

Duurzaam vastgoed met toegevoegde waarde van de gebruikersorganisatie

Samenvatting Master Thesis ter afronding van de Executive Master of Real Estate opleiding aan de TiasNimbas Business School.

ir. Lars Dinnissen MRE (ARCADIS Nederland BV), 19 januari 2012

Aanleiding

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 (MVO) 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. 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 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 benut.

Dat het bepalen van de ambitie met betrekking tot duurzaam vastgoed (in het kader van een huisvestingsproject) vaak ad hoc verloopt (als gevolg van het ontbreken van heldere doelstellingen en criteria) heeft mogelijk een aantal grondoorzaken:

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

Duurzaam vastgoed

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.

De beoordelingsmethodieken geven echter geen inzicht in het daadwerkelijk gebruik van energie en water in de exploitatiefase. Daarnaast kunnen binnen een aantal methodieken niet/minder duurzame aspecten van het object worden gecompenseerd door wel duurzame aspecten.

Duurzaam vastgoed is hierdoor nog te vaak een verzameling van technische maatregelen om bijvoorbeeld de CO²-emissie te verlagen.

Na duurzaam vastgoed komt duurzaam huisvesten. Duurzaam huisvesten is naast het realiseren van een duurzaam vastgoedobject ook het duurzaam exploiteren/beheren van het object. Het gedrag van de gebruiker speelt een grote rol in de mate van duurzaamheid en het behalen van de duurzaamheidsambitie van een organisatie. Duurzaam huisvesten gaat verder dan een duurzaam gerealiseerd gebouw en de gebouw gebonden installaties.

Het begrip duurzaam vastgoed dient een gebruiker specifieke inhoud te krijgen, omdat het een belangrijke bijdrage kan leveren aan het realiseren van het MVO-beleid en de strategie van de organisatie.

Duurzaam ondernemen / Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

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 een integrale 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.

Een belangrijk onderdeel van het MVO-beleid betreft 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.

Toegevoegde waarde t.b.v. de strategie van de organisatie

Volgens een aantal Corporate Real Estate Management modellen is vastgoed een belangrijk bedrijfsmiddel. Vastgoed (en dus ook duurzaam vastgoed) dient toegevoegde waarde te leveren aan de strategie van de organisatie.

Voor het definiëren van de bedrijfsstrategie wordt in de modellen 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. In het model van Nourse & Roulac (1993) worden de drijvende krachten van de bedrijfsstrategie gekoppeld aan die toegevoegde waarden van het bedrijfstvastgoed.

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;
- waarde creatie van het vastgoed (voor eigenaren van vastgoed).

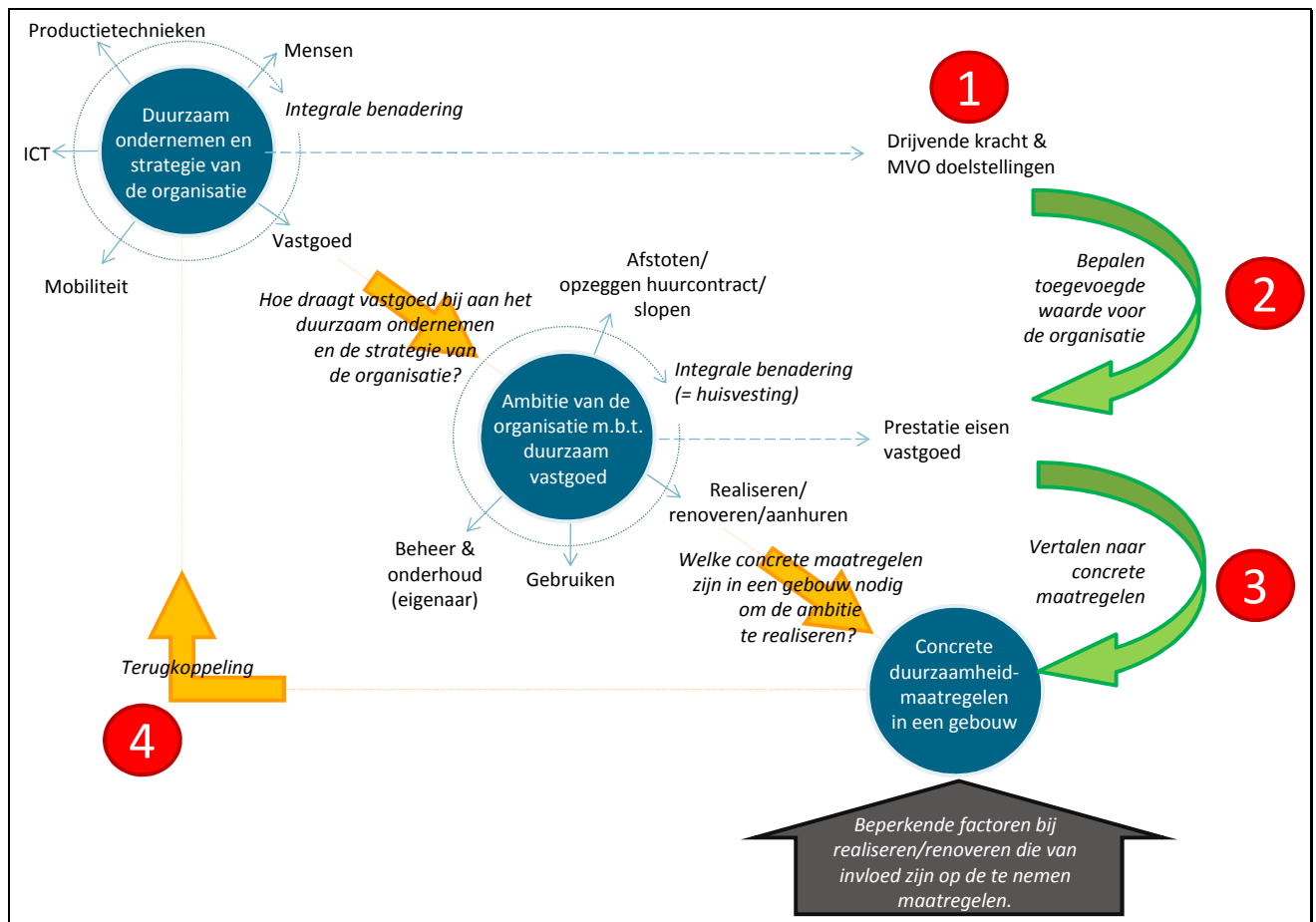
Beslissingsondersteunend model

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 beslissingsondersteunend model bestaat uit de volgende vier stappen, te weten:

1. Bepalen van de uitgangspunten en startpositie door de bedrijfsstrategie ('drijvende kracht') 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 bedrijfstvastgoed integraal kan bijdragen aan het behalen van de bedrijfsstrategie en het MVO-beleid (aan de hand van de geformuleerde indicatoren).
3. Vertalen van de gewenste ambitie 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.
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 diverse beperkende factoren.
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 omlind plan van aanpak. Het model geeft richting en daarmee handvatten om bewust en gestructureerd meer uit kantoorvastgoed te halen voor de organisatie.



Figuur: Beslissingsondersteunend model

Aanbevelingen

1. *Formuleren ambitie voordat begonnen wordt met het zoeken naar concrete maatregelen.*
Door het beginnen met het formuleren van de ambitie wordt eerst op een hoger niveau bekeken welke toegevoegde waarde duurzaam vastgoed kan hebben voor de organisatie.
2. *Bepalen van indicatoren is belangrijk.*
Hiermee kan uiteindelijk de toegevoegde waarde kan worden vastgesteld. Deze dienen in ieder geval te voldoen aan de volgende eigenschappen: relevant, begrijpbaar, betrouwbaar en actueel..
3. *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.