lagere energiekosten, dan motiveert dat eigenaren niet om te investeren. Een oplossing hiervoor is een Green Lease-huurcontract. Hierin maken eigenaar en huurder afspraken over kosten, opbrengsten en risico's van de verduurzaming van een gebouw. Het concept met bijbehorende leidraad is een initiatief van het Platform Duurzame Huizing. - Belangrijke oorzaak is het probleem van de split incentive. In de bestaande verhoudingen is de eigenaar verantwoordelijk voor zijn pand met alle installaties en betaalt de huurder de huur en de kosten van het energieverbruik. Neemt de eigenaar maatregelen om zijn gebouw te verduurzamen bijvoorbeeld door energiezuinige installaties te plaatsen, dan profiteert de huurder van een lagere energierekening. De eigenaar zelf heeft geen financieel profijt van zijn investering. Alternatief is dat de eigenaar de investering doet, zelf ook de (potentiele) lagere energierekening betaalt en de huurder (eventueel) een hogere all-in-huurprijs herkent. Nadade is dat zo voor de huurder de prikkel wegvalt om op zijn energieverbruik te letten. Een lastig probleem dus, met als gevolg dat veel eigenaren terughoudend zijn met hun investeringen in het verduurzamen van hun vastgoed.
72	Verhuurder en huurder samen verantwoordelijk	Lennart van der Eerden	september 2012	2.5 REM vs. CREM	Pagina 47-48 - Een Green Lease-contract is een groene huurovereenkomst tussen verhuurder en huurder. Het is een prestatiecontract met afspraken over duurzame exploitatie (verhuurder) en duurzaam gebruik (huurder) van het gebouw. Het Green Lease-contract bevat uiteraard de gebruikelijke huurovereenkomsten- en -prijs, maar de essentie zit in de aanvulling waarin partijen afspraken vastleggen over hoe zij omgaan met duurzaamheid. Deze afspraken kunnen betrekking hebben op uiteenlopende aspecten, zoals een gezamenlijke investering in energiezuinigere installaties of meer duurzame materialen of de manier van onderhoud en gebruik van gebouwen en installaties. Ook kunnen zij bepalen om kosten, besparingen en opbrengsten van de duurzame maatregelen onderling te verdelen. Doel is in het contract een dubbele prikkel op te nemen voor een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het gebruik en het beheer van het pand.

72	Verhuurder en huurder samen verantwoordelijk	Lennart van der Eerden	september 2012	2.5 REM vs. CREM	Pagina 48 Praktisch hulpmiddel De leidraad is een praktisch hulpmiddel voor het opstellen van een Green Lease-contract. De leidraad is te gebruiken voor zowel nieuwbouw als bestaande bouw en bestaat uit verschillende componenten. - Daarin zit veel flexibiliteit en maatwerk, want ieder gebouw en iedere situatie is anders. Verhuurder en huurder, en eventueel andere betrokken partijen, bepalen zelf hun duurzaamheidsdoelstellingen en hoe zij die willen bereiken.
77	Duurzaam vastgoed gewaardeerd	mr. Raymond van den Berg MRE, mw. drs. Christianne J.M. Noordmeier Van Loo MRICS	december 2010	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 17 Nog meer dan bij andere vastgoedbeslissingen wordt de verduurzaming gekenmerkt door de pluriformiteit aan stakeholders. De gebruiker, de belegger, accountant, financier en wetgever op hoog en laag niveau. Partijen die het wellicht eens zijn over de richting en het einddoel maar op bepaalde punten wezenlijk anders tegen de verdeling van de luten en de lasten aankijken.
77	Duurzaam vastgoed gewaardeerd	mr. Raymond van den Berg MRE, mw. drs. Christianne J.M. Noordmeier Van Loo MRICS	december 2010	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 18 - Een RICS Research report van januari 2010 concludeert evenwel dat er nauwelijks empirisch bewijs van een toegevoegde waarde van duurzaam vastgoed (RICS, 2010). 'For now the value and sustainability link is argued strongly in theory and opinion, but in terms of hard evidence it is very limited and restricted to rental differentiations within a tight geographical area within one subsector of the market.' Het marktdeel waarvoor wordt gerefereerd is overigens de kantorenmarkt.
77	Duurzaam vastgoed gewaardeerd	mr. Raymond van den Berg MRE, mw. drs. Christianne J.M. Noordmeier Van Loo MRICS	december 2010	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 19 - De toegevoegde waarde van duurzaam in de taxatie staat in de kinderschoenen. Een uniformisering van de kwalitatieve benadering van groen is een onontbeerlijke eerste stap. Deze dient echter gevolgd te worden door een kwantitatieve benadering van duurzame voordelen. In dit proces is nog een lange weg te gaan.
78	The Effect of Sustainability on Retail Values, Rents, and Investment Performance: European Evidence	Hans Op 't Veld, Martijn Vlasveld	Vol. 6, No. 1–2014	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 167 In conclusion, all studies on property level collectively find a premium in valuation for sustainable real estate, although there is a long running discussion as to whether sustainability leads to a better investment performance. Findings also suggest that sustainable properties in general have a better location and a higher building quality than properties without a high sustainability level. However, some elements of a better location and a higher property quality could still be visible in the financial characteristics of the building, since the quality of a location and building is determined by many elements, and it is very difficult to controls for all these elements.
78	The Effect of Sustainability on Retail Values, Rents, and Investment Performance: European Evidence	Hans Op 't Veld, Martijn Vlasveld	Vol. 6, No. 1–2014	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 182 An exploration might be that sustainability has been incorporated more within the office and residential sectors than in the retail sector. Also, the sensitivity of value and income of retail properties to the traditional location factors seem to be more important than for offices.
80	Belang van huisvestingskenmerken. Verschillen tussen 5 Europese landen	dr. Ir. Rianne Appel-Meulenbroek, dr. Ir. Astrid Kemperman, Ir. Marianne Liebrechts, Tim Oldman BA	september 2014	2.5 REM vs. CREM	Pagina 22 In de huidige Europese economie, sterk gebaseerd op kennisorganisaties, zijn de medewerkers de belangrijkste productiefactor. Het Corporate Real Estate Management (CREM) wordt naast kostenbesparing dan ook opgedragen om de medewerkers in hun gebouwen zo optimaal mogelijk te ondersteunen bij hun activiteiten. Steeds vaker wordt daarbij voor het zogeheten Nieuwe Werken (HNW) gekozen, waarbij kantoren worden omgezet in een activiteit-gebaseerde werkomgeving. Medewerkers kunnen daarin op basis van hun eigen voorkeuren kiezen om bepaalde activiteiten op bepaalde typen werkplekken uit te voeren.
80	Belang van huisvestingskenmerken. Verschillen tussen 5 Europese landen	dr. Ir. Rianne Appel-Meulenbroek, dr. Ir. Astrid Kemperman, Ir. Marianne Liebrechts, Tim Oldman BA	september 2014	2.5 REM vs. CREM	Pagina 23-24 - Een belangrijke doelstelling van HNW (naast kosten overwegingen) is het verhogen van de productiviteit van medewerkers. Haynes et al (2000) laten zien, dat ook medewerkers zelf vinden dat de werkomgeving een belangrijke invloed op hun productiviteit heeft. - Bovendien is aangetoond dat tevreden medewerkers productiever zijn (Inalhan, 2009; Van der Voordt, 2004). De relevante kenmerken en faciliteiten van de werkomgeving om het toegekend belang van over te bepalen, zijn dan ook uit grootschalige empirische studies over medewerkerstevredenheid en –productiviteit verzameld (zie Tabel 2 + 3).
80	Belang van huisvestingskenmerken. Verschillen tussen 5 Europese landen	dr. Ir. Rianne Appel-Meulenbroek, dr. Ir. Astrid Kemperman, Ir. Marianne Liebrechts, Tim Oldman BA	september 2014	2.4 Vastgoedbeslissingen	Elementen als duurzaamheid worden niet genoemd bij huisvestingskeuze of faciliteiten en kenmerken van huisvesting.
84	Energiezuinig vastgoed, vanzelfsprekend	ing. M.C. Vader MSc	juni 2017	Maatschappelijke relevantie	Pagina 13 Misschien voor maatschappelijke relevantie Van de totale Nederlandse CO2-uitstoot is 36% toe te rekenen aan de bebouwde omgeving, die bestaat uit circa 8 miljoen gebouwen https://www.rijsoverheid.nl/actueel/nieuws/2016/10/26/nationale-klimaatrap-2016-leidt-tot-grote-co2-reductie
84	Energiezuinig vastgoed, vanzelfsprekend	ing. M.C. Vader MSc	juni 2017	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 14 Reflecties, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Het is op zich bijzonder dat eren worden gesteld aan gebouwen binnen de vigerende bestemming, lang nadat ze zijn gebouwd. Gebruikelijk is dat de overheid eisen stelt bij de bouw of herbestemming. Dat dit in 2023, tien jaar na het ondertekenen van het Energie akkoord, nog nodig is, illustreert de noodzaak van de te bereiken doelstelling, versus de traagheid in het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid door de vastgoedsector. Illustratief hiervoor is dat sommigen in de sector de maatregel alsnog framen als een probleem dat de overheid de vastgoedsector aanpakt.
84	Energiezuinig vastgoed, vanzelfsprekend	ing. M.C. Vader MSc	juni 2017	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 15 - Courante kantoren, die doordacht worden verduurzaam blijven langer verhuurbaar. Daardoor is de netto contante toename van hun vastgoedwaarde groter dan de investering in verduurzaming. Dat is zowel financieel als maatschappelijke waardeontwikkeling, voor de eigenaar, voor de huurder en voor het klimaat. - Betwijfeld kan worden of het verduurzamen van kantoren de eigenaren helpt aan hogere huurinkomsten. De eigenaar zal de kosten van verduurzaming van er langs die weg niet altijd uithalen. De lagere gasrekening komt de huurder ten goede, niet bij de verhuurder. De verhuurder zou een hogere huur kunnen vragen, of via een zogeheten groen lease kunnen delen in het profijt: een iets hogere huur in ruil voor een hogere energierekening. Meestal geeft de huurder op het moment van contracteren de voorkeur aan lage huur en relatieve inacties. Daarmee leidt verduurzaming dus eigenlijk tot huurverlaging. Dat is echter op lange termijn geen juiste voorstelling van zaken. Courante kantoren, die doordacht worden verduurzaam, blijven immers veel langer verhuurbaar. Daardoor neemt hun vastgoedwaarde netto constant meer toe, dan de investering in de verduurzaming. Dat is de echte waardeontwikkeling; voor de eigenaar, voor de huurder en voor het milieu.
85	Verduurzaming bestaand vastgoed zonder ingrijpend te renoveren	Peter Bekkering	maart 2017	Maatschappelijke relevantie	Pagina 44 Misschien voor maatschappelijke relevantie Adriaansen: " Het aandeel van de gebouwde omgeving bij het terugdringen van de CO2-uitstoot is 35 procent en dus zeer relevant. De four die we maken is dat we steeds hogere eisen aan nieuwbouw stellen, terwijl dat jaarlijks maar 0,4 procent van de gebouwde omgeving is. En dus een druppel op een gloeiende plaat. Alleen hogere eisen stellen aan bestaande bouw maakt daadwerkelijk een verschil. In 2050 moet de gebouwde omgeving volledig energieneutraal zijn. Daarvan staat 80 procent er nu al."
85	Verduurzaming bestaand vastgoed zonder ingrijpend te renoveren	Peter Bekkering	maart 2017	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 45 Kersten benadrukt dat het bij alle stoppen van belang is om niet alleen te kijken naar de kosten. "Op het moment dat je verduurzaming koppelt aan betere prestaties van de huisvesting en hogere opbrengsten van het primair proces is er veel meer mogelijk. Want vanwege de lage energieprijzen voor grootverbruikers is aan alleen de kostenkant relatief weinig voordeel te behalen."
85	Verduurzaming bestaand vastgoed zonder ingrijpend te renoveren	Peter Bekkering	maart 2017	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 46 Adriaansen vindt dat je als organisatie je gebruikers, je directie en je stakeholders tekortdoet als je niet werkt aan structurele verduurzaming van je vastgoed. Tegelijkertijd moet je daarbij wel alert zijn op valkuilen. Kersten: "De eerste valkuil is als je niet weet wat je hebt, niet weet waar je staat en waar je naartoe wilt. Een tweede is dat verduurzaming te veel, als een accountant, gefocust wordt op de kostenkant. Met als gevolg dat er alleen gekken wordt naar maatregelen met een terugverdientijd van drie tot vijf jaar. Bovendien wordt er dan alleen gekken naar de energiekosten sc en niet naar de totale kosten van de organisatie en de relatie met de opbrengsten. En dat is jammer want binnen die totale organisatiekosten zijn de energiekosten maar een relatief kleine knop om aan te draaien, zeker als je het afzet tegen bijvoorbeeld de effecten van een hogere bezettingsgraad van een gebouw."
85	Verduurzaming bestaand vastgoed zonder ingrijpend te renoveren	Peter Bekkering	maart 2017	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 46 Ziekteverzuim Een andere grote knop in de organisatiekosten is het ziekteverzuim. Adriaansen wijst erop omdat het verduurzamen van bestaand vastgoed altijd gecombineerd moet worden met een beter binnenklimaat. "Het jaarlijks ziekteverzuim in Nederland treft 3,3 miljoen werknemers, 47 procent van het totale aantal en 4 procent van het totaal aantal te werken dagen. Dat ziekteverzuim kost jaarlijks 11,5 miljard euro, 4 procent van de totale loonkosten.
86	Overheid en verduurzaming. Effectief sturen op verduurzaming van vastgoed	Martin Tillema	Jaargang 34, #10	Maatschappelijke relevantie	Pagina 33 Misschien voor maatschappelijke relevantie Zou willen we in 2020 bijvoorbeeld 100 persoons energiebesparing hebben gerealiseerd ten opzichte van de referentieraming 2012 van ECN/BSL. Deze energiereductie zal voor een groot deel binnen de huidige vastgoedmarkt moeten plaatsvinden.
88	Corporate Real Estate shareholder value of noodzakelijk kwaad?	Ir. Emiel J.P. Buijsen MRE	2001	2.4 Vastgoedbeslissingen	HET WOORD 'DUURZAAMHEID' KOMT NIET VOOR BIJ DE GENOEMDE HUISESTIGINGS OF INVESTERINGSBESLISSINGEN
88	Corporate Real Estate shareholder value of noodzakelijk kwaad?	Ir. Emiel J.P. Buijsen MRE	2001	2.5 REM vs. CREM	Pagina 7 - (vak CREM) Waar vroeger gestuurd werd op kostenbeheersing, gaat het tegenwoordig om het rendement dat een investering oplevert. Uiteraard is het rendement vooral de toegevoegde waarde van het vastgoed voor het bedrijfsproces. - Hier stuiten we echter op de vraag wat het financiële rendement van corporate real estate zou moeten zijn. De internationale literatuur geeft hier nog geen adequaat antwoord op. Het marktfundament op de vastgoedmarkt voldoet niet. Dit is een geschikte benchmark voor beleggers die op de vastgoedmarkt opereren. Een onderneming opereert echter niet op de vastgoedmarkt, maar op de markt waar het zijn producten aanbiedt.
91	Het dispositievraagstuk nader beschouwd	drs. W.J. Geldof	augustus 2003	2.4 Vastgoedbeslissingen	DUURZAAMHEID / ENERGIEBESPARING IS GEEN ARGUMENT BIJ VASTGOEDBESLISSINGEN IN DIT EMPIRISCH ONDERZOEK à
91	Het dispositievraagstuk nader beschouwd	drs. W.J. Geldof	augustus 2003	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 64 - In deze Masterproof is de bestaande REN-quick voor kantoorruimte aangepast. De bestaande REN Quick scan voor kantoorruimten is met name geschikt voor gebouwen. Ook voor beleggers zijn deze aspecten van belang, doch er zijn veel aspecten die beleggers van groot belang vinden die ontbreken. In dit analyse model is getracht de belangrijkste ontbrekende aspecten die voor beleggers belangrijk zijn, toe te voegen en te heropenen. - De bestaande indeling van de REN in vier kwaliteitsdimensies is geheel gewijzigd. Hiervoor zijn vier andere kwaliteitsaspecten in de plaats gekomen, die een logische opbouw van de analyse van een beleggingsportefeuille mogelijk maken.
94	De waarde-ontwikkeling van winkelvastgoed tijdens exploitatie. Een onderzoek naar de verwachte verouderingsopslag bij winkelvastgoed om daarmee een betere rendementsvoorstelling te maken.	drs. A.A. Bergsma	15 oktober 2009	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 21 Een belangrijke trend in vastgoedontwikkeling is duurzaamheid. De retailsector loopt in deze ontwikkelingen achter op andere sectoren zoals bijvoorbeeld kantoren. Duurzaam retailvastgoed is vooral een herontwikkelingsopgave (Jones Lang LaSalle, 2009). Duurzaamheid gaat naar alle verwachting wel een steeds belangrijker rol spelen. Niet alleen voor de belegger maar ook voor de gebruiker die steeds meer eisen zal gaan stellen aan een winkelplek. Zo zijn er steeds meer retailketens die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen. In dit beleid speelt duurzaamheid een belangrijke rol. Daarnaast is de consument van nu consequent in zijn keuze voor groen (CapGemini, 2008). Deze eco-trend is van grotere invloed dan ooit.
94	De waarde-ontwikkeling van winkelvastgoed tijdens exploitatie. Een onderzoek naar de verwachte verouderingsopslag bij winkelvastgoed om daarmee een betere rendementsvoorstelling te maken.	drs. A.A. Bergsma	15 oktober 2009	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 28 Een aspect waar op dit moment veel aandacht aan wordt besteed is de duurzaamheid van een gebouw. De verwachting is dat gebruikers dit steeds meer mee zullen laten wegen in hun locatiekeuze. Dit hoeft niet alleen voort te komen uit een kostenaspect maar kan ook een ideologische of marketing verklaring hebben.

95	Duurzaamheid en duurzaamheidsverslaggeving bij beursgenoteerde Europese vastgoedbeleggers anno 2010	Jeffrey van Eijk RA	15 oktober 2010	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 1 Vastgoedbeleggers en ook stakeholders willen hun prestaties niet meer louter alleen afmeten aan financiële risico's en rendement, maar ook aan andere aspecten zoals investeringen in duurzaamheid. De doelstelling tot het reduceren van energieverbruik vanuit overheden (als stakeholder) zorgt er voor dat de houding van vastgoedbeleggers ten opzichte van duurzaamheid verandert en dat daarmee duurzaamheid een belangrijke factor wordt van de totale performance van een vastgoedbelegger. Pagina 2 De meeste vastgoedbeleggers nemen een duidelijk visie en doelstellingen ten aanzien van duurzaamheid op in het duurzaamheidsverslag. Hierdoor zouden de ontwikkelingen tussen vastgoedbeleggers en in de tijd goed te volgen moeten zijn. Toch blijkt uit dit onderzoek dat de vergelijkbaarheid van duurzaamheidsprestaties niet optimaal is. De redenen hiervoor zijn: • Doelstellingen zijn niet vertaald naar gekwantificeerde KPI's; • Doelstellingen zijn substantieel gewijzigd ten opzichte van het jaar ervoor; en • Definities en meetmethoden worden niet altijd duidelijk toegelicht. De duurzaamheidsverslagen zijn inhoudelijk vrij verschillend van elkaar, ondanks de GRI-richtlijnen. Vastgoedbeleggers staat vrij eigen keuzes te maken wat en hoe zij rapporteren binnen de richtlijnen van de GRI. Hierdoor zijn de duurzaamheidsverslagen relatief slecht onderling vergelijkbaar voor de stakeholders. De mate van kwantitatieve informatie over vastgoedobjecten en op organisatieniveau op het gebied van energieverbruik zijn eveneens sterk verschillend. De mate van diepgang van kwantitatieve informatie is over het algemeen beperkt.
95	Duurzaamheid en duurzaamheidsverslaggeving bij beursgenoteerde Europese vastgoedbeleggers anno 2010	Jeffrey van Eijk RA	15 oktober 2010	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 57 (REM) Uit het verrichte onderzoek blijkt dat vastgoedbeleggers geen eenduidig begrip hebben van duurzaamheid. Dit blijkt ook uit de gehouden interviews. Grofweg kan worden gesteld dat een tweedeling van definities in de ruime zin worden gehanteerd door de vastgoedbeleggers, te weten: 1. Vastgoedbeleggers die duurzaamheid onderdeel maken van het zogenaamde triple-P concept. Dit concept geeft invulling aan een drietal aspecten: economische profiellijkheid (profit), de aandacht voor de kwaliteit van het milieu (planet) en het welzijn van de mensen in en rondom de onderneming (people). De betreffende vastgoedbeleggers duiden het beleid meer aan als 'corporate social responsibility' en dit heeft derhalve een sterke link met maatschappelijk verantwoord ondernemen. 2. Vastgoedbeleggers die duurzaamheid voornamelijk relateren aan hulpbronnen. Hierbij wordt voornamelijk de relatie gelegd met energieverbruik (gas, water, elektriciteit en CO2 uitstoot).
95	Duurzaamheid en duurzaamheidsverslaggeving bij beursgenoteerde Europese vastgoedbeleggers anno 2010	Jeffrey van Eijk RA	15 oktober 2010	2.5 REM vs. CREM	Pagina 58 (REM) De meeste vastgoedbeleggers hebben een duidelijk visie en doelstellingen ten aanzien van duurzaamheid op in het duurzaamheidsverslag. Hierdoor zouden de ontwikkelingen tussen vastgoedbeleggers en in de tijd goed te volgen moeten zijn. Toch blijkt in de praktijk dat de vergelijkbaarheid van de duurzaamheidsprestaties niet optimaal is. De reden hiervoor zijn: • Doelstellingen zijn niet vertaald naar gekwantificeerde KPI's; • Doelstellingen zijn substantieel gewijzigd ten opzichte van het jaar ervoor; en • Definities en meetmethoden worden niet altijd duidelijk toegelicht. Op het gebied van betrouwbaarheid en objectiviteit van de duurzaamheidsverslagen is er ruimte voor verbetering. In het merendeel van de verslagen is de positieve berichtgeving overheersend en zijn zo goed als geen negatieve berichten opgenomen.
95	Duurzaamheid en duurzaamheidsverslaggeving bij beursgenoteerde Europese vastgoedbeleggers anno 2010	Jeffrey van Eijk RA	15 oktober 2010	2.5 REM vs. CREM	Pagina 58 (REM) Uit de interviews blijkt dat een aantal trends/toekomstige ontwikkelingen zichtbaar zijn geïdentificeerd door vastgoedbeleggers. Dit betreffen: • Geïntegreerde rapportage: Vastgoedbeleggers geven aan dat in de nabije toekomst het duurzaamheidsverslag te integreren in het jaarverslag. De reden hiervoor is dat duurzaamheid een integraal onderdeel is van de strategie en bedrijfsvoering van de onderneming. • Kwantitatieve informatie: Huidige duurzaamheidsverslagen bevatten veelal beschrijvende informatie. Doordat duurzaamheid geïntegreerd wordt met de core business van vastgoedbeleggers, worden duurzaamheidsprestaties steeds meer een vast onderdeel van managementinformatie. Deze trend is nog niet geheel zichtbaar in de duurzaamheidsverslagen. De aandacht dient meer te worden gefocust op kwantitatieve verslaggeving door middel van meetbare KPI's en targets.
96	Leegstand & Behavioral Finance. Een onderzoek naar irrationele aspecten bij de besluitvorming van beleggers.	Ir. J.P. Westerink	februari 2011	2.5 REM vs. CREM	Pagina 23 (CREM) Wat betreft de kwaliteit van het gebouw zijn er vanuit de gebruiker twee sleutelbegrippen: duurzaamheid en efficiëntie.
96	Leegstand & Behavioral Finance. Een onderzoek naar irrationele aspecten bij de besluitvorming van beleggers.	Ir. J.P. Westerink	februari 2011	2.5 REM vs. CREM	Samenvatting (3) Een beleggers die een leegstaand kantoor in portefeuille heeft, zal per geval de afweging moeten maken of sloop of herbesteding inderdaad de beste optie is. Er kan immers ook voor handhaving van de bestaande functie gekozen worden. In dat geval zal hij noodzaak zijn te investeren in duurzaamheid en gebouverbetering. Een alternatief is om verlies te nemen en het lege pand te verkopen aan een derde.
97	Rendement van duurzaamheid. Een rekentechnische benadering voor het effect van duurzaamheid op het rendement	Ir. K.T. (Kevin) de Lange	28 februari 2011	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 55 - Vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen en het uitdragen van een duurzaam imago neemt de vraag naar duurzame huisvesting steeds meer toe. Eindgebruikers zijn echter niet bereid om hiervoor zonder meer een hogere huur te betalen. Huurders zijn bereid in duurzaamheid te investeren als hier duidelijke voordelen in de exploitatiefase tegenover staan, zoals lagere energiekosten en waterverbruik. Van de voordelen in de exploitatiefase zijn huurders bereid om ongeveer tweederde als toeslag op de huur te betalen voor de duurzame huisvesting. - De conclusies van dit hoofdstuk zijn dat duurzaamheid geld kost en dat de hoogte van de investeringskosten in grote mate wordt bepaald door de mate van de beoogde energiereductie. - Maatschappelijk verantwoord ondernemen en imago zijn belangrijke drivers achter de opkomst van duurzaamheid. - Dit onderzoek toont aan dat het rendement van duurzame kantoren afneemt naarmate de duurzaamheidsambitie toeneemt. Een groot deel van de aanvullende investeringen wordt veroorzaakt door investeringen waarmee een energiereductie kan worden behaald. De investeringen in energiezuijzige toepassingen zijn momenteel groter dan de voordelen in de exploitatiefase.
97	Rendement van duurzaamheid. Een rekentechnische benadering voor het effect van duurzaamheid op het rendement	Ir. K.T. (Kevin) de Lange	28 februari 2011	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 56 - Een belegger zal genoegen moeten nemen met een lager rendement of niet meer in kantoren moeten investeren. In de huidige markt zijn huurders niet bereid om, bovenop de toeslag uit exploitatievoordeel, nog een extra marge te betalen. De berekeningen tonen aan dat het effect van duurzaamheid op het rendement van duurzame kantoren voor alle locaties negatief is. - Het belang van een belegger om voor een duurzame portefeuille te kiezen, is niet om een hoger rendement te verdienen, maar om het huidige rendement zo goed mogelijk vast te houden.
98	De financierbaarheid van het verduurzamen van de bestaande kantorenvoorraad	drs. Herman Klaseboer	Vol. 11, No. 2, 2009	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 42 (kantoren) - Duurzaamheid is naast een goede locatie een onderscheidend element aan het worden, waardoor een verduurzaam pand een betere concurrentiepositie heeft dan een niet duurzaam pand. - De opkomst van duurzaamheid in de kantorenmarkt zal niet bijdragen aan het oplossen van de problemen in deze markt, maar zal naar verwachting eerder voor een (verdere) tweedeling gaan zorgen tussen duurzaam en niet duurzaam vastgoed. Het verduurzamen is noodzakelijk, los van de CO₂-reductie, om concurrerend te blijven en de waarde van het kantoorpand op peil te houden. Gezien het grote aanbod heeft de huurder een ruime keuze en zodoende zijn er ook kansloze kantoorpanden, die niet op een goede locatie staan en waarbij verduurzaming ook geen oplossing biedt.
115	Decarbonising product supply chains: design and development of an integrated evidence-based decision support system – the supply chain environmental analysis tool (SCeNAT)	S.C. Lenny Koha, Andrea Genovesse, Adolf A. Acquayoa, Paul Barramb, Nasir Ranaa, Johan Kuylenstierna, David Gibbs	Vol. 51, No. 7, 2092–2109, 2013	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 2092 - In recent years, an increasing environmental and ethical awareness has favoured the emergence of new ways of conducting business and operations. Indeed, there is a growing consensus that firms should not only be managed efficiently, but also behave in a sustainable way. This means adhering to the 'triple bottom line' framework that is, taking into account social and environmental issues in performance evaluation in addition to economic assessments. - At the same time, it has been understood that these objectives cannot be achieved by just optimising performance at the firm level. The complexity of contemporary value creation processes implies that the transition to a sustainable way of conducting business can be completed only by adopting collaborative approaches encompassing the whole value creation activity within supply chain scenarios (Vachon and Klassen 2007).
115	Decarbonising product supply chains: design and development of an integrated evidence-based decision support system – the supply chain environmental analysis tool (SCeNAT)	S.C. Lenny Koha, Andrea Genovesse, Adolf A. Acquayoa, Paul Barramb, Nasir Ranaa, Johan Kuylenstierna, David Gibbs	Vol. 51, No. 7, 2092–2109, 2013	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 2106 Although some businesses have taken on board the agenda of greening their supply chains, there has been a general lack of holistic framework that integrates a collaborative supply chain view within a consistent decision support system (DSS).
122	Het energielabel en haar invloed op de waarde van kantoren in Nederland	mr. drs. A.B.M. (Fons) van Dorst	2017	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 40 - Uit het onderzoek blijkt dat een huurder bereid is meer huur te betalen voor een hoger duurzaamheidslabel, mits het een label A of een label B betreft. - Beleggers lijken niet bereid een lager rendement te accepteren bij een beter energielabel, zo blijkt uit het onderzoek. - Een hogere mate van duurzaamheid blijkt te leiden tot een hogere transactieprijs voor kantoren. - Voor de ontwikkelaar of verkopend belegger wordt een hogere verkoopopbrengst gerealiseerd. De waarde neemt dus toe, maar het is niet voldoende initieel van de verkoopopbrengst opweegt tegen de additionele investeringen. - Er is geen indicatie van het feit dat een belegger genoegen neemt met een lager rendement in ruil voor een hoger energielabel, dus er is geen sprake van een hogere waarde voor de belegger. - Voor de huurder is duidelijk sprake van een hogere waarde voor zijn kantoor wanneer deze is voorzien van een label A of label B, want hij is namelijk bereid om respectievelijk EUR 55.00 en EUR 35.00 per m² v.v.o. meer huur te betalen ten opzichte van een laag label (energielabel G).
122	Het energielabel en haar invloed op de waarde van kantoren in Nederland	mr. drs. A.B.M. (Fons) van Dorst	2017	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 41 In de synthese van de resultaten wordt gekleefd van het bereikt wanneer de resultaten worden geëxtrapoleerd over de totale kantorenvoorraad in Nederland. Vastgesteld wordt dat er in theorie sprake is van een waardevermeerdering tussen de EUR 23.5 miljard en EUR 25.0 miljard wanneer alle kantoorgebouwen worden opgevoerd naar een energielabel C. In de limitaties en beperkingen van dit onderzoek in paragraaf 6.5 worden diverse redenen gegeven waarom de resultaten mogelijk niet op deze wijze kunnen worden geëxtrapoleerd. Wanneer de kosten voor het opwaarderen van alle gebouwen naar energielabel C door experts in de markt worden geschat op maximaal EUR 3 miljard en de geraamde waardeverhoging klopt voor slechts minimaal 20%, dan zou de waardeverhoging ruimschoots voldoende zijn om de additionele investeringen af te dekken. Voor verder onderzoek zou het dan ook interessant zijn om te onderzoeken of de overheid – die deze additionele investering oplegt – of banken wellicht de markt een soort van kredietfaciliteit kunnen bieden ten behoeve hiervan.
124	The sustainable competitive advantage model for corporate real estate	Christopher Heywood, Russell Kenley	Vol. 10, No. 2, 2008	2.5 REM vs. CREM	Pagina 85 Abstract - Purpose Corporate real estate (CRE) plays an important but poorly recognised role in organisational competitiveness. Abstract - Findings Overall, cost dominated as the mode of competition most affected by the practices. Cost, innovation and differentiation made roughly equivalent positive contributions, but cost was most negatively affected by CREM practices.
124	The sustainable competitive advantage model for corporate real estate	Christopher Heywood, Russell Kenley	Vol. 10, No. 2, 2008	2.5 REM vs. CREM	Pagina 102 - There are well-developed models for organisational competitiveness in the management literature and the body of theory associated with CRE is advancing rapidly, though CRE's contribution to organisational performance is relatively new. - The sustainable competitive advantage model for CRE shows there are direct, explicit connections between CREM practices and organisational competitiveness. The model has utility as a device in understanding CRE and its management as a source of organisational competitive advantage and establishes a basis for CRE to reconceptualise its effects competitively. This will allow CRE practitioners to better align their actions toward supporting organisational competitiveness.

128	De waarde van energiezuinigheid en bereikbaarheid. Een analyse van de Nederlandse kantorenmarkt.	Nils Kok, Maarten Jennen	2011	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 10 - De sinds een aantal jaren stijgende interesse in het thema duurzaamheid binnen de Nederlandse vastgoedmarkt is ondanks de wereldwijde economische crisis niet verstand. Sterker nog: er is een actieve discussie omtrent het thema gaande, al is van daadwerkelijk grootschalige aanpassingen van de kantorenvoorraad nog slechts in beperkte mate sprake. Redenen voor dit gebrek aan verduurzaming zijn onder andere de financiële middelen die nodig zijn voor renovatie van gebouwen en daaraan gekoppeld het huidige gebrek aan financiële ruimte bij beleggers (een direct gevolg van de crisis), maar ook onduidelijkheid met betrekking tot de te behalen financiële winst als gevolg van verduurzaming speelt een grote rol. - Uit onze analyse van bijna 1100 recente huurtransacties op de Nederlandse kantorenmarkt blijkt dat onzuinige, "niet-groene" kantoren gemiddeld een 6.5% lagere huurprijs realiseren dan vergelijkbare kantoren met een "groen" energielabel.
128	De waarde van energiezuinigheid en bereikbaarheid. Een analyse van de Nederlandse kantorenmarkt.	Nils Kok, Maarten Jennen	2011	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 10 - De onderzoeksresultaten in deze studie geven een marktindicatie dat duurzaamheid er toe doet voor gebruikers, direct in lijn met eerdere onderzoeksresultaten voor de Amerikaanse kantorenmarkt (Piet M.A. Eichholtz, Nils Kok and John M. Quigley, 2010a). - Taxateurs kunnen met deze tastbare resultaten nog beter handen en voeten geven aan de integratie van elementen van duurzaamheid (energiezuinigheid, OV bereikbaarheid en nabijheid van faciliteiten) in vastgoedwaarderingen: minder duurzaam betekent meer risico. - Voor minder energiezuinige kantoorgebouwen waarbij geen actie wordt ondernomen, gestuurd in gebieden zonder treinstations en faciliteiten, kan de zekerheidspositie van banken worden aangetast door lagere kasstromen -- dit brengt de "debt service coverage" ratio of de "interest coverage" ratio in gevaar -- en een lagere restwaarde -- dit leidt tot een hogere "loan-to-value" ratio. - Met nieuwe financieringsconstructies, zoals "retrofit"-fondsen, ESCo's of "on-bill"-financiering door energiebedrijven, kan op grootschalige manier in de energiezuinigheid van vastgoed geïnvesteerd worden. De belegger kan op deze manier zonder inbreng van kapitaal de kwaliteit van zijn portefeuille verbeteren, profiteert mee van lagere operationele kosten, van een relatieve verbetering van het huurniveau en uiteindelijk van een hogere restwaarde. Zo leidt de transitie naar een duurzamere vastgoedvoorraad niet enkel tot een lagere CO2-uitstoot, maar is er tegelijkertijd ook de mogelijkheid tot waardecreatie door energiezuinigheid en een vermindering van aan duurzaamheid gerelateerde financiële risico's.
135	Loont verduurzaming bestaand bezit naar label A plus	Ir. Georgeanne van Liebergen, Ir. Fons Smid	maart 2013	Maatschappelijke relevantie	Maatschappelijke relevantie: De bestaande gebouwenvoorraad is verantwoordelijk voor zo'n 35% van het totale energieverbruik in Nederland.
135	Loont verduurzaming bestaand bezit naar label A plus	Ir. Georgeanne van Liebergen, Ir. Fons Smid	maart 2013	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 42 - Verduurzaming heeft bijna iedere corporate een 'duurzaamheidsbeleid' geformuleerd, dan wel is deze in de maak. Toch komt een grootschalige verduurzaming van het woningbezit nog niet echt van de grond. De combinatie van het bepalen van het gewenste beleid, de benodigde bouwkundige ingrepen, de financiële gevolgen en het daarbij ook nog eens overtuigen van de bewoners voor het verkrijgen van hun medewerking blijkt een lastige opgave.
135	Loont verduurzaming bestaand bezit naar label A plus	Ir. Georgeanne van Liebergen, Ir. Fons Smid	maart 2013	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 44 In het kader van verduurzamen door corporaties: Bewoners (corporaties) krijgen de zekerheid dat ze een huurverhoging moeten betalen, maar de toekomstige besparing is voor hen een gok!
136	Energy Service Companies maken duurzame vastgoedprojecten mogelijk	Michéle Prins Mac	mei 2013	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 40 - Verduurzaming van vastgoed en energiebesparing brengen hoge investeringen met zich mee en leiden tot besparingen die pas op de langere termijn te gelden gemaakt worden. De vastgoedeigenaar ziet deze lange termijn exploitatievoordelen zeker als risico dan als kans. Verduurzaming of het nemen van energiebesparende maatregelen behoren dan ook nog niet tot de kernactiviteiten van vastgoedeigenaren. - Een Energy Service Company (ESCO) is een partij die vastgoedprojecten verduurzaamt zonder dat de vastgoedeigenaar hoeft te investeren of financiering hoeft aan te trekken. De ESCo ontwikkelt en exploiteert op eigen risico duurzame projecten. In sommige gevallen met een energiebesparingsgarantie voor de vastgoedeigenaar. - De ESCo financiert de benodigde investeringen zelf en draagt zorg voor onderhoud van installaties. De energiekosten van de vastgoedeigenaar dalen na realisatie van de maatregelen. - De vastgoedeigenaar betaalt uit deze energiekostenbesparing een vergoeding aan de ESCo. Deze periodieke vergoeding is maximaal de hoogte van de periodieke energiekostenbesparing. De ESCo verdient door middel van de vergoeding van de vastgoedeigenaar de investering terug en behaalt een rendement op zijn investering.
138	Nieuwe verdiensmodellen bij gebiedsontwikkeling	Ir. E.M. Volkers	2013	2.5 REM vs. CREM	Pagina 36 Duurzaamheidsprestaties worden belangrijker. Gebruikers zien de stijgende (energie) prijzen en kijken bij hun vastgoedbeslissingen steeds meer naar hun exploitatielasten. Overheden hebben ambitieuze duurzaamheidsdoelstellingen, waardoor eisen aan energieprestaties van gebouwen steeds strenger worden.
149	Evaluating sustainable competitive advantage model for corporate real estate	Christopher Heywood, Russell Kenley	Vol. 10, No. 3, 2008	2.5 REM vs. CREM	Pagina 37 - Prestatiecontracten / Esco's Pagina 160 (Australia) Abstract Purpose - The paper aims to establish empirical connections between corporate real estate management (CREM) practices and organisations' sources of sustainable competitive advantage (SSCA). The alignment of CREM practices with modes of achieving competitiveness provides greater competitive advantage from CREM.
149	Evaluating sustainable competitive advantage model for corporate real estate	Christopher Heywood, Russell Kenley	Vol. 10, No. 3, 2008	2.5 REM vs. CREM	Pagina 177 The results showed that the cost SSCA (sources of sustainable competitive advantage) was most supported by technical CREM practices but the model opens up possible strategically significant ways of competing other than only through cost.
151	The valuation of sustainable freehold property	John R. Mansfield	Vol. 11, No. 2, 2009	2.5 REM vs. CREM	Pagina 91 Abstract Purpose - In the increasingly hostile operating environment, corporate real estate (CRE) executives (if) beginning to recognise the importance of sustainability within their freehold property portfolios. To assist in decision-making, external valuations are regularly commissioned. The purpose of this paper is to examine the practical difficulties associated with incorporating sustainability criteria in the valuation methodology as valuation outcomes inform CRE decision-making at strategic and tactical levels. Findings - It is widely acknowledged that sustainability has become a key driver of many business decisions. Corporate entities can achieve a considerable range of tangible and intangible benefits from sustainable real estate in their freehold portfolios. While substantial progress has been made toward understanding the dynamics of the sustainable real estate market, the valuation of such assets is hampered by the comparative difficulties in achieving consensus regarding the sustainable criteria and how they should be objectively assessed.
151	The valuation of sustainable freehold property CRE perspective	John R. Mansfield	Vol. 11, No. 2, 2009	2.5 REM vs. CREM	Pagina 100 From the CRE executives' perspective, the valuation issues discussed in this paper are potentially problematic. Executives are charged with making important decisions that are typically based on best quality advice from specialist professionals.
151	The valuation of sustainable freehold property CRE perspective	John R. Mansfield	Vol. 11, No. 2, 2009	2.5 REM vs. CREM	Pagina 101 At the simplest level there is a need for valuers to keep abreast of developments via the RICS requirement for a commitment to Life Long Learning. There are some broader implications for non-engagement because if valuers cannot establish the true financial value of sustainable buildings, regardless of sector, external funders will not be supportive of forwarding development finance or acquisition funds and end-users, whether investors or occupiers, will not demand such sustainable product. As members of a profession whose underpinning ethical rationale is to act in the public interest, valuers must be flexible in order to bring new techniques into the mainstream.
151	The valuation of sustainable freehold property CRE perspective	John R. Mansfield	Vol. 11, No. 2, 2009	2.5 REM vs. CREM	Pagina 101 The identification of the new drivers of value in sustainable real estate has encouraged the development of more detailed appraisal methods and the various strands of this applied research has taken the evolution of these methods forward. To date, the developmental work has been rather hampered by the comparative difficulties in achieving consensus regarding the sustainable criteria and how they should be assessed objectively. Consequently, the complexities in assessing the sustainable criteria's impact on value have yet to be fully realised.
153	Tien valkuilen bij opstellen van business case	Jaap May	Nummer 111, 2007	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 22 2. Een juiste afbakening van een business case is van belang omdat alle extra kosten die de voorgestelde verandering met zich meebrengt in de afweging moeten worden meegenomen, evenals alle daarmee samenhangende extra baten. Organisatorische grenzen zijn daarbij niet bepalend, het gaat om een bedrijfseconomische analyse van alle met de voorgestelde investering samenhangende effecten. Pagina 23-24 6. Geen waarde toekennen aan flexibiliteit Interne rentevoet, terugverdientijd en contant gemaakte cash flows zijn standaard calculaties in een business case. In geval van specifieke onzekerheden van risico's kan er eventueel gewerkt worden met scenario's of risico-opslagen. Om flexibiliteit op haar waarde te schatten moeten we de opbrengsten van voorgestelde projecten analyseren. Een optie betekent de mogelijkheid, maar niet de verplichting, om iets in de toekomst te doen. Het is dus een soort uitgestelde keuze. Het uitsluiten van een keuze kan waardeverval zijn als: - de toekomst erg onzeker is; - er over enige tijd waarschijnlijk meer informatie beschikbaar is; en - het management flexibel op deze informatie in kan spelen.
153	Tien valkuilen bij opstellen van business case	Jaap May	Nummer 111, 2007	2.4 Vastgoedbeslissingen	Pagina 26 9. De baten aan het einde van het project plannen Een belangrijk aandachtspunt bij het beoordelen van een business case is het plan van aanpak: hoe vanuit de huidige situatie de blauwdruk te implementeren? Twee zaken die daarbij van belang zijn, betreffen het zoveel mogelijk naar voren halen van de baten (niet pas als het project is afgerond) en het inbouwen van een early warning-systeem, waardoor effectief bijgestuurd kan worden in geval van negatieve financiële resultaten (hogere kosten of lagere baten).
159	A strategic sustainability justification methodology for organisational decisions	Adrien Presley, Laura Meade, Joseph Sarkis	15 maart 2017	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 1 The dual contribution of this paper includes investigating the design and development of the strategic sustainability evaluation framework and introducing the relationships of reverse logistics to economic, environmental and social sustainability dimensions.
159	A strategic sustainability justification methodology for organisational decisions	Adrien Presley, Laura Meade, Joseph Sarkis	15 maart 2017	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 32 Organizations, manufacturing and service oriented, are building the business case for sustainable actions. These actions will typically require a strategic focus and evaluation. The economic and operational modelling, project management, and justification literature has not addressed this issue from a sustainability perspective. Strategic Sustainability Justification Methodology (SSJM).
159	A strategic sustainability justification methodology for organisational decisions	Adrien Presley, Laura Meade, Joseph Sarkis	15 maart 2017	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 33 SSJM includes a level of operational impact analysis not seen in most other techniques while recognising and allowing for the integration of these operational impacts with tactical and strategic impacts. An important contribution of the SSJM is as a comprehensive tool to aid managers in making decisions for integrating strategic sustainability, something that has not readily been demonstrated in the literature.
159	A strategic sustainability justification methodology for organisational decisions	Adrien Presley, Laura Meade, Joseph Sarkis	15 maart 2017	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 33-34 Some of these issues, specifically social sustainability, have yet to be addressed by literature and practice.

159	A strategic sustainability justification methodology for organizational decisions	Adrien Presley, Laura Meade, Joseph Sarkis	15 maart 2017	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 34 There are four primary areas for future work, which also relate to limitations of our research. First, there is a lack of assessment data for sustainability-oriented decision-making. Secondly, sustainability criteria and characteristics for products and processes will require development and testing to determine the true effectiveness of various measures. Thirdly, the concept of accumulation needs to be defined, as one item may not have an adverse impact, however multiple items will, this requires a life cycle consideration that will more effectively model the full sustainability scope of any organizational decision. Finally, sustainability-oriented criteria decision-making processes need to be developed and implemented in industry with studies to determine what works and what doesn't.
160	A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach	Fernando Angel Garza	2013, Vol. 16, No. 1, 23-36	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 31 Schema: Framework for Strategic Sustainability
160	A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach	Fernando Angel Garza	2013, Vol. 16, No. 1, 23-36	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 33 - From a pragmatic point of view, strategic sustainability should start with this study's proposed three dimensions of strategic sustainability (economic, environmental, and social) rather than with the traditional metrics used by firms. The transformation to strategic sustainability then proceeds to infiltrate the firm in all levels of the decision-making process. Underlying the framework is that the three seemingly separate aspects of sustainability (economic, environmental, and social) should be transformed into an all-inclusive approach to strategic sustainable decision-making process. - Indeed, the demands, wants, and expectations of stakeholders should become an accepted input for strategic management in their sustainability goals. This framework suggests that all parties related to the firm, from all stakeholders to, ultimately, the end consumer must be involved in the decision-making process.
160	A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach	Fernando Angel Garza	2013, Vol. 16, No. 1, 23-36	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 33 - Subsequently, any strategic sustainability decision-making should be continuously updated. - In addition, attempts to provide a way for firms to integrate the ideas of strategic sustainability to all levels of the firm even if only for a cross-section of time, must be an ongoing continuous process. - Ultimately, the strategic justification of sustainability remains an area of concern to both academics and practitioners. To address some of the gaps and limitations of the aforementioned tools, this study has provided a framework that integrates the various sustainability and business decision-making dimensions.
160	A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach	Fernando Angel Garza	2013, Vol. 16, No. 1, 23-36	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 23 Sustainability has become an increasingly important strategic concept for organizations. The idea of sustainability is also starting to become ingrained in various managerial and organizational decisions. Sustainability in an organization is defined by its commitment to economic factors, environmental factors, and factors of social commitment in a firm. Pagina 24 Ghemawat (2010) equates competitive advantage and value creation, noting that a business has added value when the customers and suppliers in which it operates are better off with it than without it—that is, when the firm offers something unique and valuable in the marketplace. As such, sustainability can be defined as a business approach that creates long-term shareholder value by embracing opportunities and managing risks deriving from economic, environmental, and social developments. Sustainability can also be defined in such a way that it suggests that its existence is guaranteed as long as the environment created by humans is compatible with the natural environment and by a social-human dimension signifying that all that exists from the human-created environment must answer directly to the present and future generations' needs and interests. The combination of these two definitions is the working definition we will adopt for strategic sustainability. I suggest that the emphasis on value creation in both the strategy and sustainability literatures—along with the growing interest in the measurement of stakeholder value creation—reflects a broad momentum of convergence between the two fields.
160	A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach	Fernando Angel Garza	2013, Vol. 16, No. 1, 23-36	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 25 - According to Schwartz (2007), climate change may affect supply chains, employee migrations, disease, and even the reputation of companies. This is especially true for multinationals, which undergo increased scrutiny as it is. - By looking inside with an effort to reduce the carbon emissions, firms may be able to reduce their costs by streamlining their activities. Similarly, climate change and global warming do not only pose threats but also present businesses with some opportunities. - Sustainability as a concept has been referred to in the literature for many years, yet the term still lacks a working consensus.
160	A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach	Fernando Angel Garza	2013, Vol. 16, No. 1, 23-36	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 26 Fundamentally, organizations are aware that choices made about their products and processes can have profound environmental and social implications (Sarkis, 2001). While this is still an evolving situation, organizational decision-makers now have to take into account many, if not all stakeholder issues, pressures by environmental agencies and increased social consciousness towards workers, consumers, and communities (Presley, 2007)."
160	A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach	Fernando Angel Garza	2013, Vol. 16, No. 1, 23-36	2.4 Vestgoedbeslissingen	Pagina 24-25 In fact, according to a McKinsey & Company survey conducted in 2008, more than 50% of the executives selected environmental issues, including climate change as the most important issue facing them over the next five years (Bonini, Hintz, & Mandonca, 2008). As Porter and Reinhardt (2007, p. 22) put it: - Companies that persist in treating climate change solely as a corporate social responsibility issue, rather than a business problem, will risk the greater consequences. Of course, a company's climate policies will be affected by stakeholder expectations and standards for social responsibility. But the effects of climate on companies' operations are now so tangible and certain that the issue is best addressed with the tools of the strategist, not the philanthropist.
160	A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach	Fernando Angel Garza	2013, Vol. 16, No. 1, 23-36	2.4 Vestgoedbeslissingen	Pagina 26 - Indeed, the framework presented in this paper, ideally, will help firms link the challenges of global sustainability to the creation of shareholder value. - Sustainability has become a strategic factor for businesses in the twenty-first century and has evolved into a basic and fundamental competitive market force affecting short-term and long-term financial viability and success (Orlitzky, et al., 2003).
160	A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach	Fernando Angel Garza	2013, Vol. 16, No. 1, 23-36	2.4 Vestgoedbeslissingen	Pagina 26 A fundamental question therefore, is why a firm must consider sustainability-related corporate initiatives given the pressures on the organizational decision-makers. The answer is a rather complex set of stakeholder pressures acting on the firm.
160	A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach	Fernando Angel Garza	2013, Vol. 16, No. 1, 23-36	2.4 Vestgoedbeslissingen	Pagina 27 Traditional justification evaluations such as return on investment, and discounted cash flow techniques tend to be financially oriented and short-sighted. "While these justifications are not negative in and of themselves, these characteristics have sometimes caused difficulty in strategically adopting projects and programs, especially with tangible and intangible benefits that cannot be represented by traditional justification approaches (Presley 2007)." The literature has suggested that the justification and adoption process for strategically oriented programs is difficult, due to high capital costs and risks, misguided capital budgeting decisions, technological uncertainties, and general myopic approaches to strategic sustainability justifications (Lefley & Sarkis, 1997).
160	A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach	Fernando Angel Garza	2013, Vol. 16, No. 1, 23-36	2.4 Vestgoedbeslissingen	Pagina 27 Cultural and organizational issues are another problem afflicting the justification and adoption of strategically focused programs. The success or failure of the implementation of strategic sustainability programs depends on a consensus by top management decision-makers. This study suggests that traditional methods of justification do not consider these organizational influences and are ill-designed for group consensus building. Indeed, a sustainability-driven consensus-building justification includes a corporate analysis of a sustainable system to consider their tangible, intangible, strategic, tactical and operational characteristics.
160	A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach	Fernando Angel Garza	2013, Vol. 16, No. 1, 23-36	2.4 Vestgoedbeslissingen	Pagina 28 To further this framework, I examine Salzman et al. (2005) that reviewed the theoretical frameworks and tools that have been developed over the last ten years that firms used to justify their sustainability strategies. What was found was a categorization of tools into three broad categories: collections of evidence, coaching, and valuation tools. As previously stated, the complexity and long-term sensibilities of top level decision-makers of corporate sustainability approaches, "act as barriers in creating a case for strategic sustainability (Presley, 2007)."
160	A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach	Fernando Angel Garza	2013, Vol. 16, No. 1, 23-36	2.4 Vestgoedbeslissingen	Pagina 28 It is important to note that the strategic sustainability initiatives should be derived from the overall firm strategies already in place. (HIER DUS OOK AL BENOEMD; NU DIT BENOEMEN IN SCRIPTIE EN NAAR MEERDERE BRONNEN VERWIJZEN.
160	A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach	Fernando Angel Garza	2013, Vol. 16, No. 1, 23-36	2.4 Vestgoedbeslissingen	Pagina 28 While many classifications of initiatives are possible, this framework has focused on incorporating sustainable concepts by organizing the initiatives into the 'triple-bottom-line' categorization of sustainability (Economic, Environmental, and Social) while dividing them into proposed strategic, tactical, and operational initiatives within each of these categories.
160	A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach	Fernando Angel Garza	2013, Vol. 16, No. 1, 23-36	2.4 Vestgoedbeslissingen	Pagina 30 Of note is that while the standard cost/benefit analyses of payback, return on investment, and net present value calculations should be considered, operational and business service factors that influence the efficiency, productivity and customer service dimensions of an organization also need to be considered as well.
160	A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach	Fernando Angel Garza	2013, Vol. 16, No. 1, 23-36	2.4 Vestgoedbeslissingen	Pagina 32 Environmental factors are sometimes cited as a driver for implementing strategic sustainability initiatives (Chouinard, et al., 2005). The firm must cope with regulatory issues, market and customer pressures, and ethical motivations to improve environmental performance. Of particular note is the fact that business and environmental factors are often related.
160	A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach	Fernando Angel Garza	2013, Vol. 16, No. 1, 23-36	2.4 Vestgoedbeslissingen	Pagina 32 - Although, business-economic and environmental issues have been aligned and discussed within the literature, the discussion of social dimensions of strategic sustainability has been scarce. Most of the strategic sustainability initiatives come in the form of the firm's influence on social dimensions; that is, some organizations or industries are somewhat predisposed towards socially beneficial sustainable practices. - Thus, briefly, we see that profound social dimensions will indeed impact the strategic sustainability initiatives and as such, need inclusion in the overall strategic sustainability decision-making process for a firm.
161	An Activity Based Management Methodology for Evaluating Business Processes for Environmental Sustainability	Adrien Presley, Laura Meade, Joseph Sarkis	juni 2004	2.4 Vestgoedbeslissingen	Pagina 22 - Justification of organizational decisions using environmental considerations is an increasingly important factor in holistic business decisions. To executives, adopting and implementing environmentally sustainable development requires identifying how their company fits in the larger ecological and economic environment and identifying the actions required for its survival. - Management should be aware of organizational environmental implications, using a more complete total cost management approach which can integrate conventional costs, hidden costs (INTERNALISEREN), contingent costs, and relationship and image costs is something that can make their decisions more environmentally informed.
161	An Activity Based Management Methodology for Evaluating Business Processes for Environmental Sustainability	Adrien Presley, Laura Meade, Joseph Sarkis	juni 2004	2.4 Vestgoedbeslissingen	Pagina 22-23 To be able to help management make and evaluate decisions related to their business processes, especially from an ecological perspective, we introduced a methodology. This methodology enables decision makers to consider the major (if not all) costs and resources involved in enhancing a particular process. The robust methodology consists of mapping out process activities and decomposing each activity into sub-activities. Based on the selected consideration factors (In this case conventional and intangible environmental costs), the activities are weighted in terms of their importance as well as the utilization of resources.
162	Sustainability in the built environment: Factors and a decision framework	Adrien Presley, Laura Meade, Joseph Sarkis, Justin Neeley	januari 2009	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 2584 Ecological Modernization Theory The idea of ecological modernization is to ease environmental problems by making resources less wasteful and thus more sustainable, while retaining the basic system of capitalist production and consumption. The approach to environmental protection can be seen by business enterprises not as a 'problem', but more as an 'opportunity'.

162	Sustainability in the built environment: Factors and a decision framework	Adrien Presley, Laura Meade, Joseph Sarkis, Justin Neeley	januari 2009	Wetenschappelijke relevantie	Wetenschappelijke relevantie: Pagina 2584 Even though the built environment as rarely been integrated into the discourse on EMT... Pagina 2586 In this research we have identified a major gap in the literature for sustainability and decision modeling for a specific industry, the built environment. Pagina 2586 - What has been lacking in the literature and in research is the further inclusion of social sustainability factors into the broader sustainability decision making environment. - We felt that a good theoretical vehicle and extension would be to utilize the ecological modernization theory and expand it so 'sustainability modernization theory', which would allow us to balance all three factors into one framework and increase the possibilities of win-win decisions that are of prime importance to all organizations.
162	Sustainability in the built environment: Factors and a decision framework	Adrien Presley, Laura Meade, Joseph Sarkis, Justin Neeley	januari 2009	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 2585 Sustainable Modernization Theory Ecological Modernization Theory is an evolving concept that argues that there is little conflict between environmental protection and economic growth, who may actually be mutually reinforcing.
162	Sustainability in the built environment: Factors and a decision framework	Adrien Presley, Laura Meade, Joseph Sarkis, Justin Neeley	januari 2009	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 2586 That is, future generations will be influenced by decisions made today in terms of buildings and supporting infrastructure related to the built environment processes and products. Thus, more than most products and industries this one has a direct relationship to the inter-generational management philosophy associated with sustainability.
163	The challenge of TBL a responsibility to whom?	Fred Robins	111-1, 1-14, 2006	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 1 - The triple bottom line (TBL) theory claims to be a reporting mechanism designed to encourage businesses to give closer attention to the whole impact of their commercial activities, rather than just their financial performance. - The TBL implies that business should give parity of treatment to these three dimensions of business impact, without giving unique weight to their financial results. It focuses on more than just the economic value of business activities, by adding two more balance sheets covering the social impacts and environmental impacts of the business. - TBL reporting aims to extend decision making and disclosure so that business decisions explicitly take into consideration the impacts on society and the environment, as well as on profit.
163	The challenge of TBL a responsibility to whom?	Fred Robins	111-1, 1-14, 2006	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 2 - These, obviously enough, begin with shareholders and include employees, customers, and suppliers, with all of whom the company is in a contractual relationship. Less obviously, there is another, secondary group of "stakeholders," which includes governments, local communities, and the general public. This broader concept of "stakeholder" embraces all who might, in some way, be affected by a company's actions and, thereby, have a "stake" in the outcomes. TBL thinking embraces two basic assumptions that are not always explicit. The first is that the company fully abides by the law and meets all the obligations imposed upon it by legislation. The second is that companies that are socially and environmentally responsible accept a higher level of obligation and moral responsibility than that demanded by mere compliance with the law. - This framework does have some major weaknesses. One is that it offers business no means of prioritizing among the requirements of different stakeholder groups. Another is that it does not help the company manager to trade off the wishes of one group against those of another when the needs of different stakeholder groups are in conflict. Most centrally, it provides no standard of account, that is, of measurement, either within one single dimension of account, or across all three bottom lines. It provides no means of summing a series of different outcomes within either of the two noneconomic "lines." Nor does it provide a unit of account for summing across all three bottom lines. So realistically, this central weakness casts doubt on whether the TBL really is a "bottom line" at all. - It follows that the absence of a credible unit of account is a colossal limitation on the value of TBL reporting. - Nonetheless, we are still left with the reality of the concept's appeal and growing contemporary influence.
163	The challenge of TBL a responsibility to whom?	Fred Robins	111-1, 1-14, 2006	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 3 - The origin of the TBL concept is somewhat cloudy but certainly recent. It first appeared in the 1990s. In the business community at least, it seems to have been unknown until popularized by John Elkington of the SustainAbility consultancy, with publication of his book about it in 1997. - Widespread usage of the term sustainability dates from publication of Our Common Future (Brundtland, 1987), the Brundtland Commission report of the World Commission on Environment and Development. This defined sustainability as "Development which meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (Elkington, 2004).
163	The challenge of TBL a responsibility to whom?	Fred Robins	111-1, 1-14, 2006	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 4 This is that TBL should not be interpreted as to mean that companies are expected to maximize returns across the three dimensions of performance but, rather, that financial performance is recognized as the primary consideration in assessing business success (G100, 2003). Obviously enough, this makes a lot of practical sense, but is seldom explicit.
163	The challenge of TBL a responsibility to whom?	Fred Robins	111-1, 1-14, 2006	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 7 - The operating assumption of economic theory is that the purpose of the enterprise and the common wish of shareholders are to maximize profit. This does not necessarily mean that the enterprise will always take the best decisions and succeed in maximizing profit. Nor does it exclude deliberate decisions by the board to devote resources to non-profit maximizing activities such as charitable donations or other "good works" of whatever kind. Profit maximization does, however, offer the only credible, generalized description of the business objective. It also guarantees the primacy of the shareholder interest, the interest of the owners of the business, over any other - or at least in theory. - The introduction of the TBL into this framework, again in theory, is to introduce risk and potential confusion. TBL substitutes three bottom lines for a single account of financial performance. The single objective of profit is replaced by three different objectives. Worse, there exists no universally appropriate unit of account by which to trade off across the three different objectives. Theoretically, this has the potential to cause business to lose focus and pursue plural and possibly inconsistent objectives. In this event, the outcome is likely to be inefficiency. As is often said, he who serves two masters is responsible to neither. In other words, conceptually, TBL removes the primacy of shareholders and, thereby, the primacy of profit.
163	The challenge of TBL a responsibility to whom?	Fred Robins	111-1, 1-14, 2006	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 7-8 - TBL replaces responsibility to shareholders with responsibility to stakeholders, whoever they may be. Conceptually, it brings to an end the unique place of the shareholder as the driver of business policy.
163	The challenge of TBL a responsibility to whom?	Fred Robins	111-1, 1-14, 2006	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 8 - Where the stakeholder has no contractual relationship with the firm, this inevitably extends beyond legal responsibility. - Conceptually, there may well be a solid case to be made in favor of extending business responsibility to embrace "stakeholder" interests, save only that it can be operationalized. - One is that TBL offers business no guide to action when hard choices are faced, or, guide to priorities when objectives are in conflict. Another problem is that TBL, alone, without the addition of independent assessment and audit, may not necessarily give a "true and fair" statement of activities in a way that is truly informative. This brings us back to the basic weakness of TBL.
163	The challenge of TBL a responsibility to whom?	Fred Robins	111-1, 1-14, 2006	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 10 - Despite its imprecise meaning and flawed pretensions as an accounting mechanism, the TBL does seem to reach into society's deep concerns. - This widespread support seems to rest on a widely shared belief among the general public that business should act with much greater social and environmental responsibility than it is seen to do, with some demanding that business somehow be made to do so.
163	The challenge of TBL a responsibility to whom?	Fred Robins	111-1, 1-14, 2006	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 12 Overall, it might be said that the larger part of the information reported was biased and a very large part of it irrelevant to the matters of greatest community concern. This is a poor score sheet for TBL reporting.
163	The challenge of TBL a responsibility to whom?	Fred Robins	111-1, 1-14, 2006	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 13 - In other words, the real value of TBL is being found to lie outside the concept itself. The public demand is for more information, broader information, and for greater corporate transparency across the board, all of which could be achieved by other means. So the conclusion of this observer is that TBL is not what it purports to be, but that it is nonetheless valuable. It is valuable because it boosts corporate disclosure of a kind, which traditionally, has not been made. - In the end then, TBL may really mean little more than more disclosure; but that in itself is good. However, disclosure alone does not create a transparent company. Monitoring of that disclosure, indeed auditing where possible, is also desirable. This makes TBL reporting a corporate choice, not a corporate responsibility. The true responsibility of business, as ever, is to behave ethically. The TBL movement is a reflection of heightened concern in society that it should do so.
164	Measuring Organizational Performance; Beyond the triple bottom line	Graham Hubbard	19, 177-191 (2009)	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 185 - In contrast to measuring environmental performance, the social aspect of the Triple Bottom Line is far less understood and many firms struggle to articulate their social impacts and responsibilities. The term corporate social responsibility (CSR) has been coined to describe the firm's social activities, but it means many different things to different people. A firm's social performance might be measured by discrete activities such as donations or safety or by broad concepts such as 'strategic philanthropy' or 'corporate citizenship'. - However, at this stage there is no single, widely accepted standard for social management systems to parallel the ISO certifications.
164	Measuring Organizational Performance; Beyond the triple bottom line	Graham Hubbard	19, 177-191 (2009)	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 186 Data collection. Most organizations that are considering an SBSC will find that not all the data they need to measure performance is readily available, particularly for the qualitative aspects of social performance segments. Moreover, the data collected needs to convert 'intangibles' into a quantitative score. This issue exists in conventional BSCs, we often see them referring to indicators such as 'innovation'.
165	Triple Bottom Line and Sustainability A Literature Review	Hanan Alhaddi	Vol. 1, No. 2; September 2015	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 6 Ook verwijzing naar Brundtland voor definitie duurzaamheid.
165	Triple Bottom Line and Sustainability A Literature Review	Hanan Alhaddi	Vol. 1, No. 2; September 2015	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 6 (overal woord naar TBL (Elkington verweest)) In his definition of TBL, Elkington used the terms profit, people, and the planet as the three lines. In this study, the economic, social, and environmental lines referred to profit, people, and planet respectively.
165	Triple Bottom Line and Sustainability A Literature Review	Hanan Alhaddi	Vol. 1, No. 2; September 2015	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 8 Targeted toward corporations, the TBL agenda puts a consistent and balanced focus on the economic, social, and environmental value provided by the organizations: - Economic Line: In other words, it focuses on the economic value provided by the organization to the surrounding system in a way that prospers it and promotes for its capability to support future generations. - Social Line: The idea is that these practices provide value to the society and "give back" to the community. Examples of these practices may include fair wages and providing health care coverage. Recent examples in the industries have revealed that there are economic costs associated with ignoring social responsibility. - Environmental Line: It pertains to the efficient use of energy resources, reducing greenhouse gas emissions, and minimizing the ecological footprint, etc. (Goei, 2010). The analysis revealed that during the current economic downturn, organizations with practices that are geared toward protecting the environment and improving the social well-being of the stakeholders while adding value to the shareholders have outperformed their industry peers financially. The financial advantage has resulted from reduced operational costs (energy and water usage, etc.) and increased revenues from the development of innovative green products (Kearney, 2009).

165	Triple Bottom Line and Sustainability A Literature Review	Hanan Alhaddi	Vol. 1, No. 2; September 2015	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 9 Used interchangeably, TBL and sustainability are related constructs; however, there seems to be an inconsistent use of sustainability.
166	The Triple Bottom Line What Is It and How	Timothy F. Slaper Ph.D., Tanya J. Hall	29 december 2013, pagina 4-8	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 4 This accounting framework, called the triple bottom line (TBL), went beyond the traditional measures of profits, return on investment, and shareholder value to include environmental and social dimensions. By focusing on comprehensive investment results—that is, with respect to performance along the interrelated dimensions of profits, people and the planet—triple bottom line reporting can be an important tool to support sustainability goals.
166	The Triple Bottom Line What Is It and How	Timothy F. Slaper Ph.D., Tanya J. Hall	29 december 2013, pagina 4-8	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 4 - This accounting framework, called the triple bottom line (TBL), went beyond the traditional measures of profits, return on investment, and shareholder value to include environmental and social dimensions. By focusing on comprehensive investment results—that is, with respect to performance along the interrelated dimensions of profits, people and the planet—triple bottom line reporting can be an important tool to support sustainability goals. - Many businesses and nonprofit organizations have adopted the TBL sustainability framework to evaluate their performance, and a similar approach has gained currency with governments at the federal, state and local levels. - The TBL is an accounting framework that incorporates three dimensions of performance: social, environmental and financial. This differs from traditional reporting frameworks as it includes ecological (or environmental) and social measures that can be difficult to assign appropriate means of measurement. - The trick isn't defining TBL. The trick is measuring it.
166	The Triple Bottom Line What Is It and How	Timothy F. Slaper Ph.D., Tanya J. Hall	29 december 2013, pagina 4-8	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 4 Calculating the TBL The 3Ps do not have a common unit of measure. Profits are measured in dollars. What is social capital measured in? What about environmental or ecological health? Finding a common unit of measurement is one challenge. - Some advocate monetizing all the dimensions of the TBL, including social welfare or environmental damage. Another solution would be to calculate the TBL in terms of an index. In this way, one eliminates the incompatible units issue and, as long as there is a universally accepted accounting method, allows for comparisons between entities, e.g., comparing performance between companies, cities, development projects or some other benchmark. - There remains some subjectivity even when using an index however. For example, how are the index components weighted? Would each "P" get equal weighting? What about the sub-components within each "P"? Do they each get equal weighting? Is the people category more important than the planet? Who decides?
166	The Triple Bottom Line What Is It and How	Timothy F. Slaper Ph.D., Tanya J. Hall	29 december 2013, pagina 4-8	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 5 What Measures Go Into the Index? There is no universal standard method for calculating the TBL. Neither is there a universally accepted standard for the measures that comprise each of the three TBL categories: - Economic Measures Economic variables ought to be variables that deal with the bottom line and the flow of money. - Environmental Measures Environmental variables should represent measurements of natural resources and reflect potential influences to its viability. It could incorporate air and water quality, energy consumption, natural resources, solid and toxic waste, and land use/land cover. - Social Measures Social variables refer to social dimensions of a community or region and could include measurements of education, equity and access to social resources, health and well-being, quality of life, and social capital.
166	The Triple Bottom Line What Is It and How	Timothy F. Slaper Ph.D., Tanya J. Hall	29 december 2013, pagina 4-8	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 5 Many of the traditional sustainability measures, measures vetted through academic discourse, are presented below.
166	The Triple Bottom Line What Is It and How	Timothy F. Slaper Ph.D., Tanya J. Hall	29 december 2013, pagina 4-8	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 6 Researchers in environmental policy argue that the three categories—economic, social and environmental—need to be integrated in order to see the complete picture of the consequences that a regulation, policy or economic development project may have and to assess policy options and tradeoffs.
166	The Triple Bottom Line What Is It and How	Timothy F. Slaper Ph.D., Tanya J. Hall	29 december 2013, pagina 4-8	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 6 The TBL and its core value of sustainability have become compelling in the business world due to accumulating anecdotal evidence of greater long-term profitability. For example, reducing waste from packaging can also reduce costs. Among the firms that have been exemplars of these approaches are General Electric, Unilever, Procter and Gamble, 3M and Cascade Engineering.
166	The Triple Bottom Line What Is It and How	Timothy F. Slaper Ph.D., Tanya J. Hall	29 december 2013, pagina 4-8	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 7 There are challenges to putting the TBL into practice. These challenges include measuring each of the three categories, finding applicable data and calculating a project or policy's contribution to sustainability. These challenges aside, the TBL framework allows organizations to evaluate the ramifications of their decisions from a truly long-run perspective.
167	Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective	Ayşe Kucuk Yilmaz and Triant Florits	African Journal of Business Management Vol.4 (2), pp. 162-171, February, 2010	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 162 (38 van bestand) Sustainability risk management requires holistic and systematic integration of ecological, socioeconomic, and corporate risk factors in the business management.
167	Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective	Ayşe Kucuk Yilmaz and Triant Florits	African Journal of Business Management Vol.4 (2), pp. 162-171, February, 2010	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 162-163 (38-39 van bestand) Corporate sustainability encompasses three dimensions of needs, known as the "triple bottom line", economic prosperity and opportunity, social equity and quality of life, ecological resource preservation. Corporate sustainability is an organizational commitment to achieving competitive advantage through the strategic adoption and development of ecologically and socially supportive production processes, products and services and innovative human resource management practices (Nemli, 2004).
167	Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective	Ayşe Kucuk Yilmaz and Triant Florits	African Journal of Business Management Vol.4 (2), pp. 162-171, February, 2010	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 163 (39 van bestand) Corporate sustainability can be viewed as a new and evolving corporate management paradigm. The term "paradigm" is used deliberately, in that corporate sustainability is an alternative to the traditional growth and profitmaximization model.
167	Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective	Ayşe Kucuk Yilmaz and Triant Florits	African Journal of Business Management Vol.4 (2), pp. 162-171, February, 2010	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	While corporate sustainability recognizes that corporate growth and profitability are important, it also requires the corporation to pursue societal goals, specifically those relating to sustainable development - environmental protection, social justice and equity, and economic development. A review of the literature suggests that the concept of corporate sustainability borrows elements from four more established concepts: 1) sustainable development 2) corporate social responsibility 3) stakeholder theory, and 4) corporate accountability theory. The contributions of these four concepts are illustrated in Figure 2 (Wilson, 2003). (pagina 164 / 40)
167	Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective	Ayşe Kucuk Yilmaz and Triant Florits	African Journal of Business Management Vol.4 (2), pp. 162-171, February, 2010	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 164 (40 van het bestand) Enterprise sustainability risk management (ESRM) includes corporate sustainability based aims. For this reason, our new Enterprise sustainability risk management (ESRM) concept is based on the triple bottom line concept and it's also includes strategic and cultural dimensions of business management: - Financial - Social - Environmental - Strategic and cultural dimensions (Values and norms, Communication, Leadership styles and Conflicts)
167	Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective	Ayşe Kucuk Yilmaz and Triant Florits	African Journal of Business Management Vol.4 (2), pp. 162-171, February, 2010	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 164 (40 van het bestand) The United Nations Environment Programme (UNEP) Finance Initiative, addresses the interaction between financial institutions and four broad groups of stakeholders: Suppliers, Internal (employees), Clients and shareholders. Society and the environment. Also, four primary ways in which implementing Sustainability Management and Reporting (SMR) can provide benefits to financial institutions, especially in emerging and developing economies, are identified by the UNEP Finance Initiative (2006) (Figure 3) : - Revenue growth - Risk management - Access to capital - Cost savings and efficiency RICUUR 3 (165 / 41) OPENEN?
167	Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective	Ayşe Kucuk Yilmaz and Triant Florits	African Journal of Business Management Vol.4 (2), pp. 162-171, February, 2010	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 170 (46 van het bestand) To go beyond compliance and legal liabilities, businesses have to integrate risk management based philosophy and culture into core business functions of the company. Sustainability management will succeed only if managers and personnel recognize that the reforms create value for them. Cultural change within the context of an overall sustainability management system must be accomplished within the business in order to provide sustainability management based benefits, seizing opportunities. The policies and objectives regarding climate change issues should be integrated into an overall sustainability management framework which is an integral part of the firm's business strategy. Integration and a holistic approach are the key concepts for both a successful business and sustainability. The triple bottom line of social, environmental, and economic objectives in the sustainability concept requires more coordination between internal and external stakeholders of the business.
167	Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective	Ayşe Kucuk Yilmaz and Triant Florits	African Journal of Business Management Vol.4 (2), pp. 162-171, February, 2010	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 170 (46 van het bestand) We envision that Enterprise Sustainability Risk Management will be a core competency for global business management and organization. The new Enterprise Sustainability Risk Management framework offers a flexible strategic approach to anticipating potential problems and resolving sustainability challenges through risk analysis, positive external engagement, and robust management systems.
168	Beleggers moeten met de billen bloot over klimaatrisico's	Financieel Dagblad	28 maart 2019	Maatschappelijke relevantie	Verschillende passages over hoe 'het duurzaam' beleggingen zijn. Geacordeerd in stuk, niet hier gekopieerd.
169	Improving transparency of indirect private real estate	Maarten van der Spek	september 2018	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 14 In this chapter, the evolution of European non-listed real estate funds will be examined and discussed, by analyzing the adoption and effects of GRESB4, the Global Real Estate Sustainability Benchmark. In an era of financial crises and increasing concerns about sustainability, the non-listed fund market has made significant progress on improving transparency and enhancing the protection of investor value through sustainability best practices. In all matters, transparency is key, as in the absence of a public listing, non-listed funds face more challenges in disseminating corporate information on cost and performance data.
169	Improving transparency of indirect private real estate	Maarten van der Spek	september 2018	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 15 GRESB can offer us new and rare insights in the early adopter profiles of non-listed firms that are keen to expose their corporate sustainability efforts.
169	Improving transparency of indirect private real estate	Maarten van der Spek	september 2018	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 16 Finally, we find that sustainability has gradually developed into an important distinctive factor within the non-listed market.
169	Improving transparency of indirect private real estate	Maarten van der Spek	september 2018	Maatschappelijke relevantie	Pagina 17 2.2 Energy Efficiency and Sustainability Given that real estate is responsible for over 30 percent of total energy consumption, and for 40 percent of total carbon dioxide emissions, it is no surprise that the industry has been targeted with a plethora of rules and regulations that enhance energy efficiency. Energy efficiency is also part of the broader aims of sustainable real estate, which paves the way for long term success for real estate investors and consumers.

169	Improving transparency of indirect private real estate	Maarten van der Spek	september 2018	Maatschappelijke relevantie	Pagina 17 2.2.1 Energy rating policy As part of this sustainable real estate agenda, policymakers and investors have been pushing for more transparency regarding the sustainability ratings of real estate and real estate investments. For instance, the European Union has implemented the Energy Performance of Buildings Directive (EPBD) in January 2002, with the explicit goal of promoting energy performance improvements in buildings in the European Union. The Directive, included an explicit element on the disclosure of energy performance in buildings: "...Member states shall ensure that, when buildings are constructed, sold or rented out, an energy performance certificate is made available to the owner or by the owner to the prospective buyer or tenant...". This
169	Improving transparency of indirect private real estate	Maarten van der Spek	september 2018	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 18 Unfortunately, the finance literature on sustainability and real estate on a portfolio level is still very limited.
169	Improving transparency of indirect private real estate	Maarten van der Spek	september 2018	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 18-19 Their evidence suggests a positive relation between the greenness of the portfolio – measured as the percentage of LEED and Energy Star certifications – and three measures of operating performance: return on assets, return on equity, the ratio of funds from operations to total revenues. Green REITs performed better, both operationally and in their stock performance. For the non-listed real estate fund market, academic work has been hampered by the lack of data and information. But this has changed recently by the emergence of the Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB).
169	Improving transparency of indirect private real estate	Maarten van der Spek	september 2018	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 19 GRESB - More than 250 members, of which about 60 are pension funds and their fiduciaries, use the GRESB data in their investment management and engagement process, with a clear goal to optimize the risk/return profile of their investments. - GRESB's objective is to provide real assets investors and managers with the tools they need to accurately monitor and manage sustainability performance of participating funds and companies, and to prepare for increasingly rigorous ESG obligations. Sustainability performance is measured on a fund level, focusing on management, policies, measurement and implementation, and is not specifically measured on individual asset level. Institutional investors that use GRESB data are increasingly scrutinizing the quality of sustainability disclosure. They want credible, quantitative data, based on relevant metrics that they can use in their investment decision-making process.
169	Improving transparency of indirect private real estate	Maarten van der Spek	september 2018	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 20 The survey data is subjected to a validation process and will result in a GRESB Score between 0 and 100, with 100 being most sustainable, which is then compared against peers in the region and same property type for real estate, and the same region and sector for infrastructure.
169	Improving transparency of indirect private real estate	Maarten van der Spek	september 2018	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 22 If a fund manager actively works on sustainability, he will improve the sustainability of its assets which should lead to better performance, as shown by the literature.
169	Improving transparency of indirect private real estate	Maarten van der Spek	september 2018	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 28 2.4 Learning from GRESB scores As mentioned before, we expect GRESB participation and score to have a positive effect on return, as we expect better organized companies more likely to be able to free up resources to join a standard like GRESB and moreover expect poor performing funds not to join GRESB, as they are more likely to focus their time on performance issues rather than sustainability.
169	Improving transparency of indirect private real estate	Maarten van der Spek	september 2018	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 31 2.4 Learning from GRESB scores We finished the regression analysis, with a model specification in which we lagged the strongest GRESB coefficient, which turned out to be the GRESB total score. Thus far, all regressions were specified contemporaneously. But, it's likely that the interlink between GRESB scores and INREV returns requires some time to sink in. GRESB scores are published nine months after the corresponding year-end. Hence, investors cannot adjust their investment decision during the same year. Therefore, we lagged the GRESB total scores with one year. This results in a strong coefficient that is both economically and statistically significant. The positive effect of GRESB scores was confirmed and strengthened, once processing time was included by the lag structure.
169	Improving transparency of indirect private real estate	Maarten van der Spek	september 2018	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 32 2.5 Conclusions and implications - We have learned at least three lessons from these GRESB analyses. First, that the diffusion of a new initiative like GRESB separates the industry into early, late and non-adapters, which differ in firm characteristics and performance. In case of GRESB, we observed that large funds opted in first. We also discovered that the total returns of early adopters well exceeded that of the late adopters. But once we correct for the variations in fund characteristics, this return difference is reduced to zero. In other words, investors can learn from observing the adoption process of new rating processes, among performers tend to adopt sooner than later. This strong performance, however, appears to be pre-existing and resulting from other fund specifications. - Finally, we also learn that the effects between GRESB and fund returns are not immediate.
169	Improving transparency of indirect private real estate	Maarten van der Spek	september 2018	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 128 6.1 Main conclusions - The focus of this study is the non-listed real estate fund market. - One interesting angle is linking the performance to the Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB), as discussed in Chapter 2. GRESB provides insights into how fund managers have set their sustainability policy and to what extent they have implemented and are measuring this policy. Besides sustainability, GRESB tells something about the governance and professionalism of these types of funds. The GRESB adoption process among INREV members has been analyzed, and the GRESB scores and sub scores have been tested as a means to enhance non-listed fund performance. As can be expected, large funds tend to adopt initiatives like GRESB first.
169	Improving transparency of indirect private real estate	Maarten van der Spek	september 2018	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 129 6.1 Main conclusions - The interesting question, however, is whether this early adoption comes at a cost or with a benefit. - In addition, lagged GRESB scores can be positively associated with higher fund returns. - Finally, it is important to emphasize that it cannot be concluded that a better sustainability score will lead to higher performance. - Nevertheless, a higher sustainability score appears to be a good indication of strong governance and the ability to deliver performance.
170	Investing for long-term-value creation	Dirk Schoemaker, Willem Schramade	september 2018	-	ESG = Environment Social and Governance
170	Investing for long-term-value creation	Dirk Schoemaker, Willem Schramade	september 2018	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 6 2.4 ESG considerations as an overlay Several efforts have been made to supplement the market metrics with ESG ratings and ESG indices. But they only help to some extent. Like Corporate Social Responsibility (CSR) on the corporate side, they do not address the core of the issue but rather consider ESG as something besides financials and business models, instead of something that is part of what drives business models and financials. HIERUIT BLIJKT DUS OOK HET GEBREK AAN EEN HOLISTISCHE BENADERING
170	Investing for long-term-value creation	Dirk Schoemaker, Willem Schramade	september 2018	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 19 - The financial system is instrumental in achieving the transition to a sustainable economy. To fulfil that societal role, investors have to move from a focus on short-term financials, towards long-term value creation. - While several financial institutions aim to move to investing for long-term value creation, traditional investment approaches are still built on the concepts of efficient markets and portfolio theory. Portfolio theory does not have social and environmental issues in its equations and leaves no room for a societal allocation role of finance. Its excessive diversification creates a free rider problem in the monitoring of corporate managements. - This paper identifies the contours of an alternative investment paradigm, aimed at investing for long-term value creation. These alternative ways are available, but not yet widely used. For that to happen, we need behavioural change. - People are used to doing things the way they have always done them. And finance education at universities is not much different from what it was two decades ago. That needs to change. We need students that are trained in assessing transition preparedness who are able to look beyond both the numbers and the fuss. That requires examples and a lot of training and repetition. We need examples of long-term value investing and sharing of best practices.
170	Investing for long-term-value creation	Dirk Schoemaker, Willem Schramade	september 2018	2.4 Vestgoedbeslissingen	Pagina 6 That is also how most investment professionals have been using ESG ratings and ESG indices: as yet another indicator that may look good or bad, but which hardly affects their investment decision. The advantage of these ESG ratings is that they provide investors with a quick approximation of a firm's ESG quality, just like a price-earnings ratio provides investors with a quick view on a firm's valuation. However, just like valuation multiples, ESG ratings are merely imprecise shortcuts and one should be vigilant of errors.
170	Investing for long-term-value creation	Dirk Schoemaker, Willem Schramade	september 2018	2.4 Vestgoedbeslissingen	Pagina 8 - Investment decisions are often made across multi-layered asset owner organisations supported by multiple consultants and ratings agencies. - Problems arise from differences in investment horizons, a tendency to evaluate and reward based on short-term results and a failure to commit.
171	Sustainable insights in private equity performance (gresb-lessons)	Dirk Brroun en Maarten van der Spek	july 2017	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 6 Aandeeel gebouwd omgeving uitstoot CO2 + pleidoor (pagina 6-7) voor meer transparantie zodat beter rekening gehouden kan worden met investeringen voor de lange termijn.
171	Sustainable insights in private equity performance (gresb-lessons)	Dirk Brroun en Maarten van der Spek	july 2017	2.3 Impact van duurzaamheid	Pagina 18 Relevant (?) stuk over performances van early, late en non adapters.
172	Duurzaam beleggen door pensioenfondsen mag wat kosten van de deelnemers	Johan Bonekamp, Arthur van Soest	3 april 2019	Maatschappelijke relevantie	Deelnemers (enquete onder 50-plussers) geven aan: - duurzaam beleggen is belangrijk (2/3e deel) - ruim 50% accepteert een 4én procent lagere pensioenuitkering wanneer er duurzaam belegd wordt.
173	Partnerships from Canibals with Forks; The Triple bottom line in 21st century business	John Elkington	1998	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 37 - In this discussion of partnerships, Elkington explores how effective, long-term partnerships will be crucial for companies making the transition to sustainability and offers approaches and examples of keen interest. Special thanks to Capstone Publishers, U.K., for their gracious cooperation. - To achieve outstanding triple bottom line performance, new types of economic, social, and environmental partnership are needed. - Effective, long-term partnerships will be crucial during the sustainability transition. Some will be between the public and private sectors, some between companies, and some between companies and groups campaigning for a broad range of triple bottom line objectives. - The idea of trying to develop partnerships, both inside and outside the company, may seem common sense, but old perceptions and prejudices die hard. Potential partners continue to feel profoundly misunderstood by those they should be seeking to influence and engage.
173	Partnerships from Canibals with Forks; The Triple bottom line in 21st century business	John Elkington	1998	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 45 - In the new order, it turns out, stakeholders, whether they are customers, employees, or triple bottom line campaigners, want to be (and to be treated as) partners. - Companies may not be able to keep their customers, employees, or triple bottom line stakeholders forever, but the greater the mutual, earned respect and loyalty the greater is the chance that the organization will be sustainable.
173	Partnerships from Canibals with Forks; The Triple bottom line in 21st century business	John Elkington	1998	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 45 It's about finding ways to make the pie bigger rather than fighting with competitors over a fixed pie. To benefit from this insight, think about how to expand the pie by developing new complements or making existing complements more affordable.

173	Partnerships from Cannibals with Forks; The Triple bottom line in 21st century business	John Elkington	1998	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 45-46 Co-opetition offers a number of rules for companies and stakeholders choosing to travel this path. Simply stated, they are as follows: - Every player should be aware of the potential added value they bring to the game. How will the game be different if you are in rather than out? - There needs to be at least a basic set of rules. Often, to build trust, these rules need to be spelled out and agreed early on. - Perceptions need to be taken into account: different people view the world differently. The way we see the game, and the way we think others see the game, influences the moves we make. - There need to be boundaries: a game without boundaries gets too complex to analyze or play. Players need to agree on what those boundaries are or should be. - Attention needs to be paid to different types of rationality and irrationality. In any game, different players can be perfectly rational but, seeing the value added, rules, and boundaries in different ways, end up playing in very different ways.
173	Partnerships from Cannibals with Forks; The Triple bottom line in 21st century business	John Elkington	1998	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 46 In sustainability partnerships, as in all other walks of life, dismissing actual or potential players as "irrational" closes the mind. It makes much more sense to expand the mind by trying to work out how others see the world, the game, and its rules. "To us," say Nalebuff and Brandenburger, the issue of whether people are rational or irrational is largely beside the point. More important is remembering to look at a game from multiple perspectives-your own and that of every other player. This simple-sounding idea is possibly the most profound insight of game theory.
173	Partnerships from Cannibals with Forks; The Triple bottom line in 21st century business	John Elkington	1998	2.2 Duurzaamheid: definitie theorie	Pagina 51 THREE KEYS TO THE 21ST CENTURY - The role of complementors and of partnerships will be crucially important both in the development of the global sustainability agenda and of the triple bottom line strategies of particular companies and entire industry sectors. More and more, companies and NGOs will be drawn towards government-industry - NGO symbioses. - Earned loyalty is the wave of the future. Companies must be prepared to be challenged in depth by potential and current complementors and partners. These challenges will be a key part of the value of such relationships. And the choice of partners, as in every other area of human life, will be critical. - Building trust represents one of the most vital investments we can make in social capital creation. Remember, however, that poorly constructed relationships may well turn into "monkey traps," constraining the ability of one or more partners to do the things they are in business to do-and undermining trust.
a	Strategisch Inzet van vastgoed - Over duurzaam beleid en management	Ad van Driel, Jan van Zijl	0	2.4 Vastgoedbeslissingen	Zie geeltes in boek
a	Strategisch Inzet van vastgoed - Over duurzaam beleid en management	Ad van Driel, Jan van Zijl	0	2.5 REM vs. CREM	Zie geeltes in boek

C. Bijlage 3 – Selectie van respondenten

Algemeen

De selectie van respondenten voor dit onderzoek wordt beschouwd als een niet-gerichte, selecte steekproef. Er is geselecteerd op respondenten die representatief zijn voor de betreffende populatie, waarbij niet op voorhand is gezocht naar extremen. Niet alle eenheden uit de REM- en CREM-populatie hebben evenveel kans gehad om in het onderzoek terecht gekomen. De geselecteerde respondenten komen voort door het trekken van een selecte steekproef uit de populatie (Baarda, et al., 2013). Voor dit onderzoek en de selectie is de populatie beperkt gebleven tot een selectie van potentiële respondenten op basis van gesprekken met vakgenoten, netwerken en adviezen van experts binnen vastgoed.

De selectie van respondenten heeft plaats gevonden op basis van verschillende kenmerken. Elk van de respondenten vertegenwoordigt één van de 3 groepen, respectievelijk REM, CREM of de onafhankelijke vastgoedexperts. Door selectie van de respondenten op basis van verschillende kenmerken kan worden gesteld dat alle bevraagde respondenten zeer deskundig zijn op hun vakgebied. De afgenomen interviews kunnen op basis hiervan worden beschouwd als expertinterviews (Baarda, et al., 2013). De hoge mate van deskundigheid van de respondenten bevordert de validiteit van de verzamelde data. Groep 3 betreft een selectie van experts met uiteenlopende kennis van en affiniteit met duurzaamheid in verschillende vakgebieden binnen de vastgoedwereld. De experts uit deze derde groep hebben geen primair belang bij het te geven advies of het vormen van een mening over vastgoed zoals de respondenten uit de eerste 2 groepen dat mogelijk wel hebben. De geselecteerde respondenten komen voort uit het trekken van een selecte steekproef uit de 'Vastgoedexpert-populatie'. Ook deze selectie van respondenten is gemaakt op basis van gesprekken met vakgenoten, binnen netwerken en adviezen van experts binnen de vastgoedsector.

Selectiekenmerken

De selectie van de respondenten is gebaseerd op de volgende kenmerken:

- **Ervaring** 10+ jaren relevante werkervaring
- **Opleiding** HBO, WO
- **Management** Strategisch en/of tactisch niveau
- **Beslissingsbevoegdheid** Beslissers met substantieel mandaat ('hoog') of medebeslissers met een belangrijke stem in besluitvorming ('midden').

REM – Selectie

Nr.	Resp. *1)	Functie	Organisatie	Leef- tijd	Ervaring	Opleidingen	Management	Beslissings- bevoegdheid
1	Ja	Director Retail Investments	Vermogensbeheerder	40-45	15-20	WO, MRICS	Strategisch	Midden
2	Ja	Chief Investment Officer/COO	Vermogensbeheerder	55-60	20+	HBO, MRE	Strategisch	Hoog
3	Ja	Director Commercieel Vastgoed	Vermogensbeheerder	45-50	20+	WO, MRE	Strategisch	Midden
4	Ja	Head of Asset Management	Vermogensbeheerder	50-55	20+	HBO	Strategisch/ Tactisch	Midden
5	Ja	Partner	Vermogensbeheerder	35-40	15-20	WO, MRE	Strategisch	Hoog
6	-	Manager Strategy & Research	Vermogensbeheerder					
7	-	Manager duurzaamheid	Vermogensbeheerder					
8	-	Directeur Operations	Vermogensbeheerder (& coöperatie zonder winstoogmerk)					

Nr.	Resp. *1)	Functie	Organisatie	Leef- tijd	Ervaring	Opleidingen	Management	Beslissings- bevoegdheid
9	-	CEO	Vermogensbeheerder (voor particulieren)					
10	-	Head of Retail NL & Fund manager EMEA Retail	Real Estate Investment Manager					
11	-	Portfolio Manager	Real Estate Investment Manager					
12	-	Directielid en partner	Vermogensbeheerder					
13	-	Directielid en partner	Vermogensbeheerder					
14	-	Head of Asset Management	Vermogensbeheerder					
15	-	Head of Commercial Real Estate	Vastgoedontwikkelaar en -belegger					
16	-	Managing Director Netherlands	Vermogensbeheerder					

*1) Respondent in dit onderzoek.

CREM – Selectie

Nr.	Resp. *1)	Functie	Organisatie	Leef- tijd	Ervaring	Opleidingen	Management	Beslissings- bevoegdheid
1	Ja	Directeur vastgoed	Retailer (food)	50-55	20+	WO, MRE	Strategisch	Hoog
2	Ja	Directeur Vastgoed	Retailer (non food)	35-40	15-20	HBO	Strategisch, tactisch	Midden
3	Ja *2)	General Manager Real Estate	Coöperatie van veilingen	50-55	20+	WO	Strategisch	Hoog
		Head of Corporate Real Estate		40-45	15-20	WO, HBO	Strategisch, tactisch	Hoog
4	Ja	Vastgoed manager	Retailer (non food)	40-45	15-20	HBO	Strategisch	Hoog
5	Ja	Head Real Estate Development	Retailer (food)	45-50	20+	HBO+	Strategisch, tactisch	Midden
6	-	VP Business Control	Retailer (food)					
7	-	Algemeen Directeur	Retailer (food)					
8	-	Directeur vastgoed	Retailer (non food)					
9	-	Hoofd Bouw	Retailer (non food)					
10	-	Manager Vastgoed Expansie	Bouwmarkt					
11	-	International Acquisition & Construction Manager	Retailer (non food)					
12	-	n.t.b.	Retailer (non food)					
13	-	n.t.b.	Oliemaatschappij					
14	-	n.t.b.	Financiële instelling					
15	-	n.t.b.	Oliemaatschappij					
16	-	n.t.b.	Farmaceut					
17	-	n.t.b.	Financiële instelling					
18	-	n.t.b.	Hardware/software & dienstverlener in de IT-sector					
19	-	n.t.b.	Internetgigant					

*1) Respondenten in dit onderzoek.

*2) Duo-interview; 1 interview, 2 respondenten.

Vastgoed-experts – Selectie

Nr.	Resp. *1)	Functie	Organisatie	Leef- tijd	Ervaring	Opleidingen	Toelichting
1	Ja	Managing Director	Vastgoedadviseur	45-50	20+	WO, HBO, MRICS	Adviseur op gebied van waarderingen, schaderegelingen en vastgoedadvies.
2	Ja	Chief Investment Officer	Ingenieurs- en adviesbureau	50-55	20+	WO, HBO	Internationale organisatie voor ontwerpen en ontwikkelen van samenlevingen en steden van de toekomst.
3	Ja	Directeur	Adviseur duurzaamheid	50-55	20+	WO	Organisatie voor innovatie en duurzaamheid
4	Ja	Executive director Valuation & Advisory	Vastgoedadviseur	55-60	20+	BSc. FRICS	Grote, internationale vastgoedadviseur, afdeling 'Taxaties en Advies'
5	Ja	Commercieel directeur	Installatie- en duurzaamheidsadviseur	50-55	20+	WO, MBA	Adviseur op gebied van energie, techniek, milieu en veiligheid.
6	Ja	Adviseur, toezichthouder	Vastgoedadviseur	50-55	20+	WO	ZZP-er, vastgoedadviseur met ruime ervaring in vastgoedontwikkeling, assetmanagement en corporate real estate.
7	-	Associate director	Vastgoedadviseur	-	-	-	Grote, internationale vastgoedadviseur. Vakgebied duurzaamheid
8	-	Managing Director	Vastgoedadviseur	-	-	-	Grote, internationale vastgoedadviseur. Vakgebied vastgoedbeheer en -advies
9	-	CEO	Vastgoedadviseur	-	-	-	Grote, internationale vastgoedadviseur.
10	-	Programmamanager Bestaande Bouw	Maatschappelijke organisatie	-	-	-	Maatschappelijke organisatie, inzet om gebouwde omgeving toekomstbestendig (klimaatverandering) te maken.
11	-	Directeur	Kennisplatform	-	-	-	Landelijk kennisplatform voor beslissers binnen de bouw- en vastgoedsector op gebied van duurzaamheid
12	-	CEO	Installatie- en duurzaamheidsadviseur	-	-	-	Adviseur op gebied van energie, techniek, milieu en veiligheid.
13	-	Directeur	Adviseur duurzaamheid	-	-	-	Organisatie voor innovatie en duurzaamheid
14	-	Head of Strategic Consultancy & Sustainability	Vastgoedadviseur	-	-	-	Grote, internationale vastgoedadviseur.
15	-	Directeur	Circulaire intermediair	-	-	-	Netwerkbedrijf ter bevordering van circulariteit
16	-	Eigenaar, architect	Architect	-	-	-	Organisatie die positief wil bijdragen aan de bescherming van deze planeet.
17	-	CEO	Ingenieurs- en adviesbureau	-	-	-	Internationale organisatie voor ontwerpen en ontwikkelen van samenlevingen en steden van de toekomst.

D. Bijlage 4 – Format interview schema

(1) Naam	:	(6) Plaats	:
(2) Functie	:	(7) Datum	:
(3) Bedrijf	:	(8) Tijd	:
(4) Werkzaam (# jaren)	:	(9) B.C.?	: ja/nee Jaarverslag : ja/nee
(5) Verantwoordelijk voor	:		

INLEIDING

[opname start]

**Nog geen onderdeel van interview, wordt niet uitgewerkt/
getranscribeerd.**

Algemeen:

☐ Voorstellen beiden, korte toelichting scriptie (verkennd kwalitatief onderzoek naar besluitvorming van verduurzaming van bestaand commercieel vastgoed), medewerking interview wordt zeer op prijs gesteld.

☐ Interview opgenomen en getranscribeerd, ca. 60 min. geanonimiseerd verwerkt in scriptie.

☐ Interview is semi-gestructureerd; 7 hoofdonderwerpen/thema's die worden besproken, volgorde kan afwijken, steeds één beginvraag, verschillende topics.

☐ Ik ga volledige vertrouwelijk om met alles wat gezegd wordt in het interview en gebruik dit enkel voor de MSRE-scriptie, verder absoluut niks.

Management		Betekenis	
Top	Strategisch	Strategische (overall) doelen formuleren voor de organisatie, koers bepalen, sturing middenmanagement, eindverantwoordelijkheid.	☐
Midden	Tactisch	Vertaling strategische doelen in tactische doelen voor middellange termijn, specifiekere aandachtsterrein of beperkte blik dan top management, breder terrein dan operationeel management.	☐
Operationeel	Operationeel	Laag boven uitvoerend personeel, planning, aansturing, controle van operatie.	☐

Voor begin:

☐ Jaarverslag 2018 ingezien (Jeroen): ja/nee

☐ (Geanonimiseerde) Business case investeringsbeslissing ontvangen?: ja/nee

☐ Wens om kopie definitieve scriptie per e-mail te ontvangen?: ja/nee

☐ Nog verdere bijzonderheden te vermelden?

Aantekeningen:

INTERVIEW

1. DUURZAAMHEID (THEORIE)

Beginvraag: 'Op welke wijze kijkt uw organisatie tegen duurzaamheid aan en (hoe) is dit begrip vastgelegd/ gedefinieerd?'

'Waar is visie/doelstelling in relatie tot duurzaamheid op gebaseerd?'

Topics: TBL Elkington (3 pijlers; people, planet, profit) / visie bedrijf / persoonlijke visie, eigen opvatting / waarop is visie gebaseerd? / Breed gedragen in organisatie / afstemming vastgoedstrategie op bedrijfsstrategie (CREM) / beleid en doelstellingen (gekwantificeerd? KPI's o.i.d.) / holistische/geïntegreerde benadering? / wijze van rapporteren / wijze van waarderen vastgoed / elementen business case / meetmethodiek

2. CONSENSUS EN BESLUITVORMING

Beginvraag: 'Hoe ziet u consensus over duurzaamheid in relatie tot TBL (3 P's) bij vastgoed-beslissingen?'

'Hoe ziet het proces eruit, waarbij de duurzaamheidsdoelstellingen via de bedrijfsstrategie doorvertaald worden naar beleid en executie en het vaststellen van de realisatie?'

Topics: Gebrek aan brede consensus / Frustratie/onbegrip / 'Lastig' / Reden/oorzaak / Belemmering bij besluitvorming / Wie beslist uiteindelijk? / Toetsing initiatief aan doelstelling? / Rol dynamiek REM/gebruiker? / Samenwerking partners / Split incentive / Wie neemt besluiten? / Rapportages achteraf / Doelstelling vooraf duidelijk / Toetsen aan visie/doelstelling?

3. STAKEHOLDERS EN SAMENWERKING PARTNERS

Beginvraag: 'Wie zou u definiëren als stakeholders als het gaat om duurzaamheid en het verduurzamen van bestaand vastgoed?'

'Voor wie werkt het bedrijf uiteindelijk? (Shareholder of stakeholder?)'

Topics: Samenwerking partners / Voorbeelden samenwerking / Drijfveren stakeholders / Verhuurder/huurder / Shareholder vs. stakeholder / Maatschappelijke behoeften / Maatschappelijke verantwoordelijkheid?

4. COSMETISCH GEBRUIK EN MVO

Beginvraag: 'Literatuur en empirisch onderzoek beschrijft cosmetisch gebruik van duurzaamheid (C.G.) (marketing). Herkent u dat en zo ja, op welke wijze?'

Beginvraag: 'Vind afstemming plaats tussen het duurzaamheidsbeleid en -doelstellingen en de bedrijfsstrategie en, zo ja, waar blijkt dat uit?'

'Kunt u aangeven op welke wijze het maatschappelijke aspect wordt geïntegreerd in de kernactiviteiten? En vertaalt dit zich naar de vastgoedactiviteiten?'

Topics (C.G.): Communicatie / Rapportage / Duurzaamheidsverslag / Beleid + jaarlijkse bijstelling GRESB / Nieuwsberichten / Meerwaarde / Marketingtool / Kwantificeren / Berichtgeving (positief én negatief?) / Beschrijvend?

Topics (MVO): Speelt dit een rol? / Beleid/consensus? / Afstemming strategieën (CREM) / Communicatie Rapportage / Nieuwsberichten

5. RISICOMANAGEMENT

Beginvraag: 'Met duurzaamheid kan grip worden gekregen op vastgoedrisico's. In hoeverre is dit bekend bij de organisatie en op welke wijze speelt dit een rol bij besluitvorming omtrent duurzaamheidsinitiatieven?'

Topics: Speelt dit een rol? / Onderdeel besluitvorming? / Onderwerp van discussie? / Impact dimensies/parameters: tijd, bereikbaarheidsfactor, gevolg, waarschijnlijkheid / Toepassing dimensies? / Perceptie duurzaamheid bij klanten? / Anticiperen op marktontwikkeling of (mogelijk) wijzigende wet- en regelgeving?

6. INVESTERINGSORIZON & FINANCIËLE IMPACT DUURZAAMHEID

Beginvraag: 'Academische literatuur dicht waardecreatie toe aan verduurzaming van vastgoed op lange termijn. In hoeverre is uw organisatie hiermee bekend en hoe wordt hierop geanticipeerd bij besluitvorming?'
'In de transitie naar een duurzame economie moeten beleggers de focus verleggen van korte termijn financiën naar waardecreatie op lange termijn (Schoenmaker & Schramade, 2018).'

Topics: Welke investeringshorizon / lange vs. korte termijn / Toetsen beleid per B.C. / Waardecreatie vs. winstmax. / Kwantificeren / Eisen fonds? / Eisen shareholders? / waardering en/of taxatie vastgoed? / eigen waardering of extern? / rol taxateur i.r.t. duurzaamheid

AFSLUITING

- ☐ Wilt u nog ergens op terugkomen, iets verduidelijken of wilt u verder nog iets kwijt dat voor dit interview en het onderzoek relevant kan zijn?
- ☐ Indien nodig, kan ik nog aanvullende vragen stellen? Voorkeur: e-mail/telefonisch
- ☐ Wilt u een kopie van mijn scriptie ontvangen als deze definitief is?
- ☐ Mag uw naam of die van het bedrijf worden genoemd, bijvoorbeeld in mijn presentatie/verdediging?
- ☐ Hartelijk dank voor medewerking aan het onderzoek middels dit interview!

E. Bijlage 5 – CREM meest en minst voorkomende codes

Onderstaande overzichten geven de 10 meest en de 10 minst gebruikte codes weer in de transcripten van de CREM-respondenten.

Top 10 meest voorkomende codes			
#	Freq. code	Code	Toelichting code
1	18	Waardering duurzaamheid vastgoed	Bijvoorbeeld beïnvloeding keuzes (potentiële) huurders voor huisvesting, of: (beleggings)waarde aan toekennen door kopers, taxateurs, etc. Is er bewijslast van (meer)waarde van duurzaamheid in vastgoed?
2	17	Dynamiek tussen 2 partijen	Gaat om gesprekken/discussie tussen 2 partijen bijvoorbeeld verhuurder/huurder, maar kan ook verkoper/koper of eigenaar/gebruiker zijn. Speelt de 'split incentive' een rol in discussies? Idem voor green leases? Ook wederzijdse afhankelijkheid (tussen 2 partijen) bij verduurzamen.
3	17	Besluitvormingsproces	Bijvoorbeeld voor het nemen van beslissingen voor investering in duurzaamheid of vaststellen van duurzaamheidsdoelstellingen.
4	15	Beleid	Heeft de organisatie een duurzaamheidsbeleid, doelstellingen, gekwantificeerd, e.d.
5	12	Regelgeving	Hoe ervaart men die en welke invloed kan deze hebben? Ervaring of visie bij stimulerende of verplichtende regelgeving? Wat kan de impact zijn op mogelijke (aanstaande) regelgeving? Welke rol speelt de overheid wat betreft de geïnterviewden of zo de overheid moeten spelen?
6	12	Samenwerking partners	Kan verduurzaamd worden met of zonder hulp van anderen? Is samenwerking aan de orde en/of van belang? Werkt met in het kader van duurzaamheid al samen? Ondervindt men hierbij problemen?
7	11	Begin van ontwikkeling 'kinderschoenen'	Veel eerder heeft men niet concreet nagedacht over wat te vinden van duurzaamheid en hoe hiermee om te gaan. Men is pas recent hiermee begonnen.
8	10	Scepticisme	Weinig geloof in duurzaamheid, of weinig geloof in de haalbaarheid, bijvoorbeeld: 'Mensen denken alleen maar aan geld.' Terughoudendheid met overtuigingen.
9	10	Kwantificeren duurzaamheid	Dit gaat bijvoorbeeld om het door vertalen van het begrip 'duurzaamheid' in gekwantificeerde doelstellingen en uitgangspunten, ook in investeringsbeslissingen.
10	8	Afstemming kernactiviteiten	Initiatieven op gebied van duurzaamheid/MVO zouden niet los moeten staan van de kernactiviteiten en strategie van de onderneming. Hoe?

Top 10 minst voorkomende codes			
#	Freq. code	Code	Toelichting code
1	1	Samenwerking intern	Samenwerking intern tussen verschillend collega's en afdelingen. Positief of negatief.
2	1	Diversiteit certificering	Er zijn vele manieren van certificeren in relatie tot duurzaamheid, zoals: energielabels, BREEAM, LEED, GPR, GRESB, etc.
3	1	Planmatige aanpak duurzaamheid	Van Visie, naar beleid, doelstellingen en concrete doelstellingen in de tijd, planning.
4	1	Urgentie duurzaamheid	Vindt de organisatie duurzaamheid urgent? Beleggers, corporates, coöperaties, familiebedrijven, etc.
5	2	Meerwaarde duurzaamheid	Wordt meerwaarde van duurzaamheid genoemd/beschouwd?
6	2	Cosmetisch gebruik/green washing	Duurzaamheid als marketing tool? Speelt dit een rol? Waar blijkt dit uit en hoe ziet men dit?
7	2	Duurzaamheid als incentive	Activiteiten die worden uitgevoerd omdat daar een incentive uit volgt. Denk aan extra punten voor woningen, waardoor huurverhoging mogelijk is.
8	3	Rol duurzaamheid bij financieren	Mogelijk speelt duurzaamheid (energielabel, GRESB, BREEAM scores) en rol bij (her)financiering en eisen van de financier/bank.
9	3	Exploitatielasten	De invloed van duurzaamheid op exploitatielasten/huisvestingslasten.
10	3	Waarde aandeel	Speelt de mate van duurzaamheid van het vastgoed een rol voor de waarde van het aandeel? Vinden of noemen aandeelhouders of de organisatie dat?

F. Bijlage 6 – REM meest en minst voorkomende codes

Onderstaande overzichten geven de 10 meest en de 10 minst gebruikte codes weer in de transcripten van de REM-respondenten.

Top 10 meest voorkomende codes			
#	Freq. code	Code	Toelichting code
1	37	Dynamiek tussen 2 partijen	Gaat om gesprekken/discussie tussen 2 partijen bijvoorbeeld verhuurder/huurder, maar kan ook verkoper/koper of eigenaar/gebruiker zijn. Speelt de 'split incentive' een rol in discussies? Idem voor green leases? Ook wederzijdse afhankelijkheid (tussen 2 partijen) bij verduurzamen.
2	23	Regelgeving	Hoe ervaart men die en welke invloed kan deze hebben? Ervaring of visie bij stimulerende of verplichtende regelgeving? Wat kan de impact zijn op mogelijke (aanstaande) regelgeving? Welke rol speelt de overheid wat betreft de geïnterviewden of zo de overheid moeten spelen?
3	22	Waardering duurzaamheid vastgoed	Bijvoorbeeld beïnvloeding keuzes (potentiële) huurders voor huisvesting, of: (beleggings)waarde aan toekennen door kopers, taxateurs, etc. Is er bewijslast van (meer)waarde van duurzaamheid in vastgoed?
4	17	Verandering beschouwing duurzaamheid	Is er een verandering gaande voor wat betreft de rol die duurzaamheid speelt? Is het belang/de impact ervan veranderd of aan het veranderen? Is de mening/visie van medewerkers voor wat betreft duurzaamheid aan het veranderen?
	4	Duurzaamheid steeds belangrijker	Veranderend belang van duurzaamheid, kan binnen de organisatie, stakeholders, maatschappelijke verwachtingen etc.
5	18	Beleid	Heeft de organisatie een duurzaamheidsbeleid, doelstellingen, gekwantificeerd, e.d.
6	16	Besluitvormingsproces	Bijvoorbeeld voor het nemen van beslissingen voor investering in duurzaamheid of vaststellen van duurzaamheidsdoelstellingen.
7	15	Investeringshorizon	Investeringshorizon vanuit beleggers (REM) en termijn (kort/lang) waarop gefocust wordt voor wat betreft duurzaamheid.
8	13	TBL-Profit	Theorie en invulling. Hoe gaat met hiermee om? Visie, alleen gepraat, of vastgelegd, doelstellingen, etc.
9	12	Maatschappelijke verantwoordelijkheid	Breder, algemeen belang? Wordt een maatschappelijke verantwoordelijkheid benoemd of ontkent? Wat vindt men hiervan? Hierbij ook uitspraken en termen als 'the greater good' en 'wereldverbeteraar' etc.
10	12	Energie/kWh	Energiebesparing, energieopwekking, meningen/zienwijzen bijvoorbeeld over wie verantwoordelijk is voor schone energieopwekking. Ligt hier wellicht de focus (reductie van energie) binnen het thema 'duurzaamheid'?

Top 10 minst voorkomende codes ^{*2)}			
#	Freq. code	Code	Toelichting code
1	1	Level playing field	Regelgeving kan invloed hebben op verduurzaming en keuzes die daarbij gemaakt worden. Het belang van een level playing field bij veranderende regelgeving, niet alleen nationaal maar ook EU/internationaal.
2	1	Duurzaamheid als kostenpost	Duurzaamheid kost geld en levert niks of (te) weinig op...
3	1	Kostenverlaging / -besparing	Inzet van duurzaamheid om kosten te besparen. Feitelijk de pijler 'profit' van TBL. Welke rol speelt deze? Dominant? Is dit een 'driver'?
4	1	Samenwerking intern	Samenwerking intern tussen verschillend collega's en afdelingen. Positief of negatief.
5	1	Innovatie	Is dit noodzakelijk voor (de haalbaarheid) van duurzaamheid? Waar blijkt dat uit? Pilots?
6	1	Diversiteit certificering	Er zijn vele manieren van certificeren in relatie tot duurzaamheid, zoals: energielabels, BREEAM, LEED, GPR, GRESB, etc.
7	1	Stranden in intenties	Wel willen, maar niks bereiken. Blijft bij praten en geen of te weinig acties.
8	1	Doorpakken / het echt doen	Blijven praten over duurzaamheid en mogelijke excuses zoeken versus 'aan de slag', doen en proberen.
9	2	Gebouwde omgeving	De daadwerkelijke rol van duurzaamheid in de gebouwde omgeving.
10	2	Stakeholders intern	Samenwerking intern tussen verschillend collega's en afdelingen. Positief of negatief.

^{*2)} N.B. van alle codes gebruikt in dit onderzoek zijn hier (REM) de minst gebruikte codes opgesomd, die tenminste eenmaal is gebruikt.

G. Bijlage 7 – Verschillen en overeenkomsten REM/CREM

In onderstaande overzichten zijn de meest en minst voorkomende codes opgenomen van de eerste twee groepen respondenten (REM/CREM).

Meest voorkomende codes REM			Minst voorkomende codes REM		
#	Freq. code	Code	#	Freq. code	Code
1	37	Dynamiek tussen 2 partijen	1	1	Level playing field
2	23	Regelgeving	2	1	Duurzaamheid als kostenpost
3	22	Waardering duurzaamheid vastgoed	3	1	Kostenverlaging / -besparing
4	17	Verandering beschouwing duurzaamheid	4	1	Samenwerking intern
4	4	Duurzaamheid steeds belangrijker	5	1	Innovatie
5	18	Beleid	6	1	Diversiteit certificering
6	16	Besluitvormingsproces	7	1	Stranden in intenties
7	15	Investeringshorizon	8	1	Doorpakken / het echt doen
8	13	TBL-Profit	9	2	Gebouwde omgeving
9	12	Maatschappelijke verantwoordelijkheid	10	2	Stakeholders intern
10	12	Energie/kWh			
Meest voorkomende codes CREM			Minst voorkomende codes CREM		
#	Freq. code	Code	#	Freq. code	Code
1	18	Waardering duurzaamheid vastgoed	1	1	Samenwerking intern
2	17	Dynamiek tussen 2 partijen	2	1	Diversiteit certificering
3	17	Besluitvormingsproces	3	1	Planmatige aanpak duurzaamheid
4	15	Beleid	4	1	Urgentie duurzaamheid
5	12	Regelgeving	5	2	Meerwaarde duurzaamheid
6	12	Samenwerking partners	6	2	Cosmetisch gebruik/green washing
7	11	Begin van ontwikkeling / 'kinderschoenen'	7	2	Duurzaamheid als incentive
8	10	Scepticisme	8	3	Rol duurzaamheid bij financieren
9	10	Kwantificeren duurzaamheid	9	3	Exploitatielasten
10	8	Afstemming kernactiviteiten	10	3	Waarde aandeel
Overeenkomsten in top 10 bij REM en CREM van meest gebruikte codes					
Overeenkomsten in top 10 bij REM en CREM van minst gebruikte codes					

H. Bijlage 8 – Verdeling codering REM

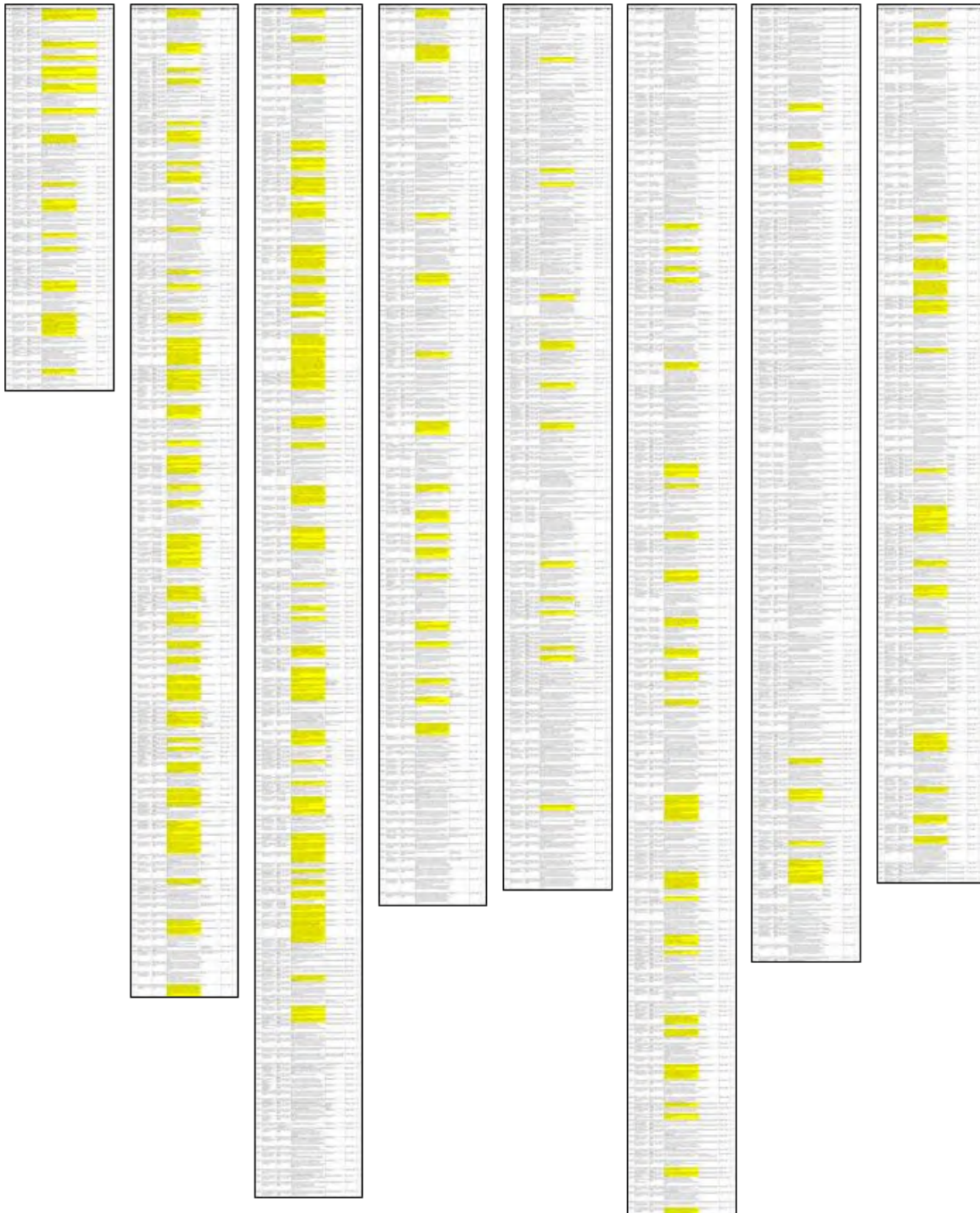
REM - Algemene analyse codering									
#	Top 10		Code	Freq. Totaal	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
	Meest	Minst							
1			Ad Hoc aanpak duurzaamheid	4	4	0	0	0	0
2			Afstemming kernactiviteiten	0	-	-	-	-	-
3			Begin van ontwikkeling/kinderschoenen	0	-	-	-	-	-
4	5		Beleid	18	2	3	2	7	4
5			Benchmark, vergelijken	6	0	0	1	4	1
6	6		Besluitvormingsproces	16	2	0	0	4	10
7			Business case/TVT	9	2	0	3	4	0
8			CO2/(carbon)footprint	3	1	0	1	1	0
9			Consensus duurzaamheid	6	0	3	1	1	1
10			Cosmetisch gebruik/green washing	3	0	1	0	0	2
11			Differentiatie naar vastgoed	11	3	2	5	1	0
12		6	Diversiteit certificering	1	0	1	0	0	0
13		8	Doorpakken/'het echt doen'	1	0	0	0	1	0
14			Duurzaamheid als incentive	7	3	1	1	2	0
15		2	Duurzaamheid als kostenpost	1	0	0	0	1	0
16	4		Duurzaamheid steeds belangrijker + Verandering	4	1	0	1	1	1
17			beschouwing duurzaamheid *1)	17	0	1	2	2	12
18	1		Dynamiek tussen 2 partijen	37	5	5	8	11	8
19	10		Energie/kWh	12	3	1	3	3	2
20			ESG	5	0	0	2	1	2
21			Exploitatielasten	7	0	0	3	4	0
22			Externe communicatie	3	0	1	1	1	0
23		9	Gebouwde omgeving	2	0	0	1	0	1
24			Holistisch/integraliteit	0	-	-	-	-	-
25			Impact/resultaten van duurzaamheid	7	1	0	1	0	5
26			In de aandacht staan	2	1	0	0	1	0
27		5	Innovatie	1	0	0	0	0	1
28			Intrinsieke motivatie	11	1	1	3	3	3
29	7		Investeringshorizon	15	3	0	5	4	3
30			Invloed duurzaamheid consument	6	0	2	0	0	4
31			Klimaatakkoord/Parisproof	4	0	1	0	0	3
32		3	Kostenverlaging/-besparing	1	1	0	0	0	0
33			Kwantificeren duurzaamheid	8	0	0	1	0	7
34		1	Level playing field	1	0	0	0	0	1
35	9		Maatschappelijke verantwoordelijkheid	12	1	1	3	2	5
36			Meerwaarde duurzaamheid	2	2	0	0	0	0
37			Metten duurzaamheid	4	0	0	0	4	0
38			Natuurlijke vervangingsmomenten	7	1	0	4	0	2
39			Onderscheidend vermogen	2	0	0	1	1	0
40			Ontmoediging	3	2	0	0	1	0
41			Pilots/lerende organisatie	4	0	0	1	2	1
42			Planmatige aanpak duurzaamheid	3	0	0	0	3	0
43			Randvoorwaarde	5	2	0	3	0	0
44	2		Regelgeving	23	8	4	3	2	6
45			Rendement, eisen en invloed	9	0	2	3	1	3
46			Resterende (ver)huurtermijn	3	0	0	2	0	1
47			Risico's	6	1	1	2	1	1
48			Rol aandeelhouders	10	1	1	2	4	2
49			Rol duurzaamheid bij financieren	10	4	3	2	1	0
50		4	Samenwerking intern	1	0	0	0	0	1
51			Samenwerking partners	5	1	2	0	0	2
52			Scepticisme, somber beeld	12	1	4	2	4	1
53			Schijnverduurzaming	3	2	1	0	0	0
54			SDG's (UN)	6	0	0	3	2	1
55			Stakeholders extern	7	0	3	1	2	1
56		10	Stakeholders intern	2	0	1	1	0	0
57		7	Stranden in intenties	1	0	1	0	0	0
58			TBL-People	11	0	1	5	0	5
59			TBL-Planet	6	0	0	5	1	0
60	8		TBL-Profit	13	4	4	3	0	2
61			Toekomstbeeld	10	0	2	2	5	1
62			Type organisatie	3	1	1	1	0	0
63			Urgentie duurzaamheid	0	-	-	-	-	-
64			Vastgoed als bedrijfsmiddel	2	0	0	0	0	2
65			Verantwoording afleggen	3	0	0	1	1	1
66			Vicieuze cirkel	3	0	0	1	2	0
67			Vrijblijvendheid	2	0	2	0	0	0
68			Waarde aandeel	4	0	4	0	0	0
69	3		Waardering duurzaamheid vastgoed	22	4	2	7	6	3
Totaal:					68	63	103	102	112
*1) Codes 'Duurzaamheid steeds belangrijker' en 'Verandering beschouwing duurzaamheid' samengevoegd.									
= komt voor in zowel top 10 bij REM als bij CREM.									

I. Bijlage 9 – Verdeling codering CREM

CREM - Algemene analyse codering									
#	Top 10		Code	Freq. Totaal	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
	Meest	Minst							
1			Ad Hoc aanpak duurzaamheid	5	0	2	2	0	1
2	10		Afstemming kernactiviteiten	8	3	0	2	2	1
3	7		Begin van ontwikkeling/kinderschoenen	11	0	4	1	0	6
4	4		Beleid	15	2	2	4	2	5
5	3		Besluitvormingsproces	17	7	2	1	2	5
6			Business case/TVT	7	3	3	1	0	0
7			CO2/(carbon)footprint	6	3	0	0	0	3
8			Consensus duurzaamheid	8	3	1	2	1	1
9		6	Cosmetisch gebruik/green washing	2	0	0	0	2	0
10			Differentiatie naar vastgoed	5	0	0	2	1	2
11		2	Diversiteit certificering	1	0	0	0	1	0
12			Doorpakken/'het echt doen'	6	1	0	0	2	3
13		7	Duurzaamheid als incentive	2	0	1	0	1	0
14			Duurzaamheid als kostenpost	3	0	3	0	0	0
15			Duurzaamheid steeds belangrijker + Verandering	3	0	2	0	0	1
16			beschouwing duurzaamheid *1)	7	1	0	1	3	2
17	2		Dynamiek tussen 2 partijen	17	8	0	6	2	1
18			Energie/kWh	8	4	0	0	0	4
19		9	Exploitatielasten	3	3	0	0	0	0
20			Externe communicatie	7	3	0	1	1	2
21			Gebouwde omgeving	3	0	0	0	0	3
22			Holistisch/integraliteit	7	7	0	0	0	0
23			Impact/resultaten van duurzaamheid	5	2	0	0	0	3
24			In de aandacht staan	3	0	1	0	0	2
25			Innovatie	7	3	0	0	3	1
26			Intrinsieke motivatie	8	0	3	0	4	1
27			Investeringshorizon	7	1	1	2	1	2
28			Invloed duurzaamheid consument	5	1	1	0	2	1
29			Klimaatakkoord/Parisproof	4	4	0	0	0	0
30			Kostenverlaging/-besparing	5	3	2	0	0	0
31	9		Kwantificeren duurzaamheid	10	8	0	1	0	1
32			Maatschappelijke verantwoordelijkheid	3	0	1	0	0	2
33		5	Meerwaarde duurzaamheid	2	2	0	0	0	0
34			Metten duurzaamheid	3	0	0	0	2	1
35			Ontmoediging	4	3	0	0	1	0
36			Pilots/lerende organisatie	6	4	0	0	2	0
37		3	Planmatige aanpak duurzaamheid	1	1	0	0	0	0
38			Randvoorwaarde	6	0	0	3	2	1
39	5		Regelgeving	12	8	0	2	2	0
40			Rendement, eisen en invloed	4	0	1	0	0	3
41			Risico's	3	1	0	1	1	0
42			Rol aandeelhouders	4	3	0	0	1	0
43		8	Rol duurzaamheid bij financieren	3	0	3	0	0	0
44		1	Samenwerking intern	1	0	0	1	0	0
45	6		Samenwerking partners	12	5	0	3	2	2
46	8		Scepticisme, somber beeld	10	0	3	0	7	0
47			SDG's (UN)	3	1	0	0	0	2
48			Stakeholders extern	7	3	1	0	1	2
49			Stakeholders intern	7	1	2	1	1	2
50			TBL-People	8	4	0	0	2	2
51			TBL-Planet	3	2	0	0	1	0
52			TBL-Profit	3	2	0	0	1	0
53			Toekomstbeeld	8	5	0	1	2	0
54			Type organisatie	3	0	1	0	1	1
55		4	Urgentie duurzaamheid	1	0	1	0	''	0
56			Vastgoed als bedrijfsmiddel	3	1	0	1	0	1
57		10	Waarde aandeel	3	3	0	0	0	0
58	1		Waardering duurzaamheid vastgoed	18	10	1	0	1	6
Totaal:					129	42	39	60	76
*1) Codes 'Duurzaamheid steeds belangrijker' en 'Verandering beschouwing duurzaamheid' samengevoegd.									
= komt voor in zowel top 10 bij REM als bij CREM									

J. Bijlage 10 – Visuele weergave selectie codering

Weergave van selectie van relevante citaten van de CREM-respondenten per respondent, gerangschikt per code naar hoofdgroep.



Onderstaand de weergave van selectie van relevante citaten van de REM-respondenten per respondent, gerangschikt per code naar hoofdgroep.

The image displays seven vertical panels, each representing a different main group of codes. Each panel contains a list of text entries, which are quotes from respondents. The text is organized by code, and specific parts of the quotes are highlighted in yellow to indicate relevance. The panels are arranged in a staggered fashion across the page.

K. Bijlage 11 – Tabel eindanalyse

[illegible]

Nr.	Vraag	1. FINANCIË		2. ORGANISATIE - TACTISCH OPR.		3. ORGANISATIE - STRATEGISCH		4. COMMUNICATIE		5. MIJN DOELZAKEN		6. BEWAARMINGEN		7. GEDAG EN MOTIVATIE		8. BEWEGINGEN	
		CSN	CSN	CSN	CSN	CSN	CSN	CSN	CSN	CSN	CSN	CSN	CSN	CSN	CSN	CSN	CSN
10	Is er voldoende informatie beschikbaar?																
11	Is er voldoende informatie beschikbaar?																
12	Is er voldoende informatie beschikbaar?																
13	Is er voldoende informatie beschikbaar?																
14	Is er voldoende informatie beschikbaar?																
15	Is er voldoende informatie beschikbaar?																