



rijksuniversiteit
groningen

Green Deals

Een verkennend onderzoek naar verduurzaming van de bestaande kantorenvorraad aan de hand van Green Lease contracten

Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen

Master thesis

10-12-2013



rijksuniversiteit
 groningen

Green Deals

Een verkennend onderzoek naar verduurzaming van de bestaande kantorenvorraad aan de hand van Green Lease contracten

Master thesis

Auteur: T.J. de Vries
Studentnummer: S2240998
Adres: Bugel 29
8465 RW Oudehaske
E-mail: t.j.de.vries.7@student.rug.nl
E-mail privé: timdv89@gmail.com
Telefoon: 06 226 71 331
Ingeleverd op: 10 december 2013

Instelling: Rijksuniversiteit Groningen
Faculteit: Ruimtelijke Wetenschappen
Opleiding: Master Vastgoedkunde
Begeleider: Drs. F. de Nooij
Tweede beoordelaar: Prof. dr. E.F. Nozeman
Adres: Landleven 1
9749 AD Groningen
Website: www.rug.nl

Afstudeerbedrijf: Savills Nederland
Afdeling: Property Management
Periode: juli 2013 – december 2013
Contactpersoon: P.C. Sybesma
Adres: Claude Debussylaan 48
1082 MD Amsterdam
Website: www.savills.nl

VOORWOORD

Met de afronding van deze Master thesis komt er een einde aan mijn opleiding Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Een leuke en leerzame periode waarin ik mijn kennis op het gebied van vastgoed verder heb mogen verbreden. Met het schrijven van deze woorden sluit ik een intensieve periode af en hoop ik u als lezer te kunnen interesseren voor de kennis die ik het afgelopen half jaar heb opgedaan op het gebied van duurzaamheid in relatie tot vastgoed.

Duurzaamheid is een thema dat met grote regelmaat opduikt in de media en vakliteratuur, maar waar vaak geen eenduidig beeld over bestaat. Er zijn vele definities opgedoken de afgelopen decennia waardoor transparantie in de betekenis van duurzaamheid ver te zoeken is. Door middel van dit verkennende onderzoek wil ik een bijdrage leveren aan het inzichtelijk maken van het proces tot verduurzaming van de bestaande kantorenvorraad. Om daadwerkelijk stappen te zetten bij het verduurzamen van bestaande gebouwen is het van belang de obstakels en barrières inzichtelijk te maken, om hier vervolgens overheen te kunnen stappen. Dit onderzoek gaat in op het verduurzamen van de bestaande kantorenvorraad aan de hand van wat de markt Green Lease contracten noemt.

Aan het eind van dit voorwoord wil ik graag mijn dank naar een aantal personen uitspreken. Allereerst natuurlijk mijn begeleider Frans de Nooij, voor de tijd en moeite, inspiratie en kennis die hij in deze scriptie heeft geïnvesteerd. Daarnaast wil ik Savills bedanken voor de kans die zij mij geboden hebben om zowel werkervaring op te doen als het schrijven van mijn scriptie mogelijk te maken. Binnen Savills wil ik Peter Sybesma, Jeroen Jansen en René Tim hartelijk danken voor hun nuttige brainstorm sessies en waardevolle feedback.

Met deze woorden sluit ik een prachtige studie- en leerzame stageperiode af. Nu op naar het echte werk!

Amsterdam, 29 november 2013



Tim de Vries

MANAGEMENT SAMENVATTING

In de commerciële vastgoedmarkt is het belang van duurzaamheid de afgelopen jaren sterk toegenomen. Wanneer gekeken wordt naar de gebouwde omgeving blijkt vastgoed een grote impact te hebben op het milieu. In Europa is circa 42% van de totale energieconsumptie en 35% van alle CO₂ uitstoot afkomstig van de gebouwde omgeving. Hierdoor biedt duurzaam vastgoed een groot besparingspotentieel om de energieconsumptie en de CO₂ uitstoot terug te dringen. Deze trend weerspiegelt het milieubeleid dat door overheden de afgelopen decennia is ingezet, door het reduceren van CO₂ uitstoot als speerpunt op te nemen in beleid. Tegenwoordig is duurzaamheid tevens een zeer belangrijk onderwerp voor vastgoedeigenaren en (grote) kantoorgebruikers in de commerciële vastgoedmarkt. Dit vertaalt zich onder andere in de toenemende vraag naar duurzame huisvesting.

Om aan de toenemende vraag naar duurzame kantoren te kunnen voldoen dient er een grote inhaalslag gemaakt te worden om de bestaande kantorenvorraad te verduurzamen en de belangen van eigenaren en gebruikers op één lijn te krijgen. De aanwezigheid van een aantal barrières zorgt ervoor dat de verduurzaming van de Nederlandse kantorenmarkt moeilijk op gang komt. Deze barrières worden voornamelijk veroorzaakt door een gebrek aan transparantie in kosten en opbrengsten bij het verduurzamen van kantoorgebouwen. Wanneer een eigenaar investeert in verduurzaming van een gebouw, stijgt de kwaliteit van het vastgoed en dalen de gebruikerskosten. Het gevolg hiervan is dat het voordeel ten bate van de huurder komt, terwijl de eigenaar de kosten draagt. Dit resulteert in het zogenoemde 'split-incentive' dilemma. Door de extra kosten en besparingen te herverdelen tussen eigenaar en gebruiker, ontstaat een wederzijdse prikkel om vastgoed te verduurzamen en duurzaam te gebruiken. Hierdoor kunnen de besparingen ook daadwerkelijk gerealiseerd worden.

Een mogelijke oplossing voor dit probleem is het 'Green Lease' contract. Deze Green Lease stimuleert de vastgoedeigenaar en gebruiker tot het opzetten en onderhouden van milieuvriendelijke, duurzame bedrijfsprocessen met als doel het reduceren van energie en waterverbruik, het reduceren van afval en het creëren van een comfortabel werkklimaat voor gebouwgebruikers. Tevens is een Green Lease een geschikt middel om de financiële baat bij verduurzaming van vastgoed eerlijk te verdelen tussen eigenaar en gebruiker. Het duurzaam gebruiken en exploiteren van een kantoorgebouw creëert een meer uitgebreide relatie tussen huurder en verhuurder. Het is hierbij nodig om aanvullende afspraken te maken over de herverdeling van de kosten, opbrengsten en risico's aan de hand van de prestaties van het gebouw en het gedrag van de huurder.

Deze introductie heeft geresulteerd in de volgende probleemstelling:

In welke mate kunnen Green Lease contracten met behulp van de Mutual Gains Approach een bijdrage leveren om het split-incentive dilemma op te lossen bij verduurzaming van de Nederlandse bestaande kantorenvorraad?

In dit kwalitatieve onderzoek wordt aan de hand van literatuuronderzoek en interviews een antwoord geformuleerd op de bovenstaande probleemstelling. In de deelvragen worden de volgende

vier kernthema's behandeld: duurzaamheid, het split-incentive dilemma, Green Lease contracten en de Mutual Gains Approach (MGA) theorie.

In het theoretisch kader is de literatuur over deze kernthema's onderzocht. Wanneer de academische literatuur wordt geraadpleegd blijkt dat duurzaam vastgoed aantrekkelijk kan zijn voor eigenaren, omdat het hogere huren en hogere vastgoedwaarden vertegenwoordigt ten opzichte van niet-duurzaam vastgoed. Tevens is duurzaamheid en duurzame huisvesting in toenemende mate van belang voor gebruikers. Om duurzaamheid te meten zijn de meest gangbare beoordelingsinstrumenten genoemd en tegen elkaar afgezet. Vervolgens is in het theoretisch kader verder ingezoomd op het split-incentive dilemma en de beperkingen van het huidige standaard ROZ huurcontract voor kantoorruimte. Uit de literatuur blijkt dat dit standaard huurcontract weinig tot geen mogelijkheid biedt om duurzaamheid van vastgoed te bevorderen. Huurcontracten zouden gestructureerd moeten worden met ingebouwde incentives, om milieubewust met vastgoed om te gaan. Vanuit die optiek wordt de toegevoegde waarde van Green Lease contracten vervolgens in kaart gebracht. Om het proces richting verduurzaming van kantoren te structureren, wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de Mutual Gains Approach theorie.

In het praktijkonderzoek zijn eigenaren en gebruikers gevraagd naar hun beleid en visies op het gebied van duurzaamheid, de relatie tussen eigenaar en gebruiker, verduurzaming van bestaand vastgoed, de toepasbaarheid van Green Leases en tot slot het monitoren en benchmarken van verbruiksgegevens. Uit het praktijkonderzoek is gebleken dat duurzaamheid geen modieuze trend meer is, maar dat het daadwerkelijk onderdeel uitmaakt van de portefeuillestrategie van eigenaren en bedrijfsvoering van gebruikers. Mede dankzij de economische crisis is er een verschuiving zichtbaar van een aanbodmarkt naar een vraagmarkt. Het gevolg hiervan is dat de intensiteit in de relatie tussen eigenaar en gebruiker sterk is toegenomen de afgelopen jaren. Om het split-incentive dilemma op te lossen kan ten eerste een huurpremie betaald worden op de markthuur en ten tweede voldoet een contractverlenging voor een langere periode in veel gevallen. Gebruikers zijn theoretisch gezien bereid een deel van de besparingen als huurpremie aan de eigenaar te betalen ter compensatie van de duurzaamheidsinvesteringen, maar zijn minder snel bereid een contract te verlengen. Flexibiliteit is in de huidige marktomstandigheden van groot belang voor de gebruikers. Volgens zowel eigenaren als gebruikers is de Mutual Gains Approach een benadering die van toegevoegde waarde is bij het optimaliseren van het proces richting verduurzaming. Alleen door gezamenlijke doelstellingen te formuleren kunnen wederzijdse belangen verenigd worden. Over de toepasbaarheid van Green Lease contracten zitten eigenaren en (de meeste) gebruikers nog niet op één lijn. Eigenaren proberen deze contracten momenteel uit te rollen in hun vastgoedportefeuilles, maar aan de zijde van de gebruikers bestaat er nog veel onduidelijkheid over de toegevoegde waarde van Green Lease contracten. Volgens beide partijen heeft een Green Lease in deze introductie fase voornamelijk kans van slagen als er eenvoudig gestart wordt, door de Green Lease bijvoorbeeld in te zetten als intentieverklaring.

Samenvattend kan gesteld worden dat de Mutual Gains Approach een belangrijke bijdrage kan leveren bij het afsluiten van Green Lease contracten en daarmee het oplossen van het split-incentive dilemma. In dit onderzoek is getracht een bijdrage te leveren aan het doorbreken van het split-incentive dilemma door een stappenplan te creëren op basis van de Mutual Gains Approach met procesaanbevelingen richting verduurzaming van bestaande kantoren.

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	9
1.1. Probleemverkenning	9
1.2. Probleem-, doel- en vraagstelling	10
1.3. Deelvragen & methodiek.....	10
1.4. Methode van onderzoek en dataverzameling	11
1.5. Afbakening.....	12
1.6. Wetenschappelijke relevantie.....	12
1.7. Maatschappelijke relevantie	12
1.8. Leeswijzer	12
1.9. Onderzoeksopzet.....	13
2. THEORETISCH KADER.....	14
2.1. Duurzaamheid	14
2.2. De commerciële vastgoedmarkt	19
2.3. Het split-incentive probleem.....	23
2.4. Green Lease contracten	26
2.5. De Mutual Gains Approach Theorie	29
2.6. Conceptueel model	31
2.7. Beschouwing op theoretisch kader.....	32
3. OPERATIONALISATIE METHODE VAN ONDERZOEK	33
3.1. Onderzoeksopzet.....	33
3.2. Stappenplan op basis van Mutual Gains Approach.....	34
3.3. Interviewkandidaten	34
3.4. Kwaliteit van de data	35
4. PRAKTIJKONDERZOEK.....	36
4.1. Duurzaamheid	36
4.2. De relatie tussen de eigenaar en gebruiker	39
4.3. Aan de slag met het verduurzamen van kantoren.....	40
4.4. Green Lease contracten	45
4.5. Monitoren en benchmarken	47

5. STAPPENPLAN	48
5.1. Stappenplan verduurzaming bestaande kantoren.....	49
5.2. Toelichting op stappenplan	50
6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	51
6.1. Conclusies.....	51
6.2. Aanbevelingen.....	55
6.3. Reflectie.....	57
LITERATUURLIJST.....	58
BIJLAGEN	
BIJLAGE 1: BEGRIPPENLIJST	62
BIJLAGE 2: TOPICLIJST INTERVIEWS GEBRUIKERS	65
BIJLAGE 3: TOPICLIJST INTERVIEWS EIGENAREN.....	68
BIJLAGE 4: GREEN LEASE MENUKAART	70
BIJLAGE 5: INTENTIEVERKLARING DUURZAAMHEID KANTOREN	71

Bij deze Master thesis behoort tevens een bijlageboek met de uitwerkingen van de interviews. De status van dit bijlageboek is vertrouwelijk en daarom enkel aan de begeleider en beoordelaar van deze Master thesis beschikbaar gesteld.

1. INLEIDING

1.1. Probleemverkenning

Meer dan ooit is duurzaamheid een belangrijk onderwerp op de agenda van Nederlandse kantoorgebruikers (Jones Lang LaSalle, 2010) en vastgoedeigenaren (Seebus, 2013). De meest gebruikte definitie voor duurzaamheid is die van de commissie Brundtland (1987): Een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder het vermogen van toekomstige generaties in gevaar te brengen om in hun eigen behoeften te voorzien. Volgens Eichholtz et al. (2009) is duurzaamheid in toenemende mate van belang bij economische activiteiten, de kwaliteit van de consumptie en kapitaalinvesteringen. Deze trend weerspiegelt het milieubeleid dat door overheden de afgelopen decennia is ingezet, waarbij gestuurd wordt op het reduceren van de CO₂ uitstoot met 20% in 2020 ten opzichte van 1990 (Rijksoverheid, 2013). Daarnaast reflecteert het ook de veranderende vraag van gebruikers en beleggers. Deze partijen willen vastgoed in toenemende mate gebruiken als instrument in het uitdragen van hun Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) beleid. Desalniettemin dient er in de commerciële vastgoedmarkt een inhaalslag gemaakt te worden om de voorraad te verduurzamen en de belangen van gebruikers en eigenaren van vastgoed op één lijn te krijgen. Wanneer in de huidige situatie een vastgoedeigenaar investeert in verduurzaming van bestaand vastgoed, stijgt de kwaliteit van het vastgoed en dalen de gebruikerskosten. Het gevolg hiervan is dat het voordeel ten bate van de huurder komt, terwijl de eigenaar kapitaal investeert. Het maatschappelijke probleem dat hier uit voortvloeit, is dat er een paradox lijkt te ontstaan waarbij duurzame investeringen worden uitgesteld omdat de financiële toegevoegde waarde niet juist wordt verdeeld. Men spreekt hier ook wel van het 'split-incentive' dilemma (Agentschap NL, 2011).

Een mogelijke oplossing voor het bovenstaande probleem is de zogenoemde 'Green Lease'. Tegenwoordig implementeren een toenemend aantal eigenaren Green Leases in hun vastgoedportefeuilles als onderdeel van hun duurzaamheidsstrategie (Seebus, 2013). Deze Green Lease stimuleert de vastgoedeigenaar en de gebruiker tot het opzetten en onderhouden van milieuvriendelijke, duurzame bedrijfsprocessen met als doel het reduceren van energie en waterverbruik, het reduceren van afval en het creëren van een comfortabel en gezond werkklimaat voor de gebouwgebruikers (Oberle & Sloboda, 2010). Het toepassen van deze Green Lease is tevens een manier om de financiële baat die voortkomt uit verduurzaming van vastgoed eerlijk te verdelen tussen eigenaar en gebruiker. In dit prestatiecontract kunnen vervolgens afspraken gemaakt worden over de verdeling van kosten, besparingen en opbrengsten van het verduurzamen van vastgoed (Agentschap NL, 2011). Tot slot bevordert Green Lease het meten en monitoren van verbruiksgegevens (Seebus, 2013). Het Agentschap NL (2013) heeft berekend dat met prestatiecontracten in de kantorenbranche een CO₂ reductie van circa 35% en een kostenbesparing van 20% mogelijk is. Hier valt dus een grote winst te behalen voor zowel eigenaren als gebruikers.

Sayce et al. (2009) concluderen dat, ondanks de sterke groei van duurzaamheid op de agenda van zowel corporate bedrijven als vastgoedeigenaren, de commerciële vastgoedmarkt in het Verenigd Koninkrijk nog niet klaar is voor de introductie van Green Leases. De belangrijkste argumenten hiervoor zijn een gebrek aan transparantie in de onderdelen van een Green Lease en een gebrekkige vertrouwensrelatie tussen gebruikers en eigenaren. In dit onderzoek zal onderzocht worden in

hoeverre Green Leases toepasbaar zijn in de Nederlandse kantorenmarkt en hoe deze contracten vervolgens ingezet kunnen worden om de bestaande kantorenvorraad te verduurzamen.

1.2. Probleem-, doel- en vraagstelling

Voorgaande probleemverkenning leidt tot de onderstaande probleem-, doel- en vraagstelling.

- De *Probleemstelling* luidt:

In de Nederlandse kantorenmarkt liggen de belangen van vastgoedeigenaren en gebruikers aangaande verduurzaming van de bestaande kantorenvorraad niet op één lijn, waardoor bij investeringen in vastgoed het split-incentive dilemma ontstaat.

- De *doelstelling* is hier een afgeleide van en luidt:

Inzicht verkrijgen in het split-incentive dilemma tussen vastgoedeigenaren en gebruikers bij verduurzaming van de Nederlandse bestaande kantorenvorraad en de mogelijkheden die Green Lease contracten bieden met behulp van de Mutual Gains Approach om dit probleem op te lossen.

- Dit resulteert in de volgende *vraagstelling*:

In welke mate kunnen Green Lease contracten met behulp van de Mutual Gains Approach een bijdrage leveren om het split-incentive dilemma op te lossen bij verduurzaming van de Nederlandse bestaande kantorenvorraad?

1.3. Deelvragen & methodiek

1. *Wat is duurzaamheid en wat is de relatie tot het split-incentive dilemma?*
 - a. Wat wordt verstaan onder duurzaamheid in relatie tot de kantorenmarkt?
 - b. Welke actoren spelen een rol op de kantorenmarkt?
 - c. Hoe ziet de huidige relatie tussen eigenaar en gebruiker eruit?

Het doel van deze vraag is om aan de hand van literatuuronderzoek inzicht te krijgen in het begrip duurzaamheid en de gevolgen hiervan in relatie tot de kantorenmarkt. Vervolgens worden de actoren op de kantorenmarkt besproken. Daarna wordt vanuit dit perspectief ingezoomd op de relatie tussen eigenaar en gebruiker door de huidige contractuele relatie in kaart te brengen. Ter beantwoording hiervan wordt literatuuronderzoek gecombineerd met interviews.

2. *Hoe kan een Green Lease contract een bijdrage leveren aan het verduurzamen van de bestaande kantorenvorraad?*
 - a. Wat is een Green Lease contract?
 - b. In hoeverre is een Green Lease contract aantrekkelijk of onaantrekkelijk voor gebruikers en eigenaren?
 - c. In welke mate is een Green Lease contract een bruikbaar instrument om de bestaande kantorenvorraad te verduurzamen?

Wanneer het onderzoeksveld inzichtelijk is, wordt bij deze deelvraag ingezoomd op Green Lease contracten en de bijdrage die deze contracten kunnen leveren aan het verduurzamen van de bestaande kantorenvorraad. Ter beantwoording van deze deelvraag wordt literatuuronderzoek gecombineerd met interviews. Door gebruik te maken van literatuuronderzoek en interviews wordt vanuit diverse onderzoeksmethoden de situatie inzichtelijk gemaakt.

3. *Welk inzicht geeft de Mutual Gains Approach theorie in het oplossen van het split-incentive dilemma?*
 - a. Hoe dient het optimale proces tot het sluiten van een Green Lease gestructureerd te worden volgens deze theorie?
 - b. Op welke manier kan de Mutual Gains Approach een bijdrage leveren aan het oplossen van het split-incentive dilemma?

Vanuit de theorie wordt in deze deelvraag het optimale proces tot het sluiten van een Green Lease contract in kaart gebracht. Hierbij wordt de relatie gelegd tussen de Mutual Gains Approach en de verschillende belangen van de betrokken actoren. Literatuuronderzoek en interviews dienen antwoord op deze deelvraag te geven.

1.4. Methode van onderzoek en dataverzameling

Baarda en De Goede (1996) onderscheiden drie typen onderzoek, namelijk: beschrijvend, explorerend en toetsend. Een explorerend onderzoek is om te komen tot het ontdekken van verklaringen of het leggen van verbanden. In dit onderzoek is gekozen voor een explorerend onderzoek om de centrale vraag en de bijbehorende deelvragen te beantwoorden. De insteek van dit onderzoek is kwalitatief van aard. De benadering is daarmee open en flexibel, wat de onderzoeker in staat stelt om de achtergronden van de verzamelde gegevens te bestuderen en analyseren (Verhoeven, 2007). Het onderzoek en de probleemstelling vergen contextuele informatie en data die, bij gebruik van alleen kwantitatieve methoden niet of deels kunnen worden beantwoord (Yin 2003). Het gebruik van kwalitatieve methoden kan wel zorgen voor beantwoording van de probleemstelling in dit onderzoek. Dit kwalitatieve onderzoek is zowel deductief als inductief van aard. Het onderzoek legt eerst de relatie tussen theorie en praktijk. Hierna wordt in het praktijkonderzoek de theorie getoetst, waarvan de uitkomsten vervolgens weer teruggekoppeld worden naar de bestaande theorie. Deze iteratieve strategie zorgt daardoor voor verwevenheid van de onderzoeksresultaten met de theorie (Verhoeven, 2007). Dit onderzoek is op te delen in twee onderdelen, namelijk een literatuurstudie en een praktijkonderzoek.

1.4.1. Literatuuronderzoek

Gezien de kwalitatieve aard van het onderzoek speelt literatuuronderzoek een belangrijke bijdrage in de dataverzameling. Het theoretisch kader bestaat enerzijds uit een literatuurstudie van nationale en internationale publicaties over het onderzoeksthema en anderzijds uit de Mutual Gains Approach theorie.

1.4.2. Praktijkonderzoek

Daarnaast zijn in het praktijkonderzoek interviews gehouden. De interviews zijn een belangrijk onderdeel van de datacollectie. Een groot deel van de inzichten die in het theoretisch kader verkregen zijn worden bij de interviews in de praktijk getoetst. Als kandidaten voor de interviews

gelden eigenaren/beleggers en (corporate) gebruikers van vastgoed. De interviews zijn semigestructureerd van aard waarbij door middel van een interviewhandleiding structuur aan de gesprekken wordt gegeven.

1.5. Afbakening

Ter afbakening van dit onderzoek zijn de volgende keuzes gemaakt:

- Er wordt onderzoek gedaan naar de Nederlandse situatie. Wel wordt er informatie uit andere landen gebruikt om inzicht te verkrijgen in het probleem.
- Er wordt enkel naar de kantorenmarkt gekeken; de overige deelmarkten worden buiten beschouwing gelaten.
- Het onderzoek focust op de bestaande kantorenvorraad.
- Er wordt alleen naar de situaties gekeken waarbij het eigendom en het gebruik van vastgoed gescheiden is. Eigenaar-gebruikers worden buiten beschouwing gelaten.

1.6. Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek tracht de meerwaarde van verduurzaming van de bestaande kantorenvorraad te verhelderen. Een transparanter beeld van de mogelijkheden om vastgoed te verduurzamen zou theoretisch gezien leiden tot meer zekerheid, wat resulteert in minder risico. In dit onderzoek wordt bestaande kennis en literatuur op het gebied van duurzaamheid vergeleken met praktijkervaringen van de actoren. De wetenschappelijke relevantie is gelegen in het verbinden van enerzijds theorie en anderzijds praktijk.

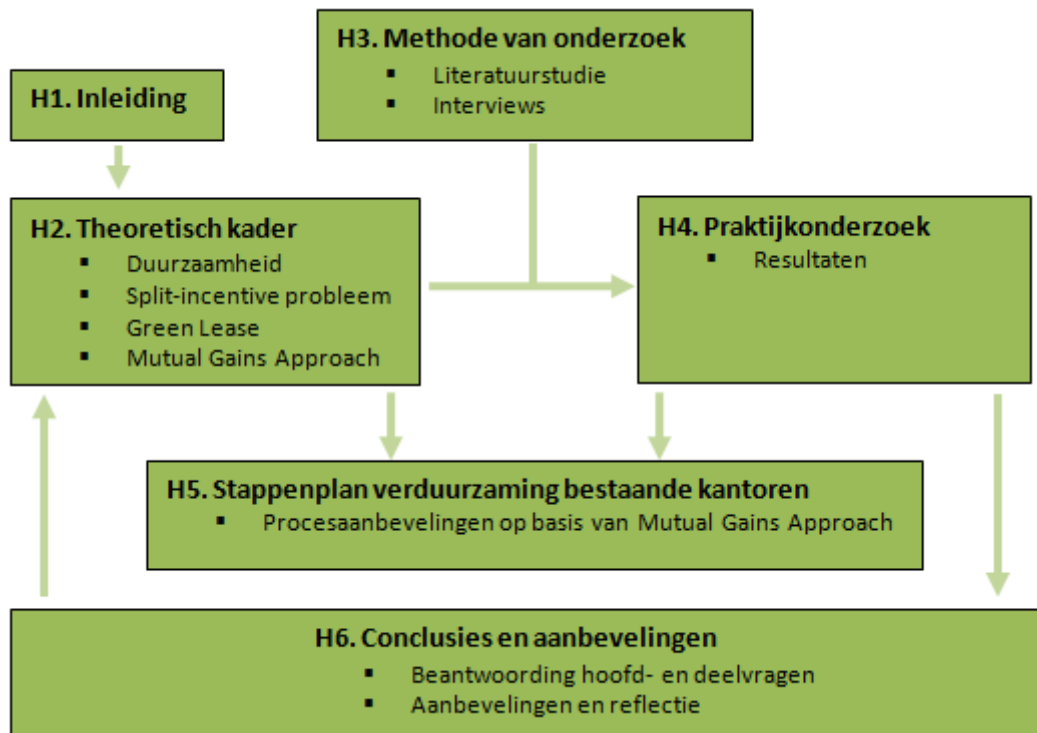
1.7. Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is gelegen in het inzichtelijk maken van de barrières die optreden bij investeringen in verduurzaming van bestaande kantoorgebouwen. Door deze barrières inzichtelijk te maken kan het proces wat tot verduurzaming van de bestaande kantorenvorraad moet leiden beter begrepen worden, wat uiteindelijk dient te resulteren in een toename van duurzaam vastgoed. Door gebruik te maken van Green Lease contracten dient dit proces richting verduurzaming van bestaande kantoren gestimuleerd te worden.

1.8. Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt de bestaande theorie die gebruikt kan worden voor dit onderzoek behandeld. Hier wordt een wetenschappelijk kader gebouwd om de onderzoeksrelatie te begrijpen en volgt een uiteenzetting van de kernthema's, welke bestaan uit duurzaamheid, het split-incentive probleem, Green Lease contracten en de Mutual Gains Approach (MGA) theorie. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie de methode van onderzoek toegelicht. Hierna volgen in hoofdstuk vier de resultaten van het praktijkonderzoek. Vervolgens wordt in hoofdstuk vijf een stappenplan voor verduurzaming van bestaande kantoren gepresenteerd. Tot slot volgen in hoofdstuk zes de conclusies, aanbevelingen en een onderzoeksreflectie.

1.9. Onderzoeksopzet



Figuur 1: Schematische weergave onderzoeksopzet

Bron: Eigen ontwerp

2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt de theorie uiteengezet welke gebruikt wordt als raamwerk in dit onderzoek. Eerst wordt inzicht gegeven in het begrip duurzaamheid in relatie tot de kantorenmarkt. Vervolgens wordt de commerciële vastgoedmarkt in kaart gebracht door de deelmarkten en actoren te beschrijven. Vanuit deze situatie wordt de vertaalslag gemaakt naar het split-incentive probleem dat zich voordoet bij investeringen ter verduurzaming van bestaand vastgoed. Hierna wordt de focus verlegd naar verduurzaming aan de hand van Green Lease contracten en de bijdrage die deze contracten kunnen leveren bij het oplossen van het split-incentive dilemma. Wanneer de theorie van bovenstaande zaken inzichtelijk is, wordt de Mutual Gains Approach theorie geïntroduceerd. Ter afsluiting van dit hoofdstuk wordt de verzamelde kennis en theorie gebundeld in een conceptueel model.

2.1. Duurzaamheid

2.1.1. Duurzaamheid in algemene zin

Er bestaan tegenwoordig veel verschillende definities van het begrip duurzaamheid. Sinds eind jaren '60 is er veel veranderd in de kijk op het algemene begrip duurzaamheid. Meest gebruikte definitie door wetenschappers en onderzoekers is het UNCED rapport, genaamd 'Our common future' en geschreven door de commissie Brundtland (1987). Dit rapport bevat de volgende definitie: *'Een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder het vermogen van toekomstige generaties in gevaar te brengen om in hun eigen behoeften te voorzien'*.

Deze definitie wordt wereldwijd gezien als de standaard om duurzaamheid te omschrijven. Volgens Mak & Peacock (2011) vallen de sociale aspecten en de milieugerelateerde aspecten binnen het thema duurzaamheid grotendeels samen. Het idee van deze definitie is dat toekomstige generaties minimaal dezelfde toegang tot bronnen moeten hebben dan de huidige generatie. De tekstuele uitleg van bovengenoemde definities is nogal abstract. Elk persoon kan duurzaamheid interpreteren op zijn eigen manier. Een meer gebruikelijke benadering richting duurzaamheid is de 'Triple Bottom Line' (Sayce et al., 2009). Bij deze benadering gaat het om drie kernbegrippen, namelijk: People, Planet en Profit. Deze principes vormen de achtergrond voor elke 'verantwoorde' beslissing of investering. Vertaald naar de praktijk gaat het hier over beperken van vervuiling, het promoten van duurzaam gebruik van bronnen, een bijdrage leveren aan het reduceren van klimaatverandering en bescherming van het milieu. Met andere woorden, de PPP-benadering gaat over 'reduceren, hergebruik en recyclen' (Baas, 2013). De 'Triple Bottom Line' benadering is op grote schaal geadopteerd door beleidsmakers in de publieke sector en tevens door een grote groep bedrijven in de corporate sector. Ellison and Sayce (2006) bevestigen de integratie van duurzaamheid op de businessagenda, maar de praktische vertaalslag van duurzaamheid naar commercieel vastgoed blijkt nog een grote uitdaging.

Duurzaamheid is in de huidige commerciële vastgoedmarkt geen innovatief onderwerp meer, maar onderdeel geworden van de business strategie. Diverse onderdelen van duurzaamheid komen terug in strategisch beleid op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Het succes van een bedrijf is niet alleen afhankelijk van het naleven van wet- en regelgeving opgelegd door overheidsinstanties, maar tevens van een breed scala aan economische, milieugerelateerde en

sociale aspecten die voordeel opleveren voor de gehele samenleving en populatie wereldwijd (Baas, 2013).

2.1.2. Duurzaamheid op de kantorenmarkt

De gebouwde omgeving heeft een grote impact op het milieu. In Europa is circa 42% van de totale energieconsumptie en 35% van alle CO₂ uitstoot afkomstig van de gebouwde omgeving (Nelson et al., 2010). Hierdoor biedt duurzaam vastgoed en nieuwe energiebronnen een enorm besparingspotentieel. Veel Europese landen hebben milieugerelateerde wet- en regelgeving ontwikkeld ten aanzien van nieuwe gebouwen en de herontwikkeling van bestaande gebouwen.

Indien gekeken wordt naar de investering in vastgoed kan gesteld worden dat het niet altijd inzichtelijk is of de investering het gewenste rendement oplevert. Uiteindelijk dient de investering zich uit te betalen door lagere operationele kosten, een hogere huur of een hogere vastgoedwaarde (Nelson et al., 2010). Diverse onderzoeken hebben de relatie tussen duurzaamheid en vastgoedwaarde reeds aangetoond (Eichholtz et al., 2009; Hartogh & Broumels, 2010). Eerder onderzoek suggereert dat kleine verbeteringen in duurzaamheid van gebouwen grote effecten kunnen hebben op de CO₂ uitstoot en energiereductie in de economie. Uit de literatuur blijkt dat duurzaam vastgoed hogere huren (ongeveer 3%) en vastgoedwaarden (ongeveer 16%) realiseert (Eichholtz et al., 2009). Andere auteurs als Pivo & Fisher (2009), Fuerst & McAllister (2011), en Miller (2010) bevestigen dit vermoeden, echter met andere uitkomsten voor huur en vastgoedwaarde. Naast een hogere waarde van duurzaam vastgoed is recent aangetoond dat de huurpremie die wordt betaald door gebruikers om duurzaam gehuisvest te zijn, gecompenseerd wordt door de besparing op de energielasten (Baas, 2013).

Wanneer gekeken wordt naar de behoefte onder kantoorgebruikers om duurzaam gehuisvest te zijn blijkt dat 73% van de Nederlandse kantoorgebruikers duurzaamheid belangrijk vindt (Jones Lang LaSalle, 2010). Daarnaast geeft 51% van de respondenten aan dat zij hun bestaande vastgoed willen gaan verduurzamen en niet de voorkeur geven aan een verhuizing. Tevens blijkt dat 83% van de gebruikers bereid is een hogere huurprijs te betalen, als daar duidelijke voordelen mee te behalen zijn. Voor 70% van de gebruikers ligt deze additionele huurprijs tussen de 1-5%. Wanneer gekeken wordt naar de aspecten waarvoor gebruikers een hogere huurprijs willen betalen, komen energieverbruik (62%) en gezondheid & comfort (56%) als hoogste prioriteit naar voren. In de bestaande literatuur wordt dit bevestigd, met aanvulling van het aspect imago (Fombrun & Shanley, 1990). Een groen hoofdkantoor geldt als een signaal richting belanghebbenden en klanten, waar mee wordt aangetoond dat het bedrijf zich op lange termijn gecommitteerd heeft aan MVO beleid. Daarnaast kan nog gesteld worden dat de bereidheid onder de Nederlandse kantoororganisaties om mee te betalen aan duurzaamheidsmaatregelen groot is. Jones Lang LaSalle (2010) geeft aan dat 86% van de gebruikers bereid is om een deel tot alle besparingen in de servicekosten boven op de basishuurprijs te betalen aan de verhuurder.

Het verduurzamen van vastgoed brengt in veel gevallen een grote investering met zich mee. Deze kostenkant is in veel studies onderbelicht gebleven. Er is nog niet vaak aangetoond dat er na correctie voor hogere kosten zodanig meer van de hogere huren en prijzen overblijft dat de rendementen ook hoger worden. Eichholtz et al. (2012) hebben een eerste antwoord in beeld gebracht via het bestuderen van beursgenoteerd onroerend goed. De bestudeerde groene fondsen

vertoonden hogere operationele prestaties, zoals een hogere return on assets, maar brachten de aandeelhouders geen hoger beleggingsrendement (Van Gool et al., 2013). De groene fondsen kenden wel een lager systematisch risico dan niet-groene fondsen, wat volgens Eichholtz et al. (2012) verklaard wordt door stabielere bezettingsgraad en stabielere energiekosten. In de praktijk blijkt het vaak lastig bestaande panden te verduurzamen op een rendabele wijze, in die zin dat de kosten worden gedekt door aantoonbare meeropbrengsten. Van Gool et al. (2013) geven aan dat investeringen altijd op een bepaalde wijze te berekenen zijn dat ze een positief saldo op de balans laten zien. Door optimistische aannames te doen over toekomstige huurstijgingen, snelle wederverhuur, kortere leegstandsperioden en een hogere eindwaarde kan het beeld rond een investering positiever worden geschetst dan daadwerkelijk het geval is. Vaak zijn investeringen in duurzaamheid alleen terug te verdienen wanneer deze investeringen plaatsvinden in het kader van groot onderhoud of bij renovaties.

2.1.3. Beoordelingsmethoden

Om de duurzaamheidsprestaties van vastgoed te beoordelen zijn er door de jaren diverse meet- en beoordelingsmethoden ontwikkeld. De meest gebruikte criteria in deze methoden zijn energiezuinigheid en waterverbruik, gevolgd door afval, gezondheid en transport. Daarnaast zijn toegankelijkheid en flexibiliteit door enkele labels meegenomen. Ook kan het gedrag van een gebruiker een expliciet onderdeel zijn.

De belangrijkste redenen om duurzaamheid te willen beoordelen zijn, (1) de mate van duurzaamheid van een kantoorgebouw vaststellen op basis van vergelijking met andere gebouwen. (2) Het onderling vergelijkbaar maken van duurzame gebouwen. (3) Een beoordelingsmethode geldt tevens als een controle-instrument (Yudelson, 2008). Ongecertificeerde gebouwen kunnen feitelijk niet duurzaam genoemd worden omdat ze niet door een onafhankelijke partij zijn beoordeeld. (4) Een beoordelingsinstrument is voor de Rijksoverheid een belangrijk instrument voor regulering (overheidsbeleid en overheidsmaatregelen).

De meest voorkomende beoordelingsmethoden in de Nederlandse kantorenmarkt worden in deze paragraaf behandeld.

BREEAM

BREEAM staat voor Building Research Establishment Environmental Assessment Method en werd oorspronkelijk ontwikkeld en geïntroduceerd door het Building Research Establishment (BRE), een Engelse onderzoeksinstantie enigszins vergelijkbaar met het Nederlandse TNO. De initiator van de Nederlandse versie van BREEAM (BREEAM NL) is de Dutch Green Building Council (2013). BREEAM NL stelt een standaard voor een duurzaam gebouw en geeft vervolgens aan welk prestatieniveau het onderzochte gebouw heeft. De bedoeling is gebouwen te analyseren en verbeteren. Het systeem maakt gebruik van een kwalitatieve weging; als totaalscore krijgt een nieuw gebouw of gebied 1 tot 5 sterren (Pass, Good, Very Good, Excellent of Outstanding).

BREEAM NL kent verschillende deelgebieden. Zo kan een BREEAM certificaat behaald worden op de gebieden nieuwbouw, bestaande bouw en gebiedsontwikkeling. Voor dit onderzoek is alleen het deelgebied 'bestaande bouw' van toepassing, genaamd BREEAM NL In-Use. Dit is een monitoringsinstrument waarmee de duurzaamheidsprestaties van bestaande bouwwerken kunnen worden gemonitord en verbeterd. Het keurmerk beoordeelt de gebouweigenschappen en het

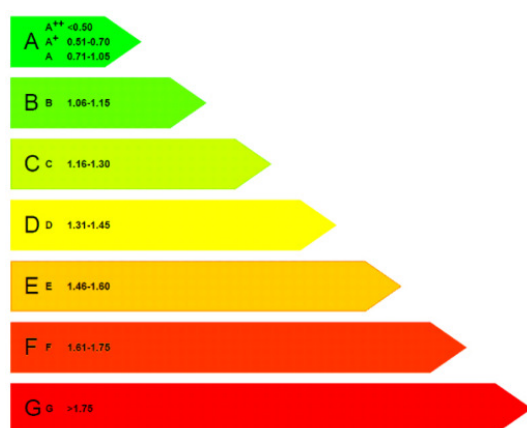
beheer en gebruik ervan. Aangezien maar liefst 99 procent van de gebouwen in Nederland tot de bestaande bouwvoorraad behoort (DGBC, 2013), heeft BREEAM-NL In-Use een nog grotere reikwijdte dan BREEAM-NL Nieuwbouw. De winst in het verduurzamen van vastgoed wordt niet bereikt door alleen de nieuwbouwvoorraad te verduurzamen. Het kent een hogere prioriteit om de bestaande vastgoedvoorraad aan te pakken. Met de indicatieve scores die voortvloeien uit de BREEAM rapportage kunnen partijen de operationele kosten van een gebouw terugbrengen en de duurzaamheidsprestaties verbeteren. Hiermee verandert de marktwaarde positief en behoudt het pand een goede positie in het gehele aanbod.

LEED

LEED staat voor Leadership in Energy & Environmental Design. Het is sinds 2000 ontwikkeld op basis van BREEAM, door de United States Green Building Council. Het is gericht op het ontwerpen van nieuwbouw en renovaties, maar ook bestaande gebouwen kunnen ermee worden beoordeeld. LEED gaat uit van homogene toetsingscriteria, met weinig focus op het gebruik van het gebouw. BREEAM daarentegen, hanteert criteria die afhangen van het gebruik van een bepaald gebouw en biedt de optie om criteria toe te spitsen op lokale omstandigheden. LEED wordt hierdoor ervaren als eenvoudiger en sneller uit te voeren in vergelijking tot BREEAM (Baas, 2013). Wereldwijd wint LEED in toenemende mate aan populariteit en is onder Amerikaanse gebruikers en beleggers de meest gebruikte certificeringsmethode (Cushman & Wakefield, 2008).

Energielabel

In Nederland heeft het energielabel het grootste marktaandeel, wat het gevolg is van het verplichtstellen van een energielabel-certificaat bij een transactie door de Nederlandse overheid sinds 2008. Het energielabel is ontstaan uit de Europese richtlijn voor energieprestatie van gebouwen, de EPBD (Energy Performance of Buildings Directive). De EPBD is een richtlijn die alle EU-landen verplicht tot een aantal activiteiten om de energieprestatie van gebouwen in Europa te verbeteren. Bij de energieprestatie van gebouwen is een onderscheid te maken in de EPC (Energieprestatie coëfficiënt) die verplicht is bij de realisatie van nieuwbouw-gebouwen en de EPA



(Energie prestatie advies) waarbij een energielabel-certificaat wordt opgesteld voor woningbouw (EPA-W) en utiliteitsbouw (EPA-U). Het energielabel richt zich enkel op het verminderen van het energieverbruik in een gebouw. Het betreft gebouwgebonden energieverbruik voor verwarming, warmwatervoorziening, verlichting, ventilatie en koeling. De mate van energieverbruik wordt uitgedrukt in een Energie Index (EI) die is onderverdeeld zoals weergegeven in figuur 2 (BBN adviseurs, 2012).

Figuur 2: Classificatie EPA-U energielabel

Bron: BNN Adviseurs (2012)

GreenCalc⁺

GreenCalc⁺ is een instrument waarmee de duurzaamheid van een gebouw in kaart kan worden gebracht. GreenCalc⁺ beoordeelt duurzaamheid op drie thema's: materiaalgebruik, watergebruik en energiegebruik. Deze thema's worden vertaald in een overzichtelijke score: de milieu-index. De milieu-index geeft in een oogopslag weer of een gebouw duurzaam is of niet. Het bijzondere aan GreenCalc⁺ is dat de volledige berekening op basis van een integrale levenscyclusanalyse plaatsvindt. Hierdoor is het mogelijk om bouwkundige en installatietechnische maatregelen te vergelijken en tegen elkaar af te wegen. GreenCalc⁺ is sinds 2012 geïmplementeerd in de BREEAM methodiek (DGBC, 2013).

GPR Gebouw

Het instrument GPR-gebouw is in 2006 ontwikkeld door de Gemeente Tilburg (Agentschap NL, 2013). GPR Gebouw geeft inzicht in de duurzaamheid van een gebouw, gebruikmakend van de meest recente methoden en ontwikkelingen. Na invoer van de gegevens worden prestaties zichtbaar op de modules energie, milieu, gezondheid, gebruikskwaliteit en toekomstwaarde. Per module verschijnt een waardering op een schaal van 1 tot 10. GPR Gebouw is ook van toepassing op bestaande bouw; deze applicatie geeft inzicht in de kwaliteitsverbetering van een beoogde ingreep. Volgens GPR Gebouw is een project duurzaam wanneer het rapportcijfer minimaal een 6 bedraagt.

Overzicht

In tabel 1 is een overzicht gegeven van de onderdelen die vertegenwoordigd zijn in de genoemde meetinstrumenten. Uit de tabel blijkt dat BREEAM het meest omvattend is, doordat alle componenten hierin betrokken zijn. Echter, deze tabel laat wel zien dat energie tevens in BREEAM het belangrijkste onderdeel is waarop punten behaald kunnen worden. Hieruit valt te concluderen dat energie/CO2 uitstoot een van de belangrijkste onderwerpen is binnen het thema duurzaamheid.

Tabel 1: Overzicht meetinstrumenten duurzaamheid

	BREEAM	LEED	EPC	Greencalc +	GPR Gebouw
Energy/CO2	19,0%	27,0%	100,0%	65,0%	20,0%
Material	12,5%	20,0%	-	21,0%	20,0%
Water	6,0%	8,0%	-	6,0%	20,0%
Mobility	8,0%	-	-	8,0%	-
Health	15,0%	23,0%	-	-	20,0%
Management	12,0%	-	-	-	-
Waste	7,5%	-	-	-	20,0%
Ecology	10,0%	22,0%	-	-	-
Pollution	10,0%	-	-	-	-
Application	Design & process	Design & process	Design tool	Design tool	Design tool
Quality	Yes, assessment	Yes, assessment	Yes, assessment	No	No
Scope	Broad	Broad	Limited	Limited	Limited
Qualitative	Yes	Yes	Yes	No	Yes
Quantitative	Yes	No	Yes	Yes	No

Bron: Baas (2013)

Global Real Estate Sustainability Benchmark

Om de duurzaamheidsprestaties van een gebouw te vergelijken zijn er diverse benchmarks opgericht, waaronder de Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB, 2012). Deze GRESB kan momenteel als de belangrijkste benchmark worden gezien. GRESB voert internationaal onderzoek uit onder diverse vastgoedfondsen naar het duurzaamheidsniveau van de portefeuilles. Het onderzoek wordt uitgevoerd in 46 verschillende landen waarbij momenteel 540 vastgoedfondsen en vastgoedbedrijven meedoen. Deze benchmark beoordeelt gebouwen op basis van de volgende categorieën: Management, beleid, risico & kansen, monitoring & milieuvriendelijke managementsystemen, prestatie-indicatoren, gebouwcertificering & benchmarking en aandeelhouders engagement. Deze benchmark richt zich dus niet alleen op het gebouw, er is tevens aandacht voor management en verbruiksgegevens van vastgoed.

Beschouwing

Zoals uit deze paragraaf blijkt bestaat er een breed scala aan instrumenten om het duurzaamheidsniveau van een gebouw aan te duiden. Veel van deze instrumenten vertonen overlap, maar er zijn echter ook significante verschillen. In de huidige commerciële vastgoedmarkt is het energielabel het meest toegepaste meetinstrument, mede door de opgelegde wet- en regelgeving vanuit de overheid (Rijksoverheid, 2013). In het huidige overheidsbeleid is energiebesparing de belangrijkste drijfveer op het gebied van verduurzaming van kantoorruimte. Wil men kunnen weten hoeveel energie bespaard wordt, zal het verbruik (KWh stroom, m³ gas) gemeten moeten worden. In de huidige discussie rondom het thema duurzaamheid gaat het dus niet alleen meer om een duurzaam gebouw, maar tevens om duurzaam gebruik. Hierdoor neemt het belang van BREEAM als meetinstrument toe. Het is vanuit dit perspectief dan ook aan te bevelen BREEAM als standaard in de markt te implementeren wanneer men het duurzaamheidsniveau van een gebouw in kaart wil brengen. In het praktijkonderzoek wordt getoetst of er draagvlak bestaat om dit instrument als standaard aan te duiden. Tevens worden vastgoedeigenaren gevraagd naar de waarde van GRESB.

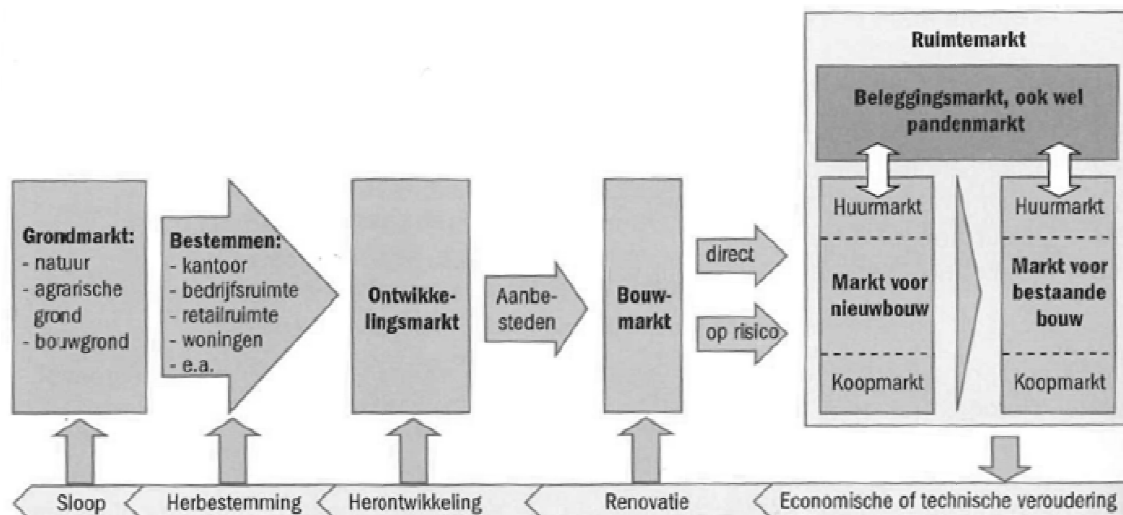
2.2. De commerciële vastgoedmarkt

In deze paragraaf wordt de brug geslagen tussen het thema duurzaamheid en het split-incentive probleem. Dit wordt gedaan door eerst de onroerendgoedmarkt te kenschetsen en de deelmarkten inzichtelijk te maken. Daarna worden de actoren besproken die een rol vertegenwoordigen in het onderzoeksveld.

2.2.1. Deelmarkten in de onroerendgoedmarkt

De vastgoedmarkt valt op te delen in enerzijds de grondmarkt en anderzijds de gebouwenmarkt (Geltner & Miller, 2007). De grondmarkt is gerelateerd aan het gebruik van vastgoed, wat gezien kan worden als het recht om ruimte of vastgoed te gebruiken. Aan de andere kant van de vastgoedmarkt bestaat de gebouwenmarkt welke het vastgoedeigendom vertegenwoordigt. Feitelijk wordt de vraag en het aanbod van vastgoed bepaald op de grondmarkt.

Naast de eerder genoemde markten spelen de ontwikkelmarkt en de bouwmarkt een belangrijke rol. Segmenteren van de onroerendgoedmarkt is een goede methode om deze markt beter te begrijpen (Van Gool et al., 2013). Figuur 3 geeft een segmentatie van de onroerendgoedmarkt. Om het figuur een logische opbouw te geven, is gekozen om de segmenten ofwel deelmarkten weer te geven in een stroomdiagram gebaseerd op de levenscyclus van onroerend goed, van bouwgrond tot sloop.



Figuur 3: Segmentatie van de onroerendgoedmarkt

Bron: Van Gool et al. (2013)

De focus in dit onderzoek ligt op de werking van de ruimtemarkt, waar door middel van vraag en aanbod marktwerking tot stand komt. In figuur 3 is te zien dat de ruimtemarkt, ook wel beleggingsmarkt genoemd, onder te verdelen is in een markt voor nieuwbouw en een markt voor bestaande bouw. Binnen deze indeling is vervolgens onderscheid te maken tussen de huurmarkt en de koopmarkt. Wanneer de exploitatie van vastgoed richting het eind van de levenscyclus loopt, treedt economische of technische veroudering op. Met andere woorden, het vastgoed voldoet in deze fase niet meer aan de huidige vraag. De eigenaar van het vastgoed heeft vervolgens de keus om het gebouw te renoveren, herontwikkelen, herbestemmen of te slopen.

Binnen de ruimtemarkt kan tevens een indeling gemaakt worden naar gebruik. De belangrijkste deelmarkten van de ruimtemarkt in Europa zijn de kantorenruimte-, bedrijfsruimte-, winkelruimte- en woonruimtemarkt (Van Gool et al., 2013).

2.2.2. De verschillende actoren

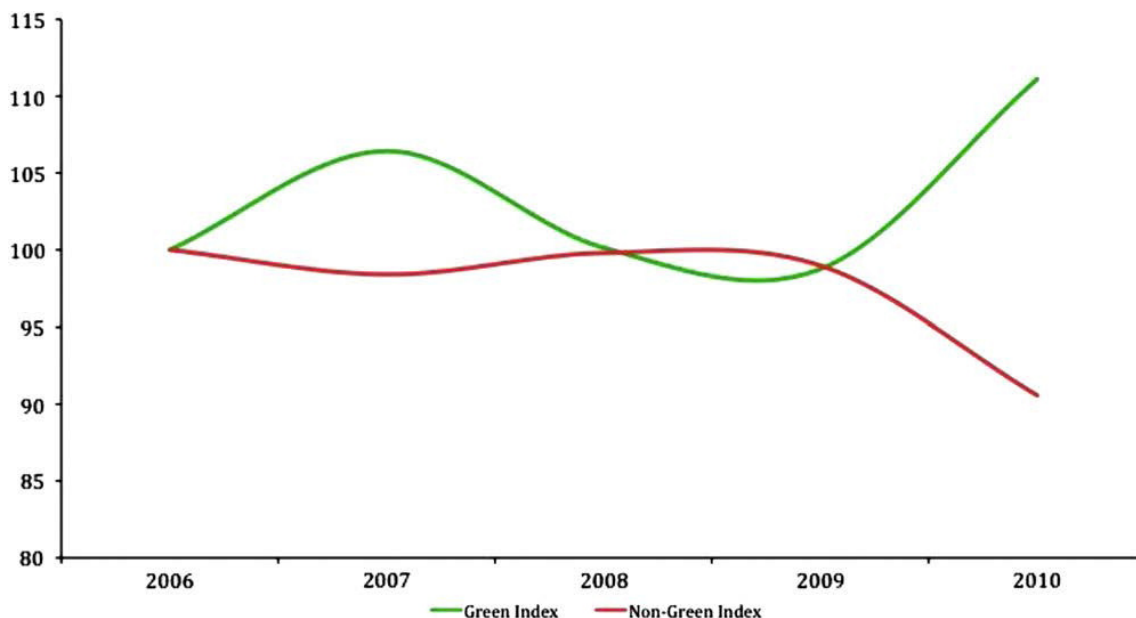
In de commerciële vastgoedmarkt zijn een aantal belangrijke actoren te onderscheiden. Deze beïnvloeden elkaar en zorgen gezamenlijk voor marktwerking. In deze subparagraaf worden beknopt de rollen van de gebruikers, beleggers, ontwikkelaars en de overheid toegelicht.

Gebruikers

Deze groep actoren omvat alle bedrijven die op de gebruikersmarkt hun vraag naar huisvesting kenbaar maken. Met andere woorden, dit is de totale marktvoor vraag naar vastgoed. Uit onderzoek blijkt dat gebruikers vooral belang hechten aan de volgende gebouwkenmerken: Flexibiliteit, efficiënt ruimtegebruik, comfort, architectuur en prijs (Snoei, 2008). Daarnaast blijkt duurzaamheid steeds belangrijker te worden als huisvestingscriterium (Jones Lang LaSalle, 2010).

Beleggers

Voor deze groep actoren is het van groot belang om de waarde van hun assets te behouden en waar mogelijk te verbeteren. Door in te spelen op behoeften van de gebruikers kan het maximale rendement behaald worden. Deze rendementseis is opgebouwd uit een risico vrij percentage vermeerderd met een risico opslag (Van Gool et al., 2013). Door vastgoed te verduurzamen kan de risico-opslag in de rendementseis van de belegger gereduceerd worden. Zoals uit de vorige paragraaf is gebleken kent duurzaam vastgoed een hoger rendement dan niet-duurzaam vastgoed. Dit wordt bevestigd door Kok en Jennen (2012) in figuur 4. Deze auteurs hebben voor de Nederlandse kantorenmarkt een duurzame portefeuille vergeleken met een niet-duurzame portefeuille. Uit de vorige paragraaf is tevens gebleken dat gebruikers in veel gevallen bereid zijn een opslag op de huur te betalen als daar duidelijke verbeteringen ten aanzien van duurzaamheid tegenover staan. Het is voor beleggers dus noodzaak hierop in te spelen om de waarde van hun portefeuille te behouden c.q. te verhogen.



Figuur 4: Green/Non-green index

Bron: Kok en Jennen (2012)

Ontwikkelaars

Vastgoedontwikkelaars zijn in de commerciële vastgoedmarkt de schakel tussen de gebruikers en de beleggers. De vraag van de gebruikers dient door ontwikkelaars vertaald te worden in geschikte huisvestingsconcepten. Deze gebouwen worden vervolgens gekocht door beleggers, met als doel op lange termijn rendement te behalen uit de onderliggende huurstromen en positieve waardeontwikkeling. Het gaat hier niet alleen om nieuwbouw, maar ook om herontwikkeling van bestaand vastgoed.

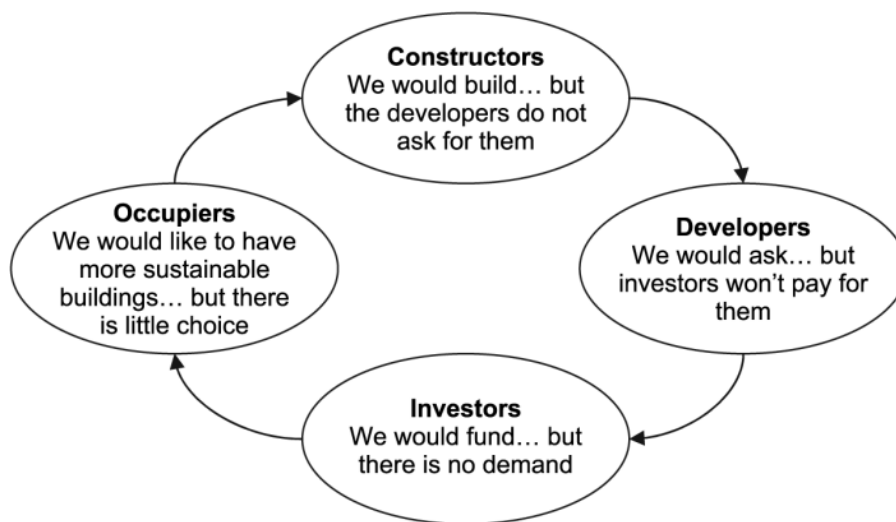
Overheid

De Nederlandse overheid speelt een belangrijke rol op de vastgoedmarkt. Zij zorgt onder andere voor regulering aan de hand van wet- en regelgeving. Het beleid van de overheid met betrekking tot duurzaamheid is gericht op regulering van de markt en het bieden van subsidies voor duurzame investeringen (Agentschap NL, 2011). Tevens wordt vanuit de Nederlandse en Europese overheid

gestuurd op het aanscherpen van wet- en regelgeving in relatie tot uitstoot van CO2 gassen (Agentschap NL, 2013). Dit maakt het noodzakelijk voor beleggers en (her)ontwikkelaars om te kiezen voor verduurzaming. Het blijkt in de huidige vastgoedmarkt lastig om het proces tot verduurzaming van vastgoed in werking te zetten omdat de verschillende actoren naar elkaar wijzen. Dit resulteert in de 'Circle of Blame', welke toegelicht wordt in de volgende paragraaf.

2.2.3. Circle of Blame

De afgelopen jaren is de aandacht voor de relatie tussen duurzaamheid en marktwaarde sterk toegenomen. Duurzaamheid dient een positief effect te hebben op de marktwaarde van vastgoed, maar het directe bewijs is nog steeds niet volledig transparant. De diverse actoren binnen de vastgoedmarkt spreken over duurzaamheid, maar het daadwerkelijk adopteren van duurzaam beleid blijkt vaak nog een brug te ver (Cadman, 2000). Het gevolg hiervan is dat de diverse actoren met een beschuldigende vinger naar elkaar wijzen, maar dat niemand het initiatief neemt in het proces tot verduurzaming. Hieraan dankt de 'Circle of Blame' haar bestaansrecht (figuur 5). Zoals eerder opgemerkt werd duurzaamheid door de taxatiebranche niet altijd correct opgenomen in de waarde. Toen duurzaamheid aan terrein begon te winnen in de commerciële vastgoedmarkt, ontstond onder de actoren het besef dat er een nieuwe benadering vereist was richting duurzaamheid. Lorenz en Hartenberger (2008) ontwikkelden het tegenovergestelde model van de eerder genoemde Circle of Blame. Deze auteurs gingen uit van een positief effect door de kansen van verduurzaming voor de diverse actoren in kaart te brengen. Desalniettemin blijft de vraag over de financiële toegevoegde waarde van duurzaam vastgoed bestaan. Welk additioneel rendement krijgt een investeerder in duurzaam vastgoed? En omgedraaid, is de huurder bereid een huurpremie te betalen in ruil voor lagere energiekosten?



Figuur 5: Conceptuele weergave 'Circle of Blame'

Bron: Kashyap et al. (2008)

Omdat in dit onderzoek de focus ligt op de relatie tussen eigenaar en gebruiker, zullen deze actoren verder worden toegelicht. Uit onderzoek (Jones Lang LaSalle, 2010) blijkt dat gebruikers bereid zijn een additionele huurprijs te betalen. Belangrijkste argumenten hiervoor zijn efficiëntie, productiviteit en imago. Gebruikers hebben duurzaamheid omarmd in hun beleid, maar zijn niet bereid de

volledige prijs te betalen. Er is uitgebreide kennis nodig om de kosten en baten van verduurzaming correct te verdisconteren in de huurprijs. Met andere woorden, wegen de besparingen op tegen de kosten die gemaakt dienen te worden? De daadwerkelijke energiebesparingen zijn vaak niet inzichtelijk door het ontbreken van duurzaamheidsindicatoren. Hierdoor is het niet duidelijk of de investering zich terugbetaalt, met als gevolg dat de investering in duurzaamheidsverbeteringen in veel gevallen wordt uitgesteld.

Vanuit het perspectief van de eigenaar gaat het om de toegevoegde waarde die duurzaam vastgoed vertegenwoordigt. De mate van duurzaamheid dient hiervoor gekwantificeerd te worden. Hiervoor kunnen certificeringsmethoden die duurzaamheid meten gebruikt worden. Een duurzaamheidslabel is hiervoor een geschikt middel om gezamenlijk draagvlak te bereiken over het niveau van duurzaamheid van een gebouw. Voor eigenaren is het vooral de vraag welke voordelen voortkomen uit duurzame verbeteringen en of deze verbeteringen het gewenste rendement opleveren. Deze barrière maakt het moeilijk voor eigenaren om te investeren in groene gebouwen, omdat bepaalde elementen nog niet volledig inzichtelijk zijn. Beleggers zijn op zoek naar de meest winstgevende combinatie van duurzame verbeteringen door gebruik te maken van de eerder toegelichte certificeringsmethoden en duurzaamheidsbenchmarks.

2.3. Het split-incentive probleem

2.3.1. Investeren in duurzaamheid

Verduurzaming van vastgoed staat momenteel hoog op de agenda van zowel beleggers (IVBN, 2009) als gebruikers (Jones Lang LaSalle, 2010). Het besef dat er een vertaalslag gemaakt dient te worden in de richting van duurzaamheid is tegenwoordig door beide partijen erkend. Het blijft echter moeizaam om de eerste stappen voorwaarts te zetten. Uit de literatuur komt naar voren dat er een aantal belangrijke aanjagers voor verduurzaming van kantoorruimte bestaan.

Ten eerste is er bij verduurzaming van vastgoed een kostenbesparing te realiseren. In tegenstelling tot niet-duurzaam vastgoed blijkt dat duurzaam vastgoed lagere energielasten kent (Baas, 2013). Tevens blijkt uit literatuuronderzoek dat er een financiële bate behaald kan worden door een hogere productiviteit (Eichholtz et al., 2009; Fisk & Rosenfeld, 1997). Ten tweede kan gesteld worden dat duurzaam vastgoed eerder voldoet aan de toenemende wet- en regelgeving van overheden op dit terrein. Ten derde blijkt er onder kantoorgebruikers in toenemende mate behoefte aan duurzaam vastgoed (Jones Lang LaSalle, 2010). Tot slot blijkt dat duurzaam vastgoed hogere bezettingsgraden en gemiddeld langere huurcontracten kent (Sayce et al., 2009), wat waarschijnlijk zal resulteren in een snelle waardevermindering van niet-duurzaam vastgoed (Kok & Jennen, 2012).

Vastgoedeigenaren stellen investeringen in duurzaamheid tegenwoordig veelal uit omdat het niet transparant is wat het daadwerkelijk te behalen voordeel is. De vraag die momenteel boven de markt hangt is of investeren in duurzaamheid een hogere waarde op zal leveren of dat het slechts voor waardebehoud zal zorgen. Zoals in de introductie al kort aan de orde is gekomen blijkt dat het split-incentive probleem als grootste obstakel gezien kan worden richting verduurzaming van bestaand vastgoed. De extra investeringskosten aan de kant van de verhuurder leiden tot een kostenbesparing aan de kant van de gebruiker door een lager energieverbruik. Er kunnen pas daadwerkelijk stappen gezet worden richting verduurzaming van vastgoed als de extra kosten en besparingen worden

verdeeld tussen eigenaar en gebruiker. Hier dient een prikkel ingebouwd te worden voor beide partijen om het vastgoed ook daadwerkelijk duurzaam te gebruiken, met als gevolg een lagere energierekening. Wanneer hier afspraken over gemaakt worden, kan dit vervolgens leiden tot een gezamenlijk belang, omdat er aan beide zijden kosten bespaard kunnen worden. Het is echter de vraag of het huidige huurcontract deze mogelijkheid biedt. Om inzicht te krijgen in de mogelijkheid die het huidige huurcontract biedt om vastgoed duurzaam te gebruiken wordt in de volgende paragraaf de focus gelegd op het huidige standaard commerciële huurcontract.

2.3.2. Het huidige commerciële huurcontract

In de Nederlandse kantorenmarkt wordt traditioneel gezien gewerkt met het standaard huurcontract opgesteld door de Raad Onroerende Zaken (ROZ). Deze huurovereenkomst geeft de standaard bepalingen en regelingen weer gebaseerd op artikel 7:230a en 7:290 uit het Burgerlijk Wetboek (ROZ, 2013). Uit de literatuur blijkt dat het traditionele huurcontract een belemmering vormt in het duurzaam gebruiken en beheren van vastgoed (Hinnells et al., 2008; Crosby et al, 2003).

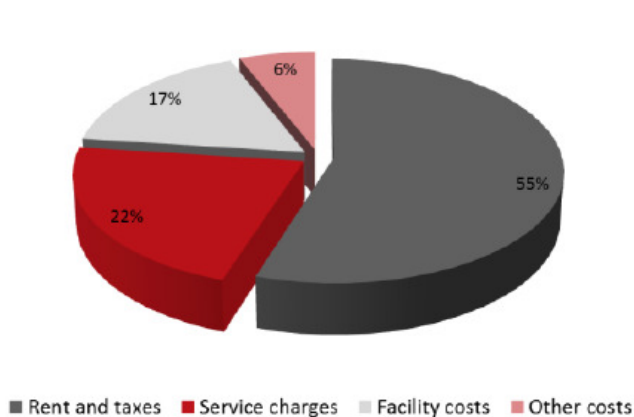
Volgens Quispel & Heemskerk (2011) is het duurzaam gebruik van een gebouw in hoofdzaak afhankelijk van de wederzijdse bereidheid van de verhuurder en huurder om hierover aanvullende afspraken te maken. De relatie tussen eigenaar en gebruiker wordt traditioneel gezien gekarakteriseerd door beperkte communicatie, met daarnaast weinig tot geen incentives voor beide partijen om in het gebouw gedurende de contractduur te investeren. Uit de literatuur blijkt dat er een steeds grotere behoefte is om de structuur van het traditionele huurcontract te wijzigen. Huurcontracten zouden gestructureerd moeten worden met ingebouwde incentives, om milieubewust om te gaan met vastgoed (Brooks, 2008).

Quispel & Heemskerk (2011) beargumenteren dat wanneer het huidige Nederlandse contractrecht geanalyseerd wordt naar voren komt dat de huidige huurbepalingen weinig tot geen mogelijkheden bieden kantoren te verduurzamen. Artikel 7:243 BW biedt een huurder van woonruimte de mogelijkheid om – tegen betaling van een evenredige huurverhoging – de verhuurder te dwingen tot het nemen van bepaalde energiebesparende verbeteringen, maar eenzelfde bepaling voor huurders van 290- en 230a-bedrijfsruimte ontbreekt. Daarnaast kan de verhuurder op grond van art. 7:220 BW een redelijk voorstel doen om het gehuurde te renoveren en daarbij duurzame voorzieningen te treffen, maar dit geeft nog geen zekerheid dat het gehuurde door de huurder na de renovatie ook daadwerkelijk op duurzame wijze wordt gebruikt (Quispel & Heemskerk, 2011). De vraag naar Green Lease bepalingen in de ROZ-modellen is echter groeiende, mede omdat standaardbepalingen de onderlinge vergelijkbaarheid tussen duurzaam en regulier vastgoed vergroten, wat de onderhandelingen met de huurder, de financierbaarheid en de waardebepaling van het vastgoed vereenvoudigt (Vastgoedjournaal, 2011).

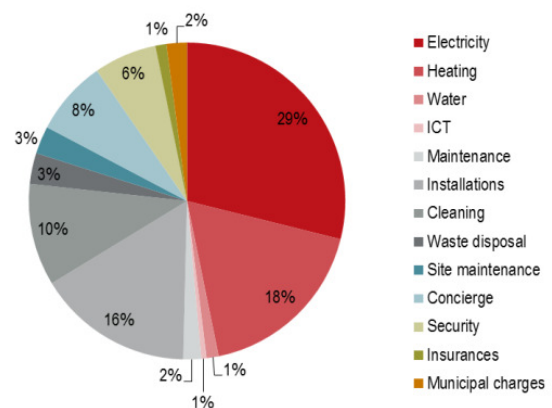
Markthuur en servicekosten

De huisvestingskosten van kantoorgebruikers bestaan voor meer dan 75% uit huur en servicekosten (Jones Lang LaSalle, 2012). De huurprijs per vierkante meter die een gebruiker betaalt wordt bepaald door vraag en aanbod op de gebruikersmarkt. Wanneer gekeken wordt naar de verschillen in huurprijzen tussen duurzaam vastgoed en niet-duurzaam vastgoed, blijkt zoals eerder opgemerkt dat duurzaam vastgoed hogere huren (ongeveer 3%) en vastgoedwaarden (ongeveer 16%) realiseert (Eichholtz et al. 2009).

Wanneer naar de servicekosten van duurzaam vastgoed wordt gekeken blijkt dat deze significant lager liggen dan de servicekosten van niet-duurzaam vastgoed (Baas, 2013). Met andere woorden, de huurpremie die betaald wordt om duurzaam gehuisvest te zijn, wordt gecompenseerd door lagere servicekosten. Zoals in figuur 6 te zien is bestaan de totale gebruikerskosten voor circa 55% uit huur en belastingen, 22% uit servicekosten, 17% uit facilitaire kosten en 6% uit overige kosten. Wanneer we verder focussen op de servicekostencomponent blijkt uit figuur 7 dat deze voor 47% bestaat uit energiekosten (Elektriciteit en verwarming). Uit onderzoek (VBDO, 2012) blijkt dat eenvoudig 10 – 15% energie bespaard kan worden door installaties juist af te stellen. Daarnaast kan energiezuinige verlichting leiden tot een besparing van 30 – 60% op elektriciteit. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er een groot besparingspotentieel ligt in de servicekostencomponent binnen de totale gebruikerskosten.



Figuur 6: Totale gebruikerskosten
Bron: Jones Lang LaSalle (2012)



Figuur 7: Opbouw servicekosten
Bron: Jones Lang LaSalle (2012)

Uit het voorgaande blijkt dat het huidige commerciële huurcontract onvoldoende basis biedt om duurzaamheid te stimuleren. De vraag die feitelijk gesteld moet worden is of duurzaamheidsthema's binnen het wettelijke kader dienen te vallen van het traditionele huurcontract of dat er op een niet-juridische basis afspraken gemaakt kunnen worden. In het traditionele huurcontract worden weinig tot geen afspraken gemaakt over de energieprestaties van een gebouw. Door het ontbreken van deze afspraken biedt het huurcontract noch de eigenaar noch de gebruiker een incentive om op een duurzame manier om te gaan met het vastgoed (Agentschap NL, 2011). Het commerciële huurcontract is het mechanisme dat belegger en gebruiker met elkaar verbindt, waardoor hier belangrijke stappen gezet kunnen worden richting verduurzaming van vastgoed (Sayce et al., 2009). Een mogelijke uitkomst voor bovenstaand probleem is het Green Lease contract.

Beschouwing

De problemen die zich voordoen bij het split-incentive probleem en de zaken die hieraan ten grondslag liggen zijn in deze paragraaf inzichtelijk gemaakt. Concluderend kan gesteld worden op basis van de theorie dat de split-incentive alleen opgelost kan worden als de kosten en baten eerlijk tussen eigenaar en gebruiker worden verdeeld. Er dient een wederzijdse prikkel ingebouwd te worden die zowel de eigenaar stimuleert het gebouw te verduurzamen en gebruiker stimuleert het gebouw duurzaam te gebruiken. Het is echter nog niet transparant welke omvang deze prikkel dient te hebben om de partijen te stimuleren het gebouw daadwerkelijk te verduurzamen c.q. duurzaam

te gebruiken. In het praktijkonderzoek wordt geprobeerd om deze prikkel inzichtelijk te maken om zo de volgende stap in het proces te kunnen zetten, het sluiten van een Green Lease contract.

2.4. Green Lease contracten

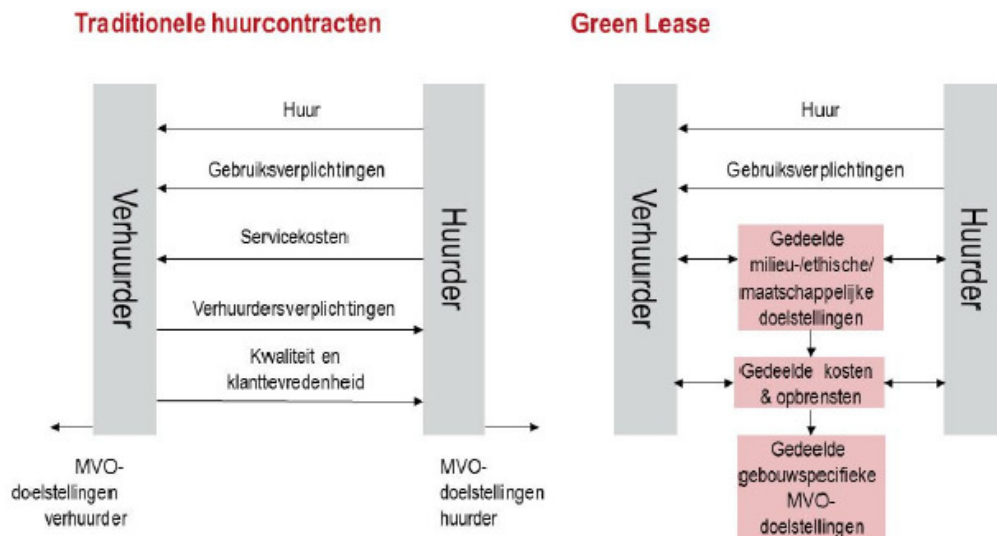
In deze paragraaf wordt de theorie over Green Lease contracten besproken. Een Green Lease contract, oftewel een duurzaam huurcontract, is elk huurcontract dat een duurzaam resultaat tot gevolg heeft (Agentschap NL, 2011). Een (internationaal) gangbare definitie van een Green Lease is *een 'prestatiegerichte' huurovereenkomst waarin de verhuurder en de huurder afspraken vastleggen over het duurzaam gebruik en de duurzame exploitatie van een gebouw* (Quispel & Heemskerk, 2011).

Uit de literatuur komt naar voren dat Green Leases als eerste werden geïntroduceerd in Australië (Power, 2004; Roussac, 2004). Het idee hierachter was dat deze contractsvorm beide partijen stimuleerde duurzaamheid te bevorderen en te voldoen aan milieueisen. De focus was hierbij op energiemangement. Het Green Lease concept is in Australië vanuit de huurders geïntroduceerd, maar is daarna door de markt opgepakt en gestimuleerd door de overheid (Australian Conservation Foundation, 2007). In navolging van de Australische vastgoedmarkt is in Canada het concept Green Lease ook toegepast. De insteek van deze overeenkomst kan paternalistisch (ene partij verplicht andere) of coöperatief (in samenwerking) van aard zijn, waarbij wederzijdse voordelen behaald kunnen worden voor beide partijen. Vanaf het jaar 2011 is in de Nederlandse vastgoedmarkt de introductie van Green Lease contracten op gang gekomen (Quispel & Heemskerk, 2011).

Deze Green Lease is een prestatiegerichte huurovereenkomst welke afspraken bevat die erop gericht zijn bepaalde energiebesparingen en milieutechnische doelstellingen te behalen. Met prestatiegericht wordt bedoeld dat de gemaakte afspraken meetbaar zijn, zodat nagegaan kan worden of bepaalde doelstellingen zijn behaald. Voorbeelden van duurzaamheidsafspraken zijn concrete afspraken over de hoogte van de energiebesparingen (bijvoorbeeld kilowattuur), de hoogte van het voordeel dat beide partijen naar aanleiding van de energiebesparingen toebedeeld krijgen en de wijze waarop het dagelijks onderhoud van het gebouw en de installaties dienen plaats te vinden. Bij voorkeur zijn de afspraken in een Green Lease erop gericht om een gelijkmatige verdeling van de kosten, baten en risico's te bewerkstelligen, zodat zowel de verhuurder als de huurder tot de duurzame exploitatie en het duurzaam gebruik van het gebouw wordt aangezet (Quispel & Heemskerk, 2011). In feite geeft een Green Lease contract weer op welke manier eigenaar en gebruiker de duurzaamheid van een gebouw willen verbeteren en hoe zij hiervoor de verantwoordelijkheid willen nemen (Oberle & Sloboda, 2010).

2.4.1. Verschillen traditioneel huurcontract en Green Lease

In paragraaf 2.3.2 is inzichtelijk gemaakt dat het traditionele huurcontract (ROZ) geen fundering biedt richting verduurzaming van de bestaande kantorenmarkt. Figuur 8 geeft op een schematische wijze de belangrijkste verschillen weer tussen traditionele huurcontracten en Green Lease contracten.



Figuur 8: Overzicht verschillen traditionele huurcontracten en Green Lease
Bron: Agentschap NL (2011)

Het belangrijkste verschil tussen een traditioneel contract en een Green Lease is het gezamenlijke doel om het gebouw te verduurzamen. Door een wederzijdse prikkel in te bouwen kan dit gemeenschappelijke doel behaald worden.

Volgens Quispel & Heemskerk (2011) zijn de afspraken die gemaakt worden in Green Lease contracten afhankelijk van een aantal vertrekpunten. Ten eerste is er een belangrijk verschil tussen huurders in een single- of multi-tenant kantoorgebouw. Wanneer een kantoorpand meerdere huurders kent, sluiten idealiter alle huurders een zelfde soort Green Lease af om het gehele gebruik en exploitatie optimaal op elkaar te kunnen afstemmen. Wanneer dit niet haalbaar blijkt dient de basis van de huurcontracten gelijk te zijn en kan per huurder onderscheid gemaakt worden in de mate van duurzaamheid in de Green Lease. De ene huurder heeft geregeld andere doelen op het gebied van duurzaamheid dan de andere huurder (Jones Lang LaSalle, 2010). Ten tweede geldt dat er een groot verschil is tussen nieuwbouw en bestaande bouw. Bij bestaande bouw moet er rekening worden gehouden met de eigenschappen van de (technische) verbeter- en verduurzamingsmogelijkheden van het gebouw. Uit de literatuur (Quispel & Heemskerk, 2011; Agentschap NL, 2011) blijkt dat het verstandig is de volgende onderdelen op te nemen in een Green Lease: Huurdersoverleg, certificering en reductiedoelstellingen, gebruikershandleiding van gebouw, energieverbruik en monitorings-instrumenten, voldoen aan wet- en regelgeving, rapportage en een geschillenregeling.

2.4.2. Vormgeving Green Lease

Er zijn verschillende contractvormen waarin groene bepalingen vastgelegd kunnen worden (Quispel & Heemskerk, 2011). Zo kunnen duurzaamheidsafspraken tussen verhuurder en huurder vastgelegd worden in een intentieovereenkomst bij de huurovereenkomst. Het gebruik van een intentieovereenkomst ligt voor de hand als de verhuurder en de huurder meer vrijblijvende afspraken willen maken over het duurzaam gebruik van het gebouw. Daarnaast kan een allonge bij de (bestaande) huurovereenkomst worden gevoegd of kan een geheel nieuwe huurovereenkomst tot stand komen waarin Green Lease bepalingen zijn geïntegreerd. Vooral wanneer voor

duurzaamheidsafspraken met een meer verplichtend karakter wordt gekozen, zal één van de twee laatst genoemde mogelijkheden uitkomst bieden.

2.4.3. De kosten en baten van verduurzaming

Een belangrijk vraagstuk dat bij het aangaan van een Green Lease speelt, is de manier waarop de kosten van de verduurzamingsmaatregelen en de voordelen die deze opleveren in de vorm van gerealiseerde besparingen tussen de verhuurder en de huurder worden verdisconteerd. Hierbij komt het eerder genoemde split-incentive probleem weer aan de orde. Zoals uit paragraaf 2.3.2 blijkt vormen energielasten (45%) de grootste kosten component binnen de servicekosten. In de markt heeft men voor het probleem van de 'split-incentive' oplossingen proberen te vinden waarbij de verhuurder voor de verduurzamingsmaatregelen wordt gecompenseerd. Quispel & Heemskerk (2011) geven een drietal voorbeelden. In de eerste plaats kan de verhuurder met de huurder overeenkomen dat de huurder een vaste opslag – welke gerelateerd is aan de verwachte energiebesparing en eventueel de rendementseis van de verhuurder – bovenop de huurprijs betaalt ter compensatie van de initiële investering in verduurzaming door verhuurder. In de tweede plaats, bij wijze van variatie op de hiervoor genoemde compensatievorm, kan een verdeelsleutel worden afgesproken voor de eventuele (extra) kosten vanwege tegenvallende energiebesparingen. De huurder betaalt eveneens een vaste opslag op de huurprijs, maar indien de hoger dan verwachte energiekosten de vaste opslag overschrijden, delen de verhuurder en de huurder de extra kosten. In de derde plaats kunnen de opbrengsten en risico's van het verduurzamen van een gebouw op geheel variabele wijze worden verdeeld tussen huurder en verhuurder afhankelijk van de daadwerkelijk gerealiseerde energiebesparingen. Op deze manier wordt een (groter) wederzijds belang bij energiebesparing gecreëerd, wat de prikkel bij zowel de huurder als de verhuurder bevordert om het gebouw duurzaam te gebruiken en duurzaam te exploiteren.

In de literatuur (Quispel & Heemskerk, 2011) wordt benadrukt dat concrete en meetbare bepalingen cruciaal zijn voor het succes van een Green Lease. Hiervoor is transparantie over de wederzijdse belangen en doelstellingen van groot belang. Door de grote onzekerheid in de daadwerkelijk te besparen energielasten, kan het voorkomen dat na enige tijd en in onderling overleg een herziening van de afspraken tussen de eigenaar en gebruiker wenselijk is.

Beschouwing

Volgens de literatuur die de theorie achter Green Lease contracten beschrijft biedt deze contractsvorm een oplossing voor het split-incentive probleem. Door contractbepalingen op te nemen over duurzaam gebruik van het gebouw dient een kostenbesparing op de servicekosten te worden gerealiseerd. Het is duidelijk dat de huidige structuur van het huurcontract geen enkele prikkel biedt om duurzaamheid van het gebouw te bevorderen. Met de introductie van het Green Lease contract hebben eigenaren en gebruikers een instrument gekregen dat duurzaamheid kan bevorderen en beide partijen kan helpen het split-incentive probleem op te lossen. De vraag blijft echter of gebruikers en eigenaren bereid zijn om hun duurzaamheidsdoelstellingen vast te leggen in contractbepalingen en welke onderhandelingsmethode het hoogste resultaat oplevert. In dit onderzoek wordt geprobeerd aan de hand van de Mutual Gains Approach theorie de belangen van beide partijen bij elkaar te brengen, om zo het split-incentive probleem op te lossen richting verduurzaming van vastgoed.

2.5. De Mutual Gains Approach Theorie

In deze paragraaf wordt ingegaan op de Mutual Gains Approach theorie (MGA) en de bijdrage die dit onderhandelingsproces kan leveren aan het succesvol verduurzamen van vastgoed. In de wetenschappelijke literatuur is veel gepubliceerd over contractonderhandelingen in relatie tot vastgoed (Bregman, 2012; Bennet, 2010). Het gaat hier veelal over de invulling van huurcontracten. Wanneer in de literatuur gekeken wordt naar onderhandelen in het publieke domein is de Mutual Gains Approach een veel gebruikte theorie (Fisher et al., 1983; Susskind & Field, 1996). Deze theorie structureert het proces tot het sluiten van overeenkomsten met als doel het optimale onderhandelingsresultaat te bereiken. Deze theorie is een procesmatig model dat gebaseerd is op honderden praktijkcases die als basis dienen om een beter onderhandelingsresultaat te bereiken, zonder beschadiging van contacten en reputatie (TCBI, 2005). Het model stelt de betrokken partijen in staat om kansen te creëren waarmee een beter resultaat behaald kan worden dan de bestaande alternatieven.

MGA is niet het zelfde als win-win, maar focust op nauwkeurige analyse en zorgvuldig procesmanagement. Uiteraard kan door de juiste stappen te volgen wel een win-win situatie gecreëerd worden. Het gaat bij de MGA feitelijk om consensus bouwen tussen de betrokken partijen, waarbij: (1) De waarde voor beide partijen wordt gemaximaliseerd; (2) de positie van beide onderhandelingspartners wordt verbeterd, wat resulteert in lagere kosten voor het implementeren van het onderhandelingsresultaat; (3) transactiekosten worden verlaagd bij het uitwerken van een overeenkomst; (4) vertrouwen wordt vergroot tussen partijen wat resulteert in een beter eindproduct. Het onderhandelingsproces in de MGA is in figuur 9 weergegeven en bestaat uit een viertal stappen: Voorbereiding, waardecreatie, waardeverdeling en implementatie (TCBI, 2005).



Figuur 9: De vier stappen in de Mutual Gains Approach

Bron: Eigen ontwerp

2.5.1 Voorbereiding

Voorbereiding is de essentiële stap in de onderhandelingen. Het algemene kenmerk van de MGA is dat de focus ligt op belangen, niet op posities. Het is verstandig te focussen op belangen in plaats van posities omdat de belangen de doelen zijn die men zoekt in de onderhandelingen. Door te focussen op belangen vergroot dit tevens de flexibiliteit bij het sluiten van overeenkomsten. Ter voorbereiding op de onderhandelingen dienen de doelen van beide partijen gespecificeerd te zijn. Als onderhandelingspartij dient men in staat te zijn om de belangen uit te leggen aan de onderhandelingspartner en daarbij toelichten waarom die belangen belangrijk zijn. Vervolgens is het van belang het scala aan mogelijke uitkomsten te bepalen. Wanneer dit duidelijk is, kan de BATNA (best alternative to a negotiated agreement) bepaald worden. De BATNA beschrijft het beste alternatief wanneer er geen overeenstemming wordt bereikt met de andere partij. Deze BATNA bevat feitelijk de minimale voorwaarden waaronder een overeenkomst tot stand kan komen. Naast

de eigen belangen, dient men ook op de hoogte te zijn van de belangen van de andere partij. Uiteindelijk dienen beide onderhandelingspartijen na te denken over mogelijke voorstellen welke hun eigen belangen vertegenwoordigen, maar ook raakvlak hebben met de belangen van de onderhandelingspartij. Dit eerste voorstel is zeer belangrijk omdat het de toon zet voor het vervolg van de onderhandelingen.

2.5.2. Waardecreatie

De MGA daagt de partijen uit om zoveel mogelijk waarde te creëren voor beide partijen zonder eerst na te denken over de distributie hiervan (TCBI, 2005). Waardecreatie betekent het introduceren van oplossingen die het bereik van gunstige uitkomsten verbreed voor de onderhandelingspartners. Om dit proces correct uit te voeren is het van belang dat beide partijen inzicht verwerven in de zaken die ze verschillend beoordelen, waarna vervolgens gezocht kan worden naar overeenstemming. De MGA verschilt in de kern van de conventionele benadering in onderhandelen. Deze conventionele benadering gaat uit van één standpunt en vanuit dit punt dienen zo weinig mogelijk concessies gedaan te worden. MGA doet het tegenovergestelde, waarbij gezamenlijke belangen gezocht worden om de doelen van beide partijen te verwezenlijken (Susskind & Field, 1996). Wanneer het onderhandelingsproces stroef verloopt, kan gebruik worden gemaakt van intermediairs of mediators.

2.5.3. Waardeverdeling

Wanneer door beide partijen de waardecreatie zo groot mogelijk is gemaakt dient deze waarde volgens de MGA hierna verdeeld te worden. Waardeverdeling is feitelijk een keuze maken tussen de opties die in de vorige fase gecreëerd zijn. Indien er een vertrouwensband is opgebouwd in de vorige fase komt dit meestal ten goede aan de waardeverdeling. Het is in het verdelingsproces van belang een aantal objectieve criteria neer te zetten welke door beide partijen als acceptabel worden gezien. Indien de beide partijen niet gezamenlijk tot een juiste verdeling komen, kan de intermediair of mediator ingeschakeld worden.

2.5.4. Implementatie en voltooiing

In deze fase is het van belang dat beide partijen vertrouwen hebben in de doelen die de overeenkomst dient te bereiken. Bij de implementatie van de overeenkomst is het van cruciaal belang draagvlak te vinden tussen en binnen de onderhandelingspartners. Indien er een gebrek aan draagvlak is binnen één van de onderhandelingspartijen, zal het resultaat een stuk minder bevredigend zijn (TCBI, 2005). Indien de veranderingen die de overeenkomst tot stand brengt meetbaar zijn, is het van groot belang de veranderingen te monitoren. Dit kan intern gedaan worden, maar het is aan te bevelen dit door een neutrale speler te laten doen. Daarnaast is het van belang dat beide partijen op reguliere basis overleg plegen om de voortgang te bespreken en waarnodig aanpassingen te doen in de overeenkomst.

2.5.5. Overzicht Mutual Gains Approach

Tabel 2 geeft een overzicht van de stappen die in het proces van de MGA doorlopen dienen te worden om het beste onderhandelingsresultaat te bereiken.

Tabel 2: De vier stappen in de Mutual Gains Approach

Prepare	Create value	Distribute value	Follow Through
Clarify your mandate and define your team	Explore interests on both sides	Behave in ways that build trust	Agree on monitoring arrangements
Estimate your Best Alternative to Negotiated Agreement (BATNA) and theirs	Suspend criticism	Discuss standards or criteria for "dividing" the pie	Make it easy to live up commitments
Improve your BATNA	Invent without committing	Use neutrals to suggest possible distributions	Align organizational incentives and controls
Know your interests	Generate options and packages that "make the pie larger"	Design nearly self-enforcing agreements	
Think about their interests	Use neutrals to improve communication		
Prepare to suggest mutually beneficial options			

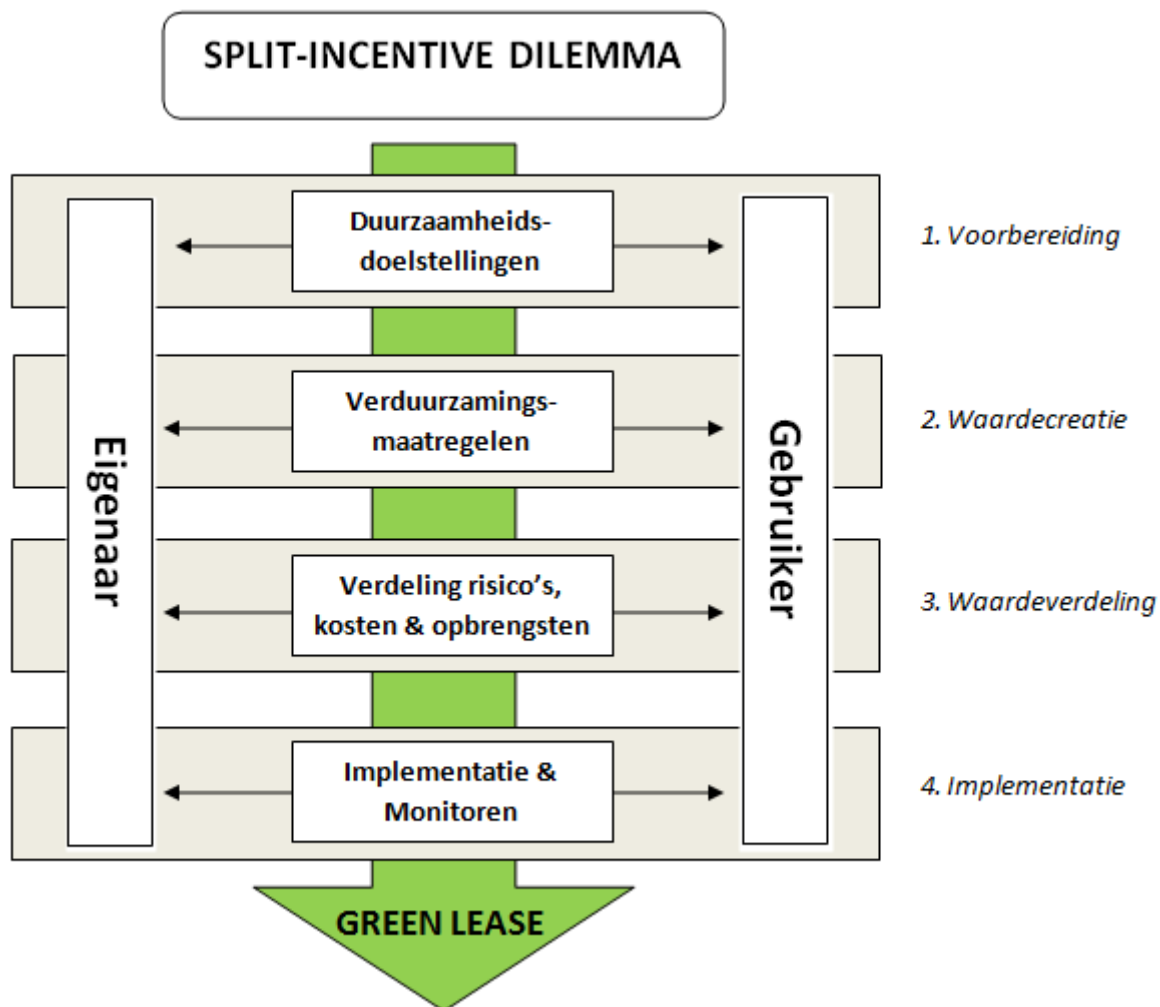
Bron: Consensus Building Institute (2003)

Beschouwing

Wanneer in de praktijk wordt gekeken blijkt dat Green Lease contracten nog maar op zeer kleine schaal worden toegepast (Agentschap NL, 2011), terwijl de theorie aangeeft dat deze contractvorm een oplossing biedt voor het split-incentive probleem. Door gebruik te maken van de MGA kunnen de belangen van beide partijen bij elkaar gebracht worden. Daarnaast kan de MGA gebruikt worden om het optimale onderhandelingsresultaat te bereiken. De centrale gedachte hierbij is om gezamenlijke belangen en doelen te formuleren. Door verduurzaming van vastgoed als gezamenlijk doel te stellen kan dit stappenplan gebruikt worden om het split-incentive probleem op te lossen. In het praktijkonderzoek wordt achterhaald in hoeverre de MGA door de gesprekspartners gezien wordt als een effectieve benadering richting het oplossen van het split-incentive dilemma.

2.6. Conceptueel model

In figuur 10 is een conceptueel model van het onderzoeksveld weergegeven. Zoals in dit theoretisch kader aan de orde is gekomen treedt er bij verduurzaming van bestaand vastgoed geregeld het split-incentive dilemma op. Hierbij zijn de kosten ter verduurzaming van een gebouw voor de eigenaar, terwijl de gebruiker in veel gevallen profiteert door lagere gebruikerskosten. Green Lease contracten zouden met behulp van de vier stappen in de Mutual Gains Approach (voorbereiding, waardecreatie, waardeverdeling en implementatie) een bijdrage kunnen leveren aan het doorbreken van de split-incentive bij verduurzaming van bestaand vastgoed. In het praktijkonderzoek wordt gekeken in hoeverre de theoretische bevindingen overeenkomen met de resultaten uit het praktijkonderzoek. Daarnaast volgt in paragraaf 4.6 een terugkoppeling op dit conceptueel model aan de hand van het ontwikkelde 'stappenplan verduurzaming bestaande kantoren'.



Figuur 10: Conceptueel model

Bron: Eigen ontwerp

2.7. Beschouwing op theoretisch kader

In dit theoretisch kader is inzicht verworven in de kerncomponenten uit de probleemstelling. In de wetenschappelijke literatuur zijn al grote stappen gezet om de meerwaarde van duurzaamheid aan te tonen. In dit onderzoek ligt de focus voornamelijk op de toegevoegde waarde van Green Lease contracten bij verduurzaming. Waar de theoretische meerwaarde van Green Lease contracten al naar voren is gekomen in dit hoofdstuk, blijkt deze meerwaarde nog maar beperkt vertaald in de vastgoedpraktijk. Hier liggen mogelijk een aantal zaken aan ten grondslag. Zo is het bijvoorbeeld nog niet duidelijk in hoeverre eigenaren en gebruikers bereid zijn om gezamenlijk (duurzaamheids)doelstellingen vast te leggen. Daarnaast is nog geen inzicht in de bereidheid om kosten en opbrengsten naar rato te verdelen tussen beide partijen. Een Green Lease kan zowel resultaat- als intentiebepalingen bevatten. Welke juridische insteek de voorkeur geniet is nog niet duidelijk en zal daarom getoetst worden in het praktijkonderzoek. Tot slot wordt in het praktijkonderzoek getracht te achterhalen of de Mutual Gains Approach een passende methode is om Green Lease contracten af te sluiten tussen beide partijen of dat er een alternatieve onderhandelingsmethodiek vereist is.

3. OPERATIONALISATIE METHODE VAN ONDERZOEK

Dit hoofdstuk gaat dieper in op de toegepaste methode van onderzoek. In de introductie is al kort aandacht besteed aan de wijze van datacollectie, maar in dit hoofdstuk worden de keuzes en motieven toegelicht die gemaakt zijn bij het verzamelen van de data.

3.1. Onderzoeksopzet

3.1.1. Literatuurstudie

De literatuurstudie binnen het theoretisch kader bestaat uit zowel nationale als internationale literatuur en is opgedeeld in een aantal onderdelen. Er is gestart met bestudering van de literatuur over duurzaamheid en welke effecten duurzaamheid heeft op de kantorenmarkt. Tevens is hier inzichtelijk gemaakt welke meetinstrumenten gebruikt kunnen worden om duurzaamheid aan te duiden. Vervolgens is in dit literatuuronderzoek de vertaalslag gemaakt naar de actoren op de kantorenmarkt en de problemen die zich bij deze actoren voordoen bij het verduurzamen van vastgoed. Daarna is als oplossing voor deze problemen de theorie over Green Lease contracten besproken. De literatuurstudie is afgesloten met de introductie van de Mutual Gains Approach theorie, welke procesaanbevelingen geeft voor het verduurzamen van vastgoed. De relevante bronnen uit de literatuurstudie bestaan uit wetenschappelijke artikelen, beschrijvende documenten en tijdschriftartikelen.

3.1.2. Praktijkonderzoek

Op basis van de inzichten en uitkomsten in de literatuurstudie wordt het praktijkonderzoek uitgevoerd. Dit praktijkonderzoek bestaat uit interviews. Een interview is een vraagggesprek waarin de beleving van de geïnterviewden voorop staat. Het heeft tot doel informatie te verzamelen over een bepaald onderwerp (Verhoeven, 2007). De onderwerpen die in de interviews behandeld worden zijn afgeleid uit het theoretisch kader. Zoals uit het theoretisch kader naar voren is gekomen zijn vastgoedeigenaren en gebruikers de twee hoofdrolspelers in dit onderzoek. De resultaten in dit praktijkonderzoek zijn gebaseerd op 13 interviews. De interviews trachten de visies van de verschillende kantoorgebruikers en eigenaren in kaart te brengen ten aanzien van duurzaamheid en Green Lease contracten. De interviewvragen zijn deels semigestructureerd en deels open van aard, waarbij een topiclijst gebruikt wordt om de gesprekken van structuur te voorzien. Met deze onderzoeksmethode kan dieper op de achtergrond en beweegredenen van de kandidaten worden ingezoomd. De gemiddelde duur van de interviews was circa 60 minuten. Om de kwaliteit ten aanzien van de gebruikers en eigenaren te waarborgen zijn de bedrijven geselecteerd op basis van hun grootte, beleid en houding ten aanzien van duurzaamheid. Hiermee heeft de onderzoeker getracht de kwaliteit van de data te verhogen. De geselecteerde bedrijven zijn grotendeels actief in de commerciële sector en zijn kantoorgebaseerde organisaties. Aanvullend is nog een interview gehouden met de Vereniging van Institutionele Beleggers in vastgoed in Nederland (IVBN).

In de interviews stonden de volgende thema's centraal: Duurzaamheid in algemene zin, de relatie tussen de eigenaar en gebruiker, verduurzaming van vastgoed, Green Lease contracten en het monitoren van verbruiksgegevens. De topiclijsten die gebruikt zijn in de interviews met de eigenaren en gebruikers zijn terug te vinden in de bijlagen 2 en bijlage 3.

3.2. Stappenplan op basis van Mutual Gains Approach

Op basis van het theoretisch kader is inzicht verworven in de toegevoegde waarde die de Mutual Gains Approach biedt in het onderhandelingsproces. Deze theorie biedt een handleiding voor het structureren van het onderhandelingsproces. In dit onderzoek wordt een stappenplan ontwikkeld gebaseerd op de stappen in het originele model behorende bij de Mutual Gains Approach welke procesaanbevelingen geeft richting verduurzaming van bestaand commercieel vastgoed.

Dit stappenplan is gebaseerd op de vier hoofdthema's in de Mutual Gains Approach theorie:

1. Voorbereiding
2. Waardecreatie
3. Waardeverdeling
4. Implementatie en monitoring

Na de kwalitatieve analyse van de interviews worden de resultaten geconfronteerd met de huidige theorie welke verzameld is in het theoretisch kader. De confrontatie van bestaande met nieuwe kennis moet leiden tot de creatie van een stappenplan welke gebruikt kan worden om het proces tot verduurzaming van de bestaande kantorenvorraad te faciliteren.

3.3. Interviewkandidaten

3.3.1. Selectie kandidaten

Bij de selectie van kandidaten voor de interviews is zoals eerder aangegeven bij zowel eigenaren als gebruikers gekeken naar de grootte van de organisatie, beleid en houding ten aanzien van duurzaamheid. Hierbij zijn jaarverslagen en websites geraadpleegd om te achterhalen in hoeverre interviews met de betreffende organisaties van toegevoegde waarde zouden kunnen zijn voor het onderzoek.

3.3.2. Kandidatenlijsten

In tabel 2 en tabel 3 is een overzicht weergegeven van organisaties en de geïnterviewde personen welke geraadpleegd zijn ter verwerving van de onderzoeksdata. Deze tabellen zijn gesorteerd op enerzijds de gebruikers en anderzijds de eigenaren. Ter operationalisering van het begrip 'eigenaar' zijn voornamelijk (institutionele) beleggers (of vertegenwoordigers hiervan) geïnterviewd. Daarnaast is een interview gehouden met de Rijksgebouwendienst.

In tabel 4 met de kandidaat-gebruikers die geïnterviewd zijn bevinden zich twee anonieme kandidaten. Deze bedrijven en personen wilden enkel meewerken indien hun anonimiteit gewaarborgd bleef. Tevens waren er kandidaten die aan hebben gegeven wel aan het onderzoek mee te willen werken, maar het niet op prijsstellen letterlijk geciteerd te worden. Hierdoor is het mogelijk dat enkele kandidaten wel in de kandidatenlijsten zijn opgenomen, maar niet geciteerd worden. De bereidheid onder zowel eigenaren als gebruikers om mee te werken aan het onderzoek was groot. Mede hierdoor heeft er geen non-response plaatsgevonden.

Tabel 3: Kandidatenlijst eigenaren

Organisatie	Functie	Naam
Altera Vastgoed	Manager Duurzaamheid	C. Nijboer
Syntrus Achmea Real Estate & Finance	Asset manager	R. Christiaans
Triodos Vastgoedfonds	Fondsmanager	G. Berkhout
CBRE Global Investors	Asset manager Sr. Service manager	R. van der Waals C. Treure
IVBN	Senior Beleidsadviseur	S. van der Gaast
Bouwinvest	Asset manager	F. Hack
Rijksgebouwendienst*	Asset manager	F.H. de Groot

De Rijksgebouwendienst is deels eigenaar en deels gebruiker van vastgoed.

Tabel 4: Kandidatenlijst gebruikers

Organisatie	Functie	Naam
KPN	Vastgoedmanager	F. van den Born
TUI	Sr. Medewerker concernhuisvesting	J. Meijer
GasTerra	Facility manager	W. Dijkstra
AKD	Facility manager	J. Loomans
Anoniem	Huisvesting & Vastgoedmanagement	Anoniem
Anoniem	Director Facilities / Mobiliteit	Anoniem

3.4. Kwaliteit van de data

De resultaten uit dit onderzoek zijn gebaseerd op primaire data. Hierbij is nieuwe data verworven ter beantwoording van de hoofd- en deelvragen. De kwaliteit van de data is in sterke mate afhankelijk van de kwaliteit, kennis en ervaring van de geïnterviewde personen. Hierdoor is het mogelijk dat de antwoorden niet volledig representatief zijn. Bij de resultaten dient dan ook opgemerkt te worden dat deze niet direct generaliseerbaar zijn voor de gehele populatie, wat als kenmerkend voor verkennend onderzoek kan worden beschouwd (Verhoeven, 2007).

4. PRAKTIJKONDERZOEK

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het praktijkonderzoek uiteengezet. In de interviews zijn de gebruikers en eigenaren niet alleen gevraagd naar Green Lease contracten, maar is tevens dieper ingegaan op duurzaamheid, de relatie eigenaar en gebruiker, verduurzaming van bestaand vastgoed en het monitoren en benchmarken van verbruiksgegevens. De uitkomsten van de interviews worden per thema gerapporteerd om de verschillen en overeenkomsten in de antwoorden tussen eigenaren en gebruikers op de eerder genoemde onderwerpen in kaart te brengen. Het doel van de onderzoeksresultaten is niet om representativiteit na te streven, maar inzicht te geven in de beweegredenen van de geïnterviewde personen om wel of niet over te gaan tot verduurzaming van vastgoed.

4.1. Duurzaamheid

4.1.1. Eigenaren

Uit de interviews met beleggers kwam naar voren dat duurzaamheid een thema is dat niet meer weg te denken valt uit de vastgoedportefeuille. De eerste beleggers zijn vanaf 2007 gestart met het opstellen van duurzaamheidsbeleid, maar het merendeel van de ondervraagden heeft sinds drie jaar beleid gericht op het implementeren van duurzaamheid in de vastgoedportefeuille. “Duurzaamheid betekent niet alleen beleid voeren, maar ook onder andere verbeteringen aanbrengen in energielabels, in andere labels en in communicatie met de huurders. Daarbij kan ook gedacht worden aan Green Lease” (S. van der Gaast, IVBN). Alle gesprekspartners hebben beleid gericht op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Hierin is de component duurzaamheid tweeledig, aangezien er zowel commerciële als sociale/maatschappelijke aspecten over duurzaamheid zijn opgenomen in beleidsdocumenten. Het doel van beleggers is een goed resultaat te halen voor de aandeelhouders. Volgens de beleggers gaan duurzaamheid en rendement daarbij goed samen. Speerpunten in duurzaamheidsbeleid zijn zaken als gebouwcertificering, upgrading van de portefeuille, duurzaamheid in de vastgoedketen, CO2 reductie, klimaatverandering en het monitoren van verbruiksgegevens.

Duurzaamheid speelt de afgelopen vijf jaar een steeds grotere rol in vastgoedportefeuilles van beleggers. Door de economische crisis is überhaupt meer aandacht gekomen voor de bestaande kantorenvorraad door oplopende leegstand. Om duurzaamheid in de vastgoedportefeuille te meten wordt tenminste in alle gevallen gebruik gemaakt van energielabels. Sinds 2011 heeft BREEAM NL In-Use haar intrede gedaan in de Nederlandse vastgoedmarkt. Dit duurzaamheidslabel is een instrument om duurzaam gebruik van een gebouw te monitoren en verbeteren. Van de gesprekspartners maakt alleen CBRE Global Investors op dit moment gebruik van BREEAM NL In-Use certificering voor de kern kantoorpanden in de portefeuille. Bij de andere gesprekspartners werd dit label nog niet als een toegevoegde waarde gezien op het energielabel. Ter aanvulling op het energielabel wordt door enkele partijen gebruik gemaakt van het beoordelingsinstrument GPR Gebouw. Deze methode verstrekt geen certificaat, maar is een middel om de mate van duurzaamheid van een gebouw te bepalen.

Tabel 5: Duurzaamheidslabels

Toegepaste Duurzaamheidslabels	
Energielabel	7
GPR Gebouw	3
BREEAM In-Use	1
Overige	1

“Het doel is niet om vastgoed te certificeren, maar te meten waar je staat en inzichtelijk te hebben wat je kunt verbeteren aan een gebouw” (C. Nijboer, Altera Vastgoed)

Gevraagd naar het effect van duurzaamheid op de waardeontwikkeling van vastgoed geven de beleggers aan dat ze verwachten dat het verduurzamen van vastgoed zal resulteren in waardebehoud in plaats van waardestijging. Niet-duurzame gebouwen zullen op ten duur minder aantrekkelijk worden voor huurders en daarom een ‘brown discount’ noteren, in plaats van een ‘green premium’ voor duurzame gebouwen.

Stelling: Niet-duurzaam vastgoed is in de toekomst onverhuurbaar

Tabel 6: Uitslag stelling

Bijna alle beleggers waren het met deze stelling eens, al werd diverse keren opgemerkt dat de realiteit uitwijst dat niet-duurzame gebouwen nog steeds verhuurd worden. Het is wel belangrijk te corrigeren voor de variabele locatie. Wanneer er op een slechte locatie een duurzaam pand wordt neergezet, zal dit waarschijnlijk ook resulteren in een onverhuurbaar object. Volgens de beleggers is een pand dat op een verkeerde locatie staat per definitie al niet duurzaam. Tevens werd opgemerkt dat wanneer de lay-out van een gebouw op een strategische locatie goed is, het altijd verduurzaamd kan worden. Zoals in het theoretisch kader al is aangegeven vormen de energielasten een beperkt onderdeel van de totale huisvestingslasten, maar het belang van energiezuinige huisvesting neemt volgens de beleggers alleen maar toe door stijgende energieprijzen.

Stelling	
Eens	6
Oneens	1

Volgens de geïnterviewde beleggers zijn er verschillende redenen om te beleggen in duurzaamheid van de vastgoedportefeuille. Ten eerste wordt door een hoge mate van duurzaamheid de concurrentiepositie van een gebouw verbeterd. Enerzijds resulteert dit in een betere verhuurbaarheid en anderzijds is het object hierdoor minder gevoelig voor economische en technische veroudering. Ten tweede stellen pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen strengere eisen aan de duurzaamheid van een vastgoedportefeuille via de Global Real Estate Sustainability Benchmark. Zoals in het theoretisch kader al besproken is zorgt deze benchmark voor meer transparantie en biedt het investeerders een instrument om de duurzaamheid van de verschillende vastgoedfondsen te vergelijken. Ten derde is duurzaamheid tegenwoordig in toenemende mate van belang voor grote (kantoor)gebruikers. Er bestaat volgens de beleggers wel degelijk een vraag naar duurzame huisvesting, voornamelijk bij de grotere organisaties. Voor deze organisaties is duurzaamheid een belangrijk onderdeel ter verbetering van het arbeidsklimaat en comfort. Daarnaast wordt duurzaamheid en MVO door veel organisaties gebruikt als imago en marketinginstrument. Tevens zijn de lagere servicekosten ook een belangrijk argument voor gebruikers wanneer het gaat over verduurzaming van bestaand vastgoed. Volgens de beleggers zijn lang niet alle gebruikers met duurzaamheid bezig, maar beleggers proberen wel in gesprek te gaan met huurders. “Dat is in de kern ook waar het Green Lease contract vandaan komt” (G. Berkhout, Triodos). Diverse beleggers geven aan dat een grote groep gebruikers het thema duurzaamheid hebben opgenomen in hun MVO beleid, maar dat dit momenteel op operationeel niveau nog lastig te implementeren blijkt in de bedrijfsvoering.

4.1.2. Gebruikers

Ook onder de kantoorgebruikers is duurzaamheid de afgelopen jaren een belangrijk thema geworden. Duurzaamheid speelt zowel op sociaal/maatschappelijk als commercieel gebied een

belangrijke rol. Zo is het volgens de gebruikers belangrijk om als organisatie maatschappelijk verantwoord te ondernemen, bijvoorbeeld door in de leveranciersselectie te kiezen voor partijen die ook duurzaam ondernemen. Daarnaast is duurzaamheid aan de commerciële zijde in toenemende mate van belang bij het verkoopproces en aanbestedingstrajecten.

Duurzaamheid wordt door organisaties vaak opgenomen als een paragraaf in het MVO beleid. Gevraagd naar de vastgoedgerelateerde onderwerpen in het MVO beleid, worden de volgende thema's genoemd: Reduceren van CO2 uitstoot, verminderen energieverbruik, verhogen comfort en gezondheid werknemers, verbeteren van het imago, voldoen aan toenemende wet- en regelgeving en het tegengaan van verspilling. Daarnaast speelt mobiliteit een belangrijke rol voor veel organisaties. Dit hangt ook weer sterk samen met het reduceren van de CO2 uitstoot. Tijdens de gesprekken zijn de gebruikers gevraagd een rangschikking aan te geven in een aantal van deze thema's. Aangezien de gebruikers in verschillende branches actief zijn, is het niet mogelijk een objectieve rangschikking aan te geven in deze thema's. Wat voor de ene gebruiker van groot belang is, heeft minder prioriteit voor een andere gebruiker.

Algemeen gezien kan gesteld worden dat het verminderen van CO2 uitstoot, het reduceren van energiekosten, het tegengaan van verspilling, het verbeteren van werkklimaat en imago voordelen de hoogste prioriteit toegekend krijgen binnen de geïnterviewde organisaties.

Aangaande de kantoorpanden stellen de meeste gebruikers ook eisen ten aanzien van duurzaamheid van een gebouw. Energiezuinigheid komt hierbij in de gesprekken als een belangrijk onderwerp naar voren. Ook wordt vastgoed door enkele gebruikers nadrukkelijk gezien als een middel om het MVO beleid van de organisatie uit te dragen. Uit de gesprekken kwam naar voren dat dit in veel gevallen wel samenhangt met de branche waarin de organisatie actief is.

“Vastgoed is een belangrijk onderdeel om uit te dragen waar je als organisatie voor staat” (J. Loomans, AKD)

Daarnaast heeft 'Het Nieuwe Werken' een sterke samenhang met het thema duurzaamheid. Wanneer een organisatie minder vierkante meters nodig heeft, zal dat direct gevolgen hebben voor het verbruik van gas en elektra. Het Nieuwe Werken wordt door gebruikers ook gezien als een vorm van het tegengaan van verspilling. Ten aanzien van de huisvestingskeuze lieten de gebruikers weten wel degelijk te kijken naar bestaand vastgoed. Hierbij is het van belang dat een bestaand pand op een goede locatie staat en mogelijkheden biedt om verduurzaamd te worden.

4.1.3. Conclusie

Op basis van bovenstaande resultaten kan geconcludeerd worden dat duurzaamheid geen modieuze trend meer is, maar het daadwerkelijk onderdeel uitmaakt van de portefeuillestrategie van beleggers en de bedrijfsvoering van grote gebruikers. De afgelopen jaren is duurzaamheid in veel organisaties één van de belangrijkste speerpunten geworden. Dit heeft zich vertaald in een verbetering van de kwaliteit van de vastgoedportefeuille van beleggers. Daarnaast zijn gebruikers zich bewust geworden van de noodzaak om duurzaam te ondernemen en kiezen daarbij vaker voor huisvesting die aansluit bij deze visie. In de intentie over duurzaamheid zijn er dus geen grote verschillen tussen eigenaren en (grote) kantoorgebruikers. In de gesprekken met de eigenaren, is herhaaldelijk aangegeven dat communicatie met de gebruiker van groot belang is voor verduurzaming van een gebouw. Wanneer er gezamenlijke doelstellingen geformuleerd worden over de duurzaamheid van een gebouw kunnen

er daadwerkelijk stappen gezet worden. In de volgende paragraaf wordt inzichtelijk gemaakt hoe de relatie tussen beleggers en gebruikers er momenteel uitziet.

4.2. De relatie tussen de eigenaar en gebruiker

4.2.1. Eigenaren

In de gesprekken met de diverse eigenaren kwam naar voren dat contact met de gebruikers momenteel als zeer belangrijk wordt ervaren. Traditioneel gezien sloot een belegger een huurcontract voor langere periode met een gebruiker en was er weinig onderling contact. Tegenwoordig is de relatie tussen belegger en gebruiker veel intensiever geworden met daarbij een belangrijke rol voor de property manager tussen beide partijen (S. van der Gaast, IVBN). Sinds de intrede van de economische crisis in 2008 is de focus verschoven van een aanbod- naar een vraagmarkt. De beleggers geven unaniem aan dat contact met de gebruikers momenteel van groot belang is om hen te kunnen behouden. In veel gevallen gaat het regulier contact via de property manager, maar de beleggers proberen vooral met grotere huurders minimaal één keer per jaar bijeen te komen. Het is momenteel belangrijk niet alleen contact met de gebruiker te hebben op het moment dat het contract herzien moet worden, maar ook in de tussentijd geregeld contact te houden. “Hierdoor weet je wat er speelt en kun je waar mogelijk aanpassingen doen” (C. Nijboer, Altera Vastgoed).

Formeel gezien is het huurcontract de verbinding tussen de eigenaar en gebruiker. Dit huurcontract is een afspiegeling van de afspraken die gemaakt zijn. Zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen biedt het standaard ROZ huurcontract voor kantoorruimte weinig tot geen bepalingen om duurzaamheid in kantoorgebouwen te bevorderen. Dit zou op basis van de literatuur als een barrière kunnen werken richting het verduurzamen van vastgoed. Dit wordt door de eigenaren niet bevestigd. Zij geven aan dat het huidige huurcontract niet als een barrière wordt ervaren. Het is slechts een afspiegeling van onderlinge afspraken. In de bijzondere bepalingen kunnen altijd aanvullende afspraken over duurzaamheid worden gemaakt. Wel geven de beleggers aan dat het wenselijk zou zijn in de toekomst duurzaamheidsbepalingen op te nemen in huurcontracten.

Tabel 7: Huurcontract

Huurcontract een barrière?	
Eens	0
Oneens	7

Tegenwoordig is er door enkele beleggers een start gemaakt met duurzaamheidsafspraken bij het afsluiten van huurcontracten. Beleggers ervaren in de praktijk dat zij vaak de eerste stap moeten zetten om met gebruikers in gesprek te komen over duurzaamheid. “Ik vind dat je als eigenaar altijd het gesprek met een huurder aan moet gaan, hoe minimaal het resultaat ook is” (G. Berkhout, Triodos). “Wanneer duurzaamheid is benoemd in het huurcontract, is er een aanleiding om erover te beginnen en met elkaar in gesprek te gaan” (F. Hack, Bouwinvest).

4.2.2. Gebruikers

De gebruikers beaamden dat de relatie tussen beide partijen in intensiteit is toegenomen ten opzichte van de periode voor de economische crisis. In bijna alle gevallen is er periodiek overleg tussen de eigenaar en gebruiker. Bij sommige gebruikers staat duurzaamheid hierbij op de agenda, bij een aantal ook niet. Gebruikers geven aan dat ze vaak zelf hierover moeten beginnen. Bij de gebruikers die wel in gesprek zijn met de eigenaar over duurzaamheid gaat het vaak over zaken als: vervangen van onderdelen die momenteel niet-duurzaam zijn, maar wel relatief eenvoudig te

verduurzamen zijn (J. Meijer, TUI). Tevens gaat het hierbij over onderhoud van het gebouw en energiezuinige maatregelen (J. Loomans, AKD). Aanvulling hierbij is dat gebruikers ervaren dat eigenaren eerder bereid zijn te investeren wanneer er leegstand is of dreigt.

Gevraagd naar de rol van duurzaamheid in de contractuele relatie tussen eigenaren en gebruikers geven de gebruikers aan dat dit momenteel niet gebruikelijk is in de huurcontracten. Een aantal gebruikers ziet hier ook niet een directe bate uit voortkomen, omdat ze zichzelf al geconformeerd hebben aan duurzaamheid middels hun MVO beleid. Daarentegen geeft een deel van de gebruikers aan het wel degelijk wenselijk te achten in de toekomst meer bepalingen over duurzaamheid op te nemen in het huurcontract.

“Ik denk dat het zeker in deze tijd heel belangrijk is om zaken ook in het contract op te nemen, voornamelijk om het te stimuleren vanuit beide partijen” (J. Loomans, AKD)

4.2.3. Conclusie

De relatie tussen gebruikers en eigenaren is de afgelopen vijf jaar intensiever geworden. Dit hangt sterk samen met de gevolgen van de economische crisis, wat heeft geresulteerd in een verschuiving van een aanbodgerichte naar een vraaggerichte markt. Beleggers zijn ervan doordrongen dat goed contact met de gebruiker in deze tijd van wezenlijk belang is. Een belangrijk verschil in de visie op de relatie tussen gebruikers en eigenaren is dat zowel gebruikers als eigenaren het gevoel hebben het initiatief te moeten nemen richting verduurzaming van vastgoed. Hier wordt in de volgende paragraaf dieper op ingegaan.

Ten aanzien van de contractuele relatie tussen eigenaren en gebruikers worden momenteel nog maar op kleine schaal duurzaamheidsafspraken gemaakt. Wel achten zowel beleggers als in grote mate gebruikers het wenselijk in de toekomst duurzaamheidsbepalingen op te nemen in huurcontracten. Als belangrijkste motief wordt hierbij genoemd dat het benoemen van duurzaamheid resulteert in een aanleiding om erover met elkaar in gesprek te gaan.

4.3. Aan de slag met het verduurzamen van kantoren

4.3.1. Eigenaren

Het primaire doel van een belegger is rendement maken voor de aandeelhouders. Het gaat er bij verduurzamen van vastgoed om een businesscase te maken, waarbij het gebouw verduurzaamd kan worden zonder (negatieve) aantasting van de rendementseis. Meerdere beleggers geven aan dat zij beleidsmatig de doelstelling hebben rendement neutraal te investeren. Vaak betekent dit dat pas kan worden geïnvesteerd als een huurcontract wordt verlengd (S. van der Gaast, IVBN). Daarnaast kijkt een belegger naar zijn portefeuille aangaande verhuurbaarheid en concurrentie in een bepaald gebied. Op basis daarvan kan bepaald worden wel of niet te investeren in duurzaamheid. Beleggers hebben een bepaalde portefeuillestrategie, waarbij strategische keuzes worden gemaakt over investeringen. Daarnaast worden portefeuilles continue vernieuwd. Zo zijn de afgelopen 10 jaar veel kantoren op niet-strategische locaties verkocht (S. van der Gaast, IVBN).

Om een businesscase succesvol te maken vallen investeringen meestal samen met natuurlijke investeringsmomenten. Bijvoorbeeld bij het vervangen van gebouwgebonden installaties worden duurzame alternatieven gekozen ten opzichte van de bestaande installaties. Daarnaast kan de

expiratie van een huurovereenkomst een logisch moment zijn om te investeren in duurzaamheid, of een leegstaand pand waar zich een nieuwe huurder voor aandient.

“Wanneer er een natuurlijk moment volgt om een gebouw op een strategische locatie aan te pakken dat past in onze visie, dan wordt het niveau van duurzaamheid dan ook vaak verbeterd” (F.H. de Groot, RGD)

In de gesprekken met de beleggers kwamen in grote lijnen twee variabelen terug om een businesscase rond te krijgen. (1) Het betalen van een huurpremie door de gebruiker, of (2) een contractverlenging voor langere periode (meestal 5 of 10 jaar). Dit resulteert vervolgens in een waardestijging van het pand. “De investering kan dan feitelijk worden betaald uit de waardestijging” (R. Christiaans, Syntrus Achmea).

Split-incentive

Zoals in het theoretisch kader al aan de orde is gekomen wordt er in de literatuur gesuggereerd dat er bij investeringen in duurzaamheid van bestaand vastgoed een split-incentive dilemma op kan treden. De geïnterviewde beleggers geven aan dat het split-incentive dilemma voor hen geen barrière is richting verduurzaming van vastgoed. Volgens enkele beleggers bestaat dit probleem wel, maar is het op te lossen door een huurpremie of een contractverlenging.

“We zijn bereid te investeren in duurzaamheid, maar daar moet dan wel wat voor terug komen. Dat is bijvoorbeeld een hogere huurprijs, maar een contractverlenging is ook mogelijk” (F. Hack, Bouwinvest)

Wanneer de energetische prestaties van een gebouw of installatie door investeringen in duurzaamheid verbeteren, zal dit hoogstwaarschijnlijk leiden tot een besparing op de energielasten. Deze besparing zou bij de huur opgeteld kunnen worden, waardoor de totale huisvestingskosten gelijk blijven, maar het comfort van een gebouw wel toeneemt. Ook zou de besparing gedeeld kunnen worden, waardoor een wederzijdse prikkel ontstaat (R. van der Waals, CBRE Global Investors). Het is hierbij van groot belang transparant te zijn in doelstellingen, kosten en opbrengsten (G. Berkhout, Triodos). De bereidheid om op deze manier budgetneutraal te verduurzamen is vooral bij de grotere gebruikers in trek. “Ze kunnen dan ook aantoonbaar benoemen dat ze ermee bezig zijn” (F. Hack, Bouwinvest).

Wanneer de keuze is gemaakt te investeren in duurzaamheid, is het streven om minimaal een C-energielabel te halen. “Wanneer huurders vervolgens verder willen gaan, is dat in veel gevallen mogelijk, maar staat daar wel een hogere huurprijs tegenover” (R. Christiaans, Syntrus Achmea).

Het onderhandelingsproces

Het gemeenschappelijke doel van eigenaren en gebruikers is kwalitatief goede huisvesting tegen marktconforme tarieven (G. Berkhout, Triodos). Om hiertoe te komen, zijn de eigenaren gevraagd hoe het optimale onderhandelingsproces er in hun visie uit dient te zien om te komen tot verduurzaming van vastgoed. Uit de gesprekken kwam naar voren dat transparantie over de doelstellingen en het beoogde resultaat van groot belang is.

“Wij onderhandelen met open vizier. Dit vertaalt zich in transparantie in doelstellingen, kosten en opbrengsten” (G. Berkhout, Triodos)

Dit wordt door de meeste eigenaren bevestigd, al is volledige transparantie hierbij niet haalbaar. Het is bijvoorbeeld niet gebruikelijk dat beleggers tevens hun rendementseisen op tafel leggen. Daar gaat het volgens de eigenaren ook niet om, “het is in het onderhandelingsproces vooral belangrijk helder te zijn in je doelstellingen en geen verborgen agenda te hebben” (C. Nijboer, Altera Vastgoed).

Een middel om de doelstellingen expliciet te maken is de intentieverklaring duurzaamheid welke is opgesteld door de IVBN. Deze intentieverklaring is een eerste stap richting het oplossen van het split-incentive dilemma (S. van der Gaast, IVBN). In contractverlengingen of nieuwe contracten wordt deze intentieverklaring al door diverse eigenaren aan de huurder voorgelegd.

“Je bent daarbij wel altijd afhankelijk van de bereidheid van de huurder om daar een handtekening onder te zetten. Pas als je gezamenlijk de doelstellingen hebt geformuleerd, kun je echt stappen zetten” (F. Hack, Bouwinvest).

Geconfronteerd met de werkwijze in de MGA geven de eigenaren unaniem aan dat dit een goede werkwijze zou kunnen zijn om tot het optimale onderhandelingsresultaat te komen. Zoals eerder aangegeven is het hierbij van cruciaal belang open en transparant naar elkaar te zijn en de kosten en opbrengsten vervolgens naar rato te verdelen tussen eigenaar en gebruiker. Enkele eigenaren geven aan momenteel al via deze route bestaand vastgoed te verduurzamen. “Het is hierbij wel noodzakelijk dat de gebruiker ervoor openstaat” (R. Christiaans, Syntrus Achmea). Daarnaast hebben de huidige marktomstandigheden een grote invloed op de bruikbaarheid van de MGA. Huurders hebben momenteel een sterke onderhandelingspositie, waardoor eigenaren aangeven mee te buigen met de markt.

Tot slot geven eigenaren aan dat de MGA relatief eenvoudiger toepasbaar is bij single tenant dan bij multi-tenant gebouwen. Wanneer er meerdere gebruikers in een pand zitten verhoogt het de complexiteit van het onderhandelingsproces omdat er meer uiteenlopende belangen verenigd dienen te worden. Daarnaast zit er een groot verschil in de bruikbaarheid van de MGA bij duurzame nieuwbouw en het verduurzamen van bestaande bouw. Bij duurzame nieuwbouw wordt vanuit een nulpunt gestart, waarbij zowel eigenaar als gebruiker hun wensen ten aanzien van een gebouw kunnen vertalen in een programma van eisen. Bij het verduurzamen van bestaande gebouwen wordt men geconfronteerd met technische en functionele beperkingen van een gebouw, die het proces complexer maken.

“Vanuit nieuwbouw kun je al heel veel zaken goed afspreken, maar vanuit bestaande bouw met een zittende huurder kun je dat maar heel stapsgewijs doen” (F. Hack, Bouwinvest)

4.3.2. Gebruikers

Voor de kantoorgebruikers is het belangrijk dat het vastgoed van toegevoegde waarde is in de bedrijfsvoering. Zo geven de gebruikers aan dat de belangrijkste reden om huisvesting te verduurzamen het verbeteren van het binnenklimaat is. Dit is tweeledig. Enerzijds om het comfort, welzijn en productiviteit van de medewerkers te verhogen. Anderzijds om de energielasten te verlagen. Daarnaast komt imago ook bij verduurzaming van huisvesting weer terug. “Als het pand dat verduurzaamd is van toegevoegde waarde is voor ons imago, nemen we dat zeker mee in de communicatie” (J. Meijer, TUI).

Split-incentive

Het split-incentive dilemma wordt door alle gebruikers erkend. Uit de gesprekken met de beleggers kwam eerder al naar voren dat de split-incentive op te lossen valt door enerzijds een huurpremie te betalen of anderzijds een contractverlenging voor langere periode af te sluiten.

Wanneer er vanuit de belegger geïnvesteerd wordt in duurzaamheid van een gebouw, resulteert dat vaak in een besparing aan de kant van de gebruiker. Een aantal gebruikers geven aan dat zij in theorie wel bereid zijn om de besparing op de energielasten (deels) naar de eigenaar terug te laten vloeien, maar dat dit in de praktijk moeilijk te kwantificeren valt. “Niets is zo veranderlijk als energieverbruik. Je bent hierbij ook afhankelijk van het weer en het gedrag van de gebruiker” (anoniem). De verdeling van kosten en opbrengsten blijft een discutabel punt bij verduurzaming van huisvesting. “Ik vind het heel lastig de verdeling van kosten en opbrengsten juist te verdelen, je bent het er namelijk nooit over eens” (J. Loomans, AKD). Door de besparing op de energielasten flexibel te betalen aan de eigenaar, verhoogt het wel de kans op succes. Echter blijven er volgens de gebruikers altijd praktische implicaties bestaan die het meten van de daadwerkelijke besparing moeilijk maken.

Zoals al eerder aangegeven hebben gebruikers een sterke positie in de huidige huurdersmarkt. Gebruikers zijn niet snel bereid een hogere huurprijs te betalen als daar niet significante verbeteringsmaatregelen tegenover staan. Alleen wanneer er een duidelijke besparing op de energielasten valt waar te nemen door de getroffen maatregelen, kan er volgens de gebruikers pas gesproken worden over een huurpremie.

“Ik vind het op zich wel fair om een hogere huurprijs of een deel van de besparing aan de eigenaar te betalen, maar daar moet dan wel wat tegenover staan” (anoniem)

De andere mogelijkheid om de split-incentive te doorbreken is het verlengen van het huurcontract. Gevraagd naar de bereidheid om het huurcontract te verlengen met als doel de split-incentive te doorbreken reageren de meeste gebruikers negatief. Onzekerheid speelt in de huidige markt een grote rol. Hierdoor is het voor de gebruikers noodzakelijk flexibiliteit in te bouwen ten aanzien van de vraag naar het aantal vierkante meters kantoorruimte. “Er gebeurt in de huidige markt te veel om je voor langere periode te binden” (J. Meijer, TUI). “Je ziet bedrijven die flexibele kantoren aanbieden ook niet voor niets zo snel groeien, ze spelen goed in op de marktvrage” (anoniem).

“Eigenaren willen je misschien best wel tegemoet komen, maar dan willen ze wel een langer huurcontract dan wij wensen” (F. van den Born, KPN)

Alleen bij kantoorpanden die op strategische locaties gelegen zijn geven de gebruikers aan bereid te zijn een huurcontract te verlengen. Dat is volgens de gebruikers momenteel de enige manier om een investering uit te lokken bij de eigenaar. “Je ziet in de huidige markt dat partijen alleen bereid zijn te investeren als je voor langere periode een huurcontract tekent” (J. Meijer, TUI). Een aantal gebruikers gaf tevens aan zelf te investeren in duurzaamheid, wanneer een investering een terugverdientijd heeft binnen vijf jaar of wanneer de terugverdientijd binnen de expiratedatum van het huurcontract valt.

Het onderhandelingsproces

Om tegenwoordig bestaand vastgoed te verduurzamen is samenwerking volgens de gebruikers van groot belang bij contract(her)onderhandelingen. In de startfase is het hierbij van belang eerlijk en

transparant naar elkaar te zijn en de doelstellingen gezamenlijk te formuleren. Om tot verduurzaming van de huisvesting te komen is goed overleg tussen gebruiker en eigenaar noodzakelijk. “Je zult als partij eerst duidelijk moeten bepalen wat je wilt en wat je kunt, vervolgens dient daartussen een uitkomst gezocht te worden” (J. Meijer, TUI). Traditioneel gezien gaan contract(her)onderhandelingen voornamelijk over huurprijsherziening, looptijd en aanpassing van bepaalde onderdelen in een gebouw. “Deze aanpassingen zouden eigenlijk niet alleen tijdens de contract(her)onderhandeling besproken moeten worden, maar doorlopend. Dan heb je die discussie ook veel minder” (J. Loomans, AKD). “Het nadeel is dat dit vaak verbouwen betekent, wat we vaak niet kunnen hebben in onze panden” (F. van den Born, KPN). Ten aanzien van de stappen in de Mutual Gains Approach geven de gebruikers aan dat dit model goed zou kunnen werken richting verduurzaming van vastgoed.

“Het is absoluut nu de markt om in een dergelijk model te stappen” (J. Meijer, TUI)

Daarentegen geven gebruikers wel aan dat de MGA relatief eenvoudiger zal werken bij nieuwbouw dan bij bestaande bouw. Bij nieuwbouw zijn de duurzaamheidsdoelstellingen tussen een eigenaar en gebruiker gelijk, omdat ze allebei een duurzaam pand willen. “Bij nieuwbouw is duurzaamheid geen discussiepunt, omdat een eigenaar ook begrijpt dat een duurzaam pand concurrerender is dan een niet-duurzaam pand” (anoniem). Bij bestaande bouw kunnen slechts stapsgewijs aanpassingen ter verbetering van duurzaamheid worden gedaan.

4.3.3. Conclusie

Het verduurzamen van de bestaande kantorenvorraad is geen eenvoudig proces. Aangezien de meeste beleggers het beleid hebben rendementsneutraal te investeren, kan er pas worden geïnvesteerd wanneer de waarde van een object stijgt. Deze waardeverhoging laat zich in de meeste gevallen vertalen in een contractverlenging of een huurpremie. Gebruikers geven aan het verduurzamen van vastgoed belangrijk te vinden, maar zijn slechts in beperkte mate bereid om de eigenaar tegemoet te komen in de kosten. Alleen wanneer een pand op een strategische locatie gelegen is en in de toekomstvisie van een gebruiker past, is er de bereidheid om een huurcontract te verlengen.

De eigenaren geven aan dat de split-incentive deels bestaat, maar deels ook niet. Door een contractverlenging of een huurpremie kan een hogere beleggingswaarde gerealiseerd worden waardoor er geïnvesteerd kan worden. Gebruikers erkennen het split-incentive dilemma en geven aan dat ze theoretisch gezien bereid zijn een deel van de besparingen naar de eigenaar terug te laten vloeien als compensatie voor de investering in duurzaamheid. In de praktijk zal de daadwerkelijke besparing lastig kwantificeerbaar zijn, omdat er volgens de gebruikers allerlei praktische implicaties meespelen.

Ten aanzien van het onderhandelingsproces geven zowel beleggers als gebruikers aan dat samenwerking momenteel de sleutel is tot succes. Door transparant te zijn in doelstellingen, kosten en opbrengsten kunnen stappen gezet worden. De bereidheid van een gebruiker om het vastgoed te verduurzamen is hierbij wel noodzakelijk. Alleen wanneer beide partijen zich aan de doelstelling geconformeerd hebben kunnen de gewenste resultaten behaald worden. De Mutual Gains Approach wordt hierbij als een bruikbare onderhandelingsmethode gezien.

4.4. Green Lease contracten

4.4.1. Eigenaren

Zoals eerder in het theoretisch kader al aangegeven geeft een Green Lease in beginsel weer op welke manier de betrokken partijen de duurzaamheid van een gebouw willen verbeteren en hoe zij hiervoor verantwoordelijkheid willen nemen. In tegenstelling tot een traditioneel huurcontract gaat het idealiter bij Green Lease om gezamenlijke doelstellingen, wederzijdse verantwoordelijkheden, naar ratio verdelen van kosten, risico's en opbrengsten en tot slot dient er een wederzijdse prikkel ingebouwd te zijn (Agentschap NL, 2011). Sinds 2011 zijn de eerste verschijningsvormen van Green Lease contracten op de Nederlandse vastgoedmarkt geïntroduceerd, waaronder de Green Lease Menukaart (Platform Duurzame Huisvesting, 2013). Bijna alle eigenaren zijn tegenwoordig in meer of mindere mate bezig met duurzaamheid. De Green Lease is feitelijk de laatste stap in het proces richting verduurzaming van vastgoed, waarbij afspraken over duurzaamheid worden vastgelegd tussen de eigenaar en gebruiker.

“Wanneer wij het hele proces doorlopen hebben met een huurder leggen wij daar de afspraken in vast” (C. Nijboer, Altera Vastgoed)

Tevens zijn er eigenaren welke momenteel nog geen Green Lease contracten hebben, maar het wel als doelstelling hebben geformuleerd om de komende jaren dit instrument in te zetten bij verduurzaming van vastgoed (Bouwinvest, 2012).

De onderdelen in een Green Lease kunnen zeer divers zijn. “Het kan gaan om de energieprestatie van een gebouw, comfort en gezondheid, specifieke aanpassingen, duurzame energieopwekking, dat soort dingen leg je vast in een Green Lease. Eigenlijk is het dus echt een maatwerk contract” (C. Nijboer, Altera Vastgoed). Er is niet één standaard Green Lease contract, “dit kan variëren van lichtgroen tot donkergroen” (S. van der Gaast, IVBN). Wanneer deze zaken zijn vastgelegd in een Green Lease kan de situatie in een gebouw inzichtelijk worden gemaakt en kunnen verbeteringen worden doorgevoerd. Naast afspraken over duurzaam gebruik en beheer van een gebouw, kunnen tevens afspraken over de verdeling van kosten en opbrengsten bij verduurzaming van vastgoed volgens beleggers goed worden ondergebracht in een Green Lease. Op de vraag hoe deze verdeling van kosten en opbrengsten eruit dient te zien is geen eenduidig antwoord te geven volgens de eigenaren. “Dit kan bij elke case weer anders zijn. Het hangt af van de huurder, gebouw, portefeuille en economie” (G. Berkhout, Triodos).

Zoals aangegeven bestaan er veel verschillende Green Lease varianten. Volgens eigenaren is de eerder genoemde Menukaart Green Lease een te ingewikkeld instrument om mee te starten. Het gaat er volgens eigenaren voornamelijk om aan de hand van Green Lease contracten bewustwording te creëren bij de gebruikers.

Naar aanleiding hiervan heeft de IVBN in haar ‘werkgroep duurzaamheid’ een eenvoudig Green Lease format opgesteld, genaamd ‘Intentieverklaring Duurzaamheid’ (zie bijlage 5). De thema's die onderdeel uitmaken van deze intentieverklaring, zijn onder andere: Erkennen belang van duurzaamheid, beschikbaar stellen van verbruiksgegevens, verdeling van de besparingen, duurzaam gebruik en juridische status. Volgens de eigenaren is dit een bruikbaar instrument om duurzaamheid op de agenda te zetten. Deze intentieverklaring wordt hierbij het startpunt om verder met elkaar over duurzaamheid in gesprek te gaan. Geconfronteerd met de mogelijkheid om de Green Lease in te

zetten als oplossing voor het split-incentive probleem reageren de eigenaren terughoudend. “Bij de split-incentive staan we nog maar aan het begin en de Green Lease is een eerste stap hier naartoe” (S. van der Gaast, IVBN). “Ik merk dat huurders nog niet direct openstaan voor dit soort initiatieven. Een Green Lease komt eigenlijk pas ter sprake als een huurder zelf meer met duurzaamheid bezig is” (R. Christiaans, Syntrus Achmea). Het gaat er volgens de eigenaren voornamelijk om bewustwording te creëren. Hiervoor zou de intentieverklaring duurzaamheid een geschikt instrument kunnen zijn. Eigenaren geven aan dat de juridische status van een Green Lease in eerste instantie niet meer kan zijn dan een intentieverklaring. Pas wanneer er inzicht in het verbruik en gedrag van een huurder is kan gekeken worden of het mogelijk is bepaalde afspraken om te zetten in resultaatsbepalingen.

4.4.2. Gebruikers

De meeste gebruikers zijn nog niet bekend met de term Green Lease. Geconfronteerd met de mogelijkheden die een Green Lease kan bieden reageren de gebruikers verschillend. Zo werd bijvoorbeeld door een gebruiker aangegeven, “Ik denk dat het alleen maar goed is om dat te doen. Hoe meer duidelijk is van te voren, des te minder discussie heb je achteraf” (J. Loomans, AKD). Aan de andere kant waren er ook partijen die de bruikbaarheid betwisten. “Voor mij is dat volstrekt onnodig omdat we het in ons MVO beleid al vastgelegd hebben voor onszelf” (anoniem). “Wij houden in het kader van onze ISO 14001 certificering de verbruiksgegevens ook al bij” (F. van den Born, KPN). “Indien bestaande panden al gecertificeerd zijn met bijvoorbeeld een BREEAM certificaat, zijn tevens al veel zaken inzichtelijk en werk je al veel samen met de eigenaar om de benodigde documentatie in orde te krijgen” (anoniem). Volgens gebruikers kan een Green Lease nuttig zijn om een intentie vast te leggen, maar of dat een bijdrage levert aan de doelstelling om te verduurzamen wordt in twijfel getrokken.

Indien er een oplossing wordt gevonden voor de split-incentive zou dit volgens een aantal gebruikers ondergebracht kunnen worden in de Green Lease. Er bestaat alleen nog frictie in de mogelijkheden om het split-incentive dilemma op te lossen, zoals eerder ook al is aangegeven. “Ik bespeur daar bij onze eigenaren weinig tot geen enthousiasme voor” (F. van den Born, KPN).

Volgens de gebruikers bestaat er altijd een discussie over de verdeling van kosten en opbrengsten bij verduurzaming van vastgoed. Hierbij is het van belang om redelijkerwijs te bepalen welke kosten voor de eigenaar zijn en bij welke kosten de huurder een bijdrage levert. “Het is hierbij van belang welke referentie je afspreekt” (anoniem). Wanneer het duurzaamheidsniveau van een gebouw onder de (markt)referentie ligt, dienen de kosten welke samenhangen met het verduurzamen door de eigenaar te worden voldaan. Wanneer er aanvullende maatregelen worden genomen, kunnen die volgens een aantal gebruikers in een Green Lease opgenomen worden. De juridische status die aan de Green Lease toegekend dient te worden is volgens de gebruikers in eerste instantie een intentieovereenkomst. Voor bepaalde onderdelen zou een resultaatverbintenis opgesteld kunnen worden, al dienen hier wel sturingsmechanismen ingebouwd te worden om aanpassingen te doen.

“Ik denk in theorie dat je van energieverbruik een resultaatverbintenis kan maken. Je moet wel altijd blijven monitoren en kijken of het realistisch is. Het moet niet iets zijn wat gaat knellen in een relatie” (J. Meijer, TUI).

4.4.3. Conclusie

Uit deze paragraaf kan geconcludeerd worden dat de potentie van Green Lease contracten nog niet volledig begrepen wordt. Vanuit de eigenaren zijn de eerste stappen al gezet richting het implementeren van Green Leases in de portefeuille. Door de grote mate van variatie in deze contracten is er nog niet een eenduidig beeld van de betekenis van een Green Lease. Bij de meeste gebruikers die zijn geïnterviewd speelt deze contractvorm nog niet of nauwelijks een rol.

Door het brede scala aan thema's die opgenomen kunnen worden in een Green Lease, bestaan er ook meerdere uitgangspunten. Enerzijds kan een Green Lease als eindpunt gelden bij het vastleggen van duurzaamheidsafspraken. Anderzijds kan met een Green Lease een startpunt worden gedefinieerd, een aanleiding om met elkaar in gesprek te gaan over het bevorderen van duurzaamheid. Hoewel gebruikers en eigenaren nog niet volledig op één lijn zitten aangaande de bruikbaarheid en toepasbaarheid van Green Leases, staat vast dat de daarbij beoogde meer dynamische relatie vereist is tussen gebruiker en eigenaar om tot verduurzaming van bestaand vastgoed te komen.

De relatie tussen een eigenaar en gebruiker is hierbij van groot belang voor het uiteindelijke succes van een Green Lease. Er moet wederzijds vertrouwen zijn. Vanuit dat punt kunnen vervolgens doelstellingen worden bepaald en maatregelen worden getroffen ter verbetering van het duurzaamheidsniveau van een gebouw. Wanneer deze fundering ontbreekt, zal het lastig worden Green Leases te implementeren in de relatie tussen eigenaren en gebruikers.

4.5. Monitoren en benchmarken

4.5.1. Eigenaren

Ten aanzien van het monitoren van verbruiksgegevens hebben de meeste eigenaren de afgelopen jaren grote stappen gezet. In samenwerking met vastgoedbeheerders zijn digitale monitoringinstrumenten toegepast om inzicht in het energieverbruik te krijgen. Eigenaren maken hierbij gebruik van slimme energiemeters (tussenmeters) om het energieverbruik per etage of gebouwdeel te meten. Vervolgstappen hierop zijn het inzichtelijk maken van waterverbruik en afvalregistratie. Eigenaren geven aan dat deze gegevens als een solide basis kunnen dienen in een Green Lease contract.

Zoals in het theoretisch kader al is aangegeven speelt de Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) een belangrijke rol bij het vergelijken van verbruiksgegevens en duurzaamheid. De eigenaren geven unaniem aan dat deze benchmark belangrijk voor hen is. Enerzijds omdat dit door investeerders gebruikt wordt om te bepalen hoe 'duurzaam' een vastgoedportefeuille is waarin zij beleggen c.q. willen beleggen, anderzijds om transparantie te bevorderen in het vergelijken van duurzaamheid en de prestaties van vastgoed.

4.5.2. Gebruikers

Veel gebruikers geven aan dat zij de afgelopen jaren gestart zijn met het monitoren van verbruiksgegevens. De eerste gebruikers zijn hier nu circa vijf jaar mee bezig, anderen slechts één of twee jaar. Enerzijds worden verbruiksgegevens gemonitord om inzicht te krijgen in het verbruik, anderzijds zijn er ook gebruikers die het verbruik monitoren omdat het nodig is om bepaalde certificeringen in stand te houden. Een voorbeeld hiervan is het milieumanagementsysteem ISO

14001. Hiervoor dienen door gebruikers jaarlijks verbruiksgegevens aangeleverd te worden, bijvoorbeeld om de CO2 footprint te berekenen. Zoals in subparagraaf 4.1.2 bij het thema duurzaamheid al is aangegeven, is duurzaamheid zowel maatschappelijk als commercieel gezien belangrijk voor gebruikers. In toenemende mate stellen overheden en marktpartijen duurzaamheidseisen bij bijvoorbeeld aanbestedingen en gunningsprocessen. Hierdoor kan duurzaamheid zowel vanuit maatschappelijk als commercieel oogpunt van toegevoegde waarde zijn voor gebruikers. Door het monitoren van verbruiksgegevens hebben gebruikers inzichtelijk hoeveel elektriciteit, gas en water er verbruikt wordt. Wanneer er zich buitengewoon verbruik voordoet in een gebouw(deel), kunnen vervolgens op hoofdlijnen aanpassingen gedaan worden. Deze laatste stap wordt nog maar zeer gering toegepast.

4.5.3. Conclusie

Het monitoren en benchmarken van verbruiksgegevens is de afgelopen vijf jaar in een stroomversnelling geraakt. Voor beleggers is naast het inzicht hebben in de verbruiksgegevens van een portefeuille de GRESB vanuit concurrentieoogpunt van groot belang. Om aan de GRESB deel te kunnen nemen is het nodig verbruiksgegevens van de vastgoedportefeuille(s) aan te leveren. Tevens worden verbruiksgegevens in toenemende mate door gebruikers intern gemonitord.

Door de bovengenoemde ontwikkeling zijn de prestaties van vastgoed steeds beter inzichtelijk en kan er efficiënter gestuurd worden wanneer bepaalde installaties niet naar behoren functioneren. Over het opnemen van deze gegevens in Green Leases bestaat nog geen volledige consensus tussen gebruikers en eigenaren.

5. STAPPENPLAN

In dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op de bijdrage van de Mutual Gains Approach bij het proces richting het verduurzamen van bestaande kantoren. In zowel het theoretisch kader als het praktijkonderzoek is inzicht verkregen in de mogelijkheden en belemmeringen die optreden bij verduurzaming van bestaande kantoren. Hieruit komt naar voren dat de Mutual Gains Approach een belangrijke rol zou kunnen spelen bij het verduurzamingsproces.

Op basis van het praktijkonderzoek blijkt dat er aan een aantal voorwaarden voldaan dient te worden voordat de Mutual Gains Approach toepasbaar is. Zo is gebleken dat bij verduurzaming van bestaand vastgoed samenwerking tussen eigenaar en gebruiker cruciaal is. Wanneer samenwerking centraal staat kunnen er gezamenlijke doelstellingen over verduurzaming worden geformuleerd. Het is hierbij van belang dat zowel eigenaar als gebruiker duurzaamheid als speerpunt heeft opgenomen in de portefeuille- en bedrijfsstrategie. Om de Mutual Gains Approach toepasbaar te maken voor verduurzaming van bestaande kantoren, volgen in dit hoofdstuk procesaanbevelingen en condities waaronder de Mutual Gains Approach toegepast kan worden.

De vier fasen in dit stappenplan zijn afgeleid van het originele model behorende bij de Mutual Gains Approach theorie zoals gepresenteerd in paragraaf 2.5. De verschillende stappen die binnen de vier fasen genomen worden zijn deels afkomstig uit het originele model behorende bij de Mutual Gains Approach theorie en deels afkomstig uit de bevindingen in het praktijkonderzoek. *Feitelijk is dit stappenplan een 'vertaling' van de originele versie richting verduurzaming van bestaande kantoren, aangevuld met kennis uit het praktijkonderzoek.*

5.1. Stappenplan verduurzaming bestaande kantoren¹

Fase	Stappen
Vorbereiding	<ul style="list-style-type: none"> • Bepaal welke personen verantwoordelijk zijn voor de onderhandelingen. • Stel uw duurzaamheidsdoelstellingen vast. • Bepaal uw Best Alternative To A Negotiated Agreement (BATNA). In deze stap bepaalt u welke minimale duurzaamheidsresultaten u wilt bereiken. • Schat vervolgens de BATNA van de tegenpartij. • Wanneer de BATNA is vastgesteld, dient gekeken te worden of er nog verbetering mogelijk is. • Wees altijd op de hoogte van de belangen van uw organisatie. Duurzaamheid kent zowel een sociaal/maatschappelijk als een commercieel doel. • Ken de belangen van de tegenpartij. • Bereidt voorstellen voor die vanuit uw standpunt wederzijds aantrekkelijk zijn.
Waardecreatie	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek het belang van verduurzaming voor beide partijen. • Bepaal wat verduurzaming theoretisch gezien op kan leveren. • Brainstorm binnen uw organisatie over mogelijke verduurzamingsmaatregelen. • Bepaal mogelijke verbeteringen die zowel voor uw organisatie als voor de tegenpartij waarde toevoegen. Hiermee wordt de totale waarde van de beoogde verduurzamingsmaatregelen vergroot. • Indien nodig, betrek een neutrale partij om de communicatie te verbeteren en belangen ten aanzien van verduurzaming te verenigen. • Bepaal gezamenlijk de doelstellingen voor het vervolgproces. • Het is aan te bevelen doelstellingen te vertalen in de maatstaven van de beoordelingsinstrumenten van duurzaamheid. Hierdoor kunnen in het vervolgproces de doelstellingen beter geëvalueerd worden.
Waardeverdeling	<ul style="list-style-type: none"> • Werk aan het creëren van onderling vertrouwen. Transparantie in risico's, doelstellingen, kosten en opbrengsten is hierbij doorslaggevend. • Breng de beoogde kosten en opbrengsten van de verduurzamingsmaatregelen in beeld. • Het is aanbevolen hiervoor een 'neutrale' externe partij in te schakelen. • Indien noodzakelijk, maak gebruik van een neutrale partij om voorstellen over de verdeling te doen. • Leg zowel financiële, juridische- als technische zaken vast. • Bepaal vervolgens wie verantwoordelijk is voor welke onderdelen.
Implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor de verbruiksgegevens (elektra, gas, water) om de gevolgen van de verduurzaming te meten. • Bouw sturingsmechanismen in. Wanneer zaken anders verlopen dan afgesproken dient er een mogelijkheid te zijn om bij te sturen. • Bespreek mogelijke geschillenregelingen. • Maak de medewerkers in uw organisatie bewust van het belang van duurzaamheid. • Bouw incentives in die een bijdrage leveren aan de geformuleerde doelstellingen. • Blijf continue werken aan de onderlinge vertrouwensband.

¹ Dit stappenplan is een 'vertaling' van het originele model behorende bij de Mutual Gains Approach zoals gepresenteerd in paragraaf 2.5, aangevuld met nieuwe kennis uit het praktijkonderzoek.

5.2. Toelichting op stappenplan

Vorbereiding

Vorbereiding is een cruciale stap in deze benadering. Voor zowel vastgoedeigenaren als gebruikers is het van groot belang inzichtelijk te hebben welk duurzaamheidsniveau men nastreeft. Daarnaast is het belangrijk te formuleren wat het minimale onderhandelingsresultaat dient te zijn, mocht het vooraf vastgestelde doel niet haalbaar zijn. Dit wordt in de literatuur over onderhandelen het formuleren van een “Best Alternative to a Negotiated Agreement” (BATNA) genoemd. Naast de doelstellingen van de eigen organisatie is het van belang de doelstellingen van de tegenpartij in te schatten. Probeer op een abstract niveau inzicht te krijgen in de gezamenlijke doelstellingen. Dit is de beste manier om het gewenste resultaat te bereiken. Door uit te gaan van wederzijdse aantrekkelijkheid dient een win-win situatie te ontstaan waar beide partijen tevreden mee zijn.

Waardecreatie

In deze fase is het van belang te onderzoeken wat de belangen voor beide partijen zijn om te verduurzamen. Het gaat hier zowel om maatschappelijke doelen als commerciële doelen. Van hieruit kan verder aan gezamenlijke waardecreatie worden gewerkt. Bepaal hierbij wat verduurzaming van het vastgoed op kan leveren, focus niet alleen op de kosten. Bepaal vervolgens op welke onderdelen van duurzaamheid de focus dient te liggen. Daarna dient dit vertaald te worden in verduurzamingsmaatregelen die getroffen kunnen worden, waarbij toegevoegde waarde voor beide partijen centraal staat. Wanneer er in de structurering en communicatie behoefte is aan een neutrale speler, kan deze hier ingeschakeld worden. Stel vervolgens de definitieve gezamenlijke doelstellingen vast, waarbij het aan te raden is deze te vertalen in maatstaven van een duurzaamheidsmeetinstrument zoals het energielabel of BREEAM NL.

Waardeverdeling

Hierbij staat transparantie in doelstellingen, risico's, kosten en opbrengsten centraal. Alleen wanneer er wederzijds vertrouwen is, kunnen de beoogde maatregelen eerlijk en naar ratio verdeeld worden. Dit is noodzakelijk omdat er vaak vooraf nog veel onzekerheid bestaat over de uitwerking van verduurzamingsmaatregelen. Vervolgens worden in deze fase zowel de financiële, juridische, als technische zaken vastgelegd. Tevens wordt hier vastgelegd wie verantwoordelijk is voor welk onderdeel, zodat transparantie centraal blijft staan. Indien wenselijk kan een neutrale speler ingeschakeld worden om dit proces te structureren.

Implementatie

Zoals uit de literatuur is gebleken zijn bij verduurzaming van vastgoed de mogelijke besparingen en daadwerkelijke kosten vaak niet bij voorbaat transparant. Het is daarom van belang inzicht te krijgen in de gevolgen van de verduurzamingsmaatregelen door de verbruiksgegevens van het vastgoed te monitoren. Daarnaast dienen sturingsmechanismen ingebouwd te worden om zaken te wijzigen wanneer deze een andere uitwerking hebben dan beoogd. Tevens is het aan te raden vooraf te bepalen wat de consequenties zijn wanneer één van beide partijen in gebreke blijft. Een geschillenregeling kan hierbij uitkomst bieden. Wanneer de afspraken geïmplementeerd zijn, is de laatste stap om zowel intern als extern het draagvlak voor de getroffen maatregelen te vergroten. Uit het onderzoek is gebleken dat duurzaamheid niet alleen gebouwgebonden is, maar dat het gedrag

van een gebruiker tevens van sterke invloed is op het werkelijke verbruik. Het is daarom van belang incentives in te bouwen die de partijen stimuleren het vastgoed duurzaam te gebruiken en beheren.

Beschouwing

Door het ontwikkelde “Stappenplan verduurzaming bestaande kantoren” is het mogelijk procesaanbevelingen te geven richting verduurzaming van bestaande kantoren. In het theoretisch kader en het praktijkonderzoek is naar voren gekomen dat de Mutual Gains Approach een geschikte benadering is om het split-incentive dilemma te doorbreken. Door het opgestelde stappenplan te gebruiken als handleiding bij verduurzaming kunnen barrières doorbroken worden en belangen worden verenigd.

In de toelichting op de vier stappen in de Mutual Gains Approach blijkt dat er in een tweetal fasen gebruik gemaakt kan worden van een neutrale speler of derde partij. Bij een neutrale speler kan gedacht worden aan bijvoorbeeld een mediator. Deze mediator heeft geen belang en kan hierdoor objectief een bijdrage leveren in het structureren en oplossen van problemen of belemmeringen. Daarnaast kan een derde partij betrokken worden bij het proces richting verduurzaming van bestaande kantoren. Hierbij kan gedacht worden aan een derde partij die een financieel en/of juridisch belang krijgt in de case. Een voorbeeld hiervan is een Energy Service Company (ESCO). In de aanbevelingen wordt hier nader op ingegaan.

De bijdrage van dit stappenplan op de bestaande literatuur op het gebied van de Mutual Gains Approach ligt in de ‘multidisciplinaire’ toepasbaarheid van deze benadering. Traditioneel gezien wordt de Mutual Gains Approach toegepast in de publieke sector, waarbij deze benadering voornamelijk ingezet wordt om consensus te bouwen tussen de verschillende onderhandelingspartners c.q. belangengroepen. Uit dit onderzoek is gebleken dat de Mutual Gains Approach tevens ingezet kan worden in onderhandelingen in de private sector en in het bijzonder bij verduurzaming van bestaande kantoorgebouwen.

6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk volgen de conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek. In de conclusies wordt de verzamelde informatie uit het theoretisch kader gecombineerd met de resultaten uit het praktijkonderzoek, om zo de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden. Daarna volgen de aanbevelingen en tot slot wordt afgerond met een onderzoeksreflectie.

6.1. Conclusies

De opzet van dit onderzoek is tweeledig. Eerst is in het theoretisch kader de huidige literatuur over duurzaamheid, de commerciële vastgoedmarkt, het split-incentive dilemma, Green Lease contracten en de Mutual Gains Approach uiteengezet. Vervolgens zijn in het praktijkonderzoek de volgende thema's onderzocht: duurzaamheid in algemene zin, de relatie tussen eigenaren en gebruikers, verduurzamen van bestaand vastgoed, Green Lease contracten en het monitoren en benchmarken van verbruiksgegevens. Door de koppeling te leggen tussen zowel de theoretische als praktische bevindingen kunnen de geformuleerde deelvragen beantwoord worden. De combinatie van deze (deel) antwoorden leidt tot beantwoording van de hoofdvraag/probleemstelling.

6.1.1. Duurzaamheid en de relatie met het split-incentive dilemma

Deelvraag één gaat in op de relatie tussen duurzaamheid en het split-incentive dilemma en luidt: *Wat is duurzaamheid en wat is de relatie tot het split-incentive dilemma?* In dit onderzoek betekent duurzaamheid feitelijk het toekomstbestendig maken van vastgoed waarbij zowel in de behoeften van de huidige generatie, als in de behoefte van toekomstige generaties kan worden voorzien. Uit het theoretisch kader kan geconcludeerd worden dat duurzaamheid zowel voor eigenaren als gebruikers diverse voordelen oplevert. Zo vertegenwoordigt duurzaam vastgoed hogere huren en hogere waarden ten opzichte van niet-duurzaam vastgoed. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat eigenaren verwachten dat niet-duurzaam vastgoed op ten duur minder gewild zal zijn en daarom in waarde daalt. Hierdoor is de verhuurbaarheid van duurzaam vastgoed beter en het kent lagere servicekosten dan niet-duurzaam vastgoed. Voor gebruikers biedt duurzaam vastgoed een beter binnenklimaat, wat enerzijds de arbeidsproductiviteit ten goede komt en anderzijds een besparing op energielasten oplevert. Tot slot geven gebruikers aan dat duurzaam vastgoed gebruikt kan worden ter verbetering van het imago.

Verder kan uit het onderzoek geconcludeerd worden dat bij verduurzaming van vastgoed een split-incentive dilemma op kan treden. Wanneer een eigenaar investeert in duurzaamheid heeft dit vaak een besparing aan de kant van de gebruiker tot gevolg. In het praktijkonderzoek wordt deze split-incentive door de meeste actoren erkend, maar worden er tevens oplossingen aangereikt. Het split-incentive dilemma zou doorbroken kunnen worden door enerzijds een huurpremie te betalen op de huurprijs, welke bijvoorbeeld betaald zou kunnen worden uit de besparing op de energielasten. Anderzijds zou het split-incentive dilemma opgelost kunnen worden door een contractverlenging voor een langere periode (5 of 10 jaar) overeen te komen.

De onderlinge relatie tussen eigenaren en gebruikers is van groot belang om bestaande kantoren te verduurzamen. Uit het onderzoek is gebleken dat er traditioneel gezien weinig onderling contact was tussen eigenaren en gebruikers, maar dat mede dankzij de economische crisis het onderlinge contact verbeterd is. Anders gezegd, de markt is verschoven van een aanbod- naar een vraagmarkt. Pas wanneer beide partijen duurzaamheid als prioriteit hebben aangemerkt, kunnen er gezamenlijke doelstellingen worden bepaald en kan het split-incentive dilemma doorbroken worden.

Samenvattend kan uit het theoretisch kader evenals het praktijkonderzoek geconcludeerd worden dat duurzaamheid zowel voor de eigenaren als gebruikers onderdeel is geworden van de business. Voor eigenaren zijn de volgende speerpunten in duurzaamheidsbeleid van belang: gebouwcertificering, upgrading van de portefeuille, duurzaamheid in de vastgoedketen, CO2 reductie, klimaatverandering, monitoren van verbruiksgegevens, flexibiliteit en bereikbaarheid. Voor gebruikers betekent duurzaamheid onder andere het verminderen van CO2 uitstoot, het reduceren van energiekosten, het tegengaan van verspilling, het verbeteren van werkklimaat en imago voordelen. Concluderend betekent duurzaamheid voor eigenaren implementatie van duurzaamheid in de vastgoedportefeuille, voor gebruikers betekent het implementatie van duurzaamheid in de bedrijfsvoering. Hierbij wordt vastgoed ook door gebruikers steeds vaker gezien als een middel om hun duurzaamheidsbeleid uit te dragen.

6.1.2. Verduurzamen van bestaande kantoren aan de hand van Green Lease contracten

In de vorige paragraaf is het belang van duurzaamheid al aan de orde gesteld. De tweede deelvraag legt de relatie tussen Green Lease contracten en het verduurzamen van de bestaande

kantorenvorraad. Deze deelvraag luidt: *Hoe kan een Green Lease contract een bijdrage leveren aan het verduurzamen van de bestaande kantorenvorraad?* Op basis van de bestaande literatuur biedt een Green Lease contract mogelijkheden om de mate van duurzaamheid van een gebouw te verbeteren. Feitelijk is een Green Lease elk contract dat een duurzaam resultaat tot gevolg heeft. Het is een prestatiegerichte huurovereenkomst, die erop gericht is energiebesparing en milieudoelstellingen te behalen. Met prestatiegericht wordt bedoeld dat de afspraken meetbaar zijn. Tevens kan de Green Lease goed worden gebruikt om de verdeling van risico's, kosten en opbrengsten naar *rato* te verdelen tussen eigenaar en gebruiker. Op basis van de huidige literatuur kan geconcludeerd worden dat het huidige standaard huurcontract geen enkele prikkel biedt om duurzaamheid van een gebouw te bevorderen. Met de introductie van Green Lease contracten hebben eigenaren en gebruikers een instrument gekregen dat beide partijen kan helpen bij het oplossen van het eerder genoemde split-incentive probleem.

Uit het praktijkonderzoek kan geconcludeerd worden dat de potentie van Green Lease contracten nog niet volledig helder is voor de verschillende actoren. In het praktijkonderzoek kwam naar voren dat de meningen van gesprekspartners over de bruikbaarheid en toepasbaarheid van Green Lease contracten zeer divers zijn. Green Lease contracten zijn er in vele varianten, van lichtgroen tot donkergroen. Er zijn al enkele eigenaren die Green Lease contracten gebruiken om het hele proces bij verduurzaming vast te leggen. De belangrijkste zaken die opgenomen worden in deze contracten zijn onder andere energieprestatie van een gebouw, comfort en gezondheid en verbruiksgegevens. Andere eigenaren zien Green Lease contracten meer als een intentie om over duurzaamheid in gesprek te gaan met de gebruikers. Green Lease wordt in dit geval gebruikt als een aanleiding. Onder de kantoorgebruikers is deze nieuwe (duurzame) contractsvorm nog relatief onbekend. Geconfronteerd met de mogelijkheden die Green Lease contracten bieden reageren de gebruikers verschillend. Wanneer een Green Lease wordt ingezet om gezamenlijk duurzaamheidsdoelstellingen te formuleren en de intentie naar elkaar uit te spreken om te verduurzamen, is Green Lease volgens de gebruikers een bruikbaar instrument.

Alle geïnterviewde eigenaren zijn sinds enkele jaren gestart met initiatieven om de verbruiksgegevens te monitoren en te benchmarken. Enerzijds om beter inzicht te krijgen in de portefeuille, anderzijds voor de eerder besproken Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB). In tegenstelling tot de (meeste) eigenaren, zien gebruikers het vastleggen van verbruiksgegevens in een Green Lease nog niet als toegevoegde waarde. Zij monitoren in veel gevallen al zelf hun verbruiksgegevens voor uiteenlopende doeleinden, waaronder bijvoorbeeld het in standhouden van (duurzaamheids) certificaten. Concluderend kan gesteld worden dat Green Lease contracten van toegevoegde waarde kunnen zijn in het verbeteren van duurzaamheid in gebouwen, maar dat over de toepasbaarheid nog geen consensus bestaat. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat Green Lease contracten de meeste kans van slagen hebben als niet te ambitieus gestart wordt met het verbeteren van duurzaamheid.

6.1.3. De Mutual Gains Approach en het split-incentive dilemma

De derde deelvraag gaat in op de bijdrage die de Mutual Gains Approach kan leveren in het oplossen van het split-incentive dilemma en luidt: *Welk inzicht geeft de Mutual Gains Approach theorie in het oplossen van het split-incentive dilemma?* De Mutual Gains Approach is een benadering die uitgaat van het verenigen van wederzijdse belangen. Zoals uit het theoretisch kader is gebleken kent deze theorie haar oorsprong in het publieke domein. Door de belangen van de onderhandelingspartijen zo

te verenigen dat er gemeenschappelijke doelstellingen ontstaan, biedt deze benadering een oplossing voor diverse maatschappelijke vraagstukken. Aan de hand van de volgende vier stappen kunnen problemen vertaald worden in oplossingen: Voorbereiding, waardecreatie, waardeverdeling en implementatie.

Bij duurzaamheidsinvesteringen in bestaand vastgoed speelt frequent het eerder genoemde split-incentive dilemma een bepalende rol. Door de Mutual Gains Approach als handleiding te gebruiken in het structureren van het proces richting verduurzaming van bestaande kantoren, kan bereikt worden dat het split-incentive dilemma theoretisch gezien doorbroken zou kunnen worden.

In het praktijkonderzoek is achterhaald wat momenteel belangrijk is in het onderhandelingsproces. Op basis van de interviews kan geconcludeerd worden dat transparantie in doelstellingen, risico's, kosten en opbrengsten van groot belang zijn bij verduurzaming van bestaand vastgoed. Geconfronteerd met de Mutual Gains Approach geven zowel eigenaren als gebruikers aan dat deze benadering in de huidige marktomstandigheden van toegevoegde waarde is. In het huidige onderhandelingsproces is het van belang onderling vertrouwen te creëren en gezamenlijk op te trekken bij verduurzamingsvraagstukken. Door de Mutual Gains Approach hierbij als uitgangspunt te nemen kan het onderhandelingsresultaat geoptimaliseerd worden voor zowel eigenaren als gebruikers.

Concluderend kan gesteld worden dat de Mutual Gains Approach van toegevoegde waarde kan zijn in het proces richting het verduurzamen van bestaande kantoren. Hierbij is het wel van belang dat zowel de eigenaar als de gebruiker duurzaamheid als speerpunt heeft opgenomen in strategisch beleid. Daarnaast is de vertrouwensrelatie tussen eigenaar en gebruiker van groot belang om een bevredigend resultaat te behalen. Deze vertrouwensrelatie is nodig omdat er bij verduurzaming veel onzekerheid bestaat over de daadwerkelijke kosten en opbrengsten/besparingen. In paragraaf 5.1 is op basis van de Mutual Gains Approach een stappenplan weergegeven met procesaanbevelingen bij verduurzaming van bestaand vastgoed. Dit stappenplan is tevens een terugkoppeling naar het conceptueel model zoals gepresenteerd in paragraaf 2.6. De wetenschappelijke bijdrage van de interviews aan de bestaande literatuur over de Mutual Gains Approach ligt in de brede toepasbaarheid, aangezien deze benadering zowel in de publieke- als private sector toepasbaar is.

6.1.4. Beantwoording probleemstelling

Door de conclusies op de voorgaande deelvragen te combineren kan inzicht verkregen worden in het antwoord op de hoofdvraag, welke luidt:

In welke mate kunnen Green Lease contracten met behulp van de Mutual Gains Approach een bijdrage leveren om het split-incentive dilemma op te lossen bij verduurzaming van de Nederlandse bestaande kantorenvorraad?

Concluderend kan gesteld worden dat Green Lease contracten opgesteld aan de hand van de Mutual Gains Approach een bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van het split-incentive dilemma bij verduurzaming van de bestaande kantorenvorraad. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat deze bijdrage momenteel nog zeer beperkt is, omdat de potentie van Green Lease contracten nog niet volledig begrepen wordt.

Er bestaan nog te veel onduidelijkheden over het nut en de noodzaak om aan de hand van deze contracten vanzelfsprekende vervolgstappen te kunnen zetten in het proces richting verduurzaming van bestaande kantoren. Green Lease contracten worden niet automatisch gezien als een mogelijke oplossing voor dit probleem. Wanneer verduurzaming van een bestaand gebouw succesvol wil zijn, in de zin dat wederzijdse belangen worden verenigd, is onderlinge samenwerking en vertrouwen van groot belang. Er kan geconcludeerd worden dat Green Lease contracten als hulpmiddel kunnen dienen bij het oplossen van het split-incentive dilemma, maar dat Green Lease op zich geen uitkomst is.

Verder kan uit het onderzoek geconcludeerd worden dat een goede onderlinge relatie tussen eigenaar en gebruiker van groot belang is om überhaupt een samenwerking tot stand te kunnen brengen. Op basis van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de Mutual Gains Approach een bruikbare benadering zou kunnen zijn om het verduurzamingsproces te faciliteren. Wanneer deze conclusies worden teruggekoppeld naar de bestaande literatuur blijkt dit overeen te komen met eerdere bevindingen. In theorie kunnen Green Lease contracten als instrument bij verduurzaming van bestaand vastgoed uitstekend worden ingezet, maar in de praktijk bestaat er nog veel onduidelijkheid over de inhoud en functionaliteit van deze contracten. Daarnaast wordt een gebrekkige onderlinge vertrouwensband als barrière genoemd in een eerder onderzoek. Dit blijkt tevens in dit onderzoek een cruciale rol te spelen wanneer Green Lease ingezet wordt bij verduurzaming van bestaande kantoren.

Concluderend kan gesteld worden dat wanneer de Mutual Gains Approach gebruikt wordt in combinatie met een Green Lease contract, een start gemaakt kan worden met het oplossen van het split-incentive dilemma bij verduurzaming van bestaand vastgoed.

6.2. Aanbevelingen

6.2.1. Algemene aanbevelingen

In dit onderzoek is op een verkennende manier inzicht gegeven in de bijdrage die Green Lease contracten aan de hand van de Mutual Gains Approach kunnen bieden bij het verduurzamen van bestaande kantoren. Op basis van deze Mutual Gains Approach is zoals eerder aangegeven een stappenplan ontwikkeld met procesaanbevelingen voor verduurzaming van bestaande kantoren.

Ten aanzien van dit stappenplan volgen nog een aantal aanbevelingen. Zo is de Mutual Gains Approach in alle gevallen aan te bevelen wanneer de intentie van zowel eigenaar als gebruiker overeenkomt wat betreft het te verduurzamen gebouw. Het stappenplan kan dan als proceshandleiding worden gezien om het optimale onderhandelingsresultaat te bereiken voor beide partijen. Daarnaast is de Mutual Gains Approach een bruikbare benadering om verschillende of uiteenlopende intenties van eigenaren en gebruikers op één lijn te krijgen. Wanneer de intenties van beide partijen verder uiteen liggen, is de Mutual Gains Approach alleen toepasbaar onder bepaalde voorwaarden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan mediation.

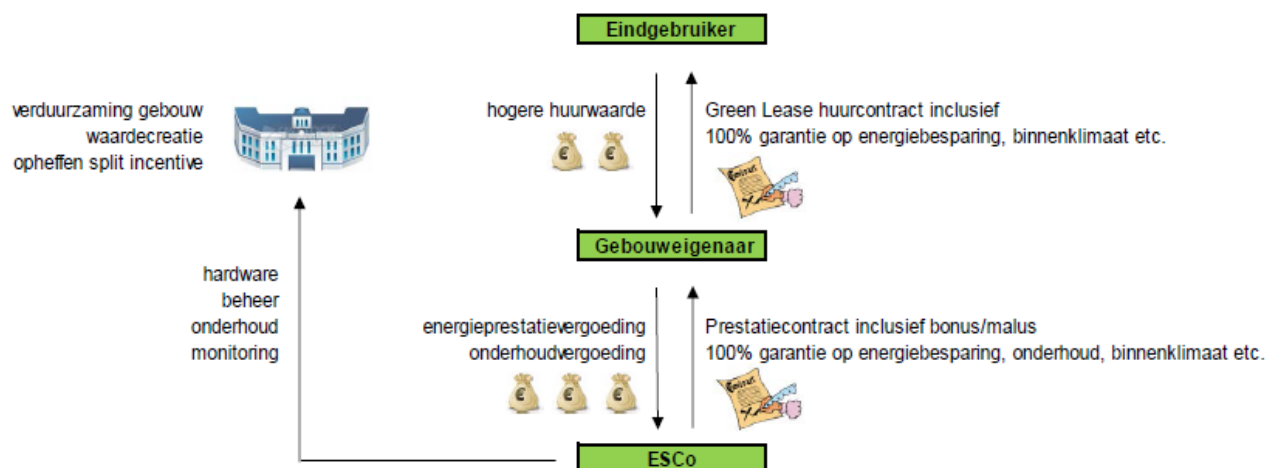
Indien de Mutual Gains Approach met behulp van Green Lease contracten wordt ingezet om bestaande kantoren te verduurzamen, is het aan te bevelen realistische doelstellingen te formuleren en eenvoudig te starten met het vastleggen van duurzaamheidsafspraken in een Green Lease.

6.2.2. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek is op een verkennende manier onderzocht welke barrières overwonnen dienen te worden om bestaande kantoren te verduurzamen. Voor vervolgonderzoek is het aan te bevelen verder in te gaan op (alternatieve) financieringsmogelijkheden en standaardisatie van Green Lease bepalingen.

(Alternatieve) Financieringsmogelijkheden

In dit onderzoek is aangetoond dat het split-incentive dilemma een obstakel kan vormen bij verduurzaming van bestaand vastgoed. De meeste beleggers willen alleen 'rendement neutraal' investeren, waardoor er (bijna) altijd een contractverlenging of huurpremie nodig is om een investering te financieren. Een mogelijke (alternatieve) financieringsvorm kan een Energy Service Company (ESCO) zijn. Deze ESCo doet investeringen in energetische verbeteringsmogelijkheden waardoor een gegarandeerde besparing gerealiseerd kan worden. De ESCo wordt dan de derde partij tussen gebruiker en eigenaar en financiert de investeringen. Dit heeft weer diverse juridische en economische implicaties tot gevolg, waardoor momenteel financiering op basis van ESCo's nog niet op grote schaal wordt toegepast. Vervolg onderzoek zou meer inzicht moeten geven in de toegevoegde waarde van ESCo financiering in combinatie met Green Lease contracten. Hierdoor kan er een 'drie-partijen Green Lease' ontstaan, zoals weergegeven in figuur 11.



Figuur 11: De drie-partijen Green Lease
Bron: IVVD, Workshop Green Lease (2013)

Standaardisatie Green Lease bepalingen

Om duurzaamheid verder uit te rollen in de Nederlandse vastgoedmarkt, is standaardisatie vereist. Diverse partijen hebben in dit onderzoek aangegeven dat het wenselijk zou zijn in de toekomst duurzaamheidsbepalingen op te nemen in de standaard ROZ huurcontracten. Hierdoor wordt enerzijds duurzaamheid gestimuleerd en anderzijds wordt hiermee de transparantie en vergelijkbaarheid verhoogd. Verder onderzoek zou in kunnen gaan op de mogelijkheden om aanpassingen c.q. aanvullingen op de standaard ROZ huurcontracten te doen, om zo een bijdrage te leveren aan het verder verduurzamen van de vastgoedvoorraad.

6.3. Reflectie

Ter afsluiting van deze Master thesis vormt deze reflectie een terugblik op de het proces van het onderzoek, de onderzoeksmethoden en op de betrouwbaarheid van de resultaten.

Toen het moment was aangebroken om mezelf te oriënteren op een mogelijk scriptieonderwerp, was mijn focus in eerste instantie niet gericht op duurzaamheid. Ik had het gevoel dat er over dit thema al zoveel geschreven was, dat er weinig toegevoegde waarde meer te behalen was. Hier kijk ik na dit onderzoek absoluut met een andere kijk op terug. In de academische literatuur is al veel geschreven over duurzaamheid en de relatie met vastgoed, maar deze studies kennen voornamelijk een financieel economische insteek. Over de bijdrage die Green Lease contracten kunnen bieden bij verduurzaming, was relatief weinig wetenschappelijke literatuur bekend. In landen als Australië en Canada hebben Green Leases al een aanzienlijke betekenis in de commerciële vastgoedmarkt, In Nederland is dit nog niet bepaald het geval. Dit onderzoek heeft op een verkennende manier de theorie, barrières en visies van eigenaren en gebruikers bij verduurzaming van bestaande kantoorgebouwen bijeen gebracht.

Gezien de kwalitatieve aard van het onderzoek is gekozen voor de combinatie van een literatuurstudie en interviews. Deze benadering heeft niet geresulteerd in 'harde conclusies', maar geeft wel een goed beeld hoe de actoren tegen het geformuleerde probleem aankijken. Daarnaast mogen de onderzoeksresultaten niet zondermeer als representatief worden beschouwd, omdat het aantal geïnterviewde eigenaren en gebruikers een geringe omvang kent. Verder concludeer ik dat de resultaten en conclusies van het onderzoek grotendeels betrouwbaar zijn gebleken, omdat de antwoorden binnen de groepen eigenaren en gebruikers veelal dezelfde strekking hadden. Tevens kwamen de onderzoeksconclusies in grote mate overeen met een eerder onderzoek (Sayce et al., 2009) over de toepasbaarheid van Green Lease contracten.

Tot slot wil ik graag benoemen dat ik verheugd ben dat ik deze Master thesis binnen het beperkte tijdsplan van vijf maanden heb kunnen afronden. Het was een intensieve periode, maar ik heb de kennis en ervaring die ik heb opgedaan in dit onderzoek als zeer waardevol ervaren.

LITERATUURLIJST

Agentschap NL (2011). *Leidraad Green Lease*. Utrecht: Agentschap NL.

Agentschap NL (2013). *Leidraad Prestatiecontracten beheer en onderhoud gebouwen*. Utrecht: Agentschap NL.

Australian Conservation Foundation (2007). *Unique Green Lease*. Australian Conservation Foundation, [http://www.acfonline.org.au/articles/news.asp?news_id=535 & c=191345](http://www.acfonline.org.au/articles/news.asp?news_id=535&c=191345). Geraadpleegd op 23-08-2013.

Baarda, D.B. & De Goede, M.P.M. (1996). *Basisboek Methoden en Technieken*. Houten, Stenfert Kroese.

Baas, L.C. (2013). *The incorporation of sustainability in the real estate investment portfolio*. Rotterdam: Dutch Green Building Council.

BBN Adviseurs (2012). *Whitepaper - Verduurzaming bestaande kantoren*. Houten: BBN Adviseurs.

Bennett, J. (2010). How To Negotiate a Lease. *Entrepreneur*, 38(5), 76-83.

Bouwinvest (2012). *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen - Jaarverslag 2012*. Amsterdam: Bouwinvest BV.

Brooks, S.M. (2008). *Green Leases: The next step in greening commercial buildings*. Toronto: Aird & Berlis LLP.

Brundtland, G. (1987). *Our common future (Vol. 383)*. Oxford: Oxford University Press.

Bregman, D. M. (2012). Negotiating the Purchase and Sale Contract. *Real Estate Finance*, 28(6), pp. 3-15.

Cadman, D. (2000). The vicious circle of blame. *Upstream*.

Consensus Building Institute (2003). *Arguing, Bargaining and Getting Agreement*. Cambridge: Consensus Building Institute.

Crosby, N., Gibson, V. Murdoch, S. (2003). UK commercial property lease structures: Landlord and tenant mismatch. *Urban Studies*, 40(8): 1487-1516.

Cushman & Wakefield. (2008). Green buildings: a behavioral change. *Business Briefing*. London: Cushman & Wakefield.

DiPasquale, D., & Wheaton, W. C. (1992). The Markets for Real Estate Asset and Space: A Conceptual Framework. *Journal Of The American Real Estate & Urban Economics Association*, 20(2), 181-197.

Dutch Green Building Council (2013). *BREEAM NL*. Via <http://www.breeam.nl/breeam/breeam>, geraadpleegd op 26-11-2013.

Eichholtz, P. M. A., Kok, N., & Quigley, J. M. (2009). Doing Well by Doing Good: Green Office Buildings. *American Economic Review*, forthcoming.

- Eichholtz, P., Kok, N., Quigley, J.M. (2009). Why Companies Rent Green: CSR and the role of Real Estate. *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.
- Eichholtz, P., Kok, N., & Yonder, E. (2012). Portfolio greenness and the financial performance of REITs. *Journal of International Money and Finance*, 31 (7), 11-29.
- Ellison, L. and Sayce, S. (2006). *The Sustainable Property Appraisal Project*. Kingston, UK: Kingston University.
- Fisk, W.J. & Rosenfeld, A. H. (1997). Estimates of Improved Productivity and Health from Better Indoor Environments. *Indoor Air* (7), 158-172.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1983). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin Books.
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fuerst, F., & McAllister, P. (2011). Green noise or green value? Measuring the effects of environmental certification on office values. *Real Estate Economics*, 39(1), 45-69.
- Geltner, D., & Miller, N. (2007). *Commercial real estate analysis and investments* (2nd int. student ed.). S.l.: Cengage.
- Gool, P. van, Jager, P., Weisz, R.M., (2013). *Onroerend goed als belegging*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- GRESB (2012). *GRESB Report 2012*. Amsterdam: Global Real Estate Sustainability Benchmark Foundation.
- Hartogh, P. den & Broumels, P. (2010). Duurzame, energiezuinige kantoren zijn meer waard. *Vastgoedmarkt december 2010*, 59-60.
- Hinnells, M., Bright, S., Langley, A., Woodford, L., Schiellerup, P., Bosteels, T. (2008). The greening of commercial leases. *Journal of Property Investment and Finance* 26(6), 941-991.
- IVBN (2009): *Echt duurzaam is het verduurzamen van de voorraad*. Voorburg: IVBN.
- IVVD (2013). *Workshop Green Lease en Green Lease Menukaart*. Schiedam: Instituut Voor Vastgoed en Duurzaamheid BV.
- Jones Lang LaSalle (2010). *Gebruikersvisie op duurzame huisvesting*. Amsterdam: Jones Lang LaSalle.
- Jones Lang LaSalle (2012). Nederlandse Benchmark voor servicekosten van kantoren. *Office Service Charge Analysis Report (OSCAR)*. Amsterdam: Jones Lang LaSalle.
- Kashyap, A.,J. Berry & S. McGrea (2008) *Energy Efficiency and Performance of Commercial Real Estate*, University of Ulster, United Kingdom.

Kok, N., & Jennen, M. (2012). The impact of energy labels and accessibility on office rents. *Energy Policy*, 46, 489-497.

Lorenz, D., & Hartenberger, U. (2008). *Breaking the Vicious Circle of Blame—Making the Business Case for Sustainable Buildings*. London: The Royal Institution of Chartered Surveyors.

Mak, M., & Peacock, C. (2011). *Social Sustainability: A Comparison of Case Studies in UK, USA and Australia*. Paper presented at the 17th Pacific Rim Real Estate Society Conference, Gold Coast.

Miller, N. (2010). *Does green still pay off?* Retrieved Nov 28, 2011, from Costar Group.

Nelson, A.J., Ph. Dörrenberg en O. Rakau (2010) *Green Buildings, a niche becomes mainstream*. Frankfurt am Main: Deutsche Bank Research Current Issues.

NVM Business (2011). *Duurzaamheid en commercieel vastgoed*. Nieuwegein: NVM Business.

Oberle, K. & Sloboda, M. (2010). The Importance of 'Greening' Your Commercial Lease. *Real Estate Issues*, 35 (1), 32-41.

Pivo, G., & Fisher, J. (2009). Investment Returns from Responsible Property Investments: Energy Efficient, Transit-Oriented and Urban Regeneration Office Properties in the US from 1998–2007. *Responsible Property Investing Center, Boston College, University of Arizona, Benecki Center for Real Estate Studies, and Indiana University, Working Paper WP-08-2, rev.*

Platform Duurzame Huisvesting (2013). *Introductie Green Lease Menukaart*. Utrecht, <http://www.platformduurzamehuisvesting.nl/menukaart/>, geraadpleegd op 14-11-2013.

Power, T. (2004). *Lease Arrangements for Green Commercial Buildings*. Geraadpleegd op 23-08-2013 via www.freehills.com.au/1917.aspx. Sydney: Freehills.

Quispel, E. & Heemskerk, C.F.J. (2011). De intrede van 'green lease' op de Nederlandse vastgoedmarkt? *Tijdschrift voor Huurrecht Bedrijfsruimte* (5), 250-255.

Rijksoverheid (2013). *Regeerakkoord 'Bruggen Slaan'*. Geraadpleegd op 11-07-2013 via www.Rijksoverheid.nl. Den Haag: Rijksoverheid.

Roussac, C. (2004). Green leases for greener buildings. *Property Australia*, 19, pp. 42-43.

ROZ (2013). *Huurovereenkomst kantoorruimte*. Geraadpleegd op 26-11-2013, via <http://www.roz.nl/nl/roz/modellen/kantoorruimte>. Den Haag: Vereniging Raad Onroerende Zaken.

Sayce, S., Sundberg, A., Parnell, P., Cowling, E. (2009). Greening leases: Do tenants in the United Kingdom want Green Leases? *Journal of Retail & Leisure Property*, 8 (4), 273-284.

Seebus, J. (2013). Green Leases Go Mainstream. *Property EU Magazine*, 5, pp. 52-55.

Snoei, G. (2008). *Huisvestingsvoorkeuren kantoorgebruikers: energiezuinigheid nader beschouwd*. Delft University of Technology, Delft.

Susskind, L., & Field, P. (1996). *Dealing with angry public: The mutual gains approach to resolving disputes*. New York: The free press.

The Consensus Building Institute (2005). *The Mutual Gains Approach to Negotiation: A four-step process*. Cambridge: The Consensus Building Institute.

Vastgoedjournaal (2011). *Duurzaamheid standaard opnemen in huurovereenkomsten*. www.vastgoedjournaal.nl, geraadpleegd op 23-08-2013.

VBDO (2012). *Energiebesparing in Nederlandse kantoren bij beursgenoteerde bedrijven*. Utrecht: VBDO.

Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom onderwijs.

Yin, R.K. (2003) *Case study research: design and methods*, 3rd edition, CA. Thousand Oaks: Sage.

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

BIJLAGE 1: BEGRIPPENLIJST²

Benchmarken

Verbetering van de duurzaamheid van vastgoed begint met het meten en benchmarken van de verschillende aspecten van duurzaamheid. Daarbij is het benchmarken van energieverbruik van een vastgoedportefeuille een belangrijke eerste stap naar duurzaam vastgoed.

Circle of Blame

Een vicieuze cirkel die de ontwikkeling van duurzame gebouwen in de weg staat. Iedereen voelt de noodzaak om de bestaande voorraad te verduurzamen, maar tegelijkertijd wijzen partijen vooral naar elkaar als het gaat om het nemen van de eerste stap.

Duurzaam gebruik

Na duurzaam bouwen komt duurzaam gebruik. Opmerkelijk genoeg staat het duurzaam gebruik van vastgoed nog in de kinderschoenen, want duurzaam gebouwde panden worden vaak 'gewoon verhuurd' zonder dat over het gebruik afspraken zijn gemaakt. Dat kan dus beter, aangezien het gebruik de hoogte van de energierekening bepaalt.

ESCO

Een Energy Service Company (ESCO) is een bedrijf die de aanleg, het onderhoud en beheer van de (klimaat-) installaties van gebouwen overneemt. De ESCo levert een gegarandeerde energiebesparing, inclusief de financiering ervan.

Green Lease

Een Green Lease kan het beste omschreven worden als een 'prestatiegerichte' huurovereenkomst waarin de verhuurder en de huurder afspraken vastleggen over het duurzaam gebruik en de duurzame exploitatie van een gebouw. Er bestaat geen eenduidigheid over de invulling van dit contract. Een Green Lease kan variëren van lichtgroen tot dondergroen.

GRESB

GRESB staat voor Global Real Estate Sustainability Benchmark. GRESB is benchmark die zich inzet voor het inzichtelijk maken van de duurzaamheidsprestaties van vastgoedportefeuilles wereldwijd. GRESB is momenteel de belangrijkste benchmark voor het meten van duurzaamheid in vastgoedportefeuilles en wordt dan ook veelvuldig gebruikt door institutionele beleggers om het duurzaamheidsniveau van deze portefeuilles te vergelijken.

Huurpremie

Een huurpremie is een additionele huurprijs die betaald wordt bovenop de basishuur. Vaak wordt dit gebruikt om de kosten van verduurzaming eerlijk te verdelen tussen eigenaar en gebruiker. Aangezien bij verduurzaming de gebruikerslasten meestal dalen kan de besparing (deels) als huurpremie aan de eigenaar worden betaald, waardoor budgetneutraal verduurzaamd kan worden.

² Bij het samenstellen van deze begrippenlijst is onder meer gebruik gemaakt van de begrippenlijst in NVM Business (2011). *Duurzaamheid en commercieel vastgoed*. Nieuwegein: NVM Business.

Intentieverklaring Duurzaamheid

Deze intentieverklaring is opgesteld door de Vereniging voor Institutionele Beleggers in vastgoed in Nederland (IVBN). Het doel van deze intentieverklaring is duurzaamheid op de agenda te zetten en een brug slaan naar het verduurzamen van vastgoed.

Locatie

De locatie van een bedrijfspand of kantoorgebouw wordt vaak vergeten als het om duurzaamheid gaat. Dat komt doordat men op dit gebied te veel blijft hangen bij technische zaken als CO₂-uitstoot en energieverbruik. Belangrijk is dat ook factoren als goede bereikbaarheid per openbaar vervoer en voorzieningen in de omgeving worden meegenomen. Het is tevens van belang dat duurzame gebouwen staan op locaties waar ook vraag is naar deze gebouwen.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Bij MVO neemt een onderneming de verantwoordelijkheid voor de effecten van haar bedrijfsactiviteiten op mens en milieu. Het bedrijf ziet in 'people en planet'-vraagstukken kansen voor nieuwe producten, diensten of processen die zowel de samenleving als de onderneming ten goede komen (profit).

Menukaart Green Lease

De Menukaart Green Lease is opgesteld door Jones Lang LaSalle in opdracht van Platform Duurzame Huisvesting. De Greenlease Menukaart is een online tool voor eigenaren en huurders van vastgoed om hen te helpen hun duurzaamheidsambities vast te leggen in concrete huurbepalingen. Met behulp van de Greenlease Menukaart kunnen beide partijen de handen ineen slaan door verplichtingen, eisen en wensen op het gebied van duurzaamheid eenduidig vast te leggen in de huurovereenkomst. Vaak is daarbij ook de vastgoedmanager betrokken aangezien hij een regiefunctie heeft bij het realiseren van de gemaakte afspraken gedurende de looptijd van de huurovereenkomst.

Mutual Gains Approach

De Mutual Gains Approach is een theoretische benadering gebaseerd op 100 praktijkcases hoe het optimale onderhandelingsresultaat behaald kan worden. Deze theorie kan onder andere ingezet worden om verduurzaming van de bestaande kantorenvorraad te bevorderen.

Prestatiecontract

Ofschoon op dit moment het prestatiedenken in de bouw- en beheerkolom nog grotendeels ontbreekt, vormen prestatiecontracten als ESCO's en groene huurcontracten de sleutel tot duurzaamheid.

Property Manager

Utiliteitsgebouwen moeten niet alleen duurzaam worden gebouwd, maar ook duurzaam worden beheerd. Daarbij kan men denken aan het reinigen van installaties, het gescheiden inzamelen van afval en het gebruik van energiezuinige verlichting. Ofschoon het welslagen van duurzaam beheer staat of valt met de medewerking van de huurder(s), moet de rol van de beheerder niet worden onderschat. Door zijn regelmatige contacten met huurders verkeert de beheerder in de positie om de (kosten)voordelen van duurzaam vastgoed inzichtelijk te maken. De uitdaging is wel om zowel eigenaren als huurders te overtuigen van de voordelen van duurzaam beheer.

ROZ

ROZ staat voor de Vereniging Raad voor Onroerende Zaken (ROZ). De ROZ is gestart als een belangenvereniging van verhuurders van woningen, later uitgegroeid met vertegenwoordigers van institutionele beleggers. Medio jaren 90 veranderde dat: de lidorganisaties kwamen inmiddels ook uit een andere hoek zoals projectontwikkelaars, notarissen en makelaardij. In de vastgoedmarkt worden de modelhuurovereenkomsten zoals opgesteld door de ROZ als standaard beschouwd.

Servicekosten

Energiekosten bepalen 45 procent van de servicekosten. Duurzame panden leiden tot lagere servicekosten. Dat hoeft niet altijd een voordeel te zijn. Lagere servicekosten kunnen aanleiding geven voor afspraken over een hogere huurprijs.

Split-incentive dilemma

Split-incentive staat vrij vertaald voor een gedeelde prikkel. Wanneer bij het verduurzamen van vastgoed geïnvesteerd wordt in duurzaamheid, resulteert dit in veel gevallen in een daling van de gebruikskosten. Het gevolg hiervan is dat een eigenaar kapitaal investeert en de gebruiker profiteert aan de hand van lagere gebruikskosten. Wanneer een 'gedeelde prikkel' ontbreekt om duurzaam met vastgoed om te gaan en de kosten en opbrengsten eerlijk en naar ratio te verdelen, ontstaat het zogenoemde split-incentive dilemma. Dit dilemma kan opgelost worden door een wederzijdse prikkel in te bouwen. Wanneer een gebruiker duurzaam met een gebouw omgaat, kan een gegarandeerde energiebesparing gerealiseerd worden. Deze besparing zou (deels) terug kunnen vloeien naar de eigenaar. Hierdoor krijgt de gebruiker een duurzamer gebouw tegen dezelfde lasten en krijgt de eigenaar een tegemoetkoming in de investeringskosten. Dit resulteert in een wederzijdse prikkel om te verduurzamen.

BIJLAGE 2: TOPICLIJST INTERVIEWS GEBRUIKERS

Deze vragenlijst is opgesteld ter structurering van de interviews. Hierdoor is de vergelijkbaarheid van de resultaten vergroot en zijn overeenkomsten en verschillen inzichtelijk gemaakt. Afhankelijk van het gespreksverloop zijn in sommige gesprekken vragen en onderwerpen toegevoegd of weggelaten. Deze gevallen zijn niet opgenomen in deze standaard vragenlijst.

Introductie

Korte toelichting onderzoek

- Afstudeerscriptie opleiding Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen
- Combinatie met stage bij Savills
- Onderwerp = Duurzaamheid en Green Lease contracten
- Heeft u er bezwaar tegen dat dit gesprek wordt opgenomen?
- Heeft u er bezwaar tegen als uw naam of bedrijf wordt genoemd in het onderzoek?
- Stelt u het op prijs dat de onderzoeksresultaten u worden toegezonden?
- Welke functie bekleedt u binnen de organisatie en wat zijn uw werkzaamheden?

Duurzaamheid

- Hoe kijkt u tegen het thema duurzaamheid aan en wat betekent het voor uw organisatie?
- Heeft uw organisatie een MVO beleid en wat zijn daarin de speerpunten?
- Wat zijn voor u de belangrijkste drijvers voor duurzaamheid? (5 heel belangrijk, 1 totaal niet belangrijk)
 - Imago 1 2 3 4 5
 - Verminderen van energiekosten 1 2 3 4 5
 - Aantrekken van werknemers 1 2 3 4 5
 - Verbeteren van werkklimaat 1 2 3 4 5
 - Verminderen van CO2 uitstoot 1 2 3 4 5
 - Voldoen aan toenemende wet en regelgeving 1 2 3 4 5
 - Verspilling tegengaan (van o.a. water) 1 2 3 4 5
 - Anders.... 1 2 3 4 5

Huisvesting

- Kunt u wat meer over uw huisvesting vertellen (aantal locaties, waarom deze locaties)?
- Speelt duurzaamheid een rol bij de keuze van uw huisvesting (architectuur/functionaliteit)?
- Zijn uw kantoren vooral single of multi-tenant?
- Indien multi-tenant, is er onderling overleg tussen huurders?
- Indien MVO, ziet u vastgoed als een middel om uw MVO beleid uit te dragen?

De relatie tussen eigenaar en gebruiker

- Staat duurzaamheid op de agenda bij het periodiek overleg tussen uw organisatie en de eigena(ar)en/beheerder)?
- Zou het wenselijk zijn in de toekomst duurzaamheid op te nemen in het huurcontract?
- Ziet u het huidige standaard huurcontract als een barrière in het verduurzamen van vastgoed, of dient dit in uw visie los te staan van het huidige huurcontract?
- Wat verwacht u van de vastgoedbeheerder c.q. adviseur op het gebied van duurzaamheid?

Mutual Gains Approach

- Theorie die uitgaat van wederzijdse aantrekkelijkheid door gezamenlijke belangen te formuleren en vervolgens aanbevelingen te geven hoe dit gezamenlijke belang het beste bereikt kan worden. (uitgeprint model voorleggen)
- Wanneer verduurzaming als gezamenlijk doel wordt geformuleerd bij contract (her)onderhandelingen, hoe kunnen wederzijdse belangen dan het beste worden verenigd volgens u?
- Leidt een gezamenlijke aanpak (transparantie) volgens u tot het beste resultaat?

Verduurzaming van het vastgoed

- Wat zijn de belangrijkste motieven voor uw organisatie om te streven naar verduurzaming van uw huisvesting en zijn er al stappen gezet?
- Bent u bekend met het split-incentive probleem bij duurzaamheidsinvesteringen?
- Hoe dient de verdeling van deze kosten er volgens u uit te zien?
- Bent u bereid een (flexibele) premie te betalen op de huurprijs, als daar een daling van de servicekosten tegenover staat?
- Wanneer een eigenaar investeert in duurzaamheid, zou u dan bereid zijn een langer huurcontract te tekenen?

Green Lease contract

- Bent u bekend met deze nieuwe contractvorm waarbij afspraken worden gemaakt over duurzaam gebruik en duurzaam beheer van een gebouw?
- Zouden hier verbruiksgegevens van vastgoed in ondergebracht kunnen worden?
- Zou u bereid zijn om afspraken te maken over duurzaam gebruik van uw pand, met als gevolg een (mogelijke) besparing op uw energielasten?
- Welke juridische status dient aan deze afspraken verbonden te worden?
 - Intentieovereenkomst
 - Resultaat overeenkomst (met juridische gevolgen)
- Indien door verduurzaming van vastgoed lagere servicekosten worden gerealiseerd, hoe dienen deze besparingen vervolgens verdeeld te worden?
 - Financieel voordeel voor huurder
 - Financieel voordeel verdelen op 50/50 basis (wederzijdse prikkel)
 - Financieel voordeel eigenaar ter compensatie van investering
- In de literatuur wordt een verdeling van 50/50 aangeraden om een wederzijdse prikkel te creëren. Wat is uw mening hierover en welke omvang zou deze prikkel moeten hebben om daadwerkelijk effect te hebben?

Verbruiksgegevens van het vastgoed

- Bent u op de hoogte van de verbruiksgegevens van uw pand(en)? (elektriciteit, gas, water)
- Worden deze gegevens gemonitord? Zo ja, op welke interval?
- Wie neemt deze verantwoordelijkheid op zich? (Huurder/beheerder/energiemaatschappij?)
- Indien u deze gegevens monitort leidt dit tot vooruitgang?

Afsluiting

BIJLAGE 3: TOPICLIJST INTERVIEWS EIGENAREN

Deze vragenlijst is opgesteld ter structurering van de interviews. Hierdoor is de vergelijkbaarheid van de resultaten vergroot en zijn overeenkomsten en verschillen inzichtelijk gemaakt. Afhankelijk van het gespreksverloop zijn in sommige gesprekken vragen en onderwerpen toegevoegd of weggelaten. Deze gevallen zijn niet opgenomen in deze standaard vragenlijst.

Introductie

Korte toelichting onderzoek

- Afstudeerscriptie opleiding Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen
- Combinatie met stage bij Savills
- Hebt u er bezwaar tegen dat dit gesprek wordt opgenomen ter ondersteuning bij de uitwerking van het interview?
- Hebt u er bezwaar tegen als uw naam of bedrijf wordt genoemd in het onderzoek?
- Stelt u het op prijs dat de onderzoeksresultaten u worden toegezonden?
- Welke functie bekleedt u binnen de organisatie en welke werkzaamheden behoren zoal tot uw takenpakket?

Duurzaamheid

- Duurzaamheid is een breed begrip; wat betekent duurzaamheid voor u en voor uw organisatie?
- Heeft uw organisatie MVO beleid opgesteld? Zo ja, wat zijn hierin de speerpunten?
- Welke rol speelt duurzaamheid in uw vastgoedportefeuille?
- Zijn uw panden gecertificeerd? Zo ja, welk instrument gebruikt u hiervoor en waarom?
- Wat gaat duurzaamheid u brengen in relatie tot de waarde van uw vastgoed?
- Stelling: Niet-duurzaam vastgoed is in de toekomst onverhuurbaar
- Bestaat er daadwerkelijk een vraag naar duurzame huisvesting of is het slechts een beperkt onderdeel van huisvestingsselectiecriteria van gebruikers?

Relatie eigenaar en gebruiker

- Hoe dient de relatie tussen eigenaar (beheerder) en gebruiker er in uw perceptie uit te zien?
- Ziet u het huidige standaard huurcontract als een barrière in het verduurzamen van vastgoed, of dient dit in uw visie los te staan van het huidige huurcontract?
- Worden er bij het tekenen van huurcontracten aanvullende afspraken gemaakt over duurzaamheid? Of eventueel later tijdens contract looptijd?
- Wat verwacht u van de vastgoedadviseur c.q. beheerder?

Investeren in duurzaamheid

- Naar welke zaken kijkt een belegger voordat er wordt overgegaan tot investeringen in duurzaamheid?
- Wat is voor uw organisatie het belangrijkste motief om te investeren in duurzaamheid?
- Er wordt vaak gezegd dat gebruikers en beleggers verschillende belangen hebben ten aanzien van vastgoed. Bent u het hiermee eens? Of, is er ook een gezamenlijk belang te formuleren?
- Welke strategie kiest u bij het onderhandelen met gebruikers?
- Hoe kijkt u tegen het split-incentive probleem aan bij investeringen in duurzaamheid?
- Wat is uw track record afgelopen 5 jaar?

Green Lease

- Bent u bekend met deze nieuwe contractvorm waarbij afspraken worden gemaakt over duurzaam gebruik en duurzaam beheer van een gebouw?
- Ziet u Green Leases als mogelijke oplossing voor het split-incentive probleem?
- Indien door verduurzaming van vastgoed lagere servicekosten worden gerealiseerd, hoe dienen deze besparingen vervolgens verdeeld te worden?
 - Financieel voordeel voor huurder
 - Financieel voordeel verdelen op 50/50 (wederzijdse prikkel)
 - Financieel voordeel voor eigenaar
- In de literatuur wordt een verdeling van 50/50 van de besparingen aangeraden om een wederzijdse prikkel te creëren. Wat is uw mening hierover en welke omvang zou deze prikkel moeten hebben om daadwerkelijk effect te hebben?
- Welke juridische status dient aan deze afspraken verbonden te worden?
 - Intentieovereenkomst
 - Resultaat overeenkomst (met juridische gevolgen)
 - Resultaat overeenkomst met aanpassingsmogelijkheden in het proces


Verbruiksgegevens

- Maakt u gebruik van het monitoren en benchmarken van verbruiksgegevens?
- Wat is de toegevoegde waarde in uw optiek van het monitoren en benchmarken van deze gegevens?

Afsluiting

BIJLAGE 4: GREEN LEASE MENUKAART

Greenlease Menukaart

Overzicht 

<p>1 Menukaart</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Menukaart <input checked="" type="checkbox"/> 1.2 Doelstellingen <input checked="" type="checkbox"/> 1.3 Procesafspraken <input checked="" type="checkbox"/> 1.4 Financieel <input checked="" type="checkbox"/> 1.5 Inrichting <input checked="" type="checkbox"/> 1.6 Gebruik <input checked="" type="checkbox"/> 1.7 Exploitatie <input checked="" type="checkbox"/> 1.8 Monitoren 	<p>2 Doelstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 2.1 Doelstellingen Eigenaar (voorbeelden) <input checked="" type="checkbox"/> 2.2 Doelstellingen Gebruiker (voorbeelden) <input checked="" type="checkbox"/> 2.3 Rol Beheerder <input checked="" type="checkbox"/> 2.4 Gezamenlijk ambitieniveau <input checked="" type="checkbox"/> 2.5 Ontwerpmiddelen en certificeringsmethoden <input checked="" type="checkbox"/> 2.6 Opleveringsniveau en kwaliteit gebouw en inrichting <input checked="" type="checkbox"/> 2.7 Verbruiksdoelstellingen 	<p>3 Procesafspraken</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 3.1 Huurperiode <input checked="" type="checkbox"/> 3.2 Overlegstructuur Gebruiker/Beheerder/Eigenaar: Gebouw Management Commissie <input checked="" type="checkbox"/> 3.3 Gebruikershandleiding <input checked="" type="checkbox"/> 3.4 Jaarlijkse doelstellingen / ambitieniveaus <input checked="" type="checkbox"/> 3.5 Frequentie monitoring en rapportage <input checked="" type="checkbox"/> 3.6 Wijzigingen gedurende de looptijd van het contract 	<p>4 Financieel</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 4.1 Financiële afspraak met basisjaar als benchmark <input checked="" type="checkbox"/> 4.2 Financiële afspraak met garantie als benchmark <input checked="" type="checkbox"/> 4.3 Referentieverbruik <input checked="" type="checkbox"/> 4.4 Referentiegebruik <input checked="" type="checkbox"/> 4.5 Verbruiksgarantie
<p>5 Inrichting</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 5.1 Inrichting <input checked="" type="checkbox"/> 5.2 Apparatuur 	<p>6 Gebruik (huurder)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 6.1 Gebruikershandleiding <input checked="" type="checkbox"/> 6.2 Gebruikperiode / kantooruren <input checked="" type="checkbox"/> 6.3 Communicatie en training <input checked="" type="checkbox"/> 6.4 Inkoopvoorwaarden <input checked="" type="checkbox"/> 6.5 Afvalverzameling <input checked="" type="checkbox"/> 6.6 Transport / Logistiek <input checked="" type="checkbox"/> 6.7 Woon-werkverkeer en zakelijk vervoer <input checked="" type="checkbox"/> 6.8 Duurzaamheidsmaatregelen en Wederoplevering <input checked="" type="checkbox"/> 6.9 Inregelen installaties 	<p>7 Exploitatie (verhuurder)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 7.1 Algemeen <input checked="" type="checkbox"/> 7.2 Monitoren <input checked="" type="checkbox"/> 7.3 Gebruikershandleiding <input checked="" type="checkbox"/> 7.4 Inkoopvoorwaarden <input checked="" type="checkbox"/> 7.5 Inregelen installaties <input checked="" type="checkbox"/> 7.6 Onderhouds- en servicecontracten <input checked="" type="checkbox"/> 7.7 Algemene ruimten <input checked="" type="checkbox"/> 7.8 Renovatie / Onderhoud <input checked="" type="checkbox"/> 7.9 Renovatie / Onderhoud 	<p>8 Monitoren</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 8.1 Gebouw Management Commissie <input checked="" type="checkbox"/> 8.2 Delen en meten van data <input checked="" type="checkbox"/> 8.3 Rapportage <input checked="" type="checkbox"/> 8.4 Periodiek terugkerende audit <input checked="" type="checkbox"/> 8.5 Strategie voor realiseren verbetering <input checked="" type="checkbox"/> 8.6 Vertrouwelijkheid van de data

BIJLAGE 5: INTENTIEVERKLARING DUURZAAMHEID KANTOREN

Intentieverklaring Duurzaamheid Kantoren

Partijen

_____, gevestigd te _____,

vertegenwoordigd door _____, hierna te noemen Verhuurder

en

_____, gevestigd te _____,

vertegenwoordigd door _____, hierna te noemen Huurder,

tezamen ook aangeduid als Partijen,

Overwegende dat:

a. Tussen Partijen een huurovereenkomst is gesloten voor de duur van _____, ingaande _____

betreffende het object _____ gelegen te _____

aan de _____ nr. _____ Kadastraal bekend _____

(verder het gehuurde)

- b. Partijen het belang onderkennen van duurzaamheid en overeenkomen deze duurzaamheid met betrekking tot het gehuurde en de inrichting daarvan zoveel mogelijk na te streven en te verbeteren. Dit heeft met name betrekking op:
- Een zo efficiënt en spaarzaam mogelijk gebruik van energie en water;
 - Het stimuleren van het toepassen van milieuvriendelijke en duurzame materialen;
 - Het gebruik van duurzame installaties en apparaten;
 - Het zoveel mogelijk scheiden van afval;
 - Het stimuleren van werknemers om duurzame vervoersmiddelen te gebruiken bij het woon- en werkverkeer.

Komen overeen als volgt:

- a. Bij aanvang van de huurovereenkomst zal Verhuurder aan Huurder het energielabel van het gehuurde alsmede de beschikbare gebruikershandleidingen met betrekking tot de in het gehuurde aanwezige installaties en apparaten overleggen. De Huurder zal van de inhoud van deze documenten kennisnemen.
- b. Huurder zal jaarlijks, uiterlijk op _____ volgend op het jaar waarover de informatie verstrekt wordt, aan Verhuurder informatie verschaffen, dan wel Verhuurder machtigen deze informatie op te vragen bij de desbetreffende derden, met betrekking tot het gebruik in het gehuurde zoals (doch niet uitsluitend):
 - Het totale elektriciteitsverbruik in kWh per jaar;
 - Het totale gasverbruik in m³ per jaar;
 - Het totale waterverbruik in m³ per jaar;
 - Afval per jaar in tonnen.

- c. De in lid b bedoelde informatie zal door Verhuurder uitsluitend worden gebruikt ten behoeve van het realiseren van het in de considerans aangegeven streven. Verhuurder zal de gegevens niet aan derden verstrekken, met uitzondering van haar adviseurs en beheerder. In geanonimiseerde vorm kunnen de gegevens door Verhuurder worden gebruikt voor onder andere benchmarking en verslaggeving.
- d. Indien dat van toepassing is en zowel technisch als economisch haalbaar is, zal Verhuurder tussenmeters plaatsen, zodat het individuele verbruik van elektriciteit, gas en water kan worden vastgesteld en uitgelezen.
- e. Verhuurder kan naar aanleiding van de op grond van de in art 1.b genoemde informatie, dan wel uit eigen wetenschap, Huurder informeren en/of aanbevelingen doen waarmee de duurzaamheid wordt verbeterd en/of welke leiden tot reductie van verbruik. Verhuurder en huurder komen overeen dat zij of één van hun vertegenwoordigers minimaal één keer per jaar bijeenkomen voor overleg inzake de mogelijkheden tot verbetering van de duurzaamheid van het gehuurde. Tijdens dit overleg kunnen partijen de elektrische en technische installaties en apparatuur in het gehuurde inspecteren.
- f. **OPTIONEEL**
Partijen zullen op basis van het totale energieverbruik gedurende de periode die aanvangt op de eerste dag van volledige ingebruikname van het gehuurde door Huurder tot één jaar na deze datum, een concrete doelstelling afspreken voor vermindering van het verbruik. Indien dit eerste jaar naar het oordeel van de Verhuurder en/of de Huurder geen juist beeld geeft van het normale verbruik kunnen Partijen overeenkomen deze periode te verlengen.
2. a. Partijen zullen bij uitvoering van groot, respectievelijk klein onderhoud kiezen voor de meest duurzame oplossingen voor zover deze in functionele en economische zin in redelijkheid van hen te vergen zijn.
Een van de uitgangspunten bij vervanging of wijziging van installaties en apparaten is dat deze een positief effect hebben op de alsdan geldende energie index van het gehuurde. De energie index is de basis bij het vaststellen van het energielabel.
- b. **VARIANT 1**
Indien Verhuurder in het kader van duurzaam beheer investeringen in het gehuurde wil plegen die tot gevolg hebben dat Huurder kan besparen op haar kosten (bijvoorbeeld energiekosten), is Huurder bereid om deze periodiek terugkerende besparingen aan Verhuurder terug te geven in de vorm van een periodieke investeringsbijdrage. Deze investeringsbijdrage zal een component worden in de totale servicekosten, gedurende de termijn waarbinnen de investering wordt terugverdiend of indien geen servicekosten van toepassing zijn in de huurprijs worden opgenomen. Voordat de Verhuurder overgaat tot het doen van deze investeringen zullen Partijen in overleg treden over de vaststelling van de bijdrage. De investering en de investeringsbijdrage in de servicekosten zullen worden vastgelegd in een allonge op de huurovereenkomst.
- VARIANT 2**
Indien Verhuurder in het kader van duurzaam beheer investeringen in het gehuurde wil plegen die tot gevolg hebben dat Huurder kan besparen op haar kosten (bijvoorbeeld energiekosten), is Huurder bereid om een bijdrage te leveren aan deze investeringen door een hogere huurprijs te voldoen aan Verhuurder. Voordat de Verhuurder overgaat tot het doen van deze investeringen zullen Partijen in overleg treden over de aanpassing van de huurprijs. De investering en de aanpassing van de huurprijs zullen worden vastgelegd in een allonge op de huurovereenkomst.
- c. Huurder zal indien hij voorzieningen in het gehuurde wenst aan te brengen kiezen voor duurzame uitvoering en effecten daarvan. Indien daarvoor goedkeuring van de Verhuurder is vereist zal deze in zijn oordeel (kunnen) betrekken of de voorziening qua uitvoering en gebruikseffecten de duurzaamheid al dan niet aantast of wel verbetert.
- d. Voor zover mogelijk en toepasselijk zullen alle door of namens Huurder in het gehuurde aanwezige apparaten energielabel A of B hebben.

3. a. Huurder zal zich inspannen om, onder handhaving van nakoming van reglementen en andere afspraken welke ter zake m.b.t. tot het gehuurde c.q. het complex waarvan het gehuurde deel uitmaakt gelden, de verlichting in en aan het gehuurde alsmede overige installaties en energieverbruikende apparatuur, zo efficiënt en spaarzaam mogelijk te (laten) gebruiken. Huurder zal er op toezien dat dergelijke installaties en apparatuur worden uitgeschakeld op momenten dat er geen noodzaak is voor inschakeling dan wel er geen afspraken, voorschriften of reglementen gelden die anderszins bepalen. Verlichting in het gehuurde zal de Huurder buiten kantooruren en/of gebruikstijden (laten) uitschakelen.
- b. Partijen zullen energieverbruikende apparaten in en bij het gehuurde goed onderhouden en de verbruikinstellingen van alle aanwezige apparatuur zodanig afstellen dat deze zo efficiënt en spaarzaam mogelijk functioneren.
- c. Huurder zal zo spaarzaam mogelijk water (laten) verbruiken in het gehuurde. Indien en voor zover Huurder in het gehuurde apparaten gebruikt ten behoeve van de watertoevoer dan wel apparaten die water verbruiken, zal hij er voor zorg dragen dat deze waterbesparend en energiezuinig zijn.
- e. Huurder zal zo veel mogelijk zijn afval scheiden. Waar mogelijk wordt papier, gft, glas, plastic en/of chemisch afval gescheiden van het overige afval. Huurder zal zijn werknemers stimuleren om zo min mogelijk papier te gebruiken en neemt zijn verantwoordelijkheid ter zake van het voorkomen van (zwerf)afval buiten het gehuurde c.q. de opslagvoorzieningen.
- f. Huurder zal zijn personeel en andere van zijnentwege aanwezige derden waar mogelijk wijzen op het belang van het nastreven van duurzaamheid en nakoming van het in deze bepaling omschreven gebruik.
- g. Huurder zal haar werknemers stimuleren om zo veel als mogelijk te carpoolen en milieubewuste vervoersmiddelen (bijvoorbeeld fiets en openbaar vervoer) te gebruiken.
- h. Verhuurder staat positief tegenover de mogelijke wens van huurder tot het installeren van elektrische oplaadpunten voor auto's en wil meewerken aan de installatie daarvan indien dit economisch, technisch en fysiek/logistiek haalbaar is. De installatie van de desbetreffende oplaadpunten wordt bij voorkeur verzorgd door Verhuurder en zal evenals het daadwerkelijk gebruik en onderhoud (inclusief vervanging) geschieden voor rekening en risico van Huurder.
4. Deze verklaring heeft een looptijd gelijk aan die van de huurovereenkomst (inclusief verlengingen) met betrekking tot het gehuurde.
De verklaring maakt geen onderdeel uit van de huurovereenkomst zelf en zal bij vervreemding van het gehuurde, dan wel het complex waarvan het gehuurde deel uitmaakt niet bindend zijn voor de verwervende partij. Wel zal Verhuurder zich inspannen om de verwerper een gelijklopende verklaring met Huurder te laten aangaan. Huurder zal bij indeplaatsstelling, wederverhuur, onderhuur of anderszins in gebruik geven van het gehuurde de opvolgend huurder/onderhuurder/gebruiker verplichten tot naleving van de inhoud van deze verklaring. Verhuurder kan toestemming tot indeplaatsstelling, wederverhuur, onderhuur c.a. in redelijkheid weigeren indien de opvolgend huurder/ onderhuurder/gebruiker niet bereid is tot naleving.

Aldus ondertekend in _____, houd te _____ op _____

Huurder

Verhuurder