

DUURZAAM VASTGOED MET TOEGEVOEGDE WAARDE VOOR DE GEBRUIKERSORGANISATIE

MASTER THESIS
EXECUTIVE MASTER OF REAL ESTATE
TIASNIMBAS BUSINESS SCHOOL

AUTEUR:
ir. L.A.J. Dinnissen

BEGELEIDERS:
De heer dr. M.A.M. Wollaert - TiasNimbias Business School
Mevrouw drs. H.J.M. van de Ven - ARCADIS Nederland BV

25 mei 2011



Inhoud

Voorwoord	4
Samenvatting	5
Overzicht figuren, tabellen en foto's	8
1 Inleiding	9
1.1 ARCADIS	9
1.2 Aanleiding en context	10
1.2.1 Aanleiding	10
1.2.2 Context	11
1.3 Probleemstelling	12
1.4 Doelstelling van het onderzoek	12
1.5 Leeswijzer	12
2 Onderzoeksopzet	14
2.1 Inleiding	14
2.2 Type onderzoek	14
2.3 Diagnose	15
2.4 Ontwerp	15
2.5 Afbakening van het onderzoek	16
3 Besluitvorming m.b.t. duurzaamheidsambitie	17
3.1 Inleiding	17
3.2 Proces van de Methodische Besluitvorming	17
3.3 Besluitvorming m.b.t. de duurzaamheidsambitie	18
3.4 Causaal diagram	19
3.5 Onderzoeksvragen	21
4 Duurzaam vastgoed	22
4.1 Inleiding	22
4.2 Duurzaamheid	22
4.3 Duurzaam vastgoed	23
4.3.1 Beoordelingsmethodieken	23
4.3.2 Beschouwing van de beoordelingsmethodieken	26
4.4 Duurzame huisvesting	27
4.5 Conclusies	28
5 Duurzaam ondernemen	30
5.1 Inleiding	30
5.2 Duurzaam ondernemen	30
5.3 Motivatie voor duurzaam ondernemen	32
5.4 Fasen in duurzaam ondernemen	34

5.5 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	34
5.5.1 ISO 26000	35
5.5.2 Global Reporting Initiative's	36
5.5.3 MVO-indicatoren	37
5.6 Implementatie van duurzaam ondernemen/MVO in de organisatie	38
5.7 Conclusies	39
6 Afstemming vastgoed op de organisatie	41
6.1 Inleiding	41
6.2 Vastgoed als bedrijfsmiddel	41
6.3 Afstemmen van vastgoedstrategie op de bedrijfsstrategie	42
6.3.1 Koppelingsmodellen	44
6.3.2 Bedrijfsstrategie	44
6.3.3 Vastgoedstrategie	46
6.3.4 Afstemming	47
6.4 Toegevoegde waarde van een duurzaam gebouw	50
6.5 Conclusies	51
7 Beslissingsondersteunend model	52
7.1 Inleiding	52
7.2 Hoofdpzets en stappenplan van het model	52
7.3 Stap 1: Bepalen van de uitgangspunten en startpositie	53
7.3.1 De bedrijfsstrategie & kernactiviteiten	53
7.3.2 De MVO-doelstellingen	54
7.4 Stap 2: Formuleren van de gewenste ambitie	55
7.4.1 Bepalen toegevoegde waarde ten behoeve van de bedrijfsstrategie	55
7.4.2 Bepalen toegevoegde waarde ten behoeve van de MVO-doelstellingen	56
7.4.3 Bepalen toegevoegde waarde vastgoed	56
7.5 Stap 3: Vertalen in concrete maatregelen	57
7.5.1 Verzamelen van de concrete maatregelen	57
7.5.2 Vaststellen van de criteria	58
7.5.3 Toetsen en beoordelen van de concrete maatregelen	60
7.6 Stap 4: Terugkoppeling naar strategie en MVO-doelstellingen	60
7.7 Het beslissingsondersteunend model	60
8 Case	62
8.1 Inleiding	62
8.2 Casebeschrijving	62
8.3 Stap 1: bepalen uitgangspunten en startpositie	64
8.3.1 Bedrijfsstrategie en kernactiviteiten	64
8.3.2 MVO-doelstellingen gemeente Utrechtse Heuvelrug	64
8.3.3 Startpositie	66
8.4 Stap 2: Bepalen toegevoegde waarde Nieuwe gemeentekantoor	66
8.4.1 Bepalen toegevoegde waarde aan bedrijfsstrategie	66
8.4.2 Bepalen toegevoegde waarde aan de MVO-doelstellingen	66
8.5 Door de gemeente vastgestelde ambitie	67
8.5.1 Greencalc berekening	67
8.5.2 Uitgangspunten duurzaamheid	67

8.6 Conclusies	69
9 Conclusie en aanbevelingen	71
9.1 Inleiding	71
9.2 Conclusies	71
9.2.1 Onbekendheid met het begrip duurzaam vastgoed	71
9.2.2 Geen koppeling met de MVO-doelstellingen van de organisatie	72
9.2.3 Onbekendheid met toegevoegde waarde van duurzaam vastgoed	73
9.3 Aanbevelingen	73
10 Referentielijst	75
Colofon	80

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie dat de afronding vormt van mijn Master of Real Estate opleiding aan de TiasNimbas Business School. Het waren drie zeer boeiende en ook leuke jaren waar ik met veel plezier op terug zal kijken.

Voor mijn afstudeeropdracht heb ik gekozen voor het onderwerp duurzaam vastgoed. Een onderwerp dat ik in mijn projecten nog al eens tegen kom. Veel opdrachtgevers weten niet precies wat ze met dit onderwerp aan moeten. Veelal worden technische adviseurs ingeschakeld die een met een scala aan mogelijke maatregelen de opdrachtgever overdonderen. Dit terwijl we ons zouden moeten afvragen: wat kan duurzaam vastgoed ons als organisatie nu precies opleveren. Het in dit onderzoek ontwikkelde model biedt de mogelijkheid om opdrachtgevers mee te nemen in het proces van ambitiebepaling en vertaling zodat duurzaam vastgoed niet een verzameling wordt van technische maatregelen, maar voor elke organisatie specifieke inhoud krijgt en daarmee integraal bijdraagt aan de organisatie en haar omgeving.

Een aantal mensen heeft er aan bijgedragen dat ik dit onderzoek en daarmee ook de opleiding met goed gevolg en een goed gevoel heb kunnen afronden.

Als eerste ben ik dank verschuldigd aan ARCADIS. Zij hebben mij als werkgever de mogelijkheid geboden om deze studie te kunnen volgen en afronden.

Daarnaast wil ik mijn twee begeleiders, Marcel Wollaert en Ryan van de Ven, bedanken voor hun enthousiaste begeleiding. Tijdens de gesprekken die ik met ze had, namen ze met hun enthousiasme en positieve houding geregeld mijn onzekerheid over de voortgang van dit onderzoek weg.

Daarnaast wil ik Lenny Putman van de gemeente Utrechtse Heuvelrug bedanken. Ze gaf me de mogelijkheid om mijn model bij de gemeente Utrechtse Heuvelrug te toetsen. Een voor mij belangrijk onderdeel van dit onderzoek.

Ook wil ik mijn collega's bedanken voor de interessante discussies over het onderwerp van dit afstudeeronderzoek. In het bijzonder Bram van Beek. Al die sessies voor het whiteboard waarin ik hem probeerde te overtuigen van mijn model hebben mij zeer geholpen de vraagstelling en het model scherp te krijgen. Bedankt voor de positieve en kritische feedback!

De meeste dank ben ik verschuldigd aan Marije. De afgelopen drie jaar heb ik heel veel tijd aan mijn studie besteed. Dat was niet altijd even handig en leuk. Maar ze gaf me altijd alle ruimte en steun die ik nodig had om me op mijn studie te kunnen richten. Nu ben ik eindelijk klaar!

Samenvatting

Duurzaamheid wordt steeds belangrijker en krijgt daardoor binnen het bedrijfsleven steeds meer aandacht. Geen enkele organisatie kan zich vandaag de dag nog veroorloven duurzaam ondernemen als thema te negeren. Veel bedrijven achten duurzaamheid dan ook een kritische succesfactor bij technische innovaties.

Duurzaam ondernemen of Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen kan zich op vele aspecten van het ondernemen richten, waaronder het bedrijfsvastgoed dat door de organisatie wordt gebruikt. Algemeen bekend is dat de CO²-emissie van kantoren een groot deel uitmaakt van de totale CO²-emissie in Nederland. Hier valt dus veel rendement te halen, waardoor het verduurzamen van de kantoren veel aandacht krijgt.

De duurzaamheidsmaatregelen binnen het bedrijfsvastgoed hebben echter voornamelijk betrekking op de reductie van CO²-emissie en de reductie van energie. Op andere terreinen liggen ook nog (voldoende) mogelijkheden die niet worden benut.

De besluitvorming binnen een huisvestingsproject betreffende het vaststellen van de duurzaamheidsambitie met betrekking tot het bedrijfsvastgoed verloopt erg ad hoc, Koppeling van met de bedrijfsstrategie en het organisatiebrede duurzaamheid-/MVO-beleid voor de langere termijn vindt daardoor op dit moment niet plaats. Hierdoor worden kansen om duurzaam vastgoed de maximale toegevoegde waarde te laten bieden ten behoeve van de organisatie en haar MVO-doelstellingen niet worden benut.

Dat het bepalen van de ambitie met betrekking tot duurzaam vastgoed (in het kader van een huisvestingsproject) vaak ad hoc verloopt, heeft een aantal oorzaken:

- onbekendheid met duurzaam vastgoed bij de gebruiker van vastgoed;
- in het huisvestingsproject wordt geen koppeling gemaakt met de duurzaamheidsdoelstellingen van de organisatie;
- onbekendheid met de mogelijke toegevoegde waarde van duurzaam vastgoed voor de organisatie.

Het blijkt voor huurders en gebruikers/eigenaren lastig om invulling te geven aan het begrip duurzaam vastgoed zonder dat duidelijk en helder omschreven is wanneer iets nu wel en wanneer iets nu geen duurzaam vastgoed is. De bekende beoordelingsmethoden als BREEAM, GPR gebouw, GreenCalc en het Energielabel proberen (ieder met hun eigen interpretatie) de mate van duurzaamheid vast te leggen in een getal of waarde, gebaseerd op gebouwkenmerken. De wijze waarop de beoordelingsmethodiek de duurzaamheidswaarde berekent, is echter per beoordelingsmethodiek verschillend en sluit niet altijd aan bij de wensen van de gebruiker. Duurzaam vastgoed is hierdoor nog te vaak een verzameling van technische maatregelen om bijvoorbeeld de CO²-emissie te verlagen. Het begrip duurzaam vastgoed dient een gebruikersspecifieke inhoud te krijgen doordat het een belangrijke bijdrage levert aan het realiseren van het MVO-beleid en de strategie van de organisatie.

Steeds meer organisaties denken na over duurzaam ondernemen/Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Wereldwijd beschikken meer en meer organisaties over of zijn bezig met het opstellen van een duurzaamheidsprogramma/MVO-beleid. In deze programma's is vastgelegd op welke wijze de organisatie maatschappelijk verantwoord wil ondernemen. MVO binnen een organisatie is gericht op het leggen van een koppeling tussen het financiële rendement van een bedrijf en de prestatie op ecologisch en sociaal gebied. Het creëren van zoveel mogelijk winst is echter niet meer de enige verantwoordelijkheid van ondernemingen. De samenleving spreekt bedrijven steeds nadrukkelijker aan op hun bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn.

Nog niet alle organisaties zijn zo ver dat duurzaam ondernemen een volledig en integraal onderdeel uitmaakt van de bedrijfsprocessen. Met betrekking tot het duurzaam ondernemen/MVO binnen een organisatie kunnen een drietal fasen onderscheiden worden:

1. *defensief*: alleen dat doen wat moet van de wetgever;
2. *preventief*: alleen iets doen als het duidelijk kostenvoordelen of imago voordelen oplevert;
3. *offensief*: duurzaamheid is een integraal onderdeel van de beslissingen en processen op alle niveaus binnen een organisatie. Nadruk ligt niet op losse projecten of acties, maar op strategie voor de lange termijn.

Afhankelijk van de fase waarin een organisatie zich bevindt kan duurzaam vastgoed een steeds meer integrale bijdrage leveren aan het realiseren van het MVO-beleid van de organisatie.

Volgens een aantal Corporate Real Estate Management modellen kan vastgoed (en dus ook duurzaam vastgoed) daarnaast ook nog toegevoegde waarde leveren voor de strategie van de organisatie.

Duurzaam vastgoed kan bijdragen aan de bedrijfsstrategie door het leveren van de volgende toegevoegde waarden:

- verkondigen/ondersteunen/verbeteren van het duurzame imago;
- aantrekken van nieuwe medewerkers;
- anticiperen op veranderende wetgeving;
- vooruitlopen op toekomstige ontwikkelingen;
- verhogen van de productiviteit;
- realiseren van kostenbesparing in de exploitatie;
- duurzaam gedrag ondersteunend;
- waardecreatie van het vastgoed (voor eigenaren van vastgoed);

Met het ontwikkelde beslissingsondersteunend model kan een organisatie binnen een huisvestingsproject de duurzaamheidsambitie met betrekking tot het bedrijfstvastgoed structureel bepalen en vertalen zodat het duurzaam vastgoed die prestaties levert die aansluit bij de strategie van de organisatie en haar MVO-doelstellingen.

Het beslissingondersteunend model bestaat uit de volgende vier stappen, te weten:

1. Bepalen van de uitgangspunten en startpositie door de bedrijfsstrategie en het integrale MVO-beleid vast te stellen.
2. Formuleren van de gewenste ambitie in (voor zover mogelijk) meetbare prestatie-eisen, door vast te stellen hoe het betreffende bedrijfstgoed integraal kan bijdragen aan het behalen van de bedrijfsstrategie en het MVO-beleid.
3. Vertalen in concrete duurzaamheidsmaatregelen door duurzaamheidsmaatregelen in het gebouw toe te passen die gezamenlijk voldoen aan de prestatie-eisen zoals die in de ambitie zijn vastgelegd.
4. Terugkoppeling van de maatregelen naar de bedrijfsstrategie en het MVO-beleid. Dragen de gekozen maatregelen nu echt bij aan de MVO-doelstellingen en de bedrijfsstrategie?

Het model is een algemeen stappenplan en niet een strak omljnd plan van aanpak. Het model geeft richting en daarmee handvatten om bewust en gestructureerd meer uit kantoorvastgoed te halen voor de organisatie.

Overzicht figuren, tabellen en foto's

Figuren:

- Figuur 1: Leeswijzer
- Figuur 2: Regulatieve cyclus
- Figuur 3: Model van methodische besluitvorming (Aken, 1995)
- Figuur 4: Ambitiebepaling en vertaling
- Figuur 5: Causaal diagram
- Figuur 6: Duurzaam ondernemen en de 'Value Chain' (Porter & Kramer, 2006)
- Figuur 7: Fasen in duurzaam ondernemen
- Figuur 8: Value Chain (Porter, 1985)
- Figuur 9: Bedrijfsmiddelen (Joroff et al., 1993)
- Figuur 10: CREM als schakel tussen de andere vormen van management binnen een organisatie (DeWulf et al., 2000)
- Figuur 11: Koppeling van de vastgoedstrategie op de bedrijfsstrategie
- Figuur 12: Koppelingsmodel vastgoedstrategie aan de bedrijfsstrategie (Scheffer et al., 2006)
- Figuur 13: Hoofdopzet beslissingsondersteunend model
- Figuur 14: MVO-doelstellingen per fase van de MVO implementatie
- Figuur 15: Beslissingsondersteunend model

Tabellen:

- Tabel 1: Aspecten per beoordelingsmethodiek
- Tabel 2: Koppelingsmodellen CREM
- Tabel 3: Koppeling drijvende krachten met toegevoegde waarden vastgoed
- Tabel 4: Koppeling drijvende kracht met toegevoegde waarden duurzaam vastgoed
- Tabel 5: Toegevoegde waarde duurzaam vastgoed en bijbehorende vastgoedstrategieën

Foto's:

- Foto 1: Foto maquette nieuwbouw gemeentekantoor Utrechtse Heuvelrug

HOOFDSTUK 1 Inleiding

1.1

ARCADIS

ARCADIS NV is een internationaal opererend advies- en ingenieursbureau op het gebied van infrastructuur, milieu, water en gebouwen met in totaal 15.000 medewerkers (2011) werkzaam in meer dan 70 landen. ARCADIS NV behoort wereldwijd tot de top 10 van advies- en ingenieursbureaus.

ARCADIS Nederland BV is de Nederlandse tak van de wereldwijde ARCADIS NV organisatie. ARCADIS Nederland BV ontwikkelt, ontwerpt, implementeert, onderhoudt en exploiteert projecten voor bedrijven en overheden. ARCADIS Nederland heeft 3.000 medewerkers in Nederland, in een regionaal verankerd netwerk van kantoren. Dichtbij onze klanten en denken als onze klanten. De missie van ARCADIS Nederland BV is het leveren van een bijdrage aan de duurzame kwaliteit van de gebouwde en natuurlijke omgeving en daarmee waarde creëren voor onze klanten, medewerkers en aandeelhouders.

ARCADIS onderneemt op maatschappelijk verantwoorde wijze en neemt verantwoordelijkheid voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op de leefomgeving. De invloed van het werk van ARCADIS op de leefomgeving is terug te vinden in een tweetal dimensies:

1. Invloed van onze projecten. De grootste impact van het werk van ARCADIS op de omgeving is via projecten voor opdrachtgevers. Duurzaamheid is daarbij integraal onderdeel van de verantwoordelijkheid van ARCADIS.
2. De eigen bedrijfsvoering. Door de aard van het werk is de milieubelasting van de bedrijfsvoering beperkt. ARCADIS streeft ernaar de bedrijfsactiviteiten zo milieuvriendelijk mogelijk uit te voeren.

Binnen ARCADIS Nederland zijn 4 divisies actief: Water, Milieu & Ruimte, Mobiliteit en Gebouwen.

De marktgroep Zakelijk (onderdeel van de divisie Gebouwen) van ARCADIS Nederland BV levert advies- en projectmanagementdiensten t.b.v. huisvestingsprojecten aan eigenaren/gebruikers en huurders van vastgoed.

Onder de opdrachtgevers bevinden zich steeds meer eigenaren/gebruikers en huurders van kantoorvastgoed die op dit moment de mogelijkheden voor het verduurzamen van hun kantoorvastgoed onderzoeken.

1.2 AANLEIDING EN CONTEXT

1.2.1 AANLEIDING

ARCADIS adviseert en begeleidt onder andere huurders en gebruiker/eigenaren van kantoorvastgoed bij het verduurzamen van vastgoedobjecten. De ervaring heeft geleerd dat in deze adviestrajecten vaak twee aspecten van groot belang zijn:

- welke duurzaamheidsmaatregelen zijn (technisch) mogelijk?
- wat gaan de duurzaamheidsmaatregelen kosten?

De gestelde duurzaamheidsambitie van de organisatie met betrekking tot het vastgoed wordt vaak aan de hand van deze twee aspecten bepaald.

Het bepalen van de duurzaamheidsambitie van een organisatie m.b.t. de huisvesting staat vaak nog op zichzelf doordat binnen bedrijven verschillende duurzaamheidsthema's slechts occasioneel aandacht krijgen en ad hoc worden opgepakt. Het integraal benaderen van diverse duurzaamheidsthema's staat echter nog in de kinderschoenen, maar zal naar verwachting de komende jaren binnen bedrijven steeds meer worden opgepakt.

De duurzaamheidsmaatregelen binnen organisaties hebben voornamelijk betrekking op reductie van CO²-emissie en reductie van energie. De kansen die er liggen op andere terreinen worden nog niet (voldoende) geïdentificeerd (De Vaal –Van Horen, 2011). Koppeling met de bedrijfsstrategie en het organisatiebrede duurzaamheidsbeleid voor de langere termijn vindt daardoor op dit moment niet plaats. Hierdoor wordt de kans gemist om duurzame huisvesting de organisatie nog beter in haar doelstellingen te ondersteunen.

De huidige besluitvorming betreffende de duurzaamheidsdoelstellingen van de organisatie m.b.t. vastgoed verloopt erg ad hoc, waardoor kansen om duurzaam vastgoed maximale toegevoegde waarde te laten bieden ten behoeve van de organisatie, voor de korte en lange termijn, niet worden benut.

ARCADIS adviseert gebruikers en eigenaren van vastgoed bij het verduurzamen van dit vastgoed. Hiervoor gebruikt ARCADIS op dit moment een tweetal tools, namelijk:

- *De Toolbox Duurzaamheid:*
Met behulp van de Toolbox Duurzaamheid kan ARCADIS gebruikers van vastgoed begeleiden bij het vaststellen van de duurzaamheidsambitie m.b.t. de huisvesting en deze te vertalen naar een waarde van een te kiezen beoordelingsmethodiek. De Toolbox Duurzaamheid geeft daarnaast handvatten om ervoor te zorgen dat gedurende het ontwerpproces deze ambitie ook gerealiseerd wordt.
- *De Sustainability Performance Scan:*
De Sustainability Performance Scan (SPS) brengt voor een vastgoedeigenaar de duurzaamheid en duurzaamheidspotentie van een vastgoedobject in kaart. Het is ontwikkeld voor bestaande gebouwen. Aan de hand van een aantal vastgestelde aspecten wordt de duurzaamheid en de duurzaamheidspotentie in kaart gebracht. Deze duurzaamheidsscan is gericht op de technische en financiële haalbaarheid van het verduurzamen. Het resultaat van deze scan is een investeringsvoorstel met daaraan

gekoppeld het te realiseren duurzaamheidlabel. Centraal in de SPS staat het betreffende vastgoedobject zelf: Wat is technisch haalbaar? Wat is de terugverdientijd van de investeringen? En welke duurzaamheidlabels (BREEAM, Energielabel, etc.) kunnen na de aanpassingen aan het object toegekend worden?

In beide tools wordt weinig aandacht besteed aan hoe die duurzaamheidsambitie m.b.t. de huisvesting tot stand komt en waar de behoefte aan duurzaam huisvesten vandaan komt. Hiermee wordt de kans om met duurzame huisvesting meer toegevoegde waarde voor het primaire proces van de organisatie te creëren en aan de behoefte aan duurzaam huisvesting invulling te geven, mogelijk niet benut.

1.2.2

CONTEXT

Duurzaamheid wordt steeds belangrijker en krijgt daardoor binnen het bedrijfsleven steeds meer aandacht (Sociaal-Economische Raad, 2010). Geen organisatie kan zich vandaag de dag nog veroorloven duurzaam ondernemen als thema te negeren. Veel bedrijven achten duurzaamheid ook een kritische succesfactor bij technische innovaties (Urban Land Institute & PriceWaterhouseCoopers, 2009).

Duurzaam ondernemen kan zich op vele aspecten van het ondernemen richten, waaronder de huisvesting van de organisatie. Algemeen bekend is dat de CO₂ emissie van kantoren een groot deel uitmaakt van de totale CO₂ emissie in Nederland. Hier valt dus veel rendement te halen, waardoor het verduurzamen van de kantoren veel aandacht krijgt.

Uit onderzoek van Jones Lang LaSalle blijkt dat het belang dat huurders/eigenaren hechten aan duurzame huisvesting de laatste 2 jaren sterk is toegenomen (Jones Lang LaSalle, 2010). Het aantal organisaties voor wie duurzaamheid een belangrijk onderwerp op de agenda is geworden, is gestegen van 38% in 2008 naar 73% in 2010. Het aantal bedrijven dat de ambitie heeft om duurzaam gehuisvest te zijn binnen 2 tot 5 jaar is gestegen van 31% in 2008 naar 41% in 2010.

Uit onderzoek zou blijken dat in specifieke situaties huurders van kantoorvastgoed in de Verenigde Staten zelfs bereid zijn om een hogere huur te betalen voor 'duurzaam vastgoed' en dat 'duurzaam vastgoed' een hogere waarde heeft dan vergelijkbaar 'niet duurzaam vastgoed' (Eichholtz, Kok, & Quigley, 2009)(Kok & Jennen, zj). Uit onderzoek van het Royal Institute for Chartered Surveyors (RICS Research, 2010) blijkt volgens Berkhout (Berkhout, 2010) dat voor deze relatie echter zeer beperkte bewijzen te vinden zijn.

Dat neemt niet weg dat veel beleggers, de groep die ca. 60% van de kantorenvoorraad in handen heeft (Senternovem, zj), zich aan het oriënteren zijn op het verduurzamen van hun vastgoedportefeuille. Zeker met de huidige problematiek omtrent de grote leegstand in kantoren (IVBN, 2009) en de schaarste in 'duurzaam' kantoorvastgoed, terwijl de vraag toeneemt. Voor de beleggers dienen de investeringskosten voor het verduurzamen van het vastgoed natuurlijk wel op te wegen tegen de baten (hogere huur, hogere waarde object, hogere verkoopwaarde en lagere leegstandspercentages).

De huidige situatie op de huurders/verhuurdersmarkt is als gevolg van het grote aanbod duidelijk verschoven van een aanbodmarkt naar een vragersmarkt. Huurders hebben het in de markt voor het zeggen, waardoor ze meer eisen kunnen stellen aan bijvoorbeeld de mate van duurzaamheid van het vastgoed.

1.3

PROBLEEMSTELLING

In de tools die ARCADIS gebruikt bij de advisering omtrent het verduurzamen van vastgoed wordt de koppeling van de duurzaamheidsambitie met de bedrijfsdoelstellingen niet gemaakt. Er wordt snel overgestapt op concrete maatregelen en certificeringmogelijkheden (zoals BREAAM).

Vooralsnog blijft onbekend:

- Waar komt de duurzaamheidsambitie bij een huurder vandaan?
- Hoe komt die binnen die organisatie tot stand?
- Hoe kan die ambitie maximaal worden ondersteund door het duurzaam vastgoed?

Probleemstelling:

Te weinig structuur in het vaststellen en vertalen van de duurzaamheidsambitie m.b.t. het kantoorvastgoed door gebruikers en eigenaren.

1.4

DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK

Het resultaat van dit onderzoek moet er toe leiden dat de ambitie met betrekking tot duurzame kantoorhuisvesting gestructureerder in kaart kan worden gebracht.

Deze doelstelling kan worden bereikt door:

Het opstellen van een beslissingsondersteunend model waarmee een organisatie binnen een huisvestingsproject de duurzaamheidsambitie met betrekking tot het specifieke bedrijfstype structureel kan bepalen en vertalen.

1.5

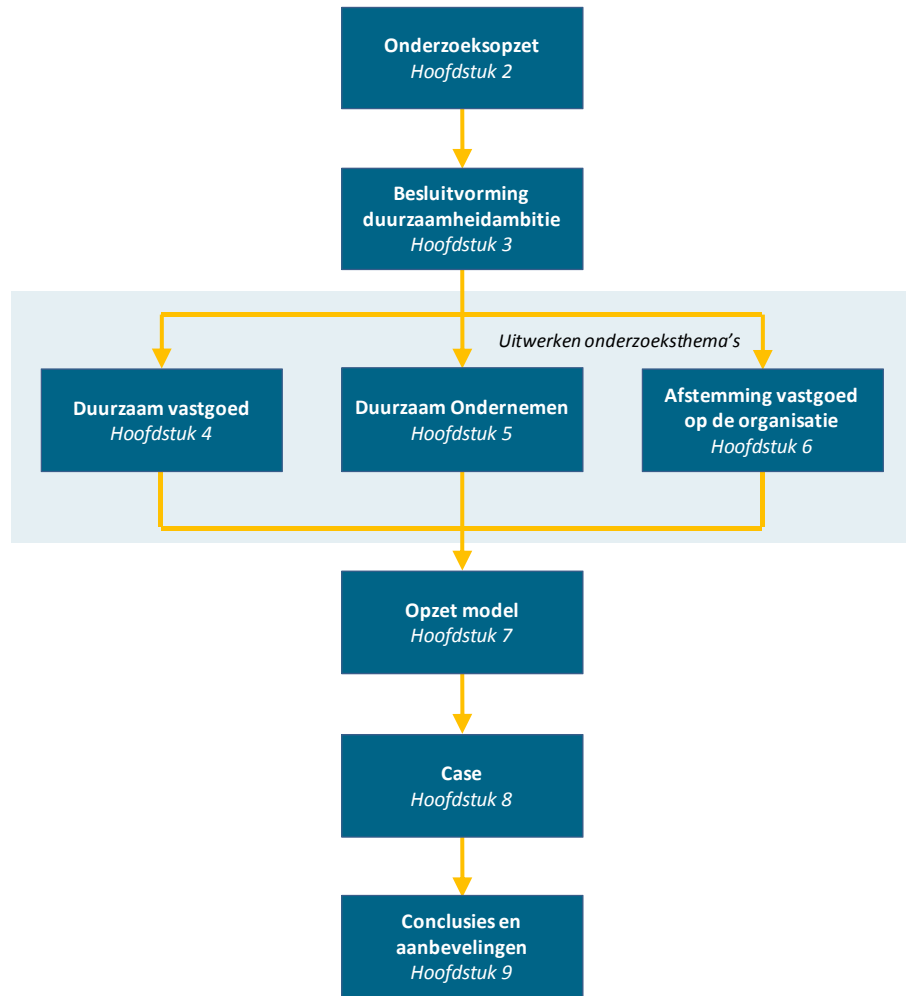
LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 van dit rapport is de opzet van het onderzoek toegelicht. Hoofdstuk 3 beschrijft de problemen bij de ambitiebepaling en de daaraan gekoppelde onderzoeksvragen voor dit onderzoek. De onderzoeksvragen komen vervolgens aan bod in de hoofdstukken 4, 5 en 6. Dit resulteert in een aantal implicaties voor het ontwerp van het model, welke in hoofdstuk 7 is beschreven. Het model wordt aan de hand van een case getest in hoofdstuk 8. Hoofdstuk 9 bevat de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek.

In figuur 1 is de opzet van het rapport visueel weergegeven.

Figuur 1

Leeswijzer



HOOFDSTUK 2 Onderzoeksopzet

2.1 INLEIDING

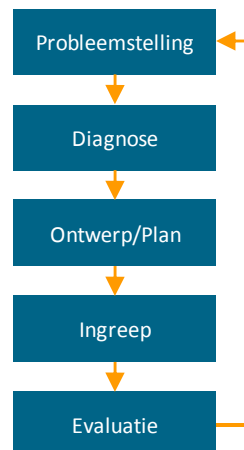
In dit hoofdstuk wordt de methodologische opzet van het onderzoek nader uiteengezet. Nader toegelicht worden:

- het type onderzoek (paragraaf 2.2);
- het stappenplan (paragraaf 2.3);
- de afbakening van het onderzoek (paragraaf 2.4).

2.2 TYPE ONDERZOEK

Dit onderzoek betreft een probleemgericht onderzoek. De aanpak van dit onderzoek vindt plaats aan de hand van de regulatieve cyclus van Van Strien (1986). Van de regulatieve cyclus worden in dit onderzoek de stappen 1 t/m 3 (probleemstelling, diagnose en ontwerp/plan) doorlopen.

Figuur 2
Regulatieve cyclus



- *Probleemstelling*: Uit de probleemkluwen wordt op basis van een intuïtieve diagnose een probleemstelling geformuleerd.
- *Diagnose*: Dit is de fase waar de probleemsituatie wordt onderzocht en geprobeerd wordt de oorzaken boven water te krijgen. Het resultaat van de diagnose is dat het probleem duidelijk is.
- *Ontwerp/plan*: In deze fase wordt het ontwerp/plan opgesteld om tot een oplossing van het probleem te komen.

De probleemstelling is al in hoofdstuk 1 aan bod gekomen. In paragraaf 2.3 respectievelijk 2.4 worden de stappen diagnose en ontwerp van dit onderzoek nader toegelicht.

De stappen 'Ingreep' en 'Evaluatie' maken geen onderdeel uit van dit onderzoek.

2.3

DIAGNOSE

Het doel van deze stap is het verder uitrafelen van de probleemstelling en het controleren van de intuïtieve diagnose die geleid heeft tot deze probleemstelling.

De methode van dataverzameling voor de eerste diagnose bestaat uit:

- het verder in kaart brengen van de probleemstelling aan de hand van gesprekken met adviseurs duurzaamheid binnen ARCADIS.

Methode van data-analyse bestaat uit:

- analyse van de resultaten uit de interviews en opstellen van een overall causaal diagram waarin de intuïtieve diagnose verder is uitgewerkt.

2.4

ONTWERP

Op basis van de verkregen informatie uit de diagnose zal een eerste ontwerp gemaakt worden voor het model. In het vervolg van de ontwerpfase zal dit ontwerp aan de hand van diverse input worden uitgebreid:

Methode van dataverzameling bestaat uit de volgende delen:

- eerste outline van het ontwerp opstellen.
- verkrijgen van input voor het verder uitwerken van het model door:
 - toetsen model bij een duurzaam vastgoed project;
 - bespreken model met deskundige collega's binnen ARCADIS.

Methode van data-analyse bestaat uit:

- tijdens het toetsen en besprekingen wordt het eerste outline ontwerp besproken, waarna het ontwerp kan worden uitgewerkt en voltooid.

Methode van ontwerp:

Het opstellen van het model waarmee inzicht kan worden verkregen in de duurzaamheidsambitie van huurders en gebruikers/eigenaren van kantoorvastgoed. Dit model vormt een link tussen de organisatiedoelstellingen en het kantoorvastgoed. Het ontwerp wordt in eerste instantie op basis van deskresearch opgezet. De eerste outline van het model wordt besproken met deskundige collega's en bij een huisvestingsproject getoetst. De feedback wordt (wanneer nodig) gebruikt om het model verder uit te werken tot het definitieve model.

2.5

AFBAKENING VAN HET ONDERZOEK

Het op te zetten model wordt ontwikkeld voor een specifieke doelgroep die voldoet aan de volgende 4 voorwaarden, te weten:

- Nederlandse organisaties;
- publieke en private organisaties;
- gebruikers en gebruikers/eigenaren van kantoorvastgoed;
- kantoorvastgoed in Nederland.

HOOFDSTUK

3

Besluitvorming m.b.t.
duurzaamheidsambitie**3.1****INLEIDING**

Het nemen van een besluit kan een complex proces zijn waar het nodige bij komt kijken. Een goede structuur helpt de besluitvorming te vereenvoudigen en te organiseren.

In dit hoofdstuk wordt een nadere verdieping gegeven van de volgende aspecten:

- proces van de Methodische Besluitvorming (paragraaf 3.2);
- besluitvorming met betrekking tot de duurzaamheidsambitie (paragraaf 3.3);
- causaal diagram (paragraaf 3.4).

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal onderzoeksthema's en bijbehorende deelvragen (paragraaf 3.5).

3.2**PROCES VAN DE METHODISCHE BESLUITVORMING**

Om te komen tot een goede besluitvorming is het wenselijk om op systematische wijze tot een besluit te komen. Het proces van de Methodische Besluitvorming hanteert hiervoor de volgende zeven stappen (Van Aken, 1995):

1. formuleren van de te bereiken doelstelling;
2. verzamelen van te hanteren criteria voor het kiezen uit de alternatieven;
3. ordenen criteria in eisen en gewogen wensen;
4. verzamelen of generen van alternatieven;
5. toetsen en beoordelen van de alternatieven aan de criteria;
6. beoordelen van de risico's (nadelige gevolgen) van de alternatieven;
7. het nemen van een beslissing.

Het model met daarin de 7 stappen is schematisch weergegeven in figuur 3. Het model is ervoor bedoeld om tijdens het besluitvormingsproces het overzicht en de houvast te bewaren, om zodoende efficiënt tot een goed besluit te komen.

Het gaat bij besluitvorming om het maken van een keuze uit de verschillende alternatieven. Deze alternatieven dienen te worden beoordeeld aan de hand van de opgestelde criteria. Het opstellen van deze criteria vormt volgens Van Aken (1995) de kern van het besluitvormingsproces.

Figuur 3

Model van methodische besluitvorming (Aken, 1995)



3.3

BESLUITVORMING M.B.T. DE DUURZAAMHEIDAMBITIE

Aan de hand van het methodische besluitvormingsmodel is bekeken waar het mogelijk aan ontbreekt bij de besluitvorming omtrent ambitiebepaling m.b.t. duurzaamheid van het vastgoed. De besluitvorming betreffende de ambitie kan in hoofdlijnen in twee besluitvormingstrajecten worden verdeeld:

1. Het eerste traject betreft de besluitvorming waarbij de ambitie van de organisatie met betrekking tot het vastgoed wordt bepaald. De ambitie wordt vastgelegd in de vorm van prestatie-eisen. Deze eisen dienen zo geformuleerd te worden dat de concrete maatregelen aan de hand hiervan kunnen worden beoordeeld.
2. Het tweede traject betreft hoe deze ambitie uit besluitvormingstraject 1 aan de hand van concrete duurzaamheidsmaatregelen vorm te geven in een gebouw.

Beide trajecten zijn visueel weergegeven in onderstaande figuur 4.

Figuur 4

Ambitiebepaling en vertaling



Bij de besluitvorming omtrent de duurzaamheidsambitie van een organisatie ten behoeve van het vastgoed wordt een aantal zaken geconstateerd:

- Bij de besluitvorming omtrent de duurzaamheidsambitie m.b.t. het vastgoed spelen de volgende aspecten een rol:
 - Onduidelijkheid met betrekking tot de doelstelling:
Wat is de duurzaamheidsambitie van de organisatie en op welke wijze kan de huisvesting daar integraal een bijdrage aan leveren? De relatie tussen duurzaam ondernemen en de bijdrage van het vastgoed wordt niet altijd gelegd. Vaak wordt het realiseren van het vastgoed als een apart project gezien en niet als onderdeel van een integraal systeem.
 - Onduidelijkheid met betrekking tot de criteria:
Als de doelstelling niet helder omschreven is, is het lastig om de criteria vast te stellen. De criteria zijn van belang om die ambities te selecteren die bijdragen aan het duurzaam ondernemen van de organisatie.

- Aspecten die een rol spelen bij de besluitvorming m.b.t. de concrete maatregelen in het vastgoed:
 - Onduidelijkheid met betrekking tot de doelstelling:
De duurzaamheidsambitie m.b.t. het vastgoed is onduidelijk en niet SMART beschreven en is soms al beschreven in termen van concrete maatregelen en oplossingen in plaats van prestatie-eisen.
 - Onduidelijkheid met betrekking tot de criteria:
 - wat zijn de gewenste effecten van de duurzaamheidsmaatregelen?
 - wat mogen de specifieke duurzaamheidsmaatregelen kosten?
 - welke maatregelen zijn technisch mogelijk?

Ervaring leert dat de ambitiebepaling m.b.t. het vastgoed in een aantal gevallen wordt overgeslagen. Er wordt in een huisvestingsproject veelal gestart met het benoemen van concrete maatregelen zonder dat de ambitie al is vastgesteld in de vorm van prestatie-eisen/key performance indicatoren. Er wordt eigenlijk al meteen gekeken naar wat er (technisch) mogelijk is aan concrete maatregelen en welke waarden op de verschillende milieu-indexen (technisch en financieel) haalbaar zijn. Er wordt niet gestart met wat vastgoed zou kunnen betekenen voor het duurzaam ondernemen van de organisatie. Hierdoor worden mogelijk andere effecten van het gebouw op het duurzaam ondernemen niet in besluitvorming meegenomen en worden mogelijke andere toegevoegde waarden van het duurzame vastgoed niet herkend.

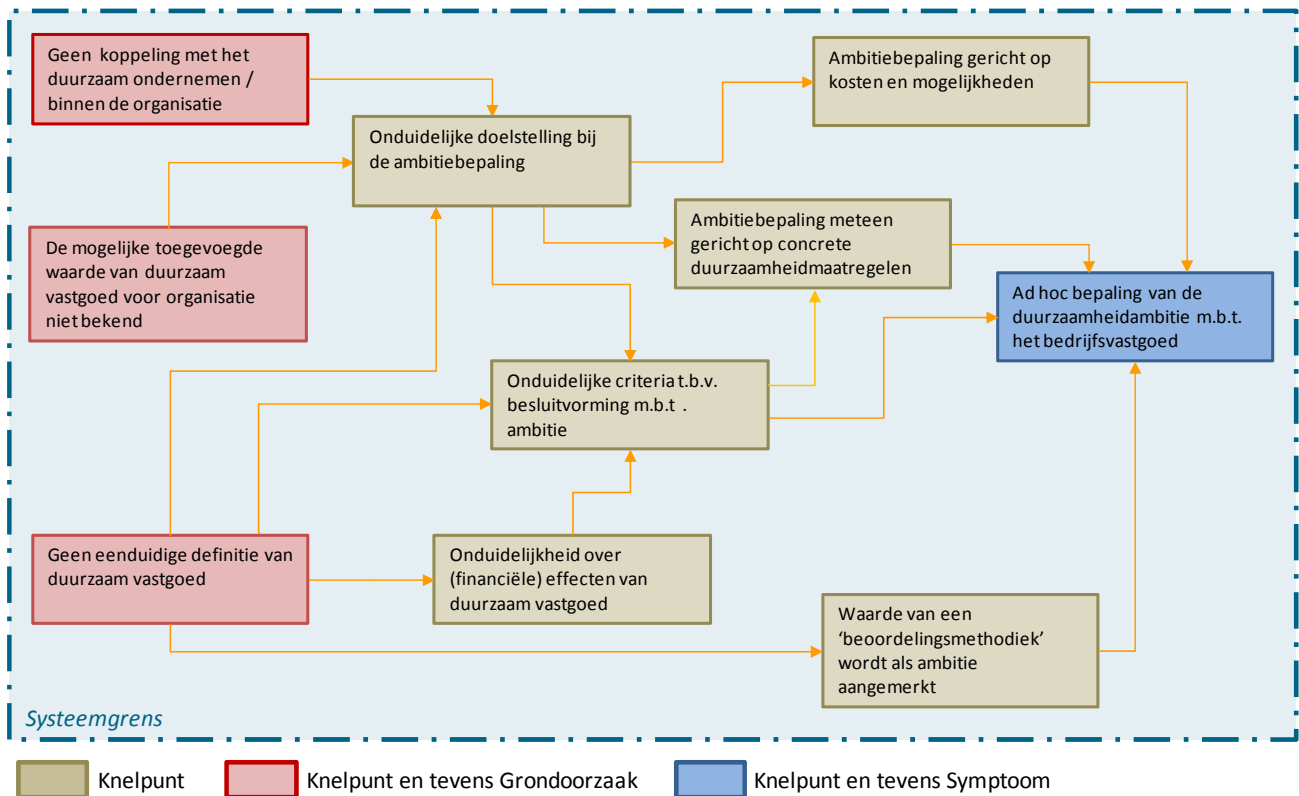
3.4

CAUSAAL DIAGRAM

Aan de hand van de beschrijving in paragraaf 3.3 is een causaal diagram opgesteld. Het causaal diagram is weergegeven in figuur 5.

Figuur 5

Causaal Diagram

*Toelichting op het causaal diagram:*

Het causaal diagram betreft de situatie waarbij de duurzaamheidsambitie met betrekking tot het vastgoed dient te worden vastgelegd binnen een huisvestingsproject.

De ad hoc bepaling is het gevolg van:

- er wordt niet gesproken over het formuleren van een ambitie aan de hand van indicatoren, maar over het formuleren van concrete maatregelen;
- bij het formuleren van de ambitie worden meteen de technische en financiële onmogelijkheden meegenomen;
- het is onduidelijk op basis van welke criteria een ambitie bepaald moet worden;
- de ambitie wordt vastgelegd in een duurzaamheidswaarde aan de hand van een beoordelingsmethodiek.

De grondoorzaken van deze ad hoc bepaling zijn:

- onbekendheid met duurzaam vastgoed;
- in het huisvestingsproject is geen koppeling met de duurzaamheidsdoelstellingen van de organisatie.
- onbekendheid met de mogelijke toegevoegde waarde van duurzaam vastgoed voor de organisatie;

3.5

ONDERZOEKSVRAGEN

Naar aanleiding van het causaal diagram is er gekoppeld aan de grondoorzaken een aantal onderzoeksthema's gedefinieerd die t.b.v. het model nader uitgewerkt moeten worden. Om te komen tot het model zijn de volgende drie onderzoeksthema's geformuleerd:

- *Onderzoeksthema 1: Duurzaam vastgoed:*
Het huisvestingsproject heeft betrekking op duurzaam vastgoed. Maar wat houdt dit nu precies in en wanneer is iets nu duurzaam vastgoed. In huisvestingprojecten blijkt dit ook bij gebruikers van vastgoed nog steeds een onduidelijk begrip. Maar hoe een ambitie met betrekking tot duurzaam vastgoed vast te stellen als het onderwerp nog vragen oproept?
De volgende onderzoeksvragen zijn geformuleerd:
 - wat houdt het begrip duurzaamheid in?
 - wat is duurzaam vastgoed?
 - wat is duurzaam huisvesten?

- *Onderzoeksthema 2: Duurzaam ondernemen:*
Het gebruiken van duurzaam vastgoed kan onderdeel uitmaken van het duurzaam ondernemen van de organisatie. Duurzaam vastgoed kan namelijk bijdragen aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen.
De volgende onderzoeksvragen zijn geformuleerd:
 - wat is duurzaam ondernemen?
 - waarom willen organisaties duurzaam ondernemen?
 - welke fasen in duurzaam ondernemen zijn er?
 - hoe verhoudt duurzaam ondernemen zich tot Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen?
 - hoe worden duurzaamheidsdoelstellingen geformuleerd?
 - hoe wordt duurzaam ondernemen geïmplementeerd?

- *Onderzoeksthema 3: Afstemming vastgoed op de organisatie:*
Bedrijfsvastgoed, waaronder duurzaam vastgoed, heeft als bedrijfsmiddel een toegevoegde waarde voor de organisatie. Hoe kan nu de koppeling tussen vastgoed en de organisatie gelegd worden zodat de toegevoegde waarde van het vastgoed maximaal is?
De volgende onderzoeksvragen zijn geformuleerd:
 - welke toegevoegde waarde heeft bedrijfsvastgoed voor een organisatie?
 - hoe kan vastgoed worden afgestemd op de organisatie?
 - welke toegevoegde waarde heeft duurzaam bedrijfsvastgoed voor een organisatie?

In de volgende 3 hoofdstukken van dit rapport worden bovengenoemde thema's verder uitgewerkt:

- hoofdstuk 4: duurzaam vastgoed;
- hoofdstuk 5: duurzaam ondernemen;
- hoofdstuk 6: afstemming vastgoed op de organisatie;

HOOFDSTUK

4 Duurzaam vastgoed

4.1

INLEIDING

Wanneer we spreken over duurzaamheid blijkt meteen dat dit een nogal abstract begrip is, zonder een helder en duidelijk omschreven definitie. Dit heeft tot gevolg dat ook voor het afgeleide begrip duurzaam vastgoed nog geen eenduidige definitie in omloop is.

In dit hoofdstuk wordt een nadere verdieping gegeven van de volgende drie begrippen:

- duurzaamheid (paragraaf 4.2);
- duurzaam vastgoed (paragraaf 4.3);
- duurzame huisvesting (paragraaf 4.4).

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal conclusies welke interessant zijn voor het te ontwikkelen model (paragraaf 4.5).

4.2

DUURZAAMHEID

Het begrip duurzaamheid kreeg voor het eerst vorm in het rapport 'De grenzen aan de groei' dat in 1972 werd uitgebracht door de Club van Rome. Hierin werd een verband gelegd tussen de economische groei en de gevolgen hiervan voor het milieu. In het rapport werd op basis van een prognose van het toenemende gebruik van grondstoffen- en voedselgebruik een beeld geschetst van oprakende grondstoffen.

De meest bekende definitie in relatie tot het begrip duurzaamheid is opgenomen in het Brundtland-rapport (Our common Future, 1987). Hierin is duurzame ontwikkeling omschreven als een ontwikkeling waarbij de huidige wereldbevolking in haar behoeften voorziet zonder de komende generaties te beperken om in hun behoeften te voorzien. Hierbij wordt een relatie gelegd tussen economische groei, milieu, armoede en ontwikkeling.

Een andere bekende definitie van duurzaamheid is ontwikkeld door Elkington (1997) volgens de gedachte van 'Triple P'. Duurzame ontwikkeling wordt hierbij voorgesteld door: 'People' (mensen), 'Planet' (planeet) en 'Profit/Prosperity' (winst/welvaart), die staan voor respectievelijk de sociale, ecologische, financieel-economische dimensies van het begrip. Bij duurzame ontwikkeling moet men ernaar streven om deze drie P's harmonieus met elkaar te laten werken. Deze definitie geeft aan dat duurzaamheid breder is dan het beperken van de milieubelasting. Het gaat ook over rechtvaardig, leefbaar en houdbaar.

4.3

DUURZAAM VASTGOED

Wanneer we de in de paragraaf 3.2 beschreven definities van duurzaamheid hanteren voor het beschrijven van duurzaam vastgoed lopen we tegen een tweetal problemen aan (Jorna, Engelen, & Hadders, 2004):

- de bovengenoemde definities van duurzaamheid zijn erg conceptueel en abstract. Hoe worden deze definities toegepast op iets concreet zoals een vastgoedobject. Anders gezegd: welke eigenschappen van een vastgoedobject spelen mee in de beoordeling van duurzaamheid?
- beide definities beschrijven ‘de meest duurzame situatie’. Dit is een situatie waarbij op geen enkele wijze schade aan het milieu wordt toegebracht. Dit is op dit moment nog niet te realiseren bij vastgoedobjecten. Waarom worden sommige vastgoedobjecten dan toch als duurzaam bestempeld?

Door Yudelson (2008) wordt de volgende definitie van een duurzaam gebouw gegeven: *“a green building is a high-performance property that considers and reduces its impact on the environment and human health. A green building is designed to use less energy and water and to reduce the life-cycle environmental impacts of the materials used. This is achieved through better siting, design, material selection, construction, operation, maintenance, removal and possible re-use”*.

Daarbij rijst de vraag of elk vastgoedobject waarin duurzaamheidsmaatregelen zijn opgenomen ook bestempeld mag worden als zijnde duurzaam vastgoed? Lang niet al het vastgoed dat het stempel duurzaam meekrijgt is ook echt duurzaam. Om het onderscheid te maken is er behoefte aan beoordelingsmethodieken (Driel, 2010).

Het blijkt dat een tweedeling in duurzaam en niet-duurzaam vastgoed erg lastig te maken is. Er is eerder sprake van een schaal van niet-duurzaam tot volledig duurzaam. De DCBA methode (Aalbers, Duijvesteijn, van der Wagt, 2001) hanteert bijvoorbeeld de volgende classificaties van duurzaamheid:

- D: De normale situatie;
- C: Corrigeer normaal gebruik;
- B: Beperk schade tot een minimum;
- A: Autonoom; de meest gunstige milieusituatie.

Om duurzaam vastgoed toch handen en voeten te geven zijn er verschillende soorten beoordelingsmethodieken voorhanden om de mate van duurzaamheid van het gebouw te meten en uit te drukken in een bepaalde en relatieve waarde of te wel een ‘milieu-index’.

4.3.1

BEOORDELINGSMETHODIEKEN

Om duurzaamheid van vastgoed te meten zijn er door verschillende organisaties beoordelingsmethodieken ontwikkeld met elk een eigen doel en eigen meetmethode.

Uit de grote lijst met verschillende soorten methodieken (DHV, 2008), worden de vier methodieken die de meeste voorkeur hebben (Jones Lang LaSalle, 2010) hieronder kort toegelicht:

1. Energielabel;
2. GPR gebouw;
3. Greencalc;
4. BREEAM.

Ad 1: Energielabel

Per 1 januari 2008 moet iedere gebouweigenaar een nieuwe koper of huurder informeren over de energetische kwaliteit van een gebouw. Deze verplichting vloeit voort uit de Europese richtlijn energieprestatie van gebouwen, de EPBD.

Bepalingen uit deze richtlijn zijn in Nederland vastgelegd in het Besluit Energieprestatie Gebouwen (het Besluit) en in de Regeling Energieprestatie Gebouwen (de Regeling). Energielabel is certificeerbaar.

De energetische kwaliteit van een gebouw wordt via een gestandaardiseerde methode berekend en uitgedrukt via de energie-index (EI). De energie-index is gebaseerd op de hoeveelheid energie die nodig is voor ruimteverwarming, koeling, bevochtiging, hulpenergie (voor pompen en ventilatoren), tapwaterverwarming en verlichting, bij een standaard gebruik. Aan de hand van de berekende energie-index wordt gekeken binnen welke energieklassen het gebouw valt. Op dit moment zijn er verschillende energieklassen van A++, A+, A t/m G. Zeer energiezuinige gebouwen hebben een heldergroen A-label, zeer onzuinige gebouwen hebben een felrood G-label (Senternovem, 2008).

Ad 2: GPR gebouw

GPR gebouw is in 2006 ontwikkeld door W/E adviseurs en de gemeente Tilburg. Het is een webbased tool waarmee snel op een vijftal aspecten (energie, milieu, gezondheid, gebruikskwaliteit en toekomstwaarde) de prestaties zichtbaar zijn. Hiermee worden milieubelasting en plankwaliteit in samenhang gemeten. Waarderingen per aspect liggen tussen de 1 en 10. Hoe hoger de waarde hoe beter. Dit resulteert uiteindelijk in een GPR waarde. De waarde 6 komt overeen met het vigerende bouwbesluit. GPR gebouw is in eerste instantie ontwikkeld voor woningen en daardoor wat minder geschikt voor kantoren.

Ad 3: Greencalc

Greencalc is ontwikkeld door de stichting Sureac. Het is een rekenprogramma dat de milieubelasting van een vastgoedobject berekent op basis van de aspecten energie, water en materiaal. De volledige berekening vindt plaats op basis van een integrale levenscyclusanalyse. Dit maakt het mogelijk om bouwkundige en installatietechnische maatregelen te vergelijken en tegen elkaar af te wegen.

De berekening leidt tot een Milieu-Index Gebouw welke ontstaat door de berekeningen te vergelijken met een referentiegebouw. Voor dit referentiegebouw geldt een milieu-index die gelijk is aan 100. Hoe hoger de index hoe milieuvriendelijker het gebouw is. Op dit moment dient voor een duurzaam object de Milieu-Index Gebouw 185 of hoger te zijn.

Ad 4: BREEAM

De BREEAM is een beoordelingsmethode om de milieubelasting van gebouwen te bepalen. Het bevat een standaard voor een duurzaam gebouw op basis waarvan het aangeeft welk prestatieniveau het te beoordelen gebouw heeft. BREEAM maakt gebruik van een kwalitatieve weging op basis van de aspecten management, gezondheid, energie, transport, water, materialen, afval, landgebruik & ecologie, vervuiling. Op basis van de totaalscore krijgt een gebouw een waardering als 'pass', 'good', 'very good' of 'excellent'. Door de Dutch Green Building Council is een Nederlandse versie van de BREEAM uitgebracht: de BREEAM-NL. Deze versie is aangepast aan de Nederlandse situatie en wet- en regelgeving. BREEAM-NL is certificeerbaar.

De beschreven beoordelingsmethodieken proberen de eerder genoemde problemen met de definities van duurzaamheid het hoofd te bieden.

1. *Hoe worden de definities van duurzaamheid toegepast op iets concreets zoals een vastgoedobject?*

Door invulling te geven aan de eigenschappen waaraan de duurzaamheid van een vastgoedobject kan worden gemeten. Duurzaamheid wordt bij de methodieken gemeten aan de hand van een aantal aspecten:

- Energielabel: energie;
- GPR gebouw: energie, materialen, afval, water en gezondheid;
- Greencalc: energie, water, materiaal;
- BREEAM: management, gezondheid, energie, transport, water, materialen, afval, landgebruik & ecologie en vervuiling.

Het gaat hierbij echter voornamelijk om milieu-aspecten (planet) en niet zozeer om winst (profit) en sociale aspecten (people). In onderstaande tabel zijn ter vergelijking de verschillende aspecten per beoordelingsmethodiek uiteengezet.

Tabel 1

Aspecten per
beoordelingsmethodiek

Aspecten	Energielabel	GPR-gebouw	Greencalc	BREEAM
Energie	✓	✓	✓	✓
Water		✓	✓	✓
Afval				✓
Materiaal			✓	✓
Toekomstwaarde		✓		
Gebruikskwaliteit		✓		
Transport/mobiliteit				✓
Gezondheid		✓		✓
Landgebruik				✓
Vervuiling				✓
Management				✓

2. *De definities van duurzaamheid beschrijven 'de meest duurzame situatie'.*

De beoordelingsmethodieken gaan uit van een relatieve situatie en niet van de meest duurzame situatie. De meest duurzame situatie is alleen richtinggevend. Deze relatieve situatie geeft aan wat op het moment van beoordelen technisch, financieel en maatschappelijk wenselijk wordt geacht. Op basis van scores op diverse aspecten wordt een duurzaamheidscore berekend. Een lage score op een aspect kan worden

gecompenseerd door een hoge score op een van de andere aspecten. Door technologische en maatschappelijke ontwikkelingen worden de criteria voor duurzaamheid continue aangescherpt:

- Energielabel: vanaf C is het een groen label, hoogste score is A++;
- GPR Gebouw: minimaal een score van 7;
- Greencalc: Milieu-Index Gebouw was in 2007 ≥ 160 en vanaf 2008 ≥ 185 ;
- BREEAM heeft nog geen "criteria geschiedenis", maar het is te verwachten dat de standaard waarmee andere gebouwen worden vergeleken, eveneens de komende jaren zal worden bijgesteld. Wel wordt bij de certificering het jaartal van certificering vermeld, waardoor terug te leiden is op basis van welke criteria het object is beoordeeld en gecertificeerd.

Door verbeterde technieken en strengere regelgeving zal een in 2010 als duurzaam bestempeld kantoor in 2020 mogelijk niet meer als een duurzaam kantoor worden beschouwd. Er zal steeds meer naar de meest duurzame situatie worden toegewerkt.

4.3.2

BESCHOUWING VAN DE BEOORDELINGSMETHODIEKEN

Ondanks dat de beoordelingsmethodieken een belangrijke bijdrage leveren aan de invulling van het begrip duurzaam vastgoed en het duurzaamheid van gebouwen vergelijkbaar maakt, kleeft er ook een aantal nadelen aan het gebruiken van deze beoordelingsmethoden:

- De beoordelingsmethoden geven geen inzicht in daadwerkelijk verbruik van energie en water. Geen van de beschreven beoordelingsmethoden beoordeelt het energiegebruik van een gebouw tijdens de exploitatiefase. Er zijn punten te behalen voor energiebesparende maatregelen en alternatieve energiebronnen. Het daadwerkelijke gebruik wordt echter bepaald tijdens de exploitatie. Bemetering is wenselijk om te kunnen monitoren en bijsturen waar wenselijk.
- Het aandeel energie is bij twee van de vier methodieken niet erg groot. Het energieverbruik vormt het overgrote deel (70%-80%) van de totale milieubelasting van kantoren. Van de totale servicekosten is bijna de helft afkomstig van energieverbruik. Energiebesparing heeft dus het grootste effect op kosten en milieu. Toch weegt energie bij BREEAM (Dutch Green Building Council, 2010) en GPR Gebouw, maar beperkt mee bij de te behalen score, waardoor de vraag rijst hoeveel duurzamer een gebouw met een goede BREEAM of GPR Gebouw score nu echt is? Bij Greencalc is het aandeel van energie in de eindscore beduidend hoger. Bij het Energielabel wordt daarentegen alleen naar het aspect energie gekeken, echter alleen van de gebouwgebonden installaties.
- De beoordelingsmethoden zijn erg subjectief, doordat in drie van de besproken methodieken (BREEAM, GPR Gebouw en Greencalc) niet/minder duurzame aspecten van het object kunnen worden gecompenseerd door wel duurzame aspecten. Een belegger of projectontwikkelaar (de partij die zijn gebouw wil laten certificeren) kan bepalen op welke eisen de belegger of projectontwikkelaar gaat inzetten om punten ten behoeve van een certificering te behalen. Deze eisen hoeven niet overeen te komen met de doelstellingen van de huurder (Jones Lang LaSalle, 2008b). Hierdoor kunnen bovenop de aanwezige certificering nog aanvullende eisen van de huurder gewenst zijn.

Het gebruik maken van beoordelingsmethodieken kan echter wel een toegevoegde waarde hebben. De duurzaamheidswaarde die uit de berekening komt, is goed communiceerbaar naar bijvoorbeeld externen en vergelijkbaar met de duurzaamheidswaarde van andere vastgoedobjecten. Een hoge waarde kan daardoor imagoversterkend werken voor de organisatie.

4.4

DUURZAME HUISVESTING

Na duurzaam vastgoed komt duurzaam huisvesten. Duurzaam huisvesten is naast het realiseren van een duurzaam vastgoedobject ook het duurzaam exploiteren/beheren van het object (Senternovem, zij). Huisvesting wordt vaak omschreven als het gebruiken van vastgoed als onderkomen voor de organisatie. Voor een organisatie is huisvesting een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering.

Duurzaam vastgoed is een beperkt onderdeel van het verduurzamen van de huisvesting. Duurzame huisvesting gaat verder dan een hoge milieu-index of energielabel A++. Het gaat ook om duurzame inkoop van facilitaire onderdelen zoals schoonmaak, beheer en onderhoud, catering, meubilair. Daarnaast is de bewustwording en het stimuleren van duurzaam gedrag bij medewerkers van de organisatie een bepalende factor bij het verduurzamen van de huisvesting. Alleen al met energiebewust gedrag zijn grote besparingen te realiseren. Uit onderzoek van De Vaal –Van Horen et al. (2011) blijkt dat organisaties die in hun branding duurzaamheid proberen uit te stralen, slechts voor de helft sturen op gedragsverandering van de medewerker. Een veel gehoorde uitspraak die hier bij past is: Duurzaamheid organiseer je!

Natuurlijk is duurzaam vastgoed bij uitstek geschikt voor het duurzaam huisvesten van een organisatie, omdat in dit gebouw al maatregelen zijn getroffen die het mogelijk maken om bijvoorbeeld het gebruik van natuurlijke hulpbronnen te reduceren.

Het object kan nog zo duurzaam zijn ontworpen, ook de gebruiker bepaalt dus voor een groot deel de daadwerkelijke milieubelasting. Een organisatie kan zelfs spreken over duurzamer huisvesten zonder daarbij duurzaam vastgoed te gebruiken. Bijvoorbeeld door het aantal m² gebruik terug te brengen, kan mogelijk veel bespaard worden aan energieverbruik of door het inkopen van groene stroom waardoor geen fossiele brandstoffen worden verbruikt.

Huurders kunnen ook in de huurcontracten het nodige organiseren met betrekking tot duurzaam huisvesten. Dit kan via het principe van 'Green Lease'. 'Green Lease' is een prestatiecontract waarin de huurder en de verhuurder onderling afspraken vastleggen met betrekking tot het behalen van milieudoelstellingen. In het prestatiecontract kan daarnaast afgesproken zijn hoe de kosten voor de te nemen maatregelen tussen de huurder en verhuurder verdeeld gaan worden. Door een dergelijk prestatiecontract kan een vastgoedobject dat als duurzaam object gerealiseerd is ook een duurzaam vastgoedobject blijven (Jones Lang LaSalle, 2008b).

De exploitatie en beheer van het vastgoed draagt dus in grote mate bij aan duurzame huisvesting. In de nieuwe meetlat 'BREEAM-in-use' (welke sinds kort door het Dutch Green

Building Council ter beschikking is gesteld) wordt daarom ook gekeken naast de exploitatie en het beheer van het gebouw. Ook binnen Greencalc wordt aan de hand van de Milieu-Index Beheer een waarde afgegeven voor de mate van duurzaamheid tijdens de exploitatiefase.

Voor het duurzaam huisvesten is het van belang om het verbruik te kunnen monitoren. Hiermee is tijdens de exploitatie van het gebouw de reductie in het gebruik van water, energie, afval registreerbaar en daarmee ook communiceerbaar naar de verschillende stakeholders zoals afnemers, shareholders, overheid, maar ook de eigen medewerkers die hiermee bewust worden gemaakt van hun gedrag. Wanneer een organisatie een duurzame huisvesting wil, is ook het creëren van draagvlak en bewustwording een belangrijk issue.

4.5

CONCLUSIES

De conclusies worden getrokken aan de hand van het beantwoorden van de deelvragen zoals geformuleerd in paragraaf 3.5 van dit rapport.

Wat houdt het begrip duurzaamheid in?

Voor duurzaamheid zijn vele definities in omloop. Voor dit onderzoek zal verder worden gegaan met de definitie van duurzame ontwikkeling van Elkington (1997) waarbij duurzame ontwikkeling wordt voorgesteld door de volgende drie dimensies: 'People' (mensen), 'Planet' (planeet) en 'Profit/Prosperity' (winst/welvaart). Bij duurzame ontwikkeling moet men ernaar streven om deze drie P's harmonieus met elkaar te laten werken. Deze definitie geeft dus aan dat duurzaamheid verder gaat dan het beperken van de milieubelasting. Het gaat ook over sociale en economische aspecten.

Wat is duurzaam vastgoed?

Er is geen eenzijdige, praktisch toepasbare definitie van duurzaam vastgoed. Duurzaam vastgoed is eigenlijk niets anders dan 'relatief duurzaam' vastgoed ten opzichte van de technische mogelijkheden van dat moment en duurzamer dan voorheen. Duurzaam vastgoed is hierdoor overduidelijk een momentopname.

Een volledig duurzaam kantoor is vandaag de dag nog niet mogelijk. Door nieuwere technieken zal het volledig duurzaam zijn steeds dichterbij komen. Hierop zullen onder andere de beoordelingsmethoden en de wetgeving (Bouwbesluit) worden aangepast. Wat nu nog als 'excellent' te boek staat, zal straks mogelijk de minimale eis zijn. Duurzaam vastgoed evolueert.

Het blijkt voor huurders en gebruikers/eigenaren lastig om invulling te geven aan het begrip duurzaam vastgoed zonder dat duidelijk en helder omschreven is wanneer iets nu wel en wanneer iets nu geen duurzaam vastgoed is. De bekende beoordelingsmethoden als BREEAM, GPR gebouw, Greencalc en het Energielabel geven ieder hun eigen interpretatie van duurzaamheid en leggen dat vast in een getal of waarde, gebaseerd op gebouwkenmerken. De wijze waarop de beoordelingsmethode de duurzaamheidswaarde berekent, is echter per beoordelingsmethode verschillend en sluit niet altijd aan bij de wensen van de gebruiker.

Wat is duurzaam huisvesten?

Duurzaam huisvesten gaat verder dan duurzaam vastgoed. Bij duurzaam huisvesten gaat het over het gebruik en beheer van het vastgoed. Het heeft betrekking op duurzaam inkopen, duurzaam beheer en onderhoud. Daarnaast speelt het gedrag van de gebruiker een grote rol in de mate van duurzaamheid en het behalen van de duurzaamheidsambitie. Een duurzaam gebouw dient het duurzaam huisvesten van de gebruiker te ondersteunen.

HOOFDSTUK 5 Duurzaam ondernemen

5.1 INLEIDING

Steeds meer organisaties denken na over duurzaam ondernemen. Wereldwijd beschikken meer en meer organisaties over of zijn bezig met het opstellen van een duurzaamheidsprogramma (KPMG International, 2011). In deze programma's is vastgelegd op welke wijze de organisatie duurzaam wil ondernemen.

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op het duurzaam ondernemen van een organisatie. Dit wordt besproken aan de hand van de volgende thema's:

- duurzaam ondernemen (paragraaf 5.2);
- motivatie voor duurzaam ondernemen (paragraaf 5.3);
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (paragraaf 5.4);
- implementatie van duurzaam ondernemen/MVO in de organisatie (paragraaf 5.5).

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal conclusies welke interessant zijn voor het te ontwikkelen model (paragraaf 5.6).

5.2 DUURZAAM ONDERNEMEN

Duurzaam ondernemen van een organisatie is gericht op het leggen van een koppeling tussen het financiële rendement van een bedrijf en de prestatie op ecologisch en sociaal gebied. Duurzaam ondernemen berust daarmee op de duurzaamheidsdefinitie van Elkington, te weten: het zoeken naar balans tussen de drie dimensies: planet, people en profit (zie paragraaf 4.2).

Onderdeel van de definitie van Elkington is het begrip 'triple bottom-line'. Dit begrip geeft aan dat alle kosten en opbrengsten (in de breedste zin van het woord) van een bedrijf bijeenkomen en resulteren in een negatief of positief saldo. De gedachte hierachter is dat een bedrijf niet alleen op financieel (profit) gebied openheid van zaken moet geven, maar dat dit ook dient te gebeuren op sociaal (people) en ecologisch (planet) gebied.

De dimensie profit (economische welvaart) vormt van nature voor bedrijven wel het centrale uitgangspunt bij de bedrijfsvoering. Het financiële rendement garandeert in belangrijke mate de continuïteit van een onderneming en vormt tevens een belangrijke maatstaf waaraan de prestaties van een onderneming worden getoetst.

Het creëren van zoveel mogelijk winst is echter niet meer de enige verantwoordelijkheid van ondernemingen. De samenleving spreekt bedrijven steeds nadrukkelijker aan op hun bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn (Sociaal-Economische Raad, 2000). Dit gaat echter wel verder dan alleen maatschappelijke betrokkenheid en liefdadigheid. Het gaat hier over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) waarbij binnen de bedrijfsvoering integraal naar een balans moet worden gezocht tussen de drie eerder genoemde dimensies.

Profit zou niet het doel moeten zijn, maar zou juist het gevolg moeten zijn van duurzaam ondernemen. Van belang voor duurzaam ondernemen is dat organisaties bij investeringsbeslissingen niet alleen kijken naar de baten op de korte termijn, maar dat ze ook durven kijken naar de baten op lange termijn.

Maatschappelijke waardecreatie (people & planet) door bedrijven kan echter alleen plaatsvinden als deze maatschappelijke waardecreatie ook bijdraagt aan de gewenste bedrijfseconomische doelen van het bedrijf. Bedrijven zijn namelijk geen filantropische instellingen (Keijzers, Boons, & Daal, 2002). Volgens de Sociaal- Economische Raad (2000) behoort de zorg voor de maatschappelijke effecten van de bedrijfsvoering van de onderneming tot de core business van de onderneming. Het is dus niet iets dat een onderneming 'erbij' doet.

Door Cramer (2002) wordt de meerwaarde van duurzaam ondernemen verdeeld in een drietal soorten waardecreaties voor de organisatie:

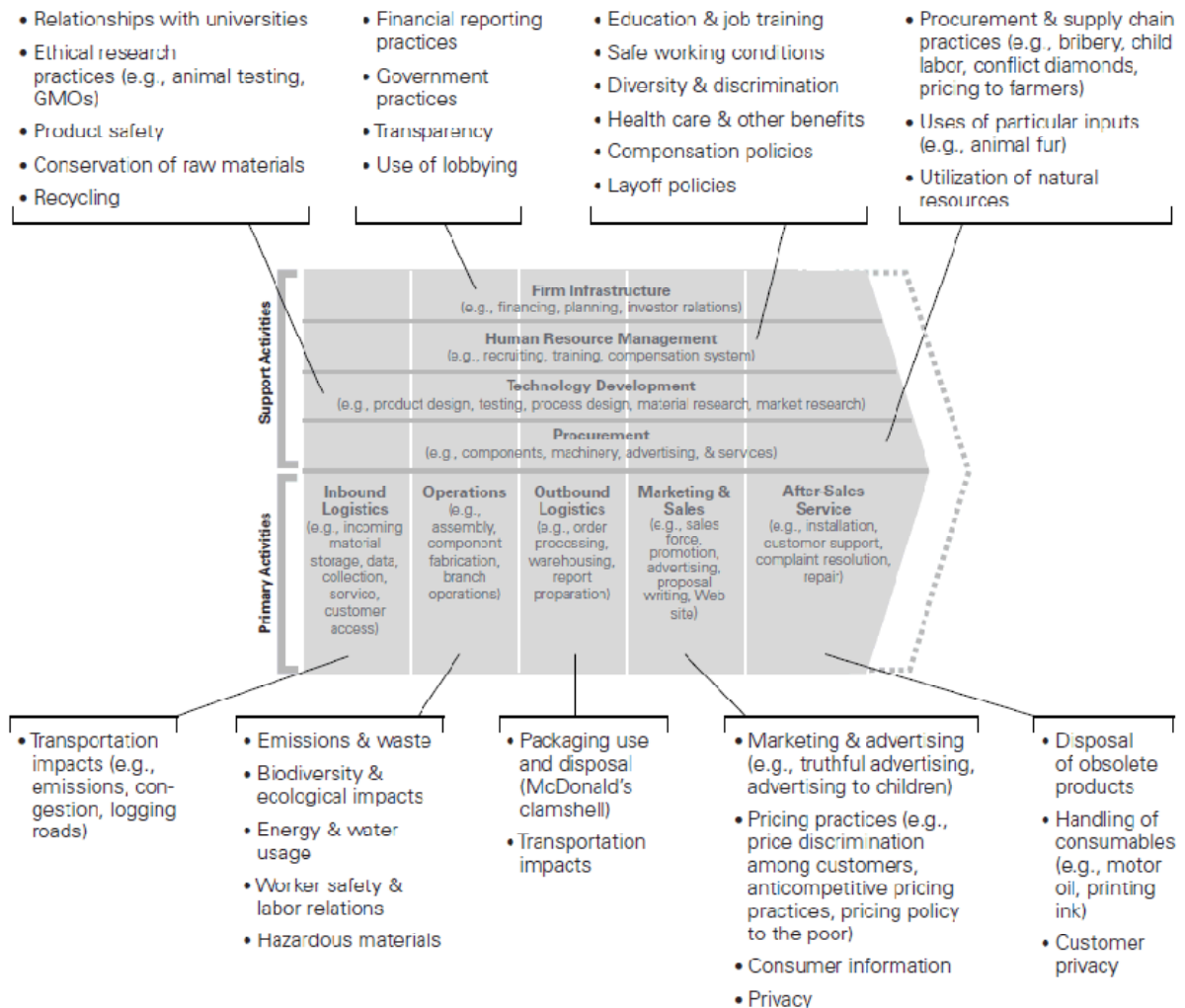
1. *Economische waardecreatie:*
Afhankelijk van het soort organisatie en de sector zijn er rendementen te realiseren op het geïnvesteerd vermogen, werknemers, klanten en grondstoffen.
2. *Waardecreatie door verbetering van de reputatie van het bedrijf:*
Duurzaam ondernemen kan bijdragen aan de reputatiewaarde van het bedrijf, welke bijdraagt aan de ondernemingswaarde.
3. *Waardecreatie door realisatie van aan duurzaamheid gerelateerde synergieën:*
Door het delen van kennis en competenties met betrekking tot duurzaam ondernemen binnen een bedrijf.

De meerwaarde van duurzaam ondernemen is hiermee een optelsom van direct te kwantificeren kostenreducties en kwalitatief in te schatten baten. De mogelijkheden om waarde te creëren richt zich op alle aspecten in de bedrijfsvoering en is verschillend per onderneming.

Door Porter is aangegeven (figuur 6), dat op alle primaire en secundaire activiteiten, die onderdeel uitmaken van het proces dat toegevoegde waarde creëert (de 'Value Chain'), ook sociale en milieu- winsten te behalen vallen (Porter & Kramer, 2006).

Figuur 6

Duurzaam ondernemen en de 'Value Chain' (Porter & Kramer, 2006)



5.3

MOTIVATIE VOOR DUURZAAM ONDERNEMEN

Volgens de internetsite Duurzaam Ondernemen (2011) zijn er verschillende redenen om duurzaam te gaan ondernemen. De volgende vier redenen worden aangedragen:

1. verantwoordelijkheid willen nemen;
2. druk vanuit de maatschappij;
3. risico's vermijden;
4. kansen benutten.

Ad 1: Verantwoordelijkheid willen nemen

Sommige ondernemingen of organisaties hebben een bepaalde mate van gedrevenheid om duurzaam te ondernemen. Deze gedrevenheid kan in een persoon of een groep mensen zitten.

Ad 2: Druk vanuit de maatschappij

Er zijn aandeelhouders, afnemers, leveranciers, financiers, werknemers, milieuorganisaties en andere stakeholders die verwachten van een onderneming of organisatie dat deze zich meer en meer maatschappelijk verantwoord opstelt en onderneemt. Van deze stakeholders zijn er zeker een aantal die voldoende invloed hebben om de onderneming of organisatie te dwingen maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen.

Ad 3: Risico's vermijden

Er is een duidelijke trend dat de aandacht voor duurzaamheid, good governance, transparantie en het afleggen van verantwoordelijkheid (accountability) steeds meer toeneemt. Ondernemingen en organisaties willen niet in verband worden gebracht met schandalen, incidenten en onduurzaam gedrag. Hiermee loopt de onderneming of organisatie kans op reputatieschade.

Ad 4: Kansen benutten

Duurzaam ondernemen biedt ondernemingen en organisaties ook kansen. Doordat afnemers steeds meer gaan letten op duurzaamheid, neemt de vraag naar duurzame producten toe.

Uit een lijst van een twintigtal motieven werden door een negentiental bedrijven die hebben deelgenomen aan het NIDO-programma¹ "Van financieel naar duurzaam rendement" (Cramer, 2002), de volgende motieven het meest geselecteerd:

- verhoging van de motivatie onder werknemers om voor het bedrijf te werken ('een bedrijf om trots op te zijn') leidend tot een hogere productiviteit;
- vergroting van de innovatieve kracht binnen de organisatie leidend tot een sterke, goed concurrerende marktpositie;
- verbetering van de interne organisatie door synergie tussen de drie P's (People, Planet & Profit);
- betere relatie met huidige klanten, onder meer door verbetering van de reputatie;
- verbetering van de mogelijkheid om op langere termijn te overleven.

Kostenreductie en afwending van potentiële bedreigingen bleken een minder belangrijke rol te spelen. De motieven die werden voorgelegd aan de negentien bedrijven betroffen allen motieven in de categorieën 'kansen benutten' en 'risico's vermijden'.

¹ NIDO = naar duurzaamheid in de praktijk

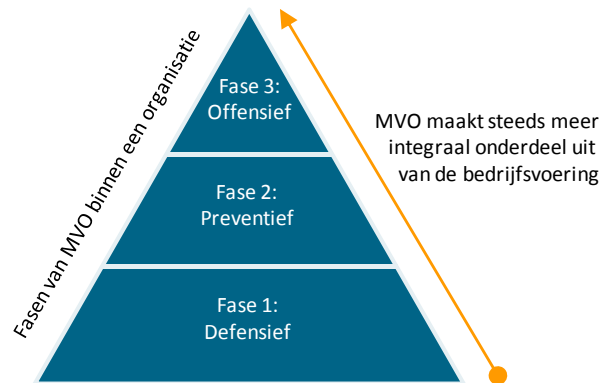
5.4 FASEN IN DUURZAAM ONDERNEMEN

Bij het tot stand komen van duurzaam ondernemen binnen een organisatie zijn een drietal fasen te onderscheiden (Keijzers et al., 2002) (Molenkamp, 1995):

1. *defensief*: alleen dat doen wat moet van de wetgever;
2. *preventief*: alleen iets doen als het duidelijk kostenvoordelen of imagovoordelen oplevert;
3. *offensief*: duurzaamheid is een integraal onderdeel van de beslissingen en processen binnen een organisatie. Nadruk ligt niet op losse projecten of acties, maar op strategie voor de lange termijn.

Figuur 7

Fasen in duurzaam ondernemen



Een groot aantal bedrijven bevindt zich nog in fase 2, terwijl voor een ander deel het moment voor fase 3 is aangebroken.

5.5 MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Op de site van MVO Nederland (2011b) wordt Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) als volgt omschreven:

“Bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen neemt een bedrijf de verantwoordelijkheid voor de effecten van haar bedrijfsactiviteiten. Het bedrijf maakt hierdoor bewustere keuzes om een balans te vinden tussen People, Planet en Profit. MVO is dan ook:

1. *een integrale visie op ondernemerschap;*
2. *verankerd in alle bedrijfsprocessen;*
3. *een proces waarvan de doelen continue veranderen in de tijd en worden bijgesteld.”*

MVO geeft hiermee organisatiebreed invulling aan het duurzaam ondernemen van de organisatie. MVO kan ook aan de hand van de volgende twee dimensies omschreven worden, te weten: verantwoordelijkheid en verantwoording (Moratis & Cochiuș, 2010).

- **verantwoordelijkheid**: organisaties hebben een verantwoordelijkheid voor de omgeving waarin zij opereren en waar zij deel van uitmaken.
- **verantwoording**: van organisaties wordt verwacht dat zij openheid van zaken geven.

Steeds meer organisaties zijn (in het kader van duurzaam ondernemen) bezig met het opstellen van een MVO-beleid (Jones Lang LaSalle, 2010). Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een begrip dat veel met duurzaam ondernemen in verband wordt gebracht.

Duurzaam ondernemen wordt echter vaak alleen gerelateerd aan milieuvriendelijk ondernemen terwijl Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen zich ook richt op economische en sociale aspecten. Toch worden duurzaam ondernemen en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen vaak gezien als elkaars synoniemen. In dit onderzoek worden duurzaam ondernemen en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen ook gezien als elkaars synoniemen.

5.5.1

ISO 26000

Sinds 2010 is er de nieuwe richtlijn ISO 26000. De ISO 26000 is een internationale richtlijn voor MVO en maakt deel uit van het internationale MVO-kader (OESO Richtlijnen, 2011b). Deze richtlijn, welke is opgezet door International Organization for Standardization (ISO), is niet bedoeld voor certificering zoals de bekende ISO 9001:2000. De ISO 26000 is opgesteld om bedrijven die MVO willen gaan invoeren te ondersteunen en richting te geven. De richtlijn geeft een internationaal geaccepteerd kader waarmee bedrijven, overheden en organisaties zelf invulling kunnen geven aan MVO op maat.

Binnen ISO 26000 (Nederlands Normalisatie-instituut, 2010) wordt een 7-tal algemene MVO-principes benoemd. Deze algemene MVO-principes vormen de minimale uitgangspunten of fundamenteën voor elk MVO-beleid (Moratis & Cochius, 2010):

1. *accountability*: heeft betrekking op het nemen en afleggen van verantwoordelijkheid;
2. *transparantie*: heeft betrekking op transparantie met betrekking tot de beslissingen/activiteiten die gevolgen hebben voor de samenleving en het milieu;
3. *ethisch gedrag*: heeft betrekking op het rechtvaardig, eerlijk en integer handelen;
4. *respect voor belangen van stakeholders*: heeft betrekking op het rekening houden met de belangen van stakeholders;
5. *respect voor de wet*: heeft betrekking op het voldoen aan de vigerende wet- en regelgeving;
6. *respect voor internationale gedragsnormen*: heeft betrekking op het respecteren voor de geldende internationale gedragsnormen en het handelen daarna;
7. *respect voor mensenrechten*: heeft betrekking op het respecteren voor de rechten van de mens en het handelen daarna.

Daarnaast benoemt ISO 26000 een 7-tal inhoudelijke kernonderwerpen en per kernonderwerp is er een aantal issues benoemd. Het aantal issues staat achter het kernonderwerp tussen haken vermeld.

1. behoorlijk bestuur (1);
2. mensenrechten (8);
3. arbeidsomstandigheden (5);
4. milieu (4);
5. eerlijk zaken doen (5);
6. consumentenaangelegenheden (7);
7. maatschappelijke betrokkenheid en ontwikkeling (7).

Het MVO-beleid dient een organisatiespecifieke invulling te krijgen. De organisatie bepaalt dus zelf welke issues van toepassing zijn en behoren bij het MVO-profiel van de organisatie.

Bij het bepalen van dit organisatiespecifieke MVO-profiel spelen de volgende aspecten een rol (Moratis & Cochius, 2010):

1. welke MVO-aandachtsgebieden raken het bedrijf?
2. wat zijn de meeste belangrijke aandachtsgebieden?
3. welke aspecten van de bedrijfsvoering veroorzaken de meeste duurzaamheidseffecten?
4. welke aspecten kan het bedrijf beïnvloeden?

5.5.2

GLOBAL REPORTING INITIATIVE'S

Duurzaamheidsverslaggeving omvat het meten en rapporteren van en daarmee verantwoording afleggen aan interne en externe stakeholders over de economische, sociale en milieuprestaties van een organisatie die gericht zijn op de doelstelling van duurzame ontwikkeling (GRI, 2006).

Om invulling te geven aan het aspect verantwoording is het wenselijk om de invloed op de drie dimensies (economisch, sociaal en milieu) inzichtelijk te maken. Hiervoor zijn indicatoren nodig die het mogelijk maken om de voortgang te monitoren en te benchmarken met andere bedrijven.

Om als bedrijf inzicht te krijgen in de vooruitgang die wordt gemaakt met betrekking tot het MVO-beleid en om bedrijven met elkaar te kunnen vergelijken is er behoefte aan meer universele indicatoren en een universele rapportagemethode. De Global Reporting Initiative's (GRI, 2006), eveneens onderdeel van het internationale MVO-kader (OESO Richtlijnen, 2011b), probeert hier invulling aan te geven door richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving in het kader van MVO te beschrijven. De GRI geeft een organisatie richtlijnen, waarmee bepaald kan worden wat de inhoud, de kwaliteit en de afbakening van de verslaggeving moet zijn.

De inhoud van de verslaggeving kan worden verdeeld in 3 categorieën (GRI, 2006):

1. *Strategie en profiel:*
Betreft informatie die inzicht biedt in de prestaties van een organisatie (de strategie, het profiel en de bestuursstructuur).
2. *Managementbenadering:*
Betreft informatie die inzicht geeft in de wijze waarop een organisatie omgaat met bepaalde onderwerpen om tot een context te komen die inzicht biedt in de prestaties op een bepaald gebied.
3. *Prestatie-indicatoren:*
Betreft vergelijkbare informatie die inzicht geeft over de economische, milieu-technische en sociale prestaties aan de hand van verschillende indicatoren: economische prestatie-indicatoren, milieuprestatie-indicatoren en sociale prestatie-indicatoren.

Bij de economische prestatie-indicatoren draait het om de volgende aspecten:

1. economische prestaties;
2. marktaanwezigheid;
3. indirecte economische effecten.

Bij de milieuprestatie-indicatoren draait het om de volgende aspecten:

1. materialen (invoer/verbruik);
2. energie (invoer/verbruik);
3. water (invoer/verbruik);
4. biodiversiteit;
5. luchtmissies, afvalwater en afvalstoffen (uitvoer/emissies);
6. producten en diensten;
7. naleving;
8. transport;
9. algemeen.

Bij de sociale prestatie-indicatoren draait het om de volgende aspecten:

1. werkgelegenheid;
2. verhouding tussen werkgever en werknemer;
3. gezondheid en veiligheid;
4. opleiding en onderwijs;
5. diversiteit en kansen.

De milieuprestatie-indicatoren die in de GRI zijn benoemd, komen voor een groot deel overeen met de MVO-kernonderwerpen zoals benoemd in de ISO 26000.

5.5.3

MVO-INDICATOREN

Zoals al in paragraaf 5.5.2 is aangegeven is een belangrijk onderdeel van het MVO-beleid het formuleren en vaststellen van de juiste indicatoren. Met indicatoren kan de voortgang van het MVO-beleid worden gecontroleerd en gecommuniceerd en kan waar nodig het beleid of de genomen maatregelen worden bijgesteld. Het vaststellen van de indicatoren dient uiterst zorgvuldig plaats te vinden.

MVO prestatie-indicatoren zijn, zoals dat ook voor milieu prestatie-indicatoren gebeurt in de ISO 14031 (Jasch, 1999), te verdelen in twee groepen, te weten: 'management prestatie-indicatoren' en 'operationele prestatie-indicatoren'. De 'management prestatie-indicatoren' geven inzicht in de inspanningen van het management om naast de economische ook de sociale en milieu prestaties van de onderneming te verbeteren. De 'operationele prestatie-indicatoren' geven inzicht in de daadwerkelijk gerealiseerde economische, sociale en milieu-prestaties.

Effectieve indicatoren worden door een viertal aspecten gekarakteriseerd (Sustainable measures, 2011):

- *relevant*: de indicatoren moeten dat aangeven wat de organisatie ook echt wil weten en communiceren.
- *begrijpbaar*: de indicatoren dienen door iedereen begrepen te worden en duidelijk te zijn in wat ze aangeven. Niet alleen door experts.
- *betrouwbaar*: de waarde van de indicator dient betrouwbaar te zijn.
- *actueel*: effectieve indicatoren zijn gebaseerd op informatie die eenvoudig te verkrijgen is en actueel.

5.6

IMPLEMENTATIE VAN DUURZAAM ONDERNEMEN/MVO IN DE ORGANISATIE

Uit de literatuur blijkt dat bij het implementeren van duurzaam ondernemen/MVO een aantal stappen gevolgd moeten worden (Cramer, 2002) (MVO Nederland, 2011a) (Oeso Richtlijnen, 2011a). In hoofdlijnen komt dat neer op de onderstaande stappen:

1. bepalen startpositie;
2. uitvoeren stakeholdersdialoog;
3. formuleren van de ambitie en strategie;
4. opstellen actieplan;
5. opzetten monitoring;
6. uitvoeren communicatie.

Ad 1: Bepalen startpositie

Aan de hand van een scan of een vragenlijst kan een organisatie bepalen in welke mate al aan duurzaam ondernemen wordt gedaan binnen de eigen organisatie. Er zijn verschillende soorten scans en vragenlijsten in omloop. Uit het NIDO-programma kwam naar voren dat het uitvoeren van een nulmeting om de startpositie te bepalen ook de functie heeft om het duurzaam ondernemen in de organisatie op gang te brengen (Cramer, Rutten & Van Tilburg, 2001)

Ad 2: Uitvoeren stakeholdersdialoog

Als organisatie maak je onderdeel uit van je omgeving en de maatschappij. Duurzaam ondernemen betekent dat de organisatie een duurzame plek in deze omgeving wil krijgen. In overleg treden met de stakeholders om na te gaan waar de prioriteiten liggen, maakt hier dan ook deel uit van duurzaam ondernemen.

Ad 3: Formuleren van de ambitie en strategie

Als organisatie moet je bepalen welke ambitie de organisatie heeft m.b.t. duurzaam ondernemen en hoe de organisatie daar wil komen. Van belang hierbij is dat een organisatie beseft op welke aspecten de organisatie invloed heeft en welke niet. De MVO ambitie dient te 'passen' bij de overall strategie van het bedrijf. Volgens Porter (Porter & Kramer, 2006) moet voorkomen worden dat er ongecontroleerde MVO-activiteiten worden uitgevoerd die geen relatie hebben met de strategie van het bedrijf, geen maatschappelijke impact hebben en geen goed doen aan concurrerend vermogen van de organisatie op de lange termijn. Bij het formuleren van de ambitie is het van belang om deze ook vast te leggen in indicatoren die voldoen aan vier belangrijke kenmerken (relevant, begrijpbaar, betrouwbaar en actueel).

Ad:4: Opstellen actieplan

Nadat de ambitie en de strategie zijn geformuleerd dient er een actieplan te worden opgezet waarin wordt beschreven welke acties uitgevoerd moeten gaan worden om de MVO-ambities daadwerkelijk ook te gaan realiseren.

Ad 5: Opzetten monitoring

Voor het kunnen volgen van de voortgang is monitoren en rapporteren van belang. Hiermee kan bekeken worden of de geformuleerde 'key performance indicatoren' met betrekking tot de economische, sociale en milieu-dimensies behaald zijn en of bijstelling gewenst is. Om een goed beeld te geven van de MVO-prestaties zijn goede indicatoren van groot belang.

Ad 6: Uitvoeren communicatie

Het afleggen van verantwoording naar de interne en externe stakeholders maakt onderdeel uit van MVO. De interne communicatie is van belang om draagvlak binnen de organisatie te vergroten (Cramer, 2002). Met als uiteindelijke doel medewerkers te motiveren en te activeren voor het duurzaam ondernemen van de organisatie.

5.7**CONCLUSIES**

De conclusies worden getrokken aan de hand van het beantwoorden van de deelvragen zoals geformuleerd in paragraaf 3.5 van dit rapport.

Wat is duurzaam ondernemen?

Duurzaam ondernemen maakt integraal onderdeel uit van het bedrijfsproces. Naast financieel rendement (profit) gaat een organisatie ook sturen op maatschappelijk rendement (people & planet). Het creëren van een balans tussen deze drie dimensies is het centrale thema bij duurzaam ondernemen

Elke organisatie heeft zijn eigen duurzaam ondernemen profiel, waardoor er geen standaard is in welke maatregelen getroffen moeten worden door een organisatie. Duurzaam ondernemen is organisatiespecifiek en dient dus door elke organisatie zelf te worden ingevuld. Het is geen eenmalige actie, maar een continu proces wat betreft uitvoering van het beleid als wel het veranderen en aanscherpen van het beleid. Volgens Porter & Kramer (2006) moet wel voorkomen worden dat er ongecontroleerde duurzaamheidsmaatregelen worden toegepast die geen relatie hebben met de strategie van het bedrijf, geen maatschappelijke impact hebben en geen goed doen aan concurrerend vermogen van de organisatie op de lange termijn.

Welke fasen in duurzaam ondernemen zijn er?

Er worden in hoofdlijnen een drietal fasen onderscheiden:

1. *defensief*: alleen dat doen wat moet van de wetgever.
2. *preventief*: alleen iets doen als het duidelijk kostenvoordelen of imagovoordelen oplevert.
3. *offensief*: duurzaamheid is een integraal onderdeel van de beslissingen en processen binnen een organisatie.

Waarom willen organisaties duurzaam ondernemen?

Er zijn verschillende redenen om duurzaam te gaan ondernemen. De volgende vier redenen worden aangedragen:

1. verantwoordelijkheid willen nemen;
2. druk vanuit de maatschappij;
3. risico's vermijden;
4. kansen benutten.

Hoe verhoudt duurzaam ondernemen zich tot Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen?

Duurzaam ondernemen en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen worden beschouwd als elkaars synoniemen.

Hoe worden duurzaamheidsdoelstellingen geformuleerd?

Doelstellingen worden geformuleerd aan de hand van 'management prestatie-indicatoren' en 'operationele prestatie-indicatoren'. De 'management prestatie-indicatoren' geven inzicht in de inspanningen van het management om naast de economische ook de sociale en milieu prestaties van de onderneming te verbeteren. De 'operationele prestatie-indicatoren' geven inzicht in de daadwerkelijk gerealiseerde economische, sociale en milieu prestaties. Voor werkbare indicatoren is het van belang dat zij de volgende 4 eigenschappen hebben: relevant, begrijpbaar, betrouwbaar en actueel. Het kiezen en vaststellen van de indicatoren is een belangrijk onderdeel ten behoeve van monitoring, bijsturing en communicatie.

Hoe wordt duurzaam ondernemen geïmplementeerd?

Door het volgen van onderstaand stappenplan:

1. bepalen startpositie;
2. uitvoeren stakeholdersdialoog;
3. formuleren van de ambitie en strategie;
4. opstellen actieplan;
5. opzetten monitoring;
6. uitvoeren communicatie.

HOOFDSTUK

6

Afstemming vastgoed op de organisatie

6.1

INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe bedrijfsvastgoed kan worden afgestemd op de organisatie, de bedrijfsstrategie en haar processen. Dit wordt besproken aan de hand van de volgende thema's:

- vastgoed als bedrijfsmiddel (paragraaf 6.2);
- koppeling vastgoedstrategie aan de bedrijfsstrategie (paragraaf 6.3);
- toegevoegde waarde van duurzame huisvesting (paragraaf 6.4).

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal conclusies welke interessant zijn voor het te ontwikkelen model (paragraaf 6.5).

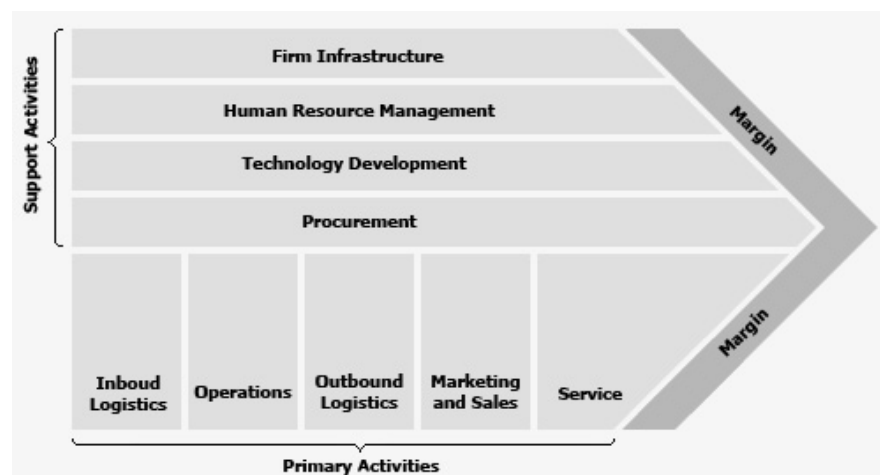
6.2

VASTGOED ALS BEDRIJFSMIDDEL

Het bestaansrecht van bedrijven is het toevoegen van waarde. Het proces om toegevoegde waarde te creëren wordt gerealiseerd door input in een organisatie om te zetten naar output. Dit wordt door Porter (1985) genoemd als het creëren van toegevoegde waarde. Aan de hand van de 'Value Chain' geeft Porter aan dat er verschillende organisatorische processen zijn die bijdragen aan de toegevoegde waarde van het product. Door de mate waarin en de manier waarop de verschillende processen aan elkaar gekoppeld zijn, kunnen concurrentievoordelen ontstaan.

Figuur 8

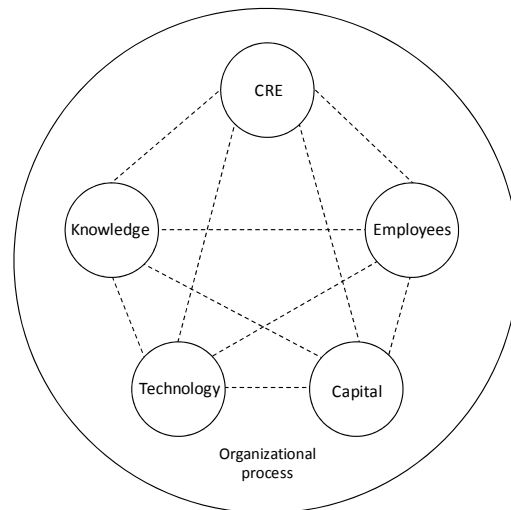
Value Chain
(Porter, 1985)



Bedrijfsvastgoed ('Corporate Real Estate') wordt door Joroff, Louargand, Lambert & Becker (1993) gezien als een van de vijf 'middelen' naast kennis, medewerkers, technologie en kapitaal. Deze middelen dragen bij aan de waardecreatie van een organisatie. Hierdoor is het van belang dat deze 'middelen' naast elk voor zich, ook gezamenlijk en integraal de organisatie en haar processen ondersteunen.

Figuur 9

Bedrijfsmiddelen
(Joroff et al., 1993)



De discipline Corporate Real Estate Management (CREM) houdt zich bezig met het vastgoed dat door bedrijven/organisaties wordt ingezet als bedrijfsmiddel. Waar voorheen bedrijven vastgoed zagen als een noodzakelijk goed om je bedrijfsproces in onder te brengen, zien steeds meer bedrijven de toegevoegde waarde die vastgoed voor het bedrijfsproces kan leveren (Jonge, 2002).

Gezien de hoge kosten die met dit bedrijfsmiddel gemoeid gaan, wordt het steeds vaker gezien als iets dat een belangrijke bijdrage kan leveren aan de prestaties van de organisatie. Een definitie van CREM kan als volgt worden omschreven (Dewulf, Krumm, & de Jonge, 2000):

"The management of a corporation's real estate portfolio by aligning the portfolio and services to the needs of the core business (processes), in order to obtain maximum added value for the businesses and to contribute optimally to the overall performance of the corporation."

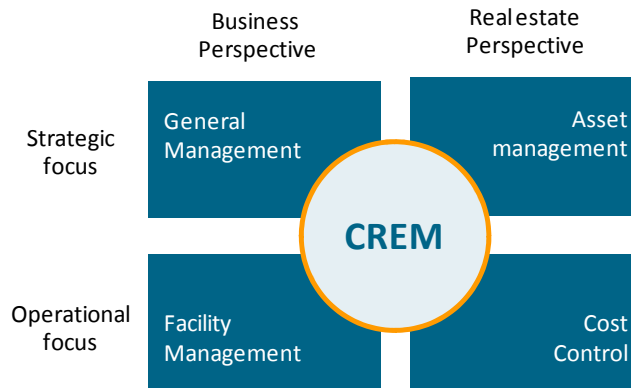
6.3

AFSTEMMEN VAN VASTGOEDSTRATEGIE OP DE BEDRIJFSSTRATEGIE

Door DeWulf et al. (2000) wordt aangegeven dat Corporate Real Estate Managers zich bij bedrijfsvastgoed voornamelijk richten op de operationele aspecten zoals facility management, cost control en projectmanagement (onderste deel van figuur 10). Dit in plaats van het in lijn brengen van het vastgoed met de bedrijfsstrategie en doelstellingen (bovenste deel van figuur 10).

Figuur 10

CREM als schakel tussen de andere vormen van management binnen een organisatie (DeWulf et al., 2000)



Volgens De Jonge (2002) kan de toegevoegde waarde van vastgoed voor de bedrijfsstrategie worden verdeeld in een 7-tal beoogde effecten:

1. *Productiviteit verbeteren:*
Door vastgoed als middel in te zetten voor efficiënter werken;
2. *Kosten verlagen:*
Door het besparen op investeringskosten en exploitatiekosten van het vastgoed, bijkomende kosten en vervoerskosten;
3. *Risico beheersen:*
Door te kiezen voor verschillende eigendomsvormen (huur, lease, eigendom) en specifiek versus niet-specifiek vastgoed;
4. *Financieringsmogelijkheden verbeteren:*
Door het vastgoed te gebruiken bij het aantrekken van vreemd vermogen, het verbeteren van de solvabiliteit en de liquiditeit van de organisatie (noot: alleen voor eigenaren);
5. *Flexibiliteit vergroten:*
Door met technische, juridische en ruimtelijke maatregelen de vastgoed-portefeuille zo in te richten dat er op meerdere manieren gebruik van gemaakt kan worden;
6. *Cultuur verbeteren:*
Door vastgoed in te zetten als middel in een cultuurverandering respectievelijk het beter ondersteunen van de manier van omgang binnen de organisatie;
7. *Marketing:*
Door een positieve uitstraling van het vastgoed of het inzetten van het vastgoed als boegbeeld van de organisatie om hiermee het imago van de organisatie te verbeteren, om daarmee meer producten en diensten te verkopen.

Van belang is om te bepalen welke toegevoegde waarde nu van belang is voor de organisatie. Aan de hand hiervan kan gestuurd worden op het realiseren van een bepaalde toegevoegde waarde.

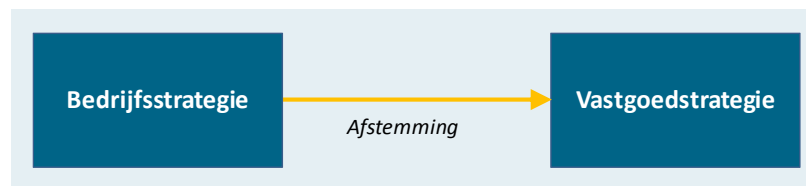
6.3.1 KOPPELINGSMODELLEN

Om bedrijfstvastgoed meer en beter af te stemmen op de bedrijfsstrategie zijn er door de jaren heen binnen CREM diverse theoretische modellen ontwikkeld. In deze modellen gaat het in hoofdlijnen om de volgende drie dimensies (zie figuur 11):

1. de bedrijfsstrategie;
2. de vastgoedstrategie;
3. de koppeling van de vastgoedstrategie met de bedrijfsstrategie.

Figuur 11

Koppeling van de vastgoedstrategie op de bedrijfsstrategie



Het reikt te ver om alle modellen die beschreven zijn hier te behandelen. Daarom is gekozen om een aantal bekende modellen die in de studie van Appel-Meulenbroek, Gorden Bown & Ramakers (2010) met elkaar zijn vergeleken, kort te behandelen aan de hand van de bovengenoemde 3 dimensies.

De modellen die in dit onderzoek worden behandeld zijn in de studie van Appel-Meulenbroek et al. (2010) in ieder geval op een van de drie aspecten (bedrijfsstrategie, vastgoedstrategie of de koppeling) als praktisch toepasbaar beoordeelt. De betreffende koppelingsmodellen zijn opgenomen in tabel 2.

Tabel 2

Koppelingsmodellen
CREM

Auteur(s)	Jaartal	Artikel
Nourse & Roulac	1993	<i>Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy</i>
Krumm & De Vries	2003	<i>Value Creation through the Management of Corporate Real Estate</i>
Osgood	2004	<i>Translating Organisational Strategy into Real Estate Action: The Strategy Alignment Model</i>
Scheffer, Singer & Van Meerwijk	2006	<i>Enhancing the Contribution of Corporate Real Estate to Corporate Strategy</i>
Lindholm, Gibler & Leväinen	2006	<i>Modeling the Value-Adding Attributes of Real Estate to the Wealth Maximization of the Firm</i>

6.3.2 BEDRIJFSSTRATEGIE

Voor het definiëren van de bedrijfsstrategie wordt veelal gebruik gemaakt van de theorie van de 'drijvende krachten'. Deze theorie geeft aan dat een organisatie zich richt op veel aspecten, maar dat er altijd maar één 'drijvende kracht' is die de besluitvorming met betrekking tot de strategie richting geeft. Het concept van de 'drijvende krachten' is bedoeld als een kapstokbegrip dat kan dienen om topmanagement richting te geven bij het ontwikkelen van een strategisch raamwerk (Singer, 2009).

De modellen die gebruik maken van het concept van de 'drijvende krachten' worden als de meest bruikbare modellen getypeerd (Appel-Meulenbroek et al., 2010). Gebruik wordt gemaakt van een lijst (of een afgeleide hiervan) van drijvende krachten die is opgesteld door Tregoe & Zimmerman (1980):

1. aangeboden producten;
2. behoefte van de markt;
3. technologie;
4. productiecapaciteit;
5. verkoopmethode;
6. distributiemethode;
7. grondstoffen;
8. omvang/groei;
9. rendement/winst.

Ad 1: Aangeboden producten

De bedrijfsstrategie is gericht op het aanbieden/ontwikkelen van producten/productlijnen. Hier vallen ook onder de bijbehorende aspecten zoals service en onderhoud.

Ad 2: Behoeft van de markt

De bedrijfsstrategie is gericht op het aanbieden/ontwikkelen van producten/diensten ten behoeve van een specifieke markt of marktsegment. Men kan de markt onderscheiden naar groepen op basis van onder andere leeftijd, inkomen, geslacht, opleiding, etnische afkomst, beroep en branche.

Ad 3: Technologie

De bedrijfsstrategie is gericht op het aanbieden/ontwikkelen van producten/diensten die als gevolg van de beschikbare technische kennis en expertise binnen de organisatie mogelijk is.

Ad 4: Productiecapaciteit

De bedrijfsstrategie is gericht op de productiecapaciteit. De organisatie richt zich op die producten die als gevolg van de aanwezige productiecapaciteit mogelijk zijn. De productiecapaciteit betreft hier onder andere het bezitten van kennis van de processen, van de benodigde bekwaamheden en van capaciteit.

Ad 5: Methode van verkoop

De bedrijfsstrategie is gericht op het verkopen. De verkoopmethode is voor deze organisatie de belangrijkste manier waarop deze organisatie haar (potentiële) afnemers ervan overtuigd haar producten/diensten te kopen.

Ad 6: Methode van distributie

De bedrijfsstrategie is gericht op het distributiesysteem. De distributie heeft te maken met de manier waarop producten bij afnemers komen. De organisatie richt zich op die producten/diensten die als gevolg van het distributiesysteem mogelijk zijn.

Ad 7: Grondstoffen

De bedrijfsstrategie is gericht op die producten/diensten die kunnen worden geleverd als gevolg van het bezit van grondstoffen. Grondstoffen omvatten alle huidige en potentiële natuurlijke rijkdommen, zoals kolen, olie, metalen, hout, water, vruchtbare grond.

Ad 8: Grootte/groei

De bedrijfsstrategie is gericht op het genereren van groei. De organisatie richt zich op die producten/diensten die groei opleveren conform de doelstellingen van de organisatie.

Ad 9: Winst

Bedrijfsstrategie is gericht op het genereren van rendement/winst. De organisatie richt zich op die producten/diensten die rendement opleveren conform de doelstellingen van de organisatie.

De modellen Nourse & Roulac (1993), Osgood (2004), Scheffer, Singer, Van Meerwijk (2006) maken gebruik van deze theorie van de drijvende krachten. De modellen van Krumm & De Vries (2003) en Lindholm, Gibler and Leväinen (2006) beperken zich echter tot de meer financiële aspecten van de bedrijfsvoering.

Het model van Nourse & Roulac (1993) is erop gebaseerd dat elke organisatie zijn strategie laat leiden door één drijvende kracht. Het model van Scheffer et al. (2006) gaat ervan uit dat een organisatie zich laat leiden door één of een combinatie van meerdere drijvende krachten.

6.3.3

VASTGOEDSTRATEGIE

In de bovengenoemde modellen worden verschillende vastgoedstrategieën benoemd die kunnen bijdragen aan het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. De verschillende strategieën worden geformuleerd als 'toegevoegde waarden' en hebben veel overeenkomsten en kunnen worden samengevat in de onderstaande vastgoedstrategieën: (Appel-Meulenbroek et al., 2010):

- het doen laten toenemen van de waarde van het vastgoed;
- het promoten van marketing en verkoop;
- het doen laten toenemen van innovaties;
- het doen laten toenemen van medewerkertevredenheid;
- het doen laten toenemen van productiviteit;
- het doen laten toenemen van flexibiliteit;
- het realiseren van kostenbesparingen.

Bovengenoemde toegevoegde waarden komen ook in grote lijnen overeen met de in paragraaf 6.4 genoemde toegevoegde waarden van De Jonge (2002).

De modellen Nourse & Roulac (1993), Krumm & De Vries (2003), Scheffer et al., (2006) en Lindholm et al., (2006) maken allen gebruik van bovengenoemde of vergelijkbare vastgoedstrategieën. In het model van Osgood (2004) wordt gebruik gemaakt van andere vastgoedstrategieën die echter niet goed uiteengezet zijn.

6.3.4

AFSTEMMING

De afstemming van de vastgoedstrategie op de organisatie blijft het meest lastige aspect van alle modellen (Appel-Meulenbroek, et al., 2010). Bij het koppelen van de vastgoedstrategie op de bedrijfsstrategie is het van belang om te bepalen welke vastgoedstrategieën gekoppeld kunnen worden aan de bedrijfsstrategie, zodat vastgoed positief kan bijdragen aan het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen.

In de modellen van Nourse & Roulac (1993) en Scheffer et al. (2006) worden de drijvende krachten van de bedrijfsstrategie gekoppeld aan die toegevoegde waarden van het bedrijfstvastgoed die een positieve bijdrage aan de bedrijfsstrategie kunnen realiseren (zie tabel). Op basis van de koppeling kan bepaald worden waar men zich bij het bedrijfstvastgoed op moet richten.

Tabel 3

Koppeling drijvende krachten met toegevoegde waarden vastgoed

Drijvende krachten	Toegevoegde waarden van het vastgoed						
	Productiviteit	Kosten	Risico	Waarde	Flexibiliteit	Cultuur	PR&Marketing
Producten	✓	✓	✓				
Markten			✓		✓		✓
Technologie	✓		✓		✓	✓	
Productie	✓		✓				
Bedrijfsmiddelen	✓		✓	✓			
Distributie			✓				✓
Verkoop		✓	✓				✓
Groei			✓				✓
Winst		✓	✓	✓			

Na de koppeling dienen de vastgoedstrategieën die aansluiten bij de drijvende krachten van de betreffende organisatie, te worden getransformeerd naar concrete maatregelen/ingrepen in het vastgoed.

Roulac & Nourse (1993) geven in hun model aan dat het van belang is om de concrete maatregelen te toetsen aan enerzijds de bedrijfsdoelstellingen, maar ook aan de strategieën van andere bedrijfsprocessen zoals HRM, Marketing en Financiën (de primaire en ondersteunende activiteiten uit het model van de 'Value Chain').

In figuur 12 is aangegeven hoe het model van Scheffer et al. (2006) de afstemming tussen bedrijfsstrategie en vastgoedstrategie visueel weergeeft.

In het model van Scheffer et al. wordt de huidige vastgoedstrategie (zie figuur 12: *'Emphasis in corporate real estate'*) vergeleken (zie figuur 12: *'Confrontation'*) met de drijvende krachten van de organisatie (zie figuur 12: *'Emphasis in corporate strategy'*). Figuur 12 is ter illustratie in zijn geheel overgenomen uit Scheffer et al. (2006)

Figuur 12 beschrijft dat de betreffende organisatie een tweetal belangrijke drijvende krachten heeft, namelijk: 'Markt' en 'Groeï'. Volgens tabel 3 zou de vastgoedstrategie zich hierdoor moeten richten op twee toegevoegde waarden: 'PR/Marketing' en 'Flexibiliteit'. Uit een analyse van de vastgoedstrategie blijkt dat voornamelijk wordt gestuurd op de toegevoegde waarden: 'Productiviteit', 'Kosten' en 'Flexibiliteit'. Hiermee wordt volgens Scheffer et al. (2006) de mogelijkheid om met vastgoed de PR/Marketing-doelstelling invulling te geven, niet door de organisatie benut. Vastgoed zou volgens het model dus nog meer kunnen bijdragen aan de bedrijfsstrategie dan dat het nu doet.

6.4

TOEGEVOEGDE WAARDE VAN EEN DUURZAAM GEBOUW

In paragraaf 6.3 is al een aantal toegevoegde waarden van bedrijfsvastgoed voor de organisatie benoemd. Hoe zit dat echter met betrekking tot een duurzaam gebouw? Met betrekking tot duurzaamheid in relatie tot vastgoed is een aantal toegevoegde waarden te onderscheiden (Jones Lang LaSalle, 2007)(Deloitte, 2010):

- *Verkondigen/ondersteunen/verbeteren van het duurzame imago:*
De organisatie wil naar buiten een beter imago creëren door uit te stralen dat zij duurzaam onderneemt.
- *Aantrekken van nieuwe medewerkers:*
Goede arbeidskrachten worden op den duur zeldzamer. Nieuwe medewerkers kiezen bij voorkeur een organisatie die duurzamer is.
- *Anticiperen op veranderende wetgeving:*
Mogelijk zal de overheid met strengere wetgeving komen in relatie tot duurzaamheid van het gebouw. Om hier op te anticiperen wordt de huisvesting duurzamer uitgevoerd.
- *Vooruitlopen op toekomstige ontwikkelingen:*
Hierdoor kan het vastgoed langer het bedrijf blijven ondersteunen en heeft het een langere levensduur.
- *Verhogen van de productiviteit:*
Het creëren van een prettigere en beter ondersteunende werkomgeving voor de medewerkers van de organisatie zal naar verwachting resulteren in een hogere tevredenheid en ook een hogere productiviteit.
- *Realiseren van kostenbesparing in de exploitatie:*
Het toepassen van andere energiebronnen, reduceren van energiegebruik kan leiden tot een besparing op de exploitatiekosten.
- *Duurzaam gedrag ondersteunend:*
Gedrag draagt voor een groot gedeelte bij aan de milieubelasting van de huisvesting. Door slim te ontwerpen kan duurzaam gedrag worden ondersteund.
- *Waardecreatie van het vastgoed (voor eigenaren van vastgoed):*
Duurzaam vastgoed heeft mogelijk een hogere waarde dan niet-duurzaam vastgoed.

Wat is nu de reden dat organisaties hun huisvesting willen verduurzamen? Uit het onderzoek van Jones Lang LaSalle (2008a), blijkt dat huurders van kantoren voornamelijk om de volgende motieven duurzame huisvesting willen:

- verbeteren van de werkomgeving voor de eigen medewerkers;
- besparen van kosten;
- verbeteren van het bedrijfsimago.

Daarnaast kan vastgoed bijdragen aan het realiseren van de integrale MVO-doelstellingen die binnen de organisatie zijn vastgelegd in het MVO-beleid.

6.5

CONCLUSIES

De conclusies worden getrokken aan de hand van het beantwoorden van de deelvragen zoals geformuleerd in paragraaf 3.5 van dit rapport.

Welke toegevoegde waarde heeft bedrijfsvastgoed voor een organisatie?

De toegevoegde waarde van vastgoed voor een organisatie verschilt per organisatie. De volgende toegevoegde waarden van vastgoed zijn te onderscheiden:

- productiviteit verbeteren;
- kosten verlagen;
- risico beheersen;
- financieringsmogelijkheden verbeteren;
- flexibiliteit vergroten;
- cultuur verbeteren;
- marketing.

Hoe kan vastgoed worden afgestemd op de organisatie?

Binnen het vakgebied Corporate Real Estate Management is een aantal modellen ontwikkeld waarmee de vastgoedstrategie van een organisatie kan worden gekoppeld/afgestemd op de strategie van de organisatie. Twee toepasbare modellen zijn de modellen van Nourse & Roulac (1993) en Scheffer et al., (2006).

Welke toegevoegde waarde heeft duurzaam bedrijfsvastgoed voor een organisatie?

Duurzaam vastgoed kan bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen (People, Planet en Profit) door het leveren van de volgende toegevoegde waarden:

- verkondigen/ondersteunen/verbeteren van het duurzame imago;
- aantrekken van nieuwe medewerkers;
- anticiperen op veranderende wetgeving;
- vooruitlopen op toekomstige ontwikkelingen;
- verhogen van de productiviteit;
- realiseren van kostenbesparing in de exploitatie;
- duurzaam gedrag ondersteunend;
- waardecreatie van het vastgoed (voor eigenaren van vastgoed);

Daarnaast kan duurzaam vastgoed een integrale bijdrage leveren aan het realiseren van het MVO-beleid van de organisatie.

HOOFDSTUK 7

Beslissingsondersteunend model

7.1 INLEIDING

Op basis van de informatie uit de voorgaande drie hoofdstukken wordt in dit hoofdstuk een beslissingsondersteunend model opgezet voor het bepalen en vertalen van de gewenste duurzaamheidsambitie met betrekking tot kantoorvastgoed.

Het hoofdstuk is opgedeeld in de volgende paragrafen:

- hoofdopzet van het model (paragraaf 7.2);
- bepalen van de uitgangspunten en startpositie (paragraaf 7.3);
- formuleren van de gewenste ambitie (paragraaf 7.4);
- vertalen in concrete maatregelen (paragraaf 7.5);
- terugkoppeling naar de strategie en MVO-doelstellingen (paragraaf 7.6);

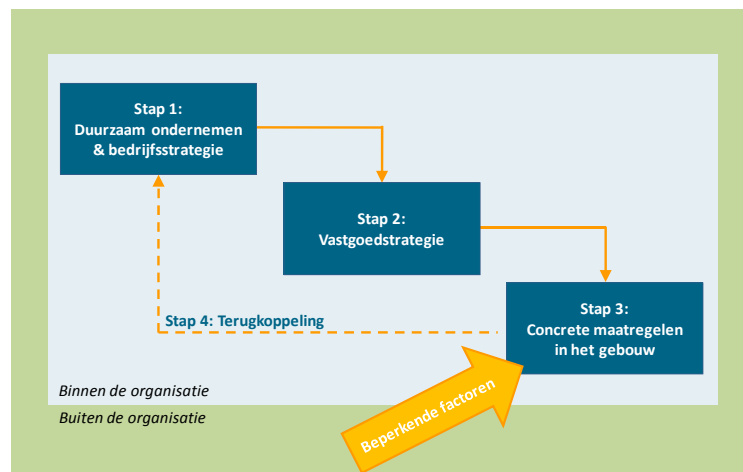
Het hoofdstuk wordt afgesloten met het beslissingsondersteunend model (paragraaf 7.7).

7.2 HOOFDOPZET EN STAPPENPLAN VAN HET MODEL

Het beslissingsondersteunend model is in hoofdlijnen afgeleid van het model van Roulac & Nourse (zoals eerder besproken in hoofdstuk 6). Het model van Roulac & Nourse (1993) beschrijft hoe de strategie van een organisatie positief kan worden ondersteund door de toegevoegde waarde van vastgoed.

Figuur 13

Hoofdopzet
beslissingsondersteunend
model



De hoofdopzet van het beslissingsondersteunend model is in figuur 13 weergegeven.

Het beslissingsondersteunend model ten behoeve van het bepalen van de duurzaamheidsambitie binnen een huisvestingsproject is opgebouwd uit een viertal stappen welke in lijn liggen met het stappenplan om MVO binnen de organisatie te implementeren (zie paragraaf 5.6 van dit rapport):

1. bepalen van de uitgangspunten en startpositie;
2. formuleren van de gewenste ambitie;
3. vertalen in concrete duurzaamheidsmaatregelen;
4. terugkoppeling.

Het doel van het model is om op gestructureerde wijze de duurzaamheidsambitie m.b.t. het vastgoed te laten aansluiten op de strategie en MVO doelstellingen van de organisatie. Door deze afstemming kan de huisvesting een grotere toegevoegde waarde bieden voor de organisatie dan in het geval deze afstemming niet zou plaatsvinden.

7.3

STAP 1: BEPALEN VAN DE UITGANGSPUNTEN EN STARTPOSITIE

Als eerste dient vastgesteld te worden waaraan vastgoed een bijdrage kan leveren.

Onder het bepalen van de uitgangspunten wordt hiervoor verstaan:

- het in kaart brengen van de huidige bedrijfsstrategie & kernactiviteiten van de organisatie;
- het in kaart brengen van de MVO-doelstellingen van de organisatie.

Onder het bepalen van de startpositie wordt verstaan:

- het vaststellen in welke mate de organisatie al bezig is met het invoeren/uitvoeren van een MVO beleid aan de hand van het MVO-actieplan.

De benodigde informatie ten behoeve van het bepalen van de uitgangspunten en startpositie kan inzichtelijk worden gemaakt aan de hand van:

- naslag van de businessplannen, (financiële & MVO) jaarverslagen, milieubeleidsprogramma's, MVO-actieplannen, etc.;
- gesprekken met key functionarissen binnen de organisatie zoals CEO, CFO, Directeur HRM en Programmamanager MVO.

7.3.1

DE BEDRIJFSSTRATEGIE & KERNACTIVITEITEN

Op basis van de strategie en kernactiviteiten van de organisatie dient de drijvende kracht te worden vastgesteld.

De bedrijfsstrategie & kernactiviteiten kunnen conform de theorie van Tregoe & Zimmerman (1980) worden vertaald naar een drijvende kracht die past bij de betreffende organisatie.

Volgens de 'Corporate Real Estate Management' modellen (in paragraaf 6.4) kan aan de hand van deze drijvende kracht bepaald worden welke toegevoegde waarde door vastgoed

kan worden geleverd. De gewenste toegevoegde waarde van vastgoed verschilt per drijvende kracht.

De negen drijvende krachten zijn benoemd en besproken en betreffen:

1. assortiment;
2. marktbehoeften;
3. technologie;
4. productiecapaciteit;
5. verkoopmethode;
6. distributiemethode;
7. grondstoffen;
8. omvang/groei;
9. rendement/winst.

7.3.2

DE MVO-DOELSTELLINGEN

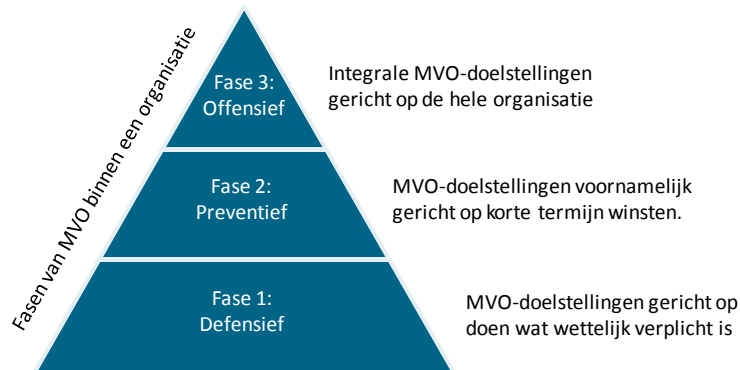
De doelstellingen zoals die in het MVO beleid zijn vastgelegd en het bijbehorende actieplan dienen te worden vastgesteld.

De mate waarin MVO al is ingebed in de organisatie is afhankelijk van de fase van duurzaam ondernemen waarin de organisatie zich bevindt.

1. *defensief*: alleen dat doen wat moet van de wetgever.
2. *preventief*: alleen iets doen als het duidelijk kostenvoordelen of imago voordelen oplevert.
3. *offensief*: duurzaamheid is een integraal onderdeel van de beslissingen en processen binnen een organisatie.

Figuur 14

MVO-doelstellingen
per fase van de
MVO-implementatie



Afhankelijk van de fase waarin de organisatie zich bevindt met betrekking tot het implementeren van een MVO-beleid zal dit dus steeds meer integraal aan de bedrijfsstrategie zijn gekoppeld. Bij een integrale benadering zal MVO zich uiteindelijk in alle processen en alle bedrijfsmiddelen nestelen.

Van belang is om naast de MVO-doelstellingen ook te bepalen welke MVO-maatregelen reeds binnen de organisatie zijn genomen zodat vastgoed hier eventueel aan kan bijdragen.

7.4

STAP 2: FORMULEREN VAN DE GEWENSTE AMBITIE

Aan de hand van de in kaart gebrachte uitgangspunten kan de ambitie worden geformuleerd door te bepalen welke toegevoegde waarde duurzaam vastgoed kan leveren aan de organisatie.

Onder het formuleren van de ambitie wordt verstaan:

- het bepalen van de toegevoegde waarde aan de strategie en kernactiviteiten van de organisatie;
- het bepalen van de toegevoegde waarde aan de MVO-doelstellingen van de organisatie.

Het formuleren van de ambitie kan plaatsvinden aan de hand van:

- workshop met key functionarissen binnen de organisatie zoals CEO, CFO, Directeur HRM en Programmamanager MVO.

7.4.1

BEPALEN TOEGEVOEGDE WAARDE TEN BEHOEVE VAN DE BEDRIJFSSTRATEGIE

De toegevoegde waarden van het duurzaam vastgoed aan de bedrijfsstrategie en kernactiviteiten vaststellen.

Conform de 'Corporate Real Estate Management' modellen van Nourse & Roulac (1993) en Scheffer et al. (2006) kan een bedrijfsstrategie (vertaald in een drijvende kracht) worden gekoppeld aan een aantal toegevoegde waarden die door vastgoed kunnen worden gerealiseerd.

In onderstaande tabel is aangegeven welke toegevoegde waarden door duurzaam vastgoed kunnen worden gekoppeld aan de drijvende krachten van de organisatie. Deze tabel is een eerste interpretatie op basis van de modellen van Nourse & Roulac (1993) en Scheffer et al. (2006).

Tabel 4

Koppeling drijvende kracht met toegevoegde waarde duurzaam vastgoed

Toegevoegde waarde duurzaam vastgoed	Drijvende krachten een organisatie								
	Producten	Markten	Technologie	Productie	Bedrijfsmiddelen	Distributie	Verkoop	Groei	Winst
Ondersteunen van het duurzame imago		✓				✓	✓	✓	
Aantrekken van medewerkers			✓	✓					
Anticiperen op veranderende wetgeving	✓			✓		✓			
Anticiperen op toekomstige ontwikkelingen		✓	✓						
Verhogen productiviteit	✓		✓	✓					
Realiseren kostenbesparing	✓						✓		✓
Ondersteunen van duurzaam gedrag			✓	✓					
Waardecreatie van het vastgoed					✓				✓

7.4.2

BEPALLEN TOEGEVOEGDE WAARDE TEN BEHOEVE VAN DE MVO-DOELSTELLINGEN

De toegevoegde waarden van het duurzaam vastgoed aan de MVO-doelstellingen vaststellen en vastleggen in meetbare indicatoren.

De fase waarin de organisatie zich bevindt m.b.t. het implementeren van MVO- beleid bepaald in grote mate welke doelstellingen geformuleerd zijn (zie figuur 14) en dus welke toegevoegde waarde duurzaam vastgoed kan leveren:

- organisaties in fase 1 hebben veelal geen MVO-doelstellingen. Zij doen alleen dat wat volgens de wetgeving noodzakelijk is. Hierbij is het dus van belang dat vastgoed voldoet aan de voor de organisatie geldende wetgeving zoals Bouwbesluit en milieuvergunning.
- organisaties die in fase 2 zitten zijn voornamelijk bezig met het benutten van kansen op de korte termijn. De toegevoegde waarde van het duurzaam vastgoed zijn dan ook voornamelijk gericht op de korte termijn voordelen te weten: imago voordelen en kostenbesparing.
- organisaties die integraal MVO-beleid hebben opgesteld kijken veel breder naar vastgoed en dienen ook integraal te bekijken welke toegevoegde waarde duurzaam vastgoed kan bieden.

De doelstellingen en bijbehorende indicatoren zoals die in het MVO-beleid van de organisatie zijn vastgelegd, zijn veelal van toepassing op de gehele organisatie. In relatie tot het vastgoed kunnen de MVO-doelstellingen worden verdeeld in drie categorieën:

1. aan welke MVO-doelstellingen kan vastgoed een directe bijdrage leveren?
2. aan welke MVO-doelstellingen kan vastgoed een indirecte bijdrage leveren?
3. aan welke MVO-doelstellingen kan vastgoed geen bijdrage leveren?

Voorbeelden:

- MVO-doelstelling: *Het verlagen van de CO² emissie van de organisatie met x%.*
Hieraan kan door vastgoed direct aan worden bijgedragen door het realiseren van een verlaging van het energieverbruik.
- MVO-doelstelling: *Het verlagen van de CO² emissie van het vervoer met x%.*
Vastgoed kan hier een indirecte bijdrage aan leveren door bijvoorbeeld de locatiekeuze. Een locatie, welke door meerdere vervoersvormen bereikbaar is, maakt het voor medewerkers makkelijker om te kiezen voor een ander en dus ook duurzamer vervoersmiddel.
- MVO-doelstelling: *Het uitbannen van kinderarbeid in de productieketen.*
Hieraan kan een huisvestingsproject geen directe en indirecte bijdragen leveren.

7.4.3

BEPALLEN TOEGEVOEGDE WAARDE VASTGOED

Op basis van de drijvende kracht en MVO doelstellingen van de organisatie kunnen de directe en indirecte bijdragen van het bedrijfstvastgoed aan de organisatie worden geformuleerd.

Om te toetsen of het vastgoed ook daadwerkelijk heeft bijgedragen aan de strategie en de MVO doelstellingen is het van belang dat de duurzaamheidsambitie zo helder en meetbaar mogelijk wordt geformuleerd. Het vastleggen van de ambitie in meetbare prestatie-eisen is hiermee een erg belangrijk onderdeel van het formuleren van de ambitie.

7.5

STAP 3: VERTALEN IN CONCRETE MAATREGELN

Op basis van de geformuleerde ambitie kunnen de concrete maatregelen ten aanzien van het vastgoed worden geformuleerd waarmee invulling wordt gegeven aan de gewenste toegevoegde waarden.

Voor het vertalen in concrete maatregelen dienen de volgende acties te worden uitgevoerd:

- verzamelen van de concrete maatregelen;
- vaststellen van de criteria ten behoeve van de alternatieven;
- toetsen en beoordelen van de concrete maatregelen.

Het vertalen in concrete maatregelen kan plaatsvinden aan de hand van:

- workshops met technische adviseurs, waarin gezamenlijk met de gebruiker van het vastgoed wordt gezocht naar concrete maatregelen.

7.5.1

VERZAMELEN VAN DE CONCRETE MAATREGELN

Vertalen van de geformuleerde ambitie in concrete duurzaamheidsmaatregelen met betrekking tot het bedrijfsvastgoed.

De geformuleerde ambitie dient te worden vertaald in verschillende concrete duurzaamheidsmaatregelen. In tabel 5 is voor elke toegevoegde waarde een aantal mogelijke oplossingsrichtingen benoemd in relatie tot het vastgoed

Tabel 5

Toegevoegde waarde n
duurzaam vastgoed en
bijbehorende
oplossingsrichtingen

Toegevoegde waarden duurzaam vastgoed	Bijbehorende duurzame oplossingsrichtingen m.b.t. het vastgoed
Ondersteunen van het duurzame imago	<ul style="list-style-type: none"> ■ locatiekeuze ■ creëren duurzame kwaliteit buitenruimte ■ toepassen zichtbare duurzaamheidsmaatregelen (binnen en buiten het pand) ■ behalen van erkende en bekende duurzaamheidscertificaten
Aantrekken van nieuwe medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> ■ locatiekeuze ■ toepassen zichtbare duurzaamheidsmaatregelen ■ behalen erkende en bekende duurzaamheidscertificaten ■ realiseren van moderne werkplekconcepten ■ creëren comfortabel binnenklimaat
Inspringen op veranderende wetgeving	<ul style="list-style-type: none"> ■ voorkomen van vervuiling ■ duurzaam gebruik van hulpbronnen ■ beperking van en aanpassing aan klimaatverandering
Toekomstbestendig	<ul style="list-style-type: none"> ■ creëren van flexibiliteit (aanpasbaar, uitbreidbaar, huurcontract) ■ duurzaam gebruik van hulpbronnen ■ toepassen duurzaam materiaalgebruik ■ realiseren van moderne werkplekconcepten ■ huurcontract
Verhogen productiviteit	<ul style="list-style-type: none"> ■ realiseren van moderne werkplekconcepten ■ creëren comfortabel binnenklimaat
Realiseren kostenbesparing	<ul style="list-style-type: none"> ■ duurzaam gebruik van hulpbronnen (energie en water) ■ zorg dragen voor efficiënt ruimtegebruik ■ creëren van flexibiliteit (aanpasbaar, uitbreidbaar, huurcontract) ■ standaardisatie in werkomgeving ■ huurcontract
Duurzaam gedrag ondersteunend	<ul style="list-style-type: none"> ■ realiseren van moderne werkplekconcepten ■ indeling van het gebouw ■ verschaffen van inzicht in energiegebruik, watergebruik, etc.
Waardecreatie van het vastgoed	<ul style="list-style-type: none"> ■ locatiekeuze ■ behalen van erkende en bekende duurzaamheidscertificaten ■ duurzaam gebruik van hulpbronnen

7.5.2

VASTSTELLEN VAN DE CRITERIA

Vaststellen op basis van welke criteria de concrete maatregelen moeten worden beoordeeld.

De voorgestelde maatregelen dienen te worden beoordeeld aan de hand van een aantal criteria. Deze criteria kunnen in hoofdlijnen worden verdeeld in de volgende twee groepen:

1. ambitie criteria;
2. situationele criteria.

Ad 1: Ambitie criteria

Om de gewenste toegevoegde waarde te kunnen leveren dienen de concrete maatregelen hierop beoordeeld te kunnen worden. Dit is in grote mate afhankelijk van de formulering van de ambitie. Wanneer de ambitie niet is geformuleerd op basis van meetbare en eenduidige indicatoren wordt het moeilijker de exacte toegevoegde waarde vast te stellen. Daarnaast dient ook de weging van de criteria te worden vastgelegd: welke criteria is het meest en welke het minst belangrijk?

Ad 2: Situationele criteria

De mogelijkheden om concrete maatregelen te kunnen toepassen zijn afhankelijk van de omgeving en de situatie waarin deze maatregelen gerealiseerd moeten worden. Helaas is het niet altijd mogelijk om alle concrete duurzaamheidsmaatregelen die goed zouden passen bij de ambitie te realiseren als gevolg van een aantal aspecten.

Uit ervaringen van ARCADIS blijkt dat dit verschillende oorzaken kan hebben:

1. integratie met andere huisvestingseisen;
2. financiële mogelijkheden;
3. technische mogelijkheden;
4. bereidheid eigenaar van het vastgoedobject;
5. bereidheid eventuele overige huurders.

Ad 1: Integratie

Naast duurzaamheid stelt een organisatie nog andere eisen aan de huisvesting zoals, functionele, ruimtelijke, locatie, technische en financiële eisen. Duurzaamheid is ook een eis, maar kan niet los van de andere eisen worden gezien (integratie is van belang). Eisen aan duurzaamheid kunnen gevolgen hebben voor andere eisen. Het zijn als het ware communicerende vaten, waardoor er rekening met de andere eisen gehouden moet worden.

Ad 2: Financiële mogelijkheden

Een bepaalde mate van duurzaamheid is zeker te behalen zonder daarvoor extra investeringen te moeten doen. Maar wanneer de ambitie erg hoog ligt, kan dit resulteren in een hogere investering of huurprijs en/of langere huurcontracten, ondanks dat in de exploitatie het nodige valt terug te verdienen. Het blijkt er lastig om de exploitatiekosten vooraf goed inzichtelijk te maken. Inzicht verkrijgen in de financiële opbrengst van specifieke duurzaamheidsmaatregelen is daarom vaak erg moeilijk. De mogelijkheden hangen tevens af van de financiële investering die gedaan moet worden. Is de ambitie te realiseren met een aantal eenvoudige ingrepen of dient er een complete renovatie uitgevoerd te worden?

Ad 3: Technische mogelijkheden

Wanneer het een nog te realiseren vastobject is, kan de toekomstige huurder mogelijk nog meebeslissen over de toe te passen duurzame maatregelen in het gebouw. Bij een bestaand object zijn de te nemen maatregelen afhankelijk van de huidige technische staat van het gebouw, locatie, etc.

Ad 4: Bereidheid eigenaar van het vastgoedobject

Een huurobject heeft voor de eigenaar tot doel: het leveren van rendement op de investering. De bereidheid van de eigenaar om te verduurzamen zal over het algemeen afhangen van het feit of de businesscase behorende bij de investering voor de eigenaar financieel positief uitvalt. Dit kan het geval zijn bij onder andere verminderen langdurige leegstand, afsluiten langdurigere huurcontracten, verhoging van de huur. Steeds meer beleggers zijn ook bezig met het onderwerp Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. In dat kader zoeken ook zij als eigenaren van vastgoed naar mogelijkheden om bij te dragen aan het realiseren van duurzaam vastgoed

Ad 5: Bereidheid overige huurders

Wanneer de huurder vierkante meters aanhuurt in een multi-tenant object zijn er meerdere huurders in het gebouw aanwezig. Het verduurzamen van het object heeft dan ook directe gevolgen voor de overige huurders. Zij hebben dan ook een belangrijke stem.

7.5.3**TOETSEN EN BEOORDELEN VAN DE CONCRETE MAATREGELEN**

De toegevoegde waarden van het vastgoed aan de MVO-doelstellingen vaststellen en vastleggen in meetbare indicatoren.

De mogelijke concrete maatregelen worden op basis van de benoemde criteria beoordeeld. Hiermee blijft een passend geheel aan maatregelen over die invulling kunnen geven aan de gewenste ambitie.

Van belang is dat de maatregelen elkaar ondersteunen zodat een integrale oplossing wordt geboden.

7.6**STAP 4: TERUGKOPPELING NAAR STRATEGIE EN MVO-DOELSTELLINGEN**

Bij elke beslissing in het model dient gecontroleerd te worden of het besluit nog in overeenstemming is met de strategie en MVO-doelstellingen van de organisatie.

Dit gaat conform het PDCA cyclus (Plan, Do, Check en Act) waarin continue bijsturing plaatsvindt wanneer blijkt dat na het controleren van bijvoorbeeld de concrete maatregelen de doelstellingen (nog) niet behaald zijn.

7.7**HET BESLISSINGSONDERSTEUNEND MODEL**

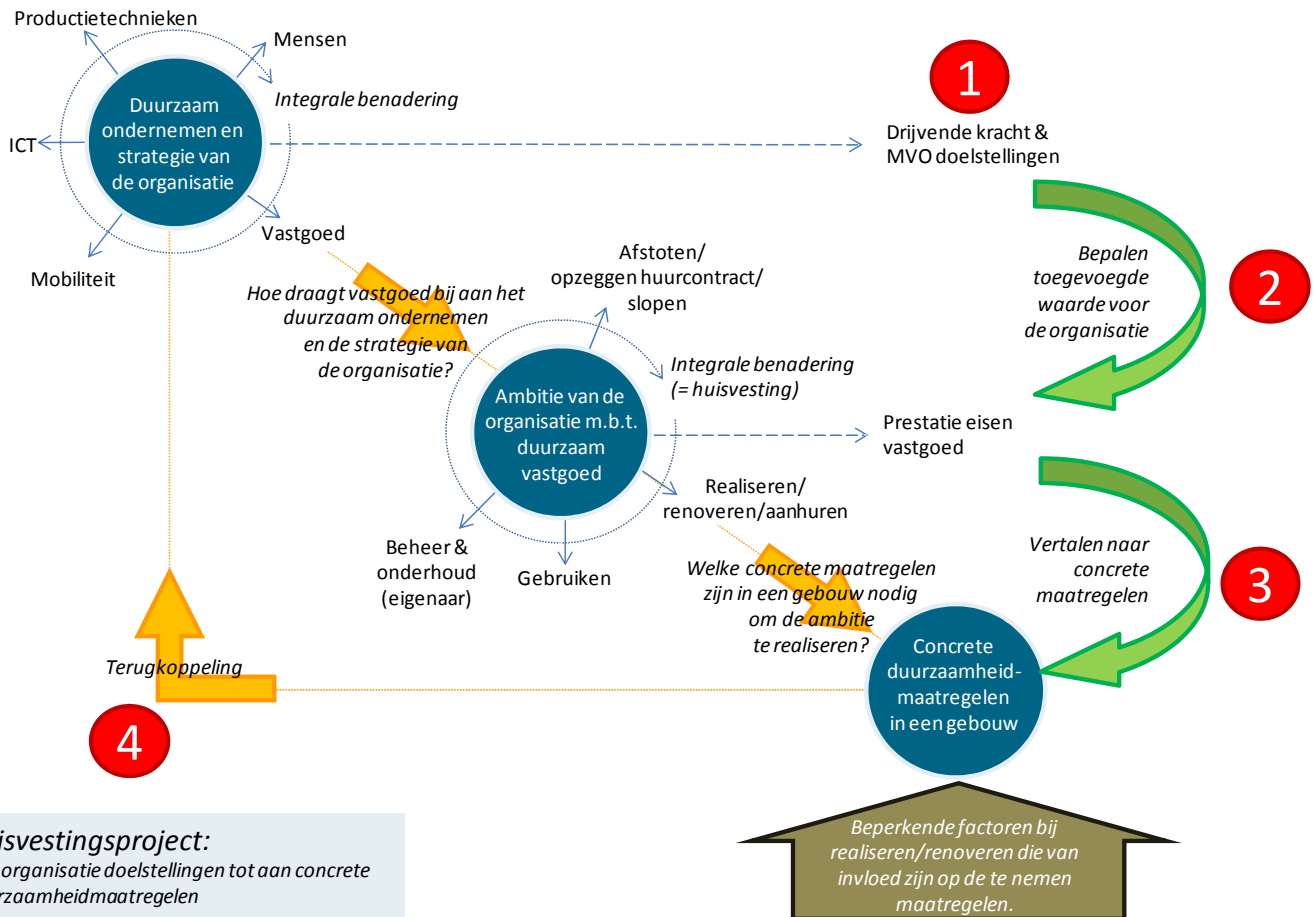
Het uiteindelijke beslissingsondersteunend model voor het vaststellen en vertalen van de duurzaamheidsambitie van een organisatie in het kader van een huisvestingsproject is opgenomen in figuur 15.

In figuur 15 zijn alle hoofdstappen met rode bollen gemarkeerd, te weten:

1. Bepalen van de uitgangspunten en startpositie door de bedrijfsstrategie en het integrale MVO beleid vast te stellen.
2. Formuleren van de gewenste ambitie door vast te stellen hoe het bedrijfstvastgoed integraal kan bijdragen aan het behalen van de bedrijfsstrategie en het MVO-beleid.
3. Vertalen in concrete duurzaamheidsmaatregelen door duurzaamheidsmaatregelen in het gebouw toe te passen die voldoen aan de ambitie en situationele criteria.
4. Terugkoppeling van de maatregelen naar de bedrijfsstrategie en het MVO-beleid. Dragen de gekozen maatregelen daadwerkelijk hier aan bij?

Figuur 15

Beslissingsondersteunend model



Huisvestingsproject:
Van organisatie doelstellingen tot aan concrete duurzaamheidsmaatregelen

HOOFDSTUK

8

Case

8.1

INLEIDING

Voor het testen van het beslissingsondersteunend model (hoofdstuk 7) is gekozen voor de nieuwbouw gemeentekantoor Utrechtse Heuvelrug te Doorn.

In het kader van deze testcase heeft een interview plaatsgevonden met mevrouw ir. Lenny Putman. Zij is als beleidsmedewerker Milieu, Klimaat en Duurzaamheid onder andere betrokken bij het ontwerp van het nieuwe en duurzame gemeentekantoor.

Daarnaast zijn de volgende documenten nageslagen:

- Milieubeleidsplan 2009-2012;
- Uitgangspunten duurzaamheid gemeentekantoor;
- Bouwfysische en akoestische beoordeling Definitief Ontwerp;
- Verslag raadvergadering 26 maart 2009.

Bovenstaande documenten zijn opgenomen in de referentielijst (hoofdstuk 10).

8.2

CASEBESCHRIJVING

De gemeente Utrechtse Heuvelrug (met een inwoneraantal van ca. 49.000) heeft besloten tot een nieuwbouw/uitbreiding van het huidige gemeentekantoor in Doorn.

Doorn is een van de dorpen van gemeente Utrechtse Heuvelrug die in 2006 is ontstaan uit een fusie van de gemeenten Amerongen, Leersum, Doorn, Maarn, en Driebergen. Met het nieuwe gemeentekantoor kan de gemeente een groot aantal diensten die tot aan de oplevering toe verspreid zitten over de verschillende kantoorlocaties, centraal huisvesten. De locaties die na deze centralisering over blijven worden afgestoten voor o.a. herbestemming door derden.

Enkele getallen met betrekking tot het nieuwe gemeentekantoor.

- grootte 5.319 m² BVO;
- tot maximaal 3 bouwlagen bovengronds;
- ondergrondse parkeervoorziening;
- ondergrondse verbinding van de 3 paviljoens;
- klassiekere uitstraling passend bij het gebied;

Met betrekking tot duurzaamheid zijn er de volgende wapenfeiten:

- een Greencalc A-label met een Milieu-Index Gebouw score van 235;
- een gemiddelde GPR-score: een 8. Op energie wordt een 8.3 gehaald;
- het definitief ontwerp heeft een Q/Q van 0,42. Dit betekent dat het definitief ontwerp van het nieuwe gemeentekantoor een 58% betere energieprestatie heeft dan een standaard gemeentekantoor dat wordt gebouwd volgens het huidige (2010) geldende Bouwbesluit;

Foto 1

Foto maquette nieuwbouw
gemeentekantoor
Utrechtse Heuvelrug



Op dit moment is het definitief ontwerp afgerond en vindt de aanbesteding van de werkzaamheden plaats. De start bouw staat gepland voor half oktober 2011.

Er is voor dit project als case gekozen, omdat de gemeente Utrechtse Heuvelrug op basis van het (in de eerste fase nog concept) milieubeleidsplan de duurzaamheidsambitie met betrekking tot de nieuwbouw vorm heeft gegeven. Het beslissingsondersteunend model (hoofdstuk 7) geeft namelijk aan dat milieubeleidsplannen of andere MVO-programma's onder andere aan de basis moeten liggen van de ambitiebepaling betreffende duurzaam vastgoed om hiermee meer toegevoegde waarde voor de organisatie te realiseren.

In deze case wordt alleen gekeken naar de stappen 1 en 2 van het model aangezien dit de meest cruciale stappen zijn in het model. Op basis van de beschikbare informatie zal aan de hand van het model de stappen 1 en 2 worden uiteengezet en vergeleken met de uiteindelijke ambitie zoals die door de gemeente is vastgesteld.

8.3

STAP 1: BEPALEN UITGANGSPUNTEN EN STARTPOSITIE

Het model beschrijft dat het duurzame kantoor de meest toegevoegde waarde voor de organisatie heeft door bij te dragen aan de bedrijfsstrategie en de MVO-doelstellingen van de organisatie. Stap 1 in het model betreft het in kaart brengen van de bedrijfsstrategie & kernactiviteiten en de vastgestelde MVO-doelstellingen.

8.3.1

BEDRIJFSSTRATEGIE EN KERNACTIVITEITEN

De gemeente Utrechtse Heuvelrug is een non-profit organisatie. Derhalve kan de theorie van de drijvende krachten niet worden toegepast in deze case.

De gemeente Utrechtse Heuvelrug (met de waarden groen, vitaal, leefbaar en gastvrij in haar missie) heeft zich tot doel gesteld om met betrekking tot duurzame bedrijfsvoering zich een voortrekkersrol toe te eigenen en deze rol ook zichtbaar uit te stralen binnen de regio. De gemeente neemt haar verantwoordelijkheid met betrekking tot de duurzame ontwikkeling binnen de gemeente. De gemeente wil hiermee de bedrijven en inwoners in haar gemeente inspireren en stimuleren ook te verduurzamen en zo samen de duurzaamheid- en klimaatambities ten aanzien van de hele gemeente te realiseren.

Het nieuwe gemeentekantoor creëert hiermee ook toegevoegde waarde voor de PR & Marketing van de gemeente. Deze PR & Marketing is echter niet zozeer gericht op het verbeteren van het eigen imago, als wel op het onderstrepen van de duurzame bedrijfsvoering² van de gemeente en het tonen van de voortrekkersrol die de gemeente zich heeft toegeëigend.

8.3.2

MVO-DOELSTELLINGEN GEMEENTE UTRECHTSE HEUVELRUG

Door de gemeente is een aantal jaren terug het gemeentelijk milieubeleidsplan geschreven: Utrechtse Heuvelrug Natuurlijk Duurzaam: Milieubeleidsplan 2009-2012. De ambitie met betrekking tot de GreenCalc score is echter wel vastgesteld door de raad voordat het Milieubeleidsplan (MBP) was vastgesteld.

Dit milieubeleidsplan (MBP) bestaat in hoofdlijnen uit twee delen:

1. Duurzame bedrijfsvoering binnen het gemeentelijk apparaat (Gemeentelijke Interne Duurzaamheidszorg);
2. Duurzaamheid binnen de gemeente Utrechtse Heuvelrug met twee hoofdthema's, te weten:
 - Klimaat, energie en duurzaam bouwen;
 - Kwaliteit van de leefomgeving.

² Bij een overheidsinstelling wordt niet zozeer gesproken over duurzaam ondernemen maar over duurzame bedrijfsvoering. Daarom zal met betrekking tot deze case worden gesproken over duurzame bedrijfsvoering.

In het milieubeleidsplan zijn een aantal ambities benoemd:

- Gemeentelijke Interne Duurzaamheidszorg:

“Een bedrijfsvoering waarvan de schadelijke effecten tot een minimum zijn beperkt en die op een positieve manier bijdraagt aan het welzijn van mensen en aan de kwaliteit van de omgeving zowel hier en nu als elders en later. Door onze manier van werken willen we anderen stimuleren dit ook te doen.”
- Klimaat, energie en duurzaam bouwen:

“Wij willen in 2035 een klimaatneutrale gemeente zijn, waarbij we als gemeentelijke organisatie het voortouw nemen en in 2015 energieneutraal willen zijn.”
- Kwaliteit van de leefomgeving:

“Het verwezenlijken van een gezonde, veilige en duurzame leefomgeving in onze gemeente.”

Aan elke ambitie is ook een actieprogramma (2009-2012) gekoppeld dat hieronder in het kort zal worden toegelicht:

- Gemeentelijke Interne Duurzaamheidszorg (GID) richt zich:
 - energiebeheer;
 - gemeentelijke gebouwen;
 - mobiliteit personeel;
 - duurzaam inkopen;
 - beheer van de openbare ruimte;
 - duurzaam personeelsbeleid;

Binnen de gemeentelijke organisatie zijn een groot aantal projecten benoemd.
- Klimaat, energie en duurzaam bouwen heeft zich de volgende doelen gesteld:
 - energiezuiniger bouwen van nieuwe gemeentelijke gebouwen: waarde op basis van GPR Gebouw gemiddeld een 8 en het thema energie mag niet lager dan een 8 scoren. Deze GPR Energie score komt overeen met ongeveer een 50% verscherpte EPC.
 - energiebesparing bij bestaande gemeentelijke gebouwen: 3% per jaar;
 - energiebesparing bij infrastructurele voorzieningen: 3% per jaar;
 - besparing fossiele brandstoffen bij gemeentelijk vervoer: 5% per jaar;
 - energiezuiniger bouwen van nieuwe woningen en bedrijfsgebouwen: voor nieuwbouw geldt een 25% scherpere EPC dan het geldende Bouwbesluit;
 - verbeteren energetische kwaliteit bestaande woningen en bedrijfsgebouwen: 2% per jaar;
 - vertonen van energiezuinig gedrag: 10% van de huishoudens;
 - besparing fossiele brandstoffen bij vervoer in de gemeente: 1% per jaar;
 - eigen energieopwekking: 3% van het energieverbruik in de gemeente.
- Kwaliteit van de leefomgeving (milieukwaliteitsprofielen) richt zich op:
 - geluid: stille plekken behouden en overige plekken verbeteren zodat het aansluit bij de kwaliteit van het gebied;
 - lucht: de luchtkwaliteit in de gemeente blijvend verbeteren omwille van de gezondheid van de bewoners;
 - licht: behouden van donkere gebieden en het verminderen/voorkomen lichthinder bij inwoners en in natuurgebieden.

8.3.3 STARTPOSITIE

Voor het monitoren van de voortgang met betrekking tot de bovenstaande indicatoren is een nulmeting gewenst. De gemeente Utrechtse Heuvelrug heeft met betrekking tot de milieukwaliteitsprofielen al de nodige informatie beschikbaar. Met betrekking tot de aspecten klimaat en energie werkt de gemeente aan een klimaatvoetafdruk over 2009. Deze voetafdruk is een nulmeting. Ten aanzien van watergebruik en afval wordt op dit moment nog niet gemonitord. Het blijkt lastig om van de bestaande panden het energie- en waterverbruik goed inzichtelijk te krijgen. Hierdoor is het op dit moment nog lastig om te bepalen in hoeverre de nieuwbouw kan bijdragen aan een aantal van bovengenoemde indicatoren en hoe eventueel al eerder uitgevoerde duurzaamheidsplannen hieraan precies bijdragen.

8.4 STAP 2: BEPALEN TOEGEVOEGDE WAARDE NIEUWE GEMEENTEKANTOOR

Aan de hand van de in kaart gebrachte uitgangspunten kan bekeken worden welke toegevoegde waarde duurzaam vastgoed kan leveren aan de organisatie.

8.4.1 BEPALEN TOEGEVOEGDE WAARDE AAN BEDRIJFSSTRATEGIE

De gemeente Utrechtse Heuvelrug wil in het kader van duurzaam ondernemen een voortrekkersrol vervullen voor de regio.

Op basis van het model kan PR & Marketing als toegevoegde waarde van het vastgoed onder andere worden ingevuld door de volgende aspecten:

- locatie van het vastgoed;
- creëren van een duurzame buitenruimte;
- zichtbaar maken van duurzaamheidsmaatregelen;
- behalen van een hoge waarde op een van de erkende beoordelingsmethodieken voor duurzaam vastgoed.

8.4.2 BEPALEN TOEGEVOEGDE WAARDE AAN DE MVO-DOELSTELLINGEN

Met betrekking tot het realiseren van de nieuwbouw van het gemeentekantoor kan de gemeente door het realiseren van een nieuw gemeentekantoor bijdragen aan het realiseren van een aantal duurzaamheidsdoelstellingen zoals opgenomen in het milieubeleidsplan.

Op basis van het model zou op de volgende aspecten uit het milieubeleidsplan invulling gegeven kunnen worden:

Klimaat, energie en duurzaam bouwen

Directe invulling geven aan de volgende MBP-ambitie:

- in 2015 als gemeentelijke organisatie energieneutraal te functioneren waarbij zo min mogelijk een toevlucht wordt genomen tot compenserende maatregelen;
- in 2035 als gehele gemeente klimaatneutraal te zijn;
- 3% van het energieverbruik duurzaam in de gemeente op te wekken;
- energiezuinig bouwen: waarde op basis van GPR gebouw gemiddeld een 8 waarbij het thema energie niet onder de 8 mag scoren.

De nieuwbouw van het gemeentekantoor kan een indirecte invulling geven aan de volgende MBP-doelstellingen behorende bij de bovenstaande ambitie:

- besparing fossiele brandstoffen bij het gemeentelijk vervoer van 5% per jaar;

Kwaliteit van de leefomgeving

Met betrekking tot de kwaliteit van de leefomgeving kan de nieuwbouw van het gemeentekantoor bijdragen aan:

- behouden en verbeteren huidige milieusituatie met betrekking tot geluidkwaliteit, luchtkwaliteit en lichthinder;
- realiseren van nieuwe ruimtelijke ontwikkelingen met een hoge milieukwaliteit.

8.5

DOOR DE GEMEENTE VASTGESTELDE AMBITIE

De gemeente heeft de duurzaamheidsambitie met betrekking tot het gemeentekantoor vastgelegd aan de hand van:

- een waarde op basis van een Greencalc berekening;
- een beschrijving van een aantal belangrijke uitgangspunten.

8.5.1

GREENCALC BEREKENING

Bij de vaststelling van de bestuursopdracht door de raad is in eerste instantie vastgesteld dat de duurzaamheidsambitie met betrekking tot de nieuwbouw een Milieu-Index Gebouw van 230 - 300 punten (op basis van een Greencalc berekening) zou moeten hebben. Als inspiratie hiervoor gold de nieuwbouw van het provinciehuis Utrecht waarvoor eveneens een ambitie was vastgesteld met een Milieu-Index Gebouw van 300 punten.

Uiteindelijk is op basis van de eerste Greencalc berekeningen deze ambitie door de gemeenteraad bijgesteld naar een Milieu-Index Gebouw met een waarde die tussen de 230-250 punten moet komen liggen (verslag raadsvergadering 26 maart 2009).

Reden hiervoor was dat het onmogelijk was/is een eigen energieopwekking te realiseren. De eerdere ambitie is dus bijgesteld als gevolg van een beperking op de betreffende locatie.

Door de Werkgroep Duurzaam Bouwen is aangegeven dat de MIG gerealiseerd moet worden door in ieder geval het behalen van hoge scores op de thema's energie en water.

8.5.2

UITGANGSPUNTEN DUURZAAMHEID

Om verder invulling te geven aan duurzaamheid zijn door de Werkgroep Duurzaam Bouwen een aantal uitgangspunten vastgesteld.

Onderstaande uitgangspunten zijn letterlijk overgenomen uit het gemeentelijk document: *“Uitgangspunten duurzaamheid gemeentekantoor: Enkele uitgangspunten voor de bouw van het kantoor bij het voorontwerp”*.

1. *Geef in ieder geval nu een zo duurzaam mogelijke invulling aan die aspecten van het kantoor die in de toekomst niet meer of nog maar zeer moeilijk aanpasbaar zijn. Dus die aspecten die zeer moeilijk op een later moment alsnog een duurzame invulling kunnen krijgen. Gezien de doelstellingen in het milieubeleidsplan om:*
 - *in 2015 als gemeentelijke organisatie energieneutraal te functioneren waarbij zo min mogelijk een toevlucht wordt genomen tot compenserende maatregelen;*
 - *in 2035 als gehele gemeente klimaatneutraal te zijn;*
 - *3% van het energieverbruik duurzaam in de gemeente op te wekken,**geldt dit in het bijzonder voor de duurzaamheidsmaatregelen t.a.v. energie en klimaat. Om optimaal bij te dragen aan deze doelstellingen zou het gemeentekantoor zo aanpasbaar moeten zijn dat het kantoor in 2015 energieneutraal kan functioneren en in 2035 duurzame energie kan leveren om de gemeentelijke doelstellingen te behalen.*
2. *Geef een duurzame invulling aan het kantoor die de relatie met het gebied versterkt en die leidt tot een zo hoog mogelijke (milieu)kwaliteit van het gebied. Uitgaande van de doelstellingen in het milieubeleidsplan t.a.v. de kwaliteit van de leefomgeving geldt dit in het bijzonder t.a.v. water, geluid, de luchtkwaliteit, licht (lichtvervuiling) en de inpassing in het natuurlijke en cultuurhistorische landschap. Lever met name extra inspanningen om water zoveel mogelijk in het gebied te houden, gezien het tekort aan water in het gebied.*
3. *Geef een duurzame invulling aan het kantoor waarbij de mens centraal staat. Het kantoor verbetert het leef- en werkklimaat van de mensen die van het kantoor gebruik maken, beheren of bezoeken. De 'gebruikers' zijn in het kantoor niet het sluitstuk van milieu- en duurzaamheidsmaatregelen die moeten gehoorzamen aan de architectuur en technologie (afgedwongen milieugedrag). In plaats daarvan worden gebruikers ondersteund in duurzame werk- en levensstijlen door het gebouw, de milieu- technologieën en het omliggende gebied. Dit betekent een kantoor dat bijvoorbeeld een duurzaam beheer, duurzame mobiliteit, duurzaam en gezond kantine gebruik en een gezonde werkhouding aantrekkelijker maakt en vergemakkelijkt.*
4. *Vergroot de duurzaamheidswaarde van het nieuw te bouwen gemeentekantoor door de duurzaamheid van het kantoor in samenhang te bezien met het bestaande cultuurhuis/gemeentekantoor. Dat wil zeggen, probeer waar mogelijk het cultuurhuis te laten profiteren van de duurzaamheidsambities voor het nieuwe gemeentekantoor.*
5. *Vergroot de duurzaamheidswaarde van het nieuw te bouwen gemeentekantoor door duurzaamheid zo integraal mogelijk te benaderen.*
6. *Vergroot de duurzaamheidswaarde van het kantoor door duurzaamheid in de beleving van het kantoor tot uiting te laten komen.*

Door de werkgroep zijn op basis van bovenstaande uitgangspunten een lijst met mogelijke maatregelen opgesteld.

8.6

CONCLUSIES

De gemeente Utrechtse Heuvelrug heeft de ambities met betrekking tot de duurzaamheid van de nieuwbouw van het gemeentekantoor vastgelegd vanuit de gewenste voortrekkersrol en het milieubeleidsplan. Door de gemeenteraad is in eerste instantie op basis van een Greencalc waarde een ambitie geformuleerd: een Milieu-Index Gebouw tussen de 230 en 300 punten. De hoogte van deze waarde was een combinatie van haalbaarheid op de betreffende locatie (die reeds was vastgesteld) en de invulling van de voortrekkersrol binnen de gemeentegrenzen.

Het milieubeleidsplan 2009-2012 (welke als basis geldt voor onder andere de duurzame bedrijfsvoering van de gemeente) heeft, na het gereedkomen ervan, bijgedragen aan de invulling van de Milieu-Index Gebouw van uiteindelijk 235. De doelstellingen zoals opgenomen in het milieubeleidsplan hebben als leidraad gediend voor de keuze van de concrete maatregelen. Dit om de invulling van de ambitie zoals door de raad vastgesteld te laten aansluiten bij de doelstellingen uit het milieubeleidsplan.

Vanuit het beslissingsondersteunend model gezien zijn de volgende opmerkingen te maken op de door de gemeente omschreven duurzaamheidsambities:

- De keuze voor een beoordelingsmethodiek ligt in dit project voor de hand. De berekende duurzaamheidswaarde is goed communiceerbaar, vergelijkbaar en toetsbaar waardoor het kan bijdragen aan de PR & Marketing:
 - communiceerbaar: om de duurzaamheidswaarde van het nieuwe gemeentekantoor goed extern te kunnen communiceren
 - vergelijkbaar: door het toepassen van een beoordelingsmethodiek kan het duurzaamheidsniveau (tot op zekeren hoogte) worden vergeleken met andere duurzame gebouwen. De gemeente kan hiermee haar gewenste voortrekkersrol aantonen.
 - toetsbaar: De Milieu-Index Gebouw is goed toetsbaar door de gemeenteraad aan de hand van Greencalc berekeningen. Hiermee heeft de gemeenteraad een mogelijkheid om het ontwerp van de nieuwbouw te toetsen aan de in de gemeenteraad vastgestelde ambitie.

Nadat het milieubeleidsplan was opgesteld heeft de gemeente ervoor gekozen om binnen de beoordelingsmethodiek Greencalc een keuze te maken voor een tweetal belangrijke thema's, te weten Energie en Water. Hiermee is geprobeerd is om 'het sprokkelen van punten' enigszins te voorkomen en om de beoordelingsmethodiek in te zetten om een tweetal belangrijke thema's uit het milieubeleidsplan inhoud te geven. De waarde van de beoordelingsmethodiek is namelijk niet alleen een doel op zich. Op basis van de Greencalc berekeningen (Peutz, 2010) scoren de thema's energie en water beduidend hoger dan het derde thema materiaal dat 'slechts' 113 scoort. De gemeente heeft nog wel gezocht naar mogelijkheden om ook de milieu-impact van de materialen te verbeteren. De score wordt vooral veroorzaakt door de betonconstructie die nodig is voor onder andere de ondergrondse garage die weer van belang is voor de landschappelijke inpassing.

- Met betrekking tot de omschreven uitgangspunten:
 - *Uitgangspunt 1:*
Dit uitgangspunt sluit aan bij de MBP-doelstellingen in het kader van Klimaat, Energie en Duurzaam Bouwen.
 - *Uitgangspunt 2:*
Dit uitgangspunt sluit aan bij de MBP-doelstellingen in het kader van Kwaliteit van de Leefomgeving en het sluit aan bij de voorbeeldfunctie en voortrekkersrol van de gemeente.
 - *Uitgangspunt 3:*
Dit uitgangspunt sluit aan bij de MBP-doelstellingen in het kader van het Duurzaam Personeelsbeleid. In het milieubeleidsplan is dit echter nog niet uitgewerkt.
 - *Uitgangspunt 6:*
Dit uitgangspunt sluit aan bij de voorbeeldfunctie en voortrekkersrol van de gemeente.
- De omschreven uitgangspunten voor de nieuwbouw van het gemeentekantoor zijn niet altijd even meetbaar geformuleerd. Er wordt veelal gesproken in termen van “vergroten van”, “verbeteren van” en “streven naar”. Hierdoor wordt het lastig om te bepalen hoe aan de ambitie te voldoen en hoe de nieuwbouw kan bijdragen aan de MBP-doelstellingen. Het formuleren van meetbare en eenduidige indicatoren blijkt erg lastig. Ook in het milieubeleidsplan wordt hier aandacht aan geschonken. In plaats van het benoemen van meetbare indicatoren is er voor gekozen om oplossingsrichtingen te benoemen aan de hand van concreet toepasbare maatregelen. Deze uitgangspunten moeten uiteraard wel in combinatie gezien worden met de vastgelegde ambitie op de GreenCalc score aangezien hierover afspraken zijn gemaakt met de raad.
- Zoals al eerder is aangegeven maakt het bepalen van de startpositie een onderdeel uit van het vaststellen van de duurzaamheidsambitie van de organisatie met betrekking tot het vastgoed. Op basis van een nulmeting en de vastgestelde indicatoren kan bepaald worden waar de organisatie staat en waar ze naar toe wil. Meetbare en eenduidige indicatoren zijn dus een belangrijke voorwaarde. Wanneer die niet voorhanden zijn, is het bepalen van de startpositie eigenlijk onmogelijk.
- De ambitie met betrekking tot de GPR waarde zoals opgenomen in de MBP-doelstellingen wordt door de Werkgroep Duurzaam Bouwen niet als uitgangspunt beschreven. Op basis van de uitgevoerde GPR berekening blijkt dat de nieuwbouw een GPR waarde van 8 behaalt met een score van 8,3 voor het thema Energie. Hiermee wordt dus wel voldaan aan de MBP-doelstellingen.

HOOFDSTUK 9

Conclusie en aanbevelingen

9.1 INLEIDING

Dit hoofdstuk bevat de conclusies van het onderzoek en de aanbevelingen ten aanzien van het gebruik van het beslissingsondersteunend model.

9.2 CONCLUSIES

Het doel van het onderzoek was het opstellen van een beslissingsondersteunend model waarmee een organisatie binnen een huisvestingsproject de duurzaamheidsambitie met betrekking tot het specifieke bedrijfstvastgoed kan bepalen en vertalen.

De oorzaken van de ad hoc besluitvorming zijn gelegen in:

- onbekendheid met het begrip duurzaam vastgoed;
- geen koppeling met de duurzaamheidsambitie/MVO-doelstellingen van de organisatie;
- onbekendheid met de mogelijke toegevoegde waarde van duurzaam vastgoed voor de organisatie;

Het model zoals dat in hoofdstuk 7 vorm heeft gekregen, biedt bovengenoemde oorzaken van de ad hoc besluitvorming het hoofd.

9.2.1 ONBEKENDHEID MET HET BEGRIIP DUURZAAM VASTGOED

Veel huurders en gebruikers van vastgoed hebben moeite met het begrip duurzaam vastgoed. Wat is het nu precies en wanneer doe ik het goed?

Een eenduidige definitie van duurzaam vastgoed is er niet. Daarom zijn er verschillende beoordelingsmethodieken opgezet die het mogelijk moeten maken om de mate van duurzaamheid van een gebouw meetbaar en dus vergelijkbaar en communiceerbaar te maken.

Duurzaam vastgoed is vastgoed dat door de keuze van duurzaamheidsmaatregelen het duurzaam ondernemen van de organisatie ondersteunt. Een waarde op een van de erkende beoordelingsmethodieken biedt mogelijkheden om naar buiten toe de mate van duurzaamheid van het vastgoed te communiceren, maar de daarvoor te treffen duurzaamheidsmaatregelen hoeven niet in lijn te zijn met de strategie en MVO-doelstellingen van de organisatie. Wanneer voor een beoordelingsmethodiek gekozen

wordt, dient een bewuste en weloverwogen keuze gemaakt te worden.

Helaas bestaat duurzaam vastgoed nog niet. Relatief duurzamer vastgoed bestaat wel. Van belang is dat de mate van duurzaamheid meetbaar is doordat aangegeven kan worden hoeveel duurzamer vastgoed is. Pas dan is duidelijk hoeveel MVO-winst te behalen is. Hieruit blijkt vervolgens ook dat vastgoed nog steeds duurzamer kan en dat daar de komende jaren ook nog veel te verbeteren dan wel te verduurzamen valt.

Het begrip duurzaam vastgoed dient een gebruikersspecifieke inhoud te krijgen doordat het daarmee een belangrijke bijdrage levert aan het realiseren van het MVO-beleid en de strategie van de organisatie.

9.2.2

GEEN KOPPELING MET DE MVO-DOELSTELLINGEN VAN DE ORGANISATIE

In veel huisvestingsprojecten wordt niet snel de koppeling gemaakt met de MVO doelstellingen van de organisatie. Het huisvestingsproject wordt als een stand-alone project gezien. Hiermee worden kansen onbenut gelaten om een belangrijke bron van bijvoorbeeld de CO²-emissie van de organisatie aan te pakken. Vastgoed is namelijk niet iets wat voor een beperkt aantal jaren wordt gehuurd, aangeschaft of gerealiseerd.

Door nu (een deel van) het MVO-beleid te vertalen naar een doelstelling in het huisvestingsproject, ontstaat er een duidelijke doelstelling waaraan het vastgoed een bijdrage kan leveren. Door na te gaan wat enerzijds wenselijk is en anderzijds financieel en technisch haalbaar, ontstaat er een weloverwogen afweging.

Van belang hierbij is wel om te bepalen in welke fase van de MVO-implementatiefasen een organisatie zit:

- organisaties in fase 1 (defensief) hebben veelal geen MVO-doelstellingen. Zij doen alleen dat wat volgens de wetgeving noodzakelijk is. Hierbij is het dus van belang dat het vastgoed voldoet aan de voor de organisatie geldende wetgeving zoals Bouwbesluit en milieuvergunning.
- organisaties die in fase 2 (preventief) zitten zijn voornamelijk bezig met het benutten van kansen op de korte termijn. De toegevoegde waarde van het duurzaam vastgoed zijn dan ook voornamelijk gericht op de korte termijn voordelen, te weten: imagovoordelen en kostenbesparingen. In het MVO-beleid van deze organisaties zullen de maatregelen dan ook voornamelijk kunnen worden gekoppeld aan deze twee voordelen.
- organisaties in fase 3 (offensief) hebben een integraal MVO-beleid opgesteld. MVO maakt deel uit van de bedrijfsprocessen. Deze organisaties dienen ook integraal te bekijken welke toegevoegde waarde duurzaam vastgoed kan bieden voor het gehele MVO-beleid.

Het vertalen van MVO-doelstellingen naar een bijdrage vanuit het vastgoed blijkt lastig. Dit komt omdat het soms ontbreekt aan goede indicatoren waarmee de voortgang van het MVO-beleid kan worden gemonitord. Hierdoor wordt het moeilijk om vast te stellen welke bijdrage (in de vorm van prestatie-eisen) het vastgoed precies moet gaan leveren.

De Global Reporting Initiaves bieden wel een overzicht van een aantal indicatoren, echter het eenduidig vaststellen van de waarde van de indicator blijft een moeilijk proces.

9.2.3

ONBEKENDHEID MET TOEGEVOEGDE WAARDE VAN DUURZAAM VASTGOED

Naast dat duurzaam vastgoed kan bijdragen aan het behalen van de MVO-doelstellingen, kan duurzaam vastgoed (conform de theorie van Corporate Real Estate Management) ook toegevoegde waarde bieden voor de strategie van de organisatie.

Veel organisaties richten zich in eerste instantie op de korte termijn resultaten door te sturen op imagovoordelen en kostenbesparingen, maar daarnaast kan duurzaam vastgoed ook bijdragen aan:

- aantrekken van nieuwe medewerkers;
- anticiperen op toekomstige wetwijzigingen;
- vooruitlopen op toekomstige ontwikkelingen;
- verhogen van de productiviteit;
- ondersteunen van duurzaam gedrag;
- waardecreatie van het vastgoed (voor eigenaren van vastgoed).

Om te bepalen welke toegevoegde waarde van belang is voor de organisatie dient goed gekeken te worden naar de strategie en kernactiviteiten van de organisatie. Bepaalt dient te worden welke toegevoegde waarden nog meer van toepassing kunnen zijn voor de organisatie.

9.3

AANBEVELINGEN

Ten aanzien van het gebruik van het model zijn de volgende aanbevelingen te maken.

Formuleren ambitie voordat begonnen wordt met het zoeken naar concrete maatregelen.

In huisvestingsprojecten gebeurt het vaak dat begonnen wordt met het zoeken naar oplossingen en maatregelen terwijl de ambitie nog niet eens is vastgesteld. Door het beginnen met het formuleren van de ambitie wordt eerst op een hoger niveau bekeken welke toegevoegde waarde duurzaam vastgoed kan bieden. Door meteen te focussen op oplossingen bestaat de kans dat andere mogelijkheden over het hoofd worden gezien.

Bepalen van indicatoren is belangrijk.

Als rode draad door het model loopt het bepalen van indicatoren/prestatie-eisen. In de MVO-doelstellingen zijn indicatoren opgenomen waarmee de voortgang van het beleid kan worden gemeten en gecommuniceerd. Deze blijken echter niet altijd even goed toepasbaar en laten zich soms lastig vertalen naar vastgoedprestaties van gebouwen.

Ook het bepalen van indicatoren die de toegevoegde waarde voor de bedrijfsstrategie zouden moeten kunnen meten, blijkt erg lastig. Imagovoordelen, productiviteitsverhoging, toekomstbestendig laten zich niet altijd snel meten en vastleggen in een waarde. Toch is het van belang om te zoeken naar indicatoren waarmee uiteindelijk de toegevoegde waarde kan worden vastgesteld. Deze dienen in ieder geval te voldoen aan de eerder genoemde eigenschappen: relevant, begrijpbaar, betrouwbaar en actueel. Neem hier de tijd voor.

Betrek een programmamanager/beleidsmedewerker MVO bij het huisvestingsproject.

Om ervoor te zorgen dat de koppeling met de MVO-doelstellingen binnen het huisvestingsproject tot stand komt en bewaakt wordt, is het belangrijk dat hier iemand voor verantwoordelijk wordt gemaakt. Het realiseren van het project binnen tijd en budget is vaak al een hele klus, waardoor aandacht voor bijvoorbeeld de MVO-doelstellingen naar de achtergrond verschuift.

Elk huisvestingsproject is uniek.

Het model is zeer generalistisch opgezet. Geen enkel huisvestingsproject is namelijk hetzelfde. Elk huisvestingsproject is uniek. Doordat de betreffende organisaties verschillen in onder andere structuur, cultuur, strategie, MVO-doelstellingen. Maar ook de locatie, gebruik van het vastgoed, huurder of eigenaar verschillen per project.

Gebruik het model als een algemeen stappenplan en niet als een strak omljnd plan van aanpak. Het model geeft richting en daarmee handvatten om meer uit een kostbaar bedrijfsmiddel te halen voor de organisatie.

HOOFDSTUK 10 Referentielijst

Aken, T.G.C. van (1995). *Methodische besluitvorming: een vak apart*.

In: A.J. Cozijnsen & W.J. Vrakking (Red.), *Organisatie Instrumenten, Sturingselementen voor de manager, maart 1995* (pp. 1 - 16). Alphen aan de Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie BV.

Appel-Meulenbroek, R., Gorden Brown, M., & Ramakers, Y. (2010). "Strategic Alignment of Corporate Real Estate". *ERES 2010 Conference Milan*. Eindhoven: Eindhoven University of Technology.

Berkhout, G. (2010). "De meerwaarde van duurzaam vastgoed". *Real Estate Research Quarterly*, 9(2), 35-42.

Dutch Green Building Council (2010). *BREEAM-NL 2010: Keurmerk voor Duurzame Vastgoedobjecten, Beoordelingsrichtlijn Nieuwbouw (versie 2.0)*. Rotterdam: Dutch Green Building Council.

Cramer, J., Rutten, T. & Tilburg, R. van, (2001). *Duurzaam ondernemen: Praktijkervaringen met een nulmeting*. Leeuwarden: NIDO.

Cramer, J. (2002). *Ondernemen met hoofd en hart, duurzaam ondernemen: praktijkervaringen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Deloitte (2010). *The Dutch Deloitte CFO Survey: reaching solid ground*. Rotterdam: Deloitte.

Dewulf, G., Krumm, P., & Jonge, H. de (2000). *Successful Corporate Real Estate Strategies*. Nieuwegein: ARKO Publishers.

DHV (2008). *Instrumenten Beoordeling en Promotie Duurzame Kantoren*. Amersfoort: DHV.

Driel, A. van (2010) *Strategische inzet van vastgoed: over duurzaam beleid en management*. Amsterdam: WEKA Uitgeverij BV.

Duurzaam Ondernemen (2011). *Waarom?* World Wide Web: <http://www.duurzaamondernemen.nl/index.aspx?id=75> .

Eichholtz, P., Kok, N., & Quigley, J. (2009). *Doing well by doing good? An analysis of the financial performance of green buildings in the USA*. London: RICS.

Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21ste Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.

Gemeente Utrechtse Heuvelrug (2009). *Uitgangspunten duurzaamheid gemeentekantoor: Enkele uitgangspunten voor de bouw van het kantoor bij het voorontwerp*. World Wide Web: <http://www.gemeenteutrechtseheuvelrug.nl/document.php?m=29&fileid=25361&f=a003dbfc5261dd44891f13417c629b9f&attachment=0&c=27055>

Gemeente Utrechtse Heuvelrug (2009). *Raadsvergadering 26 maart 2009*. World Wide Web: <http://www.heuvelrug.nl/document.php?m=13&fileid=10050&f=11f78fe819f78b0230b583008b4595bd&attachment=1&c=9770>

Gemeente Utrechtse Heuvelrug (2009). *Utrechtse Heuvelrug, Natuurlijk Duurzaam!: Milieubeleidsplan 2009-2012*. World Wide Web: <http://www.heuvelrug.nl/index.php?simaction=content&mediumid=7&pagid=641&fontsize=12>

GRI (2006). *Richtlijnen voor duurzaamheidsverslaglegging - Versie 3.0*. Amsterdam: GRI.

IVBN (2009). *IVBN Visie op duurzaam vastgoed: Echt duurzaam is het verduurzamen van de voorraad*. Voorburg: IVBN.

Jasch, C. (1999). "Environmental performance evaluation and indicators". *Journal of Cleaner Production*, 79-88.

Jones Lang LaSalle (2007). *Sustainability Roadmap: An Occupier's Journey*. Jones Lang LaSalle.

Jones Lang LaSalle (2008a). *Sustainable Real Estate: An Occupier's Guide - December 2008 - The Netherlands*. Amsterdam: Jones Lang LaSalle.

Jones Lang LaSalle (2008b). *Green leasing: what to look for and what to avoid*. Chicago: Jones Lang LaSalle

Jones Lang LaSalle (2010). *Duurzame Huisvesting: Een gids voor de Nederlandse kantoorgebruiker*. Amsterdam: Jones Lang LaSalle.

Jonge, H. de (2002). "De ontwikkeling van Corporate Real Estate Management". *Real Estate*, nr. 22, 8-12.

Jorna, J., Engelen, J. van, & Hadders, H. (2004). *Duurzame innovatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Joroff, M., Louargand, M., Lambert, S., & Becker, F. (1993). *Strategic Management of the Fifth Resource*, CRE 2000, IDRC.

Keijzers, G., Boons, F., & Daal, R. van (2002). *Duurzaam ondernemen, strategie van bedrijven*. Deventer: Kluwer.

Kok, N. & Jennen, M. (zj). De waarde van energiezuinigheid en bereikbaarheid. World wide web: <http://regelingen.agentschap.nl/content/rapport-de-waarde-van-energiezuinigheid-en-bereikbaarheid>

KPMG International (2011). *Corporate Sustainability: A progress report*. KPMG.

Krumm, J.M.M. & Vries, J.C. de (2003). "Value creation through the management of corporate real estate". *Journal of Property Investment & Finances*, 21(1), 61-72.

Lindholm, A., Gibler, K., & Leväinen, K. (2006). "Modeling the Value-adding Attributions of Real Estate to the Wealth Maximization of the Firm". *Journal of Real Estate Research*, 28(4), 445-475.

Moratis, L., & Cochijs, T. (2010). *ISO 2600: Handleiding voor MVO*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Molenkamp, G.C. (1995). *De verzakelijking van het milieu: onomkeerbare ontwikkelingen in het bedrijfsleven*. Den Haag: Universiteit van Amsterdam, Wetenschappelijk Instituut voor Milieu-Management, KPMG.

MVO Nederland (2011a). *Aan de slag met MVO?* World Wide Web: <http://www.mvonderland.nl/content/pagina/aan-slag-met-mvo>

MVO Nederland (2011b). *Wat is MVO?* Word Wide Web: <http://www.mvonderland.nl/content/pagina/wat-mvo>

Nederlands Normalisatie-instituut (2010). *NEN-ISO 26000: Guidance on social responsibility (ISO 26000:2010, IDT)*. Delft: Nederlands Normalisatie-instituut.

Nourse, H.O., & Roulac, S.E. (1993). "Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy". *The Journal of Real Estate Research*, 8(4), 475-494.

OESO Richtlijnen (2011a). *MVO beleidstool*. World Wide Web: http://www.oesorichtlijnen.nl/wp-ontent/uploads/invultabel_mvo_beleid_definitief.doc

OESO Richtlijnen (2011b). *Internationaal MVO kader*. World Wide Web: http://www.oesorichtlijnen.nl/wp-content/uploads/internationaal_mvo_kader.pdf

Osgood, R. (2004). "Translating organisational strategy into real estate action: the strategy alignment model". *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 106-117.

Peutz (2010). *Gemeentekantoor Utrechtse Heuvelrug te Doorn; bouwfysische en akoestische beoordeling Definitief Ontwerp (rapportnummer G16586-3-RA#001)*. Zoetermeer: Peutz.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Porter, M.E., & Kramer, M. K. (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, december 2006, 4-16.

RICS Research (2010). *Is sustainability reflected in commercial property prices: An analysis of the evidence base*. London: Kingston University.

Scheffer, J.J., Singer, B.P., & Meerwijk, M.C. van, (2006). "Enhancing the contribution of corporate real estate to corporate strategy". *Journal of Corporate Real Estate*, 8(4), 188-197.

Senternovem (zj). *Duurzaam Vastgoed en de Praktijk*. Utrecht: Senternovem.

Senternovem (2008). *Vastgoed: een energielabel voor uw gebouw!* Utrecht: Senternovem.

Singer, B. (2009). "Waardering Corporate Real Estate". *Real Estate Research Quarterly* 8(3), 54-61.

Sociaal-Economische Raad (2000). *De winst van waarden, advies 00/11*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

Sociaal-Economische Raad (2010). *Meer werken aan duurzame groei, advies 10/03*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

Strien, P. van (1986). *Praktijk als wetenschap. Methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Sustainable Measures (2011). *Characteristics of effective indicators*. World Wide Web: <http://www.sustainablemeasures.com/node/92>

Aalbers, K., Duijvesteijn, K., & Wagt, M. van der, (2001). *DCBA-kwartet Duurzaam Bouwen*. Rotterdam: Nationaal Dubo Centrum Rotterdam.

Urban Land Institute & PriceWaterhouseCoopers (2009). *Dutch Trends in Real Estate*.

World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

Vaal –Van Horen, A. de, Bakker, I. & Rijgersberg, S. (2011). "Organiseren van duurzaamheid bij bedrijven nog niet professioneel: wel beleid, maar geen toetsing". *CFO Magazine*, nr. 1, 22-24.

Tregoe, B.B. & Zimmerman, J.W. (1980). *Top Management Strategy: What is it and how to make it work*. New York: Simon and Schuster.

Yudelson, J. (2008). *The Green Building Revolution*. Washington: Island Press.

Colofon

DUURZAAM VASTGOED MET TOEGEVOEGDE WAARDE VOOR DE GEBRUIKERSORGANISATIE

Master Thesis
Executive Master of Real Estate
TiasNimbas Business School

STATUS:

Definitief

AUTEUR:

ir. L.A.J. Dinnissen

25 mei 2011