



Master Facility & Real Estate Management

Real Estate Management

Title assignment	: Thesis
Name module/course code	: Master Thesis (BUIL 1070)
Name Tutor	: Ir. C. (Carla) Brouwer RMT
Name student	: N.B. (Nick) Oude Aarninkhof
Full-time / Part-time	: Fulltime
Greenwich student nr.	: 000866303
Saxion student nr.	: 126136
Academic year	: 2014–2015
Date	: 11 September 2015
Confidential	: no

This page has been left intentionally blank

From investing in real estate to investing in Sustainability

Drivers and hurdles



Master Thesis

N.B. Oude Aarninkhof
Amsterdam, September 2015



UNIVERSITY
of
GREENWICH

ING



Metaphor 'Early attempts to fly'

"Man going off a very high cliff in 'this' airplane with his wings flapping, the wind is in his face, the poor guy thinks he is flying, but in fact he is in free-fall, and he just does not know it because the ground is so far away, but of course the craft is doomed to crash.

That is the way our civilisation is, the very high cliff represents the virtually unlimited resources we seem to have when we began this journey. The craft is not flying because it is not built according to the laws of aerodynamics, but it is subjected to the law of gravity. Our civilisation is not flying because it is not built according to the aerodynamics of civilisation that would fly. And of course the ground is a long way away, but some people have seen the ground rushing up sooner than the rest of us. The visionaries have seen it and have told us it is coming.

'We do not inherit the Earth from our ancestors; we borrow it from our children'

(Ancient Indian Proverb, n. d.)

Every living system of Earth is in decline. Every life support system off Earth is in decline. Together these constitute the biosphere, the biosphere that supports and nurtures all life and not just our lives, but perhaps 30 million other species that share this planet with us.

The typical company of the 20th century extracting, waste full, abusive and linear in all of their processes. Taking from the Earth making, wasting, sending his products back to the atmosphere and waste to the landfill.

We are leaving a terrible legacy for our grandchildren and generations not yet born. Some people have called that a generational tyranny, a form of taxation without representation left by 'us'.

It is the wrong way to do".

Ray Anderson - CEO of Interface Global™

Colophon

N.B. (Nick) Oude Aarninkhof

Student number University of Greenwich:

000866303

Student number Saxion:

126136

E-mail:

noudeaarninkhof@gmail.com

Date:

11 September 2015

University of Greenwich

Saxion University of Applied Sciences

Program:

Master Real Estate Management (MSc)

Name course code:

Master Thesis (BUIL 1070)

Tutor:

Ir. C. (Carla) Brouwer RMT

c.b.brouwer@saxion.nl

+31 06 455 924 37

Title:

Master Thesis

Full-time / Part-time:

Fulltime

Academic year:

2014-2015

ING Groep N.V.

Department:

ING Commercial Banking, Real Estate Finance

Company mentors:

drs. M. (Mario) van Teijlingen

+31 20 563 4738

mario.van.teijlingen@ingrealestate.com

drs. J. (Jantine) Schrader MSRE

+31 20 563 4738

jantine.schrader@ingrealestate.com

Address:

Bijlmerplein 888

1102MG Amsterdam

+31 20 563 4738

Keywords:

Sustainability, drivers, hurdles, investors, real estate, roll banks



UNIVERSITY
of
GREENWICH

ING



Preface

Before you lay the result of my Master Thesis of the Master Real Estate Management at the University of Greenwich. After receiving my Bachelor for the study Vastgoed & Makelaardij, I realised that I wanted to develop myself more in the field of real estate. The master Real Estate Management offered this possibility and was, therefore, the perfect fit for me. Personally I believe we most change dramatically to guarantee or current standard of living in the future. Moreover, real estate is perfectly suited for this purpose since it has a significant impact on the climate. Philip Zwart brought me in contact with ING CB REF department, and the journey of sustainability in the real estate industry began.

Further, there remains an important thank-you-round. First, I want to thank my colleagues, who have helped me to define my research. They kept me inspired and focused. Then a big thank-you to Erik de Jong, who helped me with excellent new insights and his help overall. Further, I want to thank Arie Hubers and Peter Brandsma for introducing me to several real investors. Then I would thank all the interviewees who have made their valuable time available to me. It was interesting and informative to listen constantly to the views of other people.

In addition, I have gathered a lot of people around me information, I want to thank them for the time and information they made available. And I want to thank especially Joe Mulder and Qorra Frouws for their time and help. Finally, I had a lot to critical but always positive words of Mario Teijlingen and Janitne Schrader, my supervisors within ING. Without their criticism and words of encouragement, this final product had perhaps not been delivered.

Working on this report was fun and a very educational experience. I did this for approximately six months, and I learned a lot about the topic of sustainability in the real estate industry. Altogether it was an exciting and pleasurable time where I learned a lot and encountered inspiring people.

Nick Oude Aarninkhof
Amsterdam, October 2015

Finally, I want to conclude with the beginning:
“The beginning is the most important part of the work.”
—Plato

Summary

The built environment accounts for 40% of the total energy consumption and over 38% of the total carbon dioxide emissions. Fortunately, the role of environmental sustainability has increased in the real estate sector but unfortunately it is falling behind on implementing sustainability policies. Therefor the research question in this research is:

Which factors contribute to the realisation of sustainability policies in the strategy of institutional investors in real estate?

This study identifies the drivers and hurdles for implementing environmental sustainability policies of institutional real estate investors and what the position of banks is in this process. The research is based on comprehensive literature review scientific evidence on drivers and hurdles for corporate sustainability. This has resulted in two models 'drivers for sustainability' and 'hurdles when implementing sustainability'. The models are divided into internal and external drivers. In addition the position of the bank was investigated. This is to provide a more holistic perspective on the different corporate sustainability drivers and hurdles. An Advantage of that is, that by this way the change from the current unsustainable status quo to a more sustainable-oriented state can be improved. Based on the literature overview Empirical data was collected from experts and (head) sustainability managers. The findings can be read indicated in table s.1 and s.2.

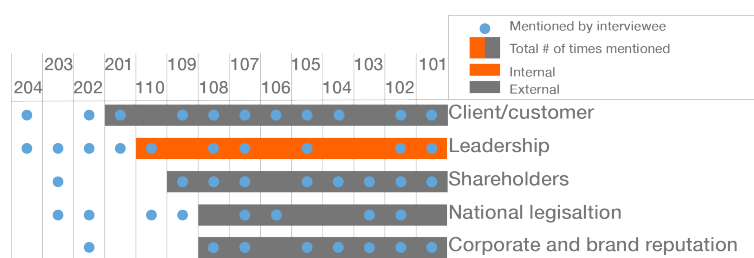


Table s.1 | Top five most mentioned drivers. Source: (Author, 2015)



Table s.2 | Top five most mentioned hurdles. Source: (Author, 2015)

The results of the position of the banks indicate that average knowledge of banks towards sustainability is shockingly low and that lending is one of the slowest sections of the real estate industry is that is coming to the table. It is recommended to emphasise leadership and include people in the sustainability process through empowerment. To banks it is recommended to make a materiality analyses, become a respected partner, try to find the business case and involve clients sustainability manager in the negotiations. This research offers a holistic perspective on how (real estate) companies can be more successful in implementing sustainability policies. Next to that, the position of banks regarding sustainability is assessed.

Table of Contents

1	Introduction	9
1.1	Background subject	9
1.2	Research question.....	10
1.3	Constraints and limitation thesis	10
1.4	Structure thesis.....	11
1.5	Research model	11
2	Literature review	12
2.1	Global warming.....	12
2.2	History sustainability awareness.....	13
2.3	What is sustainability?	15
2.4	Measurements for sustainable real estate	20
2.5	Sustainability in real estate	21
2.6	Investors sustainability policy analyse.....	23
2.7	Drivers for sustainability in real estate	23
2.8	Organisational change for corporate sustainability.....	27
2.9	Conceptual model and hypotheses	32
3	Research methodology	34
3.1	Objective.....	34
3.2	Research question and sub-question	34
3.3	Research strategy	34
3.4	Research design.....	35
3.5	Data collection	37
3.5.1	Literature research.....	37
3.5.2	Semi-structured interviews	38
3.6	Analysis technique interview.....	38
4	Results from the interviews	41
4.1	Sustainability in the real estate industry	41
4.2	Drivers and hurdles for sustainability in the real estate industry	41
4.3	Position bank	47
4.4	Hypothesis feedback	48
5	Discussion	50
5.1	Drivers	50
5.2	Hurdles.....	50
5.3	Banks.....	51
5.4	General discussion	51
6	Conclusions	53
6.1	Recommendations.....	53
7	References.....	55
8	Appendixes	62
	Annex 1 – Historical world production of fossil energy 1800-2010	62
	Annex 3 – Virtuous loops of feedback and adaptation	62
	Annex 4 – Drivers literature	63
	Annex 5 – list interviewees drivers	63
	Annex 6 – Analysis institutional investors.....	64
	Annex 7 – Interview protocol.....	73
	Annex 8 – Transcripts interviews	76

1 Introduction

In this chapter the background and problem statement of this thesis will be defined. Also, the research question, that derives from the background, which this thesis will address, will be mentioned. Finally, this chapter will elaborate the research model, contribution to the field, scope, constraints and limitations and the structure of this thesis.

1.1 Background subject

Sustainability has become the strategic imperative of the new Millennium. The phrases sustainability, corporate social responsibility, corporate social performance, going green and the “triple bottom line” (Elkington, 1998) all refer to organizations enhancing their long-term economic, social and environmental performance (Galpin et al., 2015). Both industry leaders and academics recognize that sustainability is important for the long-term success of both the firms and the communities in which they operate (Galpin et al., 2015).

According to a study carried out by CBRE (2012) 70 per cent of the surveyed property managers say that energy efficiency and sustainability is 'one of the most important criteria' to be found in the selection of new purchases. This is important because real estate and the built environment consume on a global basis, 3 billion tons of raw materials (40 per cent of the total use) annually, are responsible for producing 50 per cent of chlorofluorocarbons (CFCs) and indirectly 33-38 per cent of CO₂, 40 per cent of the landfill waste, 73 per cent of the electricity consumption and 13 per cent of all potable water (USGBC, 2012; Walker, 2008). Consequently, the built environment and the real estate sector have an important role in climate change and in delivering a sustainable energy economy.

In recent years, different kinds of actions, such as green building concepts and energy-saving tips, have been introduced to the real estate market. The need for practical tools to evaluate and compare buildings and their sustainable features have increased as well. A large number of building rating systems have been introduced around the Globe and certification of sustainable buildings is starting to become common in many countries (Falkenbach et al., 2010). According to Global Real Estate Sustainability Benchmark (2014) 83 per cent of the institutional investors state that sustainability is essential to the construction of property portfolios (GRESB, 2014).

Sustainable construction is on the rise in the Dutch market as well. According to figures from the Dutch Green Building Council (2013) more than 3.5 million square feet of new construction and more than 1.8 million square feet existing commercial real estate is nominated or certified according to the European BREEAM Label (DGBC, 2013).

Despite the real estate sector's awareness of the environmental effects of the built environment and the positive (re)developments made in recent years there are still some obstacles on the way, according to Falkenbach et al. (2010). From the society's and the building user's perspective, the benefits of environmentally sustainable buildings are undoubted. Sustainable buildings provide distinct benefits through higher energy efficiency and reduced environmental impacts. However, the benefits of sustainable buildings for the real estate investor have not been on the agenda yet (Falkenbach et al., 2010).

Milkman et al. (2008) noted that the ability of organizations, corporations and entities to contemplate, evaluate and implement quality decisions is dependent upon a multitude of intrinsic and extrinsic factors. So when do investors decide for a sustainable approach and when not (Hess and Bacigalupo, 2011)?

Also ING Real Estate Finance (REF) (2015) stated in their report 'REF's objectives in driving sustainability in the real estate sector that it is vital that companies raise internal awareness about sustainability first, before deploying strategies externally. According to ING (2015) more than 90 per cent of the currently built environment will probably still be in use by 2050. Therefore, the challenge lies in transforming the existing built environment. ING emphasize the quest for understanding the drivers and hurdles behind the investments in green buildings and which roll ING can play in achieving these sustainability policies.

Executives at all levels see an important business role for sustainability. However, when it comes to mastering the reputation, execution, and accountability of their sustainability programs, many companies have far to go (McKinsey, 2014). Consequently, the main aim of this study is to identify the drivers, hurdles and policy of sustainable buildings from the real estate investors' perspective. This knowledge fosters the understanding of institutional investors' decision-making process and can contribute to promoting sustainable (green) investments. Finally, ING REF will use this information to draft their 'action focus' on the sustainable real estate investments.

1.2 Research question

As mentioned in section 1.1, the built environment has a significant influence on the climate change. Despite the real estate sector's awareness of the environmental effects of the built environment made in recent years, there are still some obstacles on the way. Therefore, the drivers and the hurdles behind environmental sustainability from institutional investors have to be investigated. Further, this thesis is conducted to gain more insight in prioritising these drivers and hurdles. This thesis attempts to identify how a bank can contribute in stimulating real estate companies to 'go' for green and how to solve the different hurdles that real estate companies encounter when implementing a sustainability policy.

The research question in this thesis is formulated as followed:

Which factors contribute to the realisation of sustainability policies in the strategy of institutional investors in real estate?

1.3 Constrains and limitation thesis

In this chapter, the limitations of the research will be described. This research is and will be conducted with greatest attention and with the usage of valid resources, however there are several limitations.

- (1) The focus of the research is fixed on institutional investors. This research expects that institutional investors are crucial actors in delivering a sustainable built environment because of their size. Due this focus other actors in the built environment will not be investigated, but can have a serious effect on the built environment in the future.
- (2) The focus of the research is fixed on the environmental side of sustainability and even within this the focus is on the build environment, but not on other aspects like production techniques, circular economic.
- (3) This research is focussing Western Europe and mainly on Dutch companies. However, other parts of the World and countries will be interesting as well to research. The investigation of other areas is seen as a recommendation. It would be interesting to compare the outcome of the studies with each other.
- (4) The focus of the research is fixed on institutional investors in the real estate industry. According to the Oxford dictionary this institutional investors are: A large organization, such as a bank, pension fund, labour union, or insurance company, that makes substantial investments on the stock

exchange. Therefore in this research institutional investors are large listed or non-listed real estate investors companies.

(5) The period of this research is approximately four months, which means that the researcher is not capable to get the extent of depth that would be preferred.

1.4 Structure thesis

The central question will shape the thesis. Meanwhile the introduction gave an overview of the research and the definition of the problem and set the research. In answering these question different choices can be made, and will largely determine the direction of the research. First in chapter 2 a study is carried out about sustainability in the real estate industry. Next selected real estate investor are analysed on their sustainability policies and implementation strategies whether this information was accessible. Then as a starting point the sustainability drivers and hurdles by Rodrigo Lozano for sustainability were used to give an overview. These drivers and hurdles are then illustrated into two figures. Next in chapter 3 the research methodology will be elaborated.

Then the drivers and hurdles formulated in the literature review are tested in the field. True this approach it becomes clear which drivers and hurdles are important for real estate investor to implement their sustainability policies. The results of the interviews are explained in chapter 4.

In chapter 5 the outcomes of all the analyses that have been done will be discussed. Chapter 6 will continue with the conclusions and recommendations for further research. After that the references and appendices can be found.

1.5 Research model

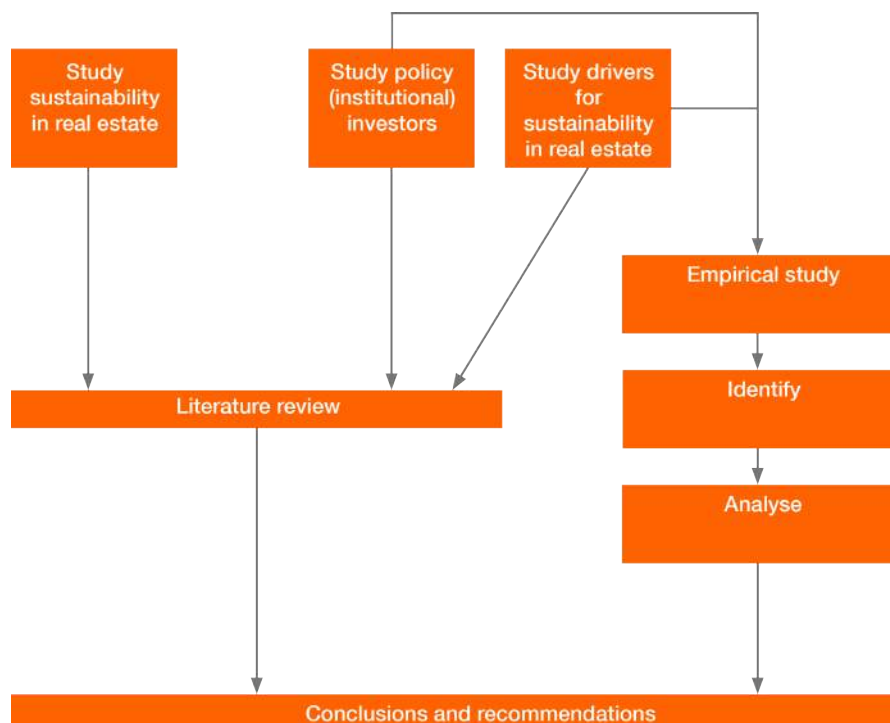


Figure 1 | Research model. Source: (Author, 2015)

2 Literature review

In this chapter, the literature review will be elaborated. First will be explained why it is necessary to change our way of doing business and start to do business in a more sustainable way. Then will be elaborated when sustainability became a subject of importance. Moreover, it becomes clear where investors at this point are on the subject sustainability. Then it is important to understand what sustainability in the real estate industry is and what the benefits are of running a sustainable business. When that is clear, it is important to know how sustainability is being measured in the real estate industry and which certifications are most common.

Next a selected group of investors will be analysed on their sustainability policies to see what they are doing on sustainability and how far they are. Then is elaborated why they choose to adopt a green policy. Finally, the hurdles will be identified when implementing these sustainable policies. So first the importance of why humankind must change our current way of doing business.

2.1 Global warming

This is an introducing section to illustrate that a change of the current way of exploiting 'our' Earth resources is necessary. Human beings have been slow in recognizing the global environmental dangers of economic growth based on the use of carbon fuels and to take actions to avert these dangers. Since the Industrial Revolution there has been increasing use of carbon fuels, first timber and other biomass, then coal, oil and subsequently natural gas (Höök and Tang, 2013), see annex 1. This process has added substantially to levels of greenhouse gases, particularly carbon dioxide (CO₂), in the Earth's atmosphere. This process is reducing radiation of heat from the Earth and is raising the average levels of temperatures on the Earth (Tisdell, 2008). The demand for energy will increase the coming years. Consequently, the demand for natural resources will increase correspondingly (IEA, 2014), see figure 2. Figure 2: as China slows, then India, Southeast Asia, the Middle East and parts of Africa and Latin America take over as the engines of global energy demand growth. The extremely

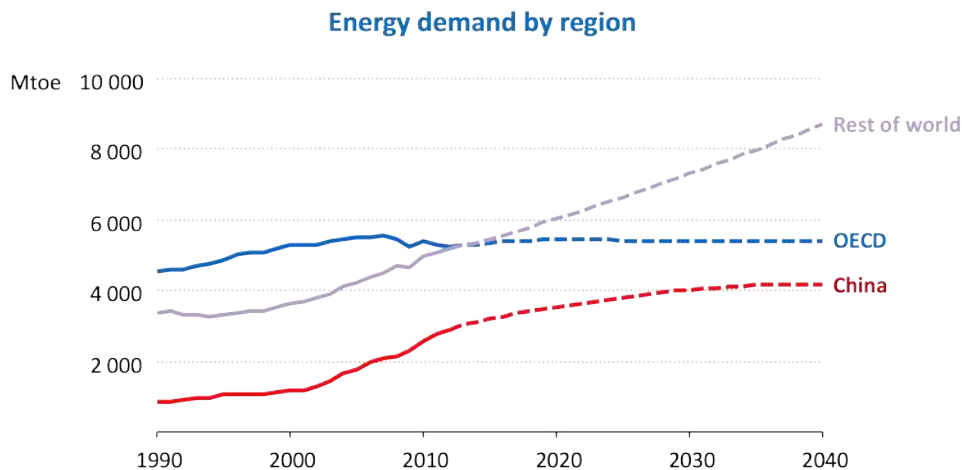


Figure 2 | Energy demand by region. Source: (IEA, 2014)

use by the rest of the world, will cause scarcity and this could be a future problems for real estate investors. But if investors could offer more energy efficiency buildings this can be a competitive advantage and reduce the hurdle of possible high electric bills.

Tisdell (2008) stated that over very long periods of time, there have been natural variations in the average temperature on Earth and considerable variations in sea levels. What is unusual about the current episode of the Earth's warming is that it is a consequence of human economic activity and it

is happening at speed, which has never before occurred naturally. Therefore, it can be expected to cause serious disruption of existing biophysical systems in a relatively short period of time (within this century) and have opposing socio-economic consequences in most parts of the Earth (Tisdell, 2008; Parmesan, 2007). Reducing global warming is therefore of importance for the 'health' of all the inhabitants of Earth.

"Consider this: all the ants on the planet, taken together, have a biomass greater than that of humans. Ants have been incredibly industrious for millions of years. Yet their productiveness nourishes plants, animals, and soil. Human industry has been in full swing for little over a century, yet it has brought about a decline in almost every ecosystem on the planet. Nature doesn't have a design problem. People do (McDonough and Braungart, 2002)."

Since the industrial revolution started global warming is at a speed that has never happened before. Humanity has started it. Therefore, humanity must stop it. But when became this 'change' a subject for scientists and politicians. In other words, when became humanity aware of the fact that 'we' must change.

2.2 History sustainability awareness

According to Luke (2013) 'Sustainable' came into English during the 1640s, and it was commonly found in conservationist debates in the late 19th and early 20th centuries (Gottlieb, 1993). Clearly, it has had a 'utopian' dimension (Harlow et al., 2011), but it also acquired quite 'utilitarian' purposes after the 1980s. Frequently, sustainability is associated with satisfying a national economy's needs for natural resources, while sustaining continued access to these supplies without compromising their use by coming generations (WCED, 1987). In terms of business ethics, demonstrating a little of 'community concern' or 'social responsibility' for the adverse transaction costs and negative externalities generated by such industrial logistics has not been entirely ignored by business (Küpers, 2011). Of course, some firms attend to these conservationist obligations to minimize pollution and waste better than most, but these ethical goals have been an operationally legitimate worry for some managers at least since the Progressive Era (1890–1920) in the USA (Gottlieb, 1993; Luke, 2013)

Further Luke (2013) state that the decades during which cautious concern about the conservation of natural resources become a general alarm about the sustainability of the Earth per se come later (Jermier and Forbes, 2003). For businesses, this concern becomes a more focused problematic, first as the overall levels of improved material existence improve for some countries from the late 1940s to the early 1970s, and second as the possible survival of humanity as such comes to be questioned worldwide during the Cold War. The idea of 'sustainable' development, then, crystallized some contradictory events and forces in the 1970s (UNEP, 1972) that have yet to be fully sorted out (Blewitt, 2008). Not surprisingly, corporate thinking about the sustainability of the Earth as a planetary system came into more common parlance with the 'the Spaceship Earth' metaphor, which was popularized by many statesmen and scientists in the 1960s (Boulding, 1966). The US Ambassador to the United Nations, Adlai Stevenson, delivered an address to the General Assembly noting 'We travel together, passengers on a little spaceship, dependent on its vulnerable reserves of air and soil' (1965). After toying with this concept for years, R. Buckminster Fuller expressed the same ideas in his 1968 book, *Operating Manual for Spaceship Earth*. In 1966, the internationally noted author Barbara Ward also published her book *Spaceship Earth*, and so too did Kenneth Boulding issue his essay 'The economics of the coming Spaceship Earth' (Luke, 2013).

Luke (2013) state that recognizing this reality, and responding to new ecology movements during the 1960s and 1970s, some firms accepted greater responsibility for their operations on Spaceship Earth by working with communities and other stakeholders (Freeman, 1984) in ways that implicitly addressed caring for the so-called 'triple bottom line' of 'people, planet, profit' (Elkington, 1998). At

the same time, scientists, naturalists and activists also elaborated sustainability discourses to preserve the Earth for its own sake, although a few also acknowledged that serious attention must be given to economic growth to sustain the wayfarers of Spaceship Earth (Ward and Dubos, 1972).

The tenor of these debates turned upon insights from critics such as Barry Commoner (*The Closing Circle Nature, Man, and Technology*, 1971), Paul Ehrlich (*The Population Bomb*, 1968) or Donella Meadows et al. (*The Limits to Growth*, 1972). As scientific academicians, their 'big picture' overviews tended to overlook how little of the material wealth that they saw as being so destructive had trickled down to the planet's poorer populations. Yet, their anxieties about limiting growth, controlling population and closing nature/human/technology circles clearly intended to preserve the many social advances that rapid economic growth already had delivered to wealthy countries (Hirsch, 1976).

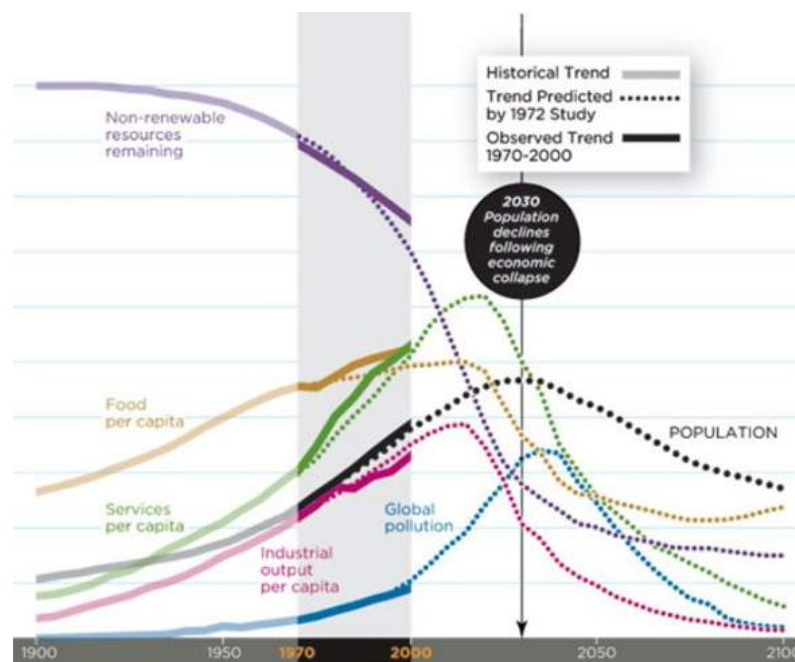


Figure 3 | Scenarios global sustainability. Source: (Meadows et al., 1972)

The report 'The Limits to Growth' of the Club of Rome (1972) presented some challenging scenarios for global sustainability, based on a system dynamics computer model to simulate the interactions of five global economic subsystems, namely: population, food production, industrial production, pollution, and consumption of non-renewable natural resources. The scenarios, as shown in figure 3, show that the increasing world population around the year 2030 ensures a tipping point. The problems are so large that they are no longer can be solved on a regional level (Honing, 2014; Meadows et al., 1972).

A generation later, Commoner's *Making Peace with the Planet* (1990) ironically expressed this ambivalence very well by suggesting humanity has indeed won enough wealth from Nature to end its war on natural ecosystems as well as maintain the gains won from centuries of environmental destruction. In turn, sustainability policies embraced new terms – 'deliberation, citizenship, even the rights of species – but they hid, or marginalized, the inequalities and cultural distinctions that had driven the 'environmental' agenda internationally' (Redclift, 2005). With these rhetorical twists and turns, the fundamental commitment to environmental conservation unwillingly accommodated the CSR-driven agenda for preserving the wealthy economy and society that modernization had made possible. Still, early supporters of sustainability continued to seek the protection of the Earth from humanity for its own sake (Harlow et al., 2011), and strongly questioned the rhetoric's of sustainability as clean lean corporate green living (Horn, 2006).

Over the past decade, the concept of 'sustainability' devalued explicit interpretation of social value to a vogue word. The reason is that 'sustainability' is used all the time, with the risk that necessary focus on sustainability disappears into the background. Sustainability is not limited to energy reducing CO₂ emissions, waste and the use of recyclable materials. Sustainability acts on a certain attitude, integrity, respect for people, nature and culture (People, Planet, Profit). Sustainable (re)development has been a good balance between the environmental, economic and social interests (van Driel, 2010). Present, at the climate change at the 2015 World Bank Group/IMF Spring meetings, 43 CEOs from 20 economic sectors with operations in over 150 countries and territories that generated over \$1.2 trillion of revenue in 2014 have signed the 'Let's partner on climate action Now'. At the Paris climate conference (COP 21) in December 2015, they call upon governments to take bold action to secure a more prosperous world for all of us. The CEOs are already taking action and are willing to work together with the international community to help deliver practical climate solutions (Medium, 2015). In addition, 120 investor CEOs from around the world managing funds worth more than €11 trillion have written an open letter to finance ministers urging them to support the inclusion of a long-term emissions reduction goal in the international climate agreement due to be sealed in Paris in December 2015 (IIGCC, 2015).

With increased societal focus on resource scarcity, the need for de-carbonization, and the effects of climate change, investors have become increasingly aware of the implications from these, generally longer term, megatrends (GRESB, 2014; IIGCC, 2015; Medium, 2015). Now it is clear that sustainability is becoming more and more important to different countries and companies all over the world in the question is what is sustainability and what sustainability can mean to companies.

2.3 What is sustainability?

Cited in (Luke, 2013), Flannery (2009) state: *'everyone knows what the solution is: we must begin to live sustainably. But what does that actually mean? 'Sustainability' is a word that can mean almost anything to anyone. Whether used by cosmetics advertisers or fruit sellers, it is bandied about as if it were the essence of virtue. Yet it so recent is the word that my spell-checker doesn't recognize it'* (Flannery, 2009). So what does it mean in the real estate industry.

As mentioned above 'sustainability' can mean almost anything to anyone (Flannery, 2009). Specifically sustainability has everything to do with the scarcity of resources which wealth is produced. The surface of the earth is finite; the stocks of raw materials are finite; and the capacity of the atmosphere and our environment are finite. Because of the scarcity of resources, it is not obvious that the present prosperity is sustainable (Liebrand, 2009).

33% of the 1.000 CEO's across the world believe that business is doing enough to address global sustainability challenges.

UNGC (2013)

There are several definitions of the term 'sustainability'. The most commonly accepted definition and widely used definition of sustainability is in the report of the World Commission on Environment and Development (WCED) of the United Nations (Liebrand, 2009). Our Common Future (1987) was the report of the WCED, widely known as the 'G. H. Brundtland Report,' to the General Assembly of the United Nations. The Commission was formed in coordination with Resolution 38/161 of the UN General Assembly, passed in the autumn of 1983, with a condition that at least half of commission members should represent developing countries. Gro Harlem Brundtland from Norway, then leader of the Norwegian working party, became the chair, and Mansur Halid, former minister for foreign affairs of Sudan, deputy chair (Chumakov, 2014). Wiersum (1995) state that since the publication of the Brundtland report, the principle of sustainable development has gained general acceptance. This acceptance illustrates the growing awareness of the inherent fragility of the world's ecosystems. The Brundtland report defined sustainable development as *'meeting the requirements of presents generations without undermining the natural recourse base,*

which would compromise the ability of future generations to use these resources' cited in (Wiersum, 1995).

In this definition, the Brundtland Commission establishes a clear link between economic growth, environmental issues, poverty and development issues. The definition of the Association of Institutional Real Estate Investors, Netherlands/Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed, Nederland (IVBN, 2009) is '*Sustainability is the bringing together of concern for the environment in a responsible way, long life, user satisfaction and value creation*'. The concept of 'responsible' refers to ensuring the needs of future generations. According to Liebrand (2009) from that perspective, the two definitions are virtually identical.

John Elkington (1998) firstly defined the 'Triple Bottom Line' concept. The concept is based on the idea that companies who consider three separate bottom lines 'people, planet, and profit' are taking into account the full cost of doing business. The idea that people, planet, and profit all contribute to the bottom line is an idea that arose from the Brundtland Report (Shnayder et al, 2015). This concept, as is shown in figure 4, seeks to minimize the impact of our activities on the environment where wellbeing and health play an important role and in which economic growth is ensured. The three different aspects are partially connected to each other. According to Cadman (2008), this is because the various aspects cannot be seen in isolation from each other (Liebrand, 2009; Cadman, 2008).

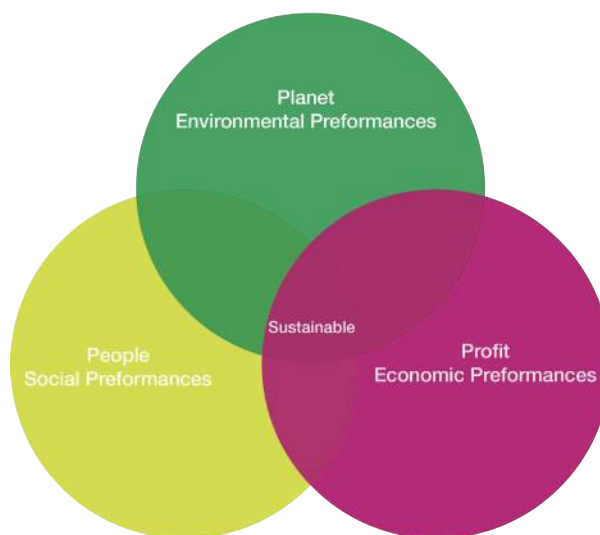


Figure 4 | Triple Bottom line. Source: (Elkington, 1998)

For the purposes of this thesis, corporate sustainability should be understood as: corporate activities that proactively seek to contribute to a sustainable equilibrium in the build environment. There is no explicit definition for sustainability in the real estate industry. This can be an explanation that the majority of the investors according to GRESB see previous section, have problems with implementing their policy. The real estate industry seeking what sustainability means for them.

Value of sustainability

The value of sustainability according to Porter and Kramer (2011): a company's value chain inevitably affects—and is affected by—numerous societal issues, such as natural resource and water use, health and safety, working conditions, and equal treatment in the workplace. Opportunities to create shared value arise because societal problems can create economic costs in the firm's value chain. Many so-called externalities actually inflict internal costs on the firm, even in the absence of regulation or resource taxes. Excess packaging of products and greenhouse gases are not just costly to the environment but costly to the business. Wal-Mart, for example, was able to address both

issues by reducing its packaging and rerouting its trucks to cut 100 million miles from its delivery routes in 2009, saving \$200 million even as it shipped more products. Innovation in disposing of plastic used in stores has saved millions in lower disposal costs to landfills (Porter and Kramer, 2011).

The new thinking reveals that the congruence between societal progress and productivity in the value chain is far greater than traditionally believed (see the exhibit “The Connection Between Competitive Advantage and Social Issues”). The synergy increases when firms approach societal issues from a shared value perspective and invent new ways of operating to address them. So far, however, few companies have reaped the full productivity benefits in areas such as health, safety, environmental performance, and employee retention and capability. For example, Johnson & Johnson invested in employee wellness programs, and has saved \$250 million on health care costs (Porter and Kramer, 2011).

But there are unmistakable signs of change. Efforts to minimize pollution were once thought to inevitably increase business costs—and to occur only because of regulation and taxes. Today there is a growing consensus that major improvements in environmental performance can often be achieved with better technology at nominal incremental cost and can even yield net cost savings through enhanced resource utilization, process efficiency, and quality (Porter and Kramer, 2011).

Energy use and logistics. The use of energy throughout the value chain is being re-examined, whether it be in processes, transportation, buildings, supply chains, distribution channels, or support services. Triggered by energy price spikes and a new awareness of opportunities for energy efficiency, this re-examination was under way even before carbon emissions became a global focus. The result has been striking improvements in energy utilization through better technology, recycling, cogeneration, and numerous other practices—all of which create shared value. We are learning that shipping is expensive, not just because of energy costs and emissions but because it adds time, complexity, inventory costs, and management costs. Logistical systems are beginning to be redesigned to reduce shipping distances, streamline handling, improve vehicle routing, and the like. All of these steps create shared value. The British retailer Marks & Spencer’s ambitious overhaul of its supply chain, for example, which involves steps as simple as stopping the purchase of supplies from one hemisphere to ship to another, is expected to save the retailer £175 million annually by fiscal 2016, while hugely reducing carbon emissions. In the process of re-examining logistics, thinking about outsourcing and location will also be revised (as we will discuss below) (Porter and Kramer, 2011).

“When humanity’s footprint is within the annual regenerative capacities of nature, this footprint is sustainable”

Székely and Knirsch (2005)

Resource use. Heightened environmental awareness and advances in technology are catalysing new approaches in areas such as utilization of water, raw materials, and packaging, as well as expanding recycling and re-use. The opportunities apply to all resources, not just those that have been identified by environmentalists. Better resource utilization—enabled by improving technology—will permeate all parts of the value chain and will spread to suppliers and channels. Landfills will fill more slowly (Porter and Kramer, 2011).

For example, Coca-Cola has already reduced its worldwide water consumption by 9% from a 2004 baseline—nearly halfway to its goal of a 20% reduction by 2012. Dow Chemical managed to reduce consumption of fresh water at its largest production site by one billion gallons—enough water to supply nearly 40,000 people in the U.S. for a year—resulting in savings of \$4 million. The demand for water-saving technology has allowed India’s Jain Irrigation, a leading global manufacturer of complete drip irrigation systems for water conservation, to achieve a 41% compound annual growth rate in revenue over the past five years (Porter and Kramer, 2011).

Thus according to Porter and Kramer (2011) sustainability efforts is not only about saving the environment but has the power to be profitable and have significant social benefits. However, the big question remains, how can the real estate industry change her way of thinking to become more sustainable and starts thinking about shared value. Now it is clear what sustainability and the value of it is, it is important how 'sustainability' is measured in the real estate industry.

GRESB

An organisation called Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) is an industry-driven organization committed to assessing the sustainability performance of real estate portfolios (public, private and direct) around the globe (GRESB, 2015b). The GRESB results/scores of the investors will be used to give an indication where the real estate industry currently is on sustainability. To understand what GRESB is, first a short introduction to the GRESB scores. The overall GRESB score is divided into two dimensions: (1) Management & Policy (MP) and (2) Implementation & Measurement (IM). (1) MP is defined as 'the means by which a company or fund deals with or controls its portfolio and its stakeholders and/or a course or principle of action adopted by the company or fund.' The maximum score for MP is 41.5 points – this is 30 per cent of the overall GRESB Score – and is expressed as a percentage. (2) IM is defined as 'the process of executing a decision or plan or of putting a decision or plan into effect and/or the action of measuring something related to the portfolio.' The maximum score for IM is 96 points – this is 70 per cent of the overall GRESB Score – and is expressed as a percentage (GRESB, 2014). For this research it is not important to know how these scores are reached.

The scores for MP and IM are visualized using the GRESB Quadrant Model. In 2014, for the first time, MP appeared on the vertical axis while IM appears on the horizontal axis. Each participant is allocated to one of the four quadrants; (1) green starters (2) green talk (3) green walk (4) green stars (GRESB, 2014), see figure 5 next page.

"What we see now is that businesses have beautiful ambition related to CSR; the question however, remains how they are going to fulfill these ambitions"

Karen Maas (2012), Scientific Director

(1) Green starters have started to develop some sustainability policies but show limited organisational focus. Environmental initiatives are not yet fully implemented and measured across the entire portfolio. No comprehensive measurement of environmental KPI's. (2) Green talk dedicated resources for sustainability management, comprehensive external reporting, sustainability implementation plans have been developed. More attention should be given towards the implementation and measurement of these action plans. (3) Green walk integration of sustainability policies and measurements of environmental KPI's, but limited reporting, and a lack of formal policies and procedures. External stakeholders expect a stronger focus on transparency. (4) Green stars integrated organisational approach towards measurement and management of environmental KPI's. Steering on the reduction of resource reduction and innovation in measures beyond energy efficiency (e.g. productivity, tenant behaviour) (ANREV, 2013).

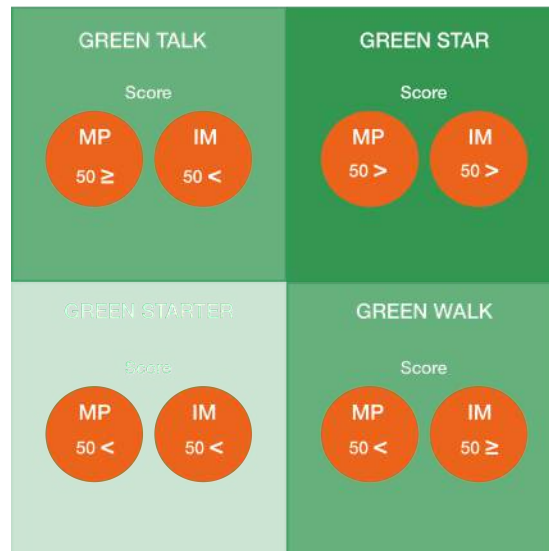


Figure 5 | GRESB Quadrant Model. Source: (GRESB, 2014) modified by Author

The GRESB Quadrant Model (QM) shows the sustainability performance of all Survey participants, based on their score for each of GRESB's two dimensions (MP & IM). The QM, see figure 6, is filtered on Europe. Europe has 328 participants; together they have 28,498 assets with a combined value of approximately 698 USD billion GAV. The overall score is 48, and the average MP(1) and IM(2) are 58(1) and 43(2) (GRESB, 2015).



Figure 6 | GRESB Quadrant Model Europe. Source: (GRESB, 2015)

Consequently, the GRESB QM for the European market shows the sustainability performance of all surveyed participants, based on their score for each of GRESB's two dimensions. The QM indicates that most companies are in the 'green talk' Quadrant or just above. This means that most companies have a policy on sustainability but are falling behind on implementing and monitoring it. This is in line with the statement of Karin Maas mentioned earlier. For clarity, the GRESB results will be used to get an indication of progress of the real estate investors in Europe. Now it is clear that most investors are

aware of sustainability but are falling behind on implementing sustainability policies it is important which benchmarks/certification are further used in the real estate industry for measuring the sustainability progress.

2.4 Measurements for sustainable real estate

The importance of sustainability is so great that reliable indicators and benchmarking are needed. It is not enough to indicate that there is 'green' developed or is exploited. At the moment almost each country has their own energy rating systems, which are adjusted to their specific requirements and situation, and overall accepted standards have not been reached (Falkenbach et al., 2010). In the past years, various methods were developed worldwide. The main methods are LEED and BREEAM. In addition, national methods have also been developed, such as DGNB in Germany, Green Star in Australia and BEAM in Hong Kong. The practice is that LEED has developed into the most widely used method in the US while BREEAM is most commonly used in Europe (van Driel, 2010).

Several studies have compared the available methodologies. Hereby prove the advantages of BREEAM in Europe. This methodology is based on European regulations. Climatic conditions in Europe differ, so custom-made guidelines to each country is important. Moreover, the laws and regulations of each country are different. BREEAM provides for this and provides the ability to analyse tailor and deliver comparable output. This is important for the screening of international real estate portfolios (van Driel, 2010). Further van Driel (2010) state that, especially for international companies international applicability and comparability is important. Scale is important for reliable benchmarking. The next part of this section consists of a short elaboration of the two methodologies BREEAM and LEED. In addition, the Global Reporting Initiative (GRI) is shortly described.

BREEAM

Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM) is the world's foremost environmental assessment method and rating system for buildings, with 425,000 buildings with certified BREEAM assessment ratings and two million registered for assessment since it was first launched in 1990 (BREEAM, 2015). BREEAM sets the standard for best practice in sustainable building design, construction and operation and has become one of the most comprehensive and widely recognised measures of a building's environmental performance. It encourages designers, clients and others to think about low carbon and low impact design, minimising the energy demands created by a building before considering energy efficiency and low carbon technologies (BREEAM, 2015). A BREEAM assessment uses recognised measures of performance, which are set against established benchmarks, to evaluate a building's specification, design, construction and use. The measures used represent a broad range of categories and criteria from energy to ecology. They include aspects related to energy and water use, the internal environment (health and well-being), pollution, transport, materials, waste, ecology and management processes (BREEAM, 2015).

BREEAM®

LEED

Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) is designed to set standards and measure the sustainability performance of buildings in construction and operation. LEED is designed and administered by the US Green Building Council (USGBC). LEED focuses on five areas, being sustainable site development, water savings, energy efficiency, selection of materials, and indoor environmental quality (Wessels, 2014). To become certified, organisations earn 'points' for environmental interventions in each of the above five mentioned areas. When enough points are accumulated, they get awarded with a certification in a certain level: Certified, Silver, Gold, and Platinum (where platinum is the highest) (USGBC, 2015).



The Global Reporting Initiative (GRI)

The Global Reporting Initiative (GRI) is a leading organization in the sustainability field. GRI promotes the use of sustainability reporting as a way for organizations to become more sustainable and contribute to sustainable development. GRI has pioneered and developed a comprehensive Sustainability Reporting Framework that is widely used around the world. GRI is an international not-for-profit organization, with a network-based structure. Its activity involves thousands of professionals and organizations from many sectors, constituencies and regions. The Framework is developed collaboratively with their expert input: international working groups, stakeholder engagement, and due process – including Public Comment Periods – help make the Framework suitable and credible for all organizations (GRI, 2015).



A sustainability report is a report published by a company or organization about the economic, environmental and social impacts caused by its everyday activities. A sustainability report also presents the organization's values and governance model, and demonstrates the link between its strategy and its commitment to a sustainable global economy. GRI's mission is to make sustainability reporting standard practice for all companies and organizations. Its Framework is a reporting system that provides metrics and methods for measuring and reporting sustainability-related impacts and performance (GRI, 2015). For the Reporting Principles and Standard Disclosures click [here](#), and for the Implementation Manual click [here](#).

The Framework – which includes the Reporting Guidelines, Sector Guidance and other resources – enables greater organizational transparency and accountability. This can build stakeholders' trust in organizations, and lead to many other benefits. Thousands of organizations, of all sizes and sectors, use GRI's Framework to understand and communicate their sustainability performance (GRI, 2015).

2.5 Sustainability in real estate

There has been an active debate in recent years on the issue of why sustainability has not yet reached the mainstream in the field of real estate. Sustainable buildings have undeniable benefits when it comes to constructing sustainable environments, but the numbers that are being built remains low. It has been proposed that this is the result of a "vicious circle of blame" (Cadman, 2000), one which takes into account the attitudes of real estate market players towards sustainable development.

In the early 1990s, organisations globally sprouted up to codify sustainable real estate best practices. In the late 1990s, these governmental, non-profit and for-profit organizations signalled hope that sustainable real estate would soon be 'business as usual' when they launched their respective green building rating systems, such as the UK's BREEAM (1993/1998), France's H.Q.E. (1999), and North America's LEED® (1998) and ENERGY STAR® (1999). Nonetheless, many real estate stakeholders were frustrated with slow progress (Robinson, 2009).

Van der Heijden (2015) explains that actors in this slow progress, although technological solutions are available to reduce the impact the sector has on the natural environment, are not particularly willing to replace business-as-usual technology with new technology (van der Heijden, 2015). One particular issue that stands out is the passing on of responsibilities by various actors in the sector, sometimes referred to as the 'vicious circle of blame' (Cadman, 2000), see figure 7.



Figure 7 | The Vicious Circle of Blame. Source: (Cadman, 2000)

According to Cadman (2000) this vicious circle of blame refers to a situation in which all parties involved blame each other for not providing, demanding or financing buildings with high levels of environmental performance. This suggests, so the argument goes, that occupants do not demand sustainable buildings because such buildings are not offered to them. In turn, builders do not construct sustainable buildings because developers do not commission them. Developers, then, do not commission such buildings because investors do not fund them. Finally, investors do not fund sustainable buildings because they hold the opinion that there is no demand for these buildings, which brings us back to the occupants (van der Heijden, 2015; Cadman, 2000). Further van der Heijden (2015) state that this vicious circle of blame has become a strong image in the building sector, with various organisations aiming to break it. For example, the UK-based Royal Institute of Chartered Surveyors (RICS) aims to change this vicious circle of blame into 'virtuous loops of feedback and adaptation' (RICS, 2008), see annex 3.

According to Robinson (2009) the good news is that the real estate industry responded with bold action to RICS' assessment by overcoming obstacles, addressing unfulfilled key drivers, heeding messages and investing, as recommended, to yield superior results for all parties. And, as early as 2007, sustainable real estate in the United States burst the vicious circle of blame when green building entered a period of rapid and accelerating market adoption, exceeding 100 per cent year-on-year growth (Robinson, 2009). However according to the UNGC (2013) 37% of the CEOs report that the lack of a clear link to business value is a critical factor in deterring them from taking faster action on sustainability and is still a common argument. Further, 32% of the CEOs believe that the global economy is on track to meet the demands of a growing population (UNGC, 2013). The surveyed CEOs are not convinced that the 'World' is on track with sustainability. GRESB thereby indicates that the real estate industry is mainly in the 'Green Talk' Quadrant. Therefore, it is important to know what for policy investors have on sustainability. In this way, the researcher can determine where the investors fail to implement the sustainability policy. Thus in the next section the investors are analysed on their sustainability policies.

2.6 Investors sustainability policy analyse

The investors are analysed on amount of employees, portfolio size, active which part of the world, assets class and reporting framework. In annex 6 the investors are elaborated in more depth. The investors are analysed on their current policy on sustainability and how they have operationalized that policy. Mainly the goals are about reducing waste, water, energy and CO₂. Additionally it was about mapping and collecting green energy labels for their properties. These real estate investors are chosen on their assets classes (office, retail, industrial), in this way a holistic overview of the real estate market can be reached. In addition to secure a good introduction to the right persons and to enlarge the chance of getting an interview with the Head Sustainability Managers of investors, they were selected on basis of the connection with various Relationship Managers within ING. In this way, an easy and excellent introduction to the investors was secured. Table 1 shows some basic information about the interviewed real estate investors.

Investors	Employees	Portfolio size	Active in	Assets class	Reporting Framework
Altera vastgoed N.V.	Untraceable	€ 1.7B	Netherlands	Residential, Office, Retail, Industry	INREV TER/ IPD/ROZ
APG	3,324	€398B	Global	Untraceable	GRI/CRESS/GRESB INREV/EPRA
CBRE Global investors	950	€88.4B	Global	Retail, Office, Industrial	G3.1 Guidelines
Hammerson	445	£7.7B	UK/France	Retail	EPRA/GRI
Merin	49	200 Buildings	Netherlands	Office	Untraceable
NSI N.V.	70	€1.8B	Netherlands, Belgium	Office, Retail	Untraceable
PGGM	1500	€140B	Untraceable	Untraceable	Untraceable
Prologis	1500	\$52.6B	Global	Industrial	GRI
Redevco	200+	€6.4B	Europe	Retail	GRI/CRESS
Goodman	1000+	€20.9B	Global	Logistics, Retail, E-retail, Automotive	Untraceable

Table 1 | Summary analysed investors. Source: Author

This overview gives an indication of the impact of the selected investors. The rough calculated accumulative of the assets under management of the selected investors is EUR 718 billion. In the next section the driver for sustainability will be identified.

2.7 Drivers for sustainability in real estate

The last two decades have seen the expansion of corporate economic and political power, mainly determined by privatisation, deregulation, and liberalisation, which has reduced trade barriers and facilitated globalisation (Amoroso, 2003; Benn et al., 2014). These changes have, in many cases, been detrimental to the environment and societal welfare (WCED, 1987; Carley & Christie, 2000; Benn et al., 2014)

In recent years, as mentioned before, corporations, especially large ones have become a key focus of attention in the sustainability debate (Cannon, 1994; Hart, 1997; Elkington, 1998; Babiak and

Trendafilova, 2011; GRESB, 2014; Medium, 2015; IIGCC, 2015), since they are perceived to be responsible for many negative impacts on the environment and on societies (Küpers, 2011; Benn et al., 2014). Interest in sustainability from the corporate sector is evidenced by over 8300 companies in 170 countries according to the United Nations Global Compact (UNGC, 2015), having signed The Ten Principles of the United Nations Global Compact, with discussions under headings such as Corporate Responsibility (CR), Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship, Business Ethics, Stakeholder Relations Management, Corporate Environmental Management, Business and Society (Hopkins, 2002; Langer and Schön, 2003), and Corporate Sustainability (Dyllick and Hockerts, 2002; Lozano, 2015)

According to Lozano (2015) corporations and their leaders are becoming more aware of the relationships and inter-dependences of economic, environmental, and social aspects (Elkington, 1998), and the short-, long- and longer-term effects of their operations (Lozano, 2008). Also known as the four dimensions of sustainability (economic, environmental, social, and time) and their interactions. Embedding sustainability policy into a company's system represents significant challenges, especially due to their complexity and the multi-dimensional issues (Langer and Schön, 2003). Furthermore, many of their approaches are based on techno-centric solutions and managerial strategies, which tend to neglect issues such as the company's culture, the supply chain, and the interactions between the company system's elements and the four dimensions of sustainability (Lozano, 2013). Recently, the term corporate sustainability has emerged as a concept considered a precondition for doing business, as a 'business case' (Dyllick and Hockerts, 2002; Baumgartner, 2009; Linnenluecke and Griffiths, 2013), and the desirable path for organisations (Benn et al., 2014; Lozano, 2015).

"CEOs remain convinced that sustainability will transform their industries; that leadership can bring competitive advantage; and that sustainability can be a route to new waves of growth and innovation"
UNGC (2013)

A similarity to the sustainable development concept suggests corporate sustainability as: 'meeting the needs of a firm's direct and indirect stakeholders (such as shareholders, employees, clients, pressure groups, communities, etc.), without compromising its ability to meet the needs of future stakeholders as well' (Dyllick and Hockerts, 2002; Lozano, 2015). According to Lozano (2015) this definition, as with Brundtland (WCED, 1987), has the advantage of being simple, powerful, and appealing, but the disadvantage of being vague, having little emphasis on consumption, not specifying whether meeting stakeholders' needs is to be based on competition, whether the needs of tomorrow would be different from those of today and, most importantly, making no explicit reference to stakeholder feedback. According to Siebenhüner and Arnold (2007), in order for a company to become more sustainability orientated, it should make changes that include the introduction of resource-efficient technologies, sustainability reporting schemes, and by providing sustainable products, services, and product-service combinations (Lozano, 2015).

According to Lozano (2015) mainly large corporations have driven the corporate sustainability concept, with some complementary efforts by SME's. Corporate sustainability is being driven by many factors (Hopkins, 2002; Oskarsson and Malmberg, 2005; Salzmann et al., 2005). Lozano (2015) state that different drivers act as change leverage for corporate sustainability. These are usually divided into: (1) Internal, which are more proactive (Lozano, 2015), and (2) external, which according to DeSimone and Popoff (1997) tend to result in reactive measures, being less likely to help move towards sustainability.

One of the internal drivers in large corporations has been 'ethical' leadership, which is recognised to be one of the key elements for the successful introduction, implementation and institutionalisation of change (Kotter, 1996; DeSimone and Popoff, 1997; Doppelt, 2003; Gill, 2003). However, Lozano (2015) state that an organisation cannot change, or even flourish (Fullan, 2002) based only on the efforts of the leadership (Kotter, 1996). Other internal drivers include: risk management and

protection of business reputation (Lantos, 2001; Ditlev-Simonsen and Midttun, 2010), improvements in economic values (Carroll, 1999; Lantos, 2001), and enhancements in corporate image (Lozano, 2015).

External drivers such as national legislation have played an important role in driving corporate sustainability. For instance, the French government requiring all corporations listed on the French Stock Exchange to report on corporate sustainability issues (MacLeod and Lewis, 2004). Other external drivers include non-governmental organizations and stakeholder pressure (Zadek, 1999; Fernández et al., 2006). From this perspective, according to Lozano (2015), the company is seen as a 'black box', such as the internal elements and processes are not fully explained or understood (Jensen and Meckling, 1976; Lozano, 2015)

"83% of CEOs believe that government policymaking and regulation will be critical to progress"

UNGC (2013)

The drivers for corporations to engage in corporate sustainability are presented in figure 8. They are divided into (following the above-mentioned classification): internal and external drivers. Figure 8 is designed to pull together and illustrate a range of external and internal drivers extracted from Lozano (2015), see annex 4. Lozano used many different literature sources to formulate these drivers. The drivers in figure 8 are thus according to the literature driver for engaging in sustainability in general and not specific for real estate investor.

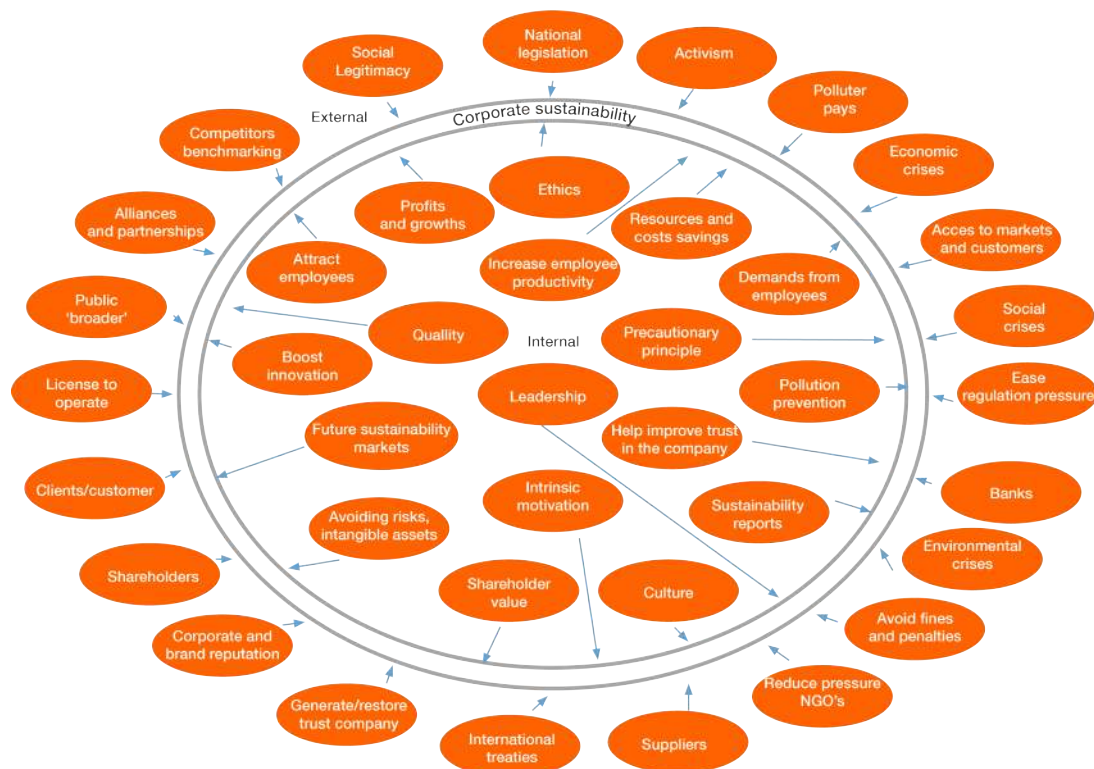


Figure 8 | Corporate sustainability internal and external drivers. Source: (Lozano, 2015) modified by author.

The drivers mentioned in figure 8 can be divided into seven main groups. Three of the seven main groups are aligned under internal drivers, being: personal engagement, sustainable future and economic. The remaining main groups regulation, competitive advantage stakeholders expectations and sustainable future are aligned under external drivers. This is illustrated in figure 9.



Figure 9 | The drivers seven main groups. Source: author

The next step is to divide the drivers mentioned in figure 8 in the seven main groups. The divided drivers are illustrated in table 2. The internal and external drivers as displayed in table 3 will be reflected during the interviews.

Internal drivers	External drivers
<u>(Personal) engagement</u> - Leadership - Ethics - Culture - Intrinsic motivation - Attract employees - Demands from employees - Increase employee productivity - Help improve trust within the company, i.e. stronger employee motivation and commitment	<u>Regulations</u> - Polluter pays - National legislation - License to operate - International treaties - Ease regulation pressure - Avoid fines and penalties
<u>Sustainable future</u> - Precautionary principle - Pollution prevention - Sustainability reports	<u>Competitive advantage</u> - Competitors benchmarking - Corporate and brand reputation - Access to markets and customers - Alliances and partnerships - Social legitimacy - Generate/restore trust company
<u>Economic</u> - Quality - Boost innovation - Profits and growths - Resources and costs savings - Avoiding risks, intangible assets - Shareholder value - Future sustainability markets	<u>Stakeholders expectations</u> - Suppliers - Banks - Activism - Clients/customer - Shareholders - Public 'broader' - Reduce or eliminate pressure from NGO's
	<u>Sustainable future</u> - Environmental crises - Social crises - Economic crises

Table 2 | Drivers (figure 7) allocated to main groups. Source: author

In the next section the hurdles for implementing sustainability will be identified.

2.8 Organisational change for corporate sustainability

Organisations, such as corporations, are complex social systems with sets of inter-related units engaged in joint problem solving to achieve a goal (Rogers, 2003). They are sub-systems of a larger environmental system (Porter et al., 1975; Stacey, 2011; Lozano, 2015)

Lozano (2015) stated that the study of systems, or systems thinking, can help to give an understanding of the interdependences, interactions, and the interconnectedness of an organisation, and among organisations; the importance of boundaries between parts of an organisation and between organisations; and the roles of individuals within and across the boundaries (Stacey, 2011; Lozano, 2015). It also helps analysts and researchers to comprehend certain elements of the change process, such as leverage or drivers to change (Senge, 1999), system state, with reference to equilibrium (figure 10) when the forces acting within and on the system are in balance (Lewin, 1947; Ludwig et al., 1997), and stability or 'steady state', referring to the capability of a system to return to, or remain in, equilibrium after turbulences (Ludwig et al., 1997; Senge, 1999; McCann, 2000; Lozano, 2015).

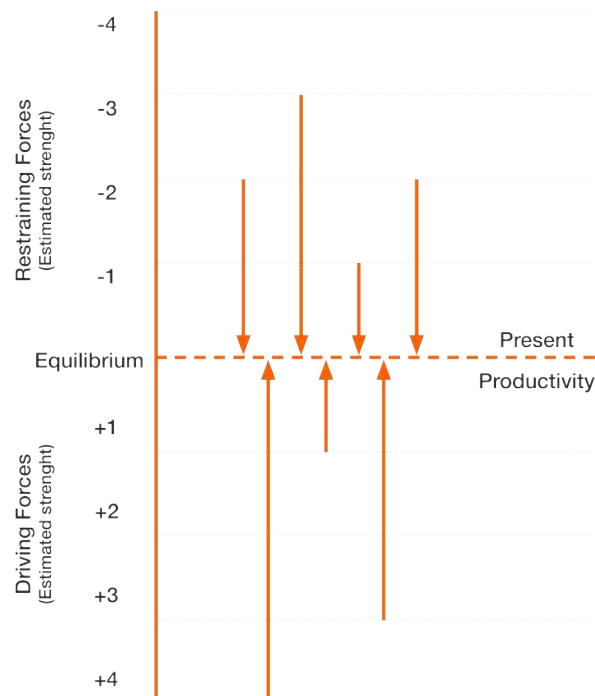


Figure 10 | Force Field Analyse Model (equilibrium)

Source: (Lewin, 1947) modified by author

In the corporate context, the study and management of change is most relevant. Organisational change aims to move from the current state to one more desirable, ranging from minor to radical changes (Ragsdell, 2000). Change represents an opportunity; it must be anticipated, prepared for, and managed (Lozano, 2015). Failure to change and respond to new opportunities, processes, or technologies can result in economic losses, thereby making economic benefits a primary justification for change in organisations (Cannon, 1994). Companies that refuse to change, even with a meaningful core ideology, run the risk of being side-lined by external events (Collins and Porras, 2002), for example, changes in government regulations, technologies, products, workforce, and competition (Lozano, 2015).

According to Lozano (2015) companies that have engaged in sustainability have done so mainly through upper management level initiative (Siebenhüner and Arnold, 2007), but companies have

been, generally, treated as 'black boxes', thus not accounting for subcultures and intra-organisational differences (Baumgartner, 2009; Linnenluecke et al., 2009; Küpers, 2011) or failing to engage with their organisational systems (Lozano, 2008a; Lozano, 2012).

Some authors (see Baumgartner & Zielowski, 2007; DeSimone & Popoff, 2000; Baumgartner, 2009; Linnenluecke et al., 2009) indicate that corporate sustainability should not only be about changes in raw materials, processes, and products, but also about changing corporate culture and attitudes, applying know-how, and overcoming non-technical barriers, i.e. organisational changes. Thus, organisational changes for sustainability need to go beyond changes in technology or management systems; they require changes in culture (Cannon, 1994; Doppelt, 2003; Baumgartner, 2009). Cultural change programmes require 'changing the hearts, minds, and souls' of the organisation's members, which takes a long time and requires some luck (Gill, 2003), and skill. Long-lasting corporate sustainability change requires a holistic perspective on change management (Baumgartner, 2009; Linnenluecke et al., 2009), including 'soft issues' such as mental models, the organisational structure, operations (Dunphy and Benveniste, 2000), management (Doppelt, 2003), and proposals on how to achieve these changes (Robert et al., 2002).

According to Lozano (2015) 'soft issues' can be addressed by organisational changes towards sustainability, and thus help companies move from an unsustainable status quo (SQ) to a new level or equilibrium, a more sustainability orientated state (MSOS), or Lewin's (1947) new 'level'. This process has to address individuals, groups, and the company (as an organisation), as well as their respective attitudes (informational, emotional, and behavioural). Drivers, such as leadership (Székely and Knirsch, 2005) can help break from current unsustainable attitudes while the institutional framework can help to maintain stability during the changes, and thus facilitate corporate sustainability institutionalisation. During these changes, the system would pass through a transitional period, where the different balances of force adjust to each other, to reach the MSOS. Once all the forces are rebalanced, and the new structure and goals are set, the MSOS starts becoming the status quo novo SQN. Because of the dynamism of sustainability, the process has to start again after stabilisation (Lozano, 2015,). This process is shown in the Change for Corporate Sustainability Model in figure 11, modified from Lozano (2015; 2013). This research focuses on the parts 'Drivers' and 'Hurdles' (blue).

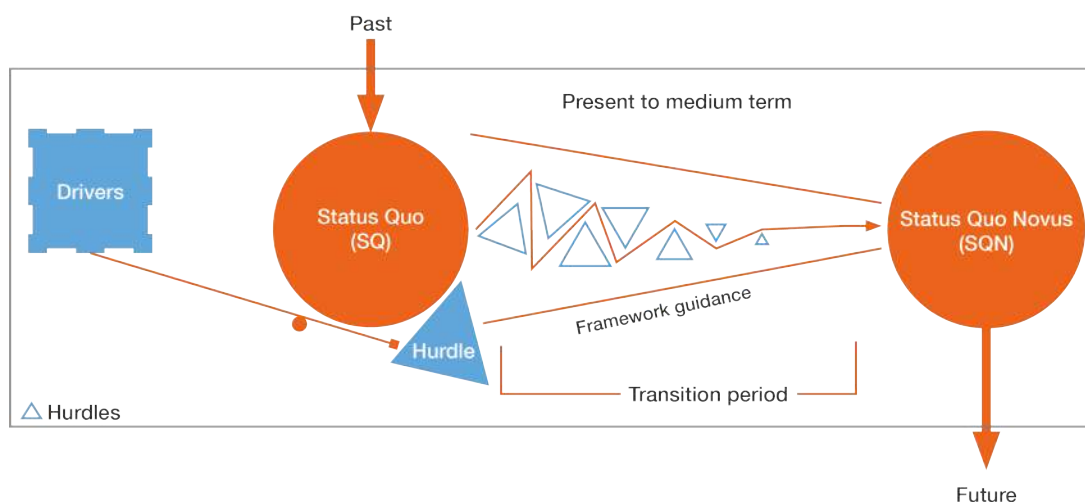


Figure 11 | Change for Corporate Sustainability Model. Source: (Lozano, 2015) modified by author

Organisational changes that threaten the SQ, such as moving away from unsustainable practices towards more sustainable ones, are bound to face resistance at different organisational levels (Kotter and Schlesinger, 2008; Senge, 1999; Bovey and Hede, 2001; Gill, 2003). The major constraint in such processes is the ability of people to accommodate change (Maurer, 1996; Dent and Galloway Goldberg, 1999; Gravin and Roberto, 2005), and the larger the change the stronger the resistance

(Maurer, 1996). Resistance can be covert or explicit with obvious struggles over resources, expressions of doubt, and unwillingness to commit to the change efforts (Lewin, 1947). Resistance is easier to attend to when the cycle is young and there are many possibilities, rather than later when resistance is deep-rooted, which relates to maturity of groups and individuals. Dent and Galloway Goldberg (1999) propose that people do not resist change, but instead they fear the unknown, expecting loss of status, pay, or comfort. Several authors (Coch and French, 1948; Maurer, 1996; Doppelt, 2003) have recognised many hurdles to change that affect the organisation.

Corporate sustainability incorporation and institutionalisation is bound to face hurdles to change (Langer and Schön, 2003), throughout the organisational system and their respective attitudes. In addition to the broader hurdles to change and strategies and approaches to overcome these hurdles, there are specific ones affecting corporate sustainability. The most common hurdles that affecting the 'MSOS' according to Lozano (2013) are (not an exhaustive list): unwillingness to change, no clear business case, lack of management commitment, failure to institutionalise sustainability and lack of communication. Further, the UNGC stated in their report 'CEO Study on Sustainability 2013' that lack of leadership and no business value can also affect the desired MSOS.

The hurdles for corporations to engage in corporate sustainability are presented in figure 12. They are divided into (following the mentioned classification in section 2.7): internal and external hurdles. Figure 12 is designed to pull together and illustrate a range of external and internal hurdles extracted from Lozano (2013) and UNGC (2013). Lozano used many different literature sources to formulate these hurdles and the UNGC is a study on sustainability among 1.000 CEOs.

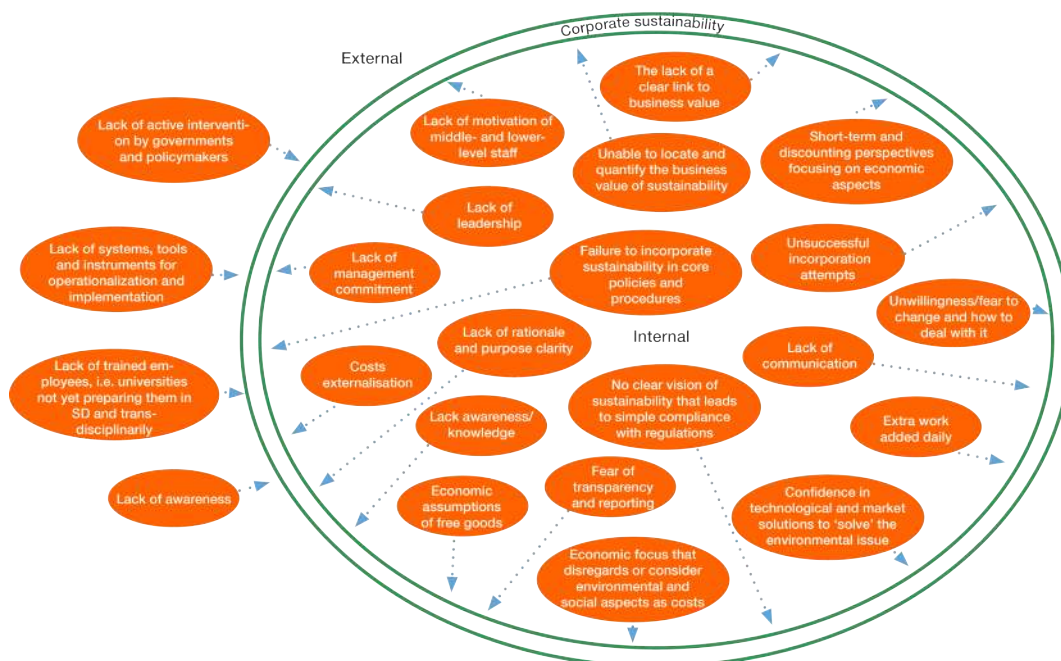


Figure 12 | Corporate sustainability internal and external hurdles.

Source: (Lozano, 2015; UNGC, 2013) modified by author.

The hurdles mentioned in figure 12 can be divided into four main groups. Three of the four main groups are aligned under internal hurdles, being: policy, employees and economic. The remaining main group 'regulations' is aligned under external hurdles. This is illustrated in figure 13 on the next page.



Figure 13 | The hurdles four main groups. Source: Author

The next step is to divide the hurdles mentioned in figure 12 in the four main groups. The divided hurdles are illustrated in table 3. The internal and external hurdles as displayed in table 3 will be reflected during the interviews.

Internal	External
<u>Policy</u> 1. Failure to incorporate Sustainability in core policies and procedures 2. No clear vision of Sustainability that leads to simple compliance with regulations 3. Lack of communication 4. Lack of rationale and purpose clarity 5. Unsuccessful incorporation attempts 6. Unable to locate and quantify the business value of sustainability	<u>Policy</u> 20. Lack of active intervention by governments and policymakers 21. Lack of trained employees, i.e. universities not yet preparing them in SD and trans-disciplinarily 22. Lack of systems, tools and instruments for operationalization and implementation 23. Lack of awareness
<u>Employees</u> 7. Lack of leadership 8. Lack of management commitment 9. Lack awareness/knowledge 10. Extra work added to the daily 11. Lack of motivation of middle- and lower-level staff 12. Unwillingness/fear to change and how to deal with it 13. Fear of transparency and reporting 14. Confidence in technological and market solutions to 'solve' the environmental issue.	
<u>Economic</u> 15. Costs externalisation 16. Economic assumptions of free goods 17. Economic focus that disregards or consider environmental and social aspects as costs 18. Short-term and discounting perspectives focusing on economic aspects 19. The lack of a clear link to business value	

Table 3 | Hurdles (figure 12) allocated to main groups. Source: Author

Engaging and overcoming the hurdles to change can help to better incorporate and institutionalise corporate sustainability. According to DeSimone and Popoff (1997), this is a radical and cumulative process at the same time. It is radical because it involves a complete change from the SQ, and

cumulative because it is a step-by-step process. According to Doppelt (2003), the strategy with the highest leverage is 'Changes in governance'. Note that 'Using power and authority' may help to push forward corporate sustainability but create a high level of internal resistance (Lozano, 2013).

Consequently, it can be argued that achieving corporate sustainability is a journey requiring continuous adjustment and improvement to internal activities, structures, and management, and to how companies engage and empower stakeholders (including the environment) to contribute to sustainable societies more effectively.

The identified drivers in section 2.7 and the hurdles in this section are not specific for the real estate industry but for corporations to engage in corporate sustainability in general. However, the identified drivers and hurdles give a good overview of the drivers that occur when engaging in sustainability and the hurdles that emerge when implementing it. As mentioned in the literature sustainability is just 'another' element of change within a company.

2.9 Conceptual model and hypotheses

Based on the theories as above and the insights of from the different experts a conceptual model of drivers and hurdles for corporations to engage in corporate sustainability can be derived. The conceptual model can be found in figure 14. The model is more or less self-explanatory. All the identified drivers and hurdles (factors) divided in the main groups are presented which assume to contribute to the realisation of sustainability policies in the strategy of institutional investors in real estate. The model is divided into four quadrants; on the left side the drivers and right side the hurdles, the upper part internal and the lower part external.

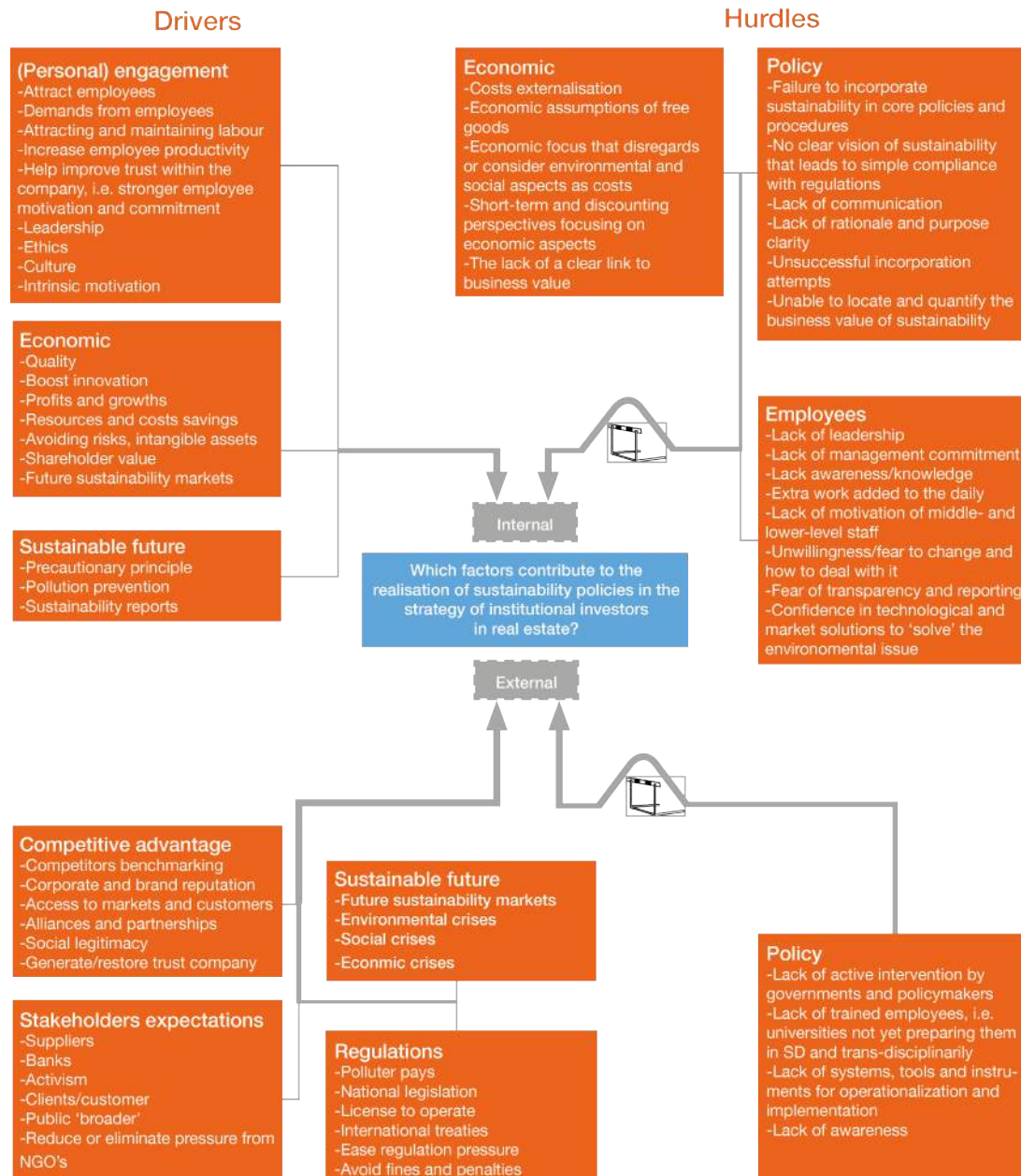


Figure 14 | Conceptual model. Source: (Author, 2015)

From figure 14, the conceptual model, a number of hypothesis can be extracted that will be tested in this research. The hypotheses are presented in table 4.

Drivers

#	Hypotheses
1	Through (proactive) leadership sustainable policies will be initiated.
2	Through economical/financial drivers' sustainable policies will be initiated.
3	Through the stakeholders expectations sustainable policies will be initiated.
4	Through competitive advantage sustainable policies will be initiated.
5	Through the vision for a sustainable future, sustainable policies will be initiated.
6	Through regulations sustainable policies will be initiated.

Hurdles

7	Through a lack of a clear business case sustainable policies will be not realised.
8	Through lack of leadership sustainable policies will be not realised.
9	Through lack of active interventions by governments and policymakers sustainable policies will be realised

Table 4 | Hypotheses. Source: Author

In the next chapter the research methodology will be elaborated.

3 Research methodology

Within this chapter the research methodology that is used to conduct this research is defined. First the objective is described thereafter the research question and the sub-questions will be formulated.

In this chapter the research strategy of this research is formulated. Subsequently the research design and the data collection will be elaborated. This will be supplemented with a breakdown structure of the sub-questions.

3.1 Objective

The objective of this research is to get an insight into the drivers why institutional real estate investors go for sustainability. In addition, this research wants to give insight in the hurdles that occurs when realising/implementing their sustainability policy and how the investors prioritize these drivers and hurdles. Consequently, the objective of the research is formulated as followed: *to identify the factors that contribute to the realisation of sustainability policies in the strategy of investors in real estate.*

3.2 Research question and sub-question

The research question (RQ) that is deriving from the objective is formulated as followed:

Which factors contribute to the realisation of sustainability policies in the strategy of institutional investors in real estate?

In order the answer the RQ the following sub-questions (SQ) are formulated:

1. What is sustainability?
 - a. What is sustainability in real estate?
 - b. Which kind of measurements for sustainability is most common in real estate?
 - c. How important is sustainability for real estate investors?
2. What policy do institutional investors have on sustainability?
 - a. How many investors have a policy regarding sustainable development?
 - b. How many investors have a policy regarding sustainable redevelopment?
 - c. How do investors publish their policy regarding sustainability?
 - d. How do investors implement their sustainability policy?
 - e. What change factors should investors take into account when implementing sustainability policy?
3. Which factors stimulate investors to establish a sustainability policy?
 - a. Which internal factors influence the CSR/sustainability policy?
 - b. Which external factors influence the CSR/sustainability policy?
 - c. How do investors prioritise their internal and external factors?
4. Which investors have mastered their hurdles and regarding their sustainability policy?
 - a. Which kinds of hurdles do investors encounter when realising and applying their sustainability policy?
 - b. How do investors prioritise their hurdles?
 - c. How can a bank contribute in solving these hurdles?

3.3 Research strategy

This research will exist out of two segments a (1) descriptive research and (2) exploratory research. (1) The object of descriptive research is to 'reveal an accurate profile of persons, events or situations'

(Robson, 2002). It is necessary to have a clear picture of the phenomena on which the researcher wishes to collect data prior to the collection of the data (Adams and Schvaneveldt, 1991). The descriptive research is used to determine which companies and drivers and hurdles are worth pursuing. (2) An exploratory research is a valuable means of finding out 'what is happening; to seek new insights; to ask questions and to assess phenomena in a new light' (Robson, 2002). Exploratory research can be compared to the activities of the traveller or explorer (Adams and Schvaneveldt, 1991). Its great advantage is that it is flexible and adaptable to change (Saunders et al., 2009). The exploratory research is used to gain more insight in the drivers that stimulate institutional investors to implement sustainability policy. Further, it will be used to gain more insight in the hurdles when implementing sustainability policy. Also, the research shows which drivers and hurdles the institutional investors find the most important.

3.4 Research design

The case study as research design will be of particular interest to gain a rich understanding of the context of the research and the processes being enacted (Morris and Wood, 1991). The case study strategy also has considerable ability to generate answers to the question 'why?' as well as the 'what?' and 'how?' questions, although 'what?' and 'how?' questions tend to be more the concern of the survey strategy. For this reason, the case study strategy is most often used in explanatory and exploratory research. The data collection techniques employed may be various and are likely to be used in combination (Saunders et al., 2009). Therefore, in this thesis the case study is selected as research design.

This research will use multiple case studies type 2 'inter-case comparison', i.e. case studies with a holistic approach, meaning more cases (companies), always one respondent per case. The case study is the most flexible of all research designs, allowing the researcher to retain the holistic characteristics of real-life events while investigating empirical events. According to Schell (1992) in general, a case study is an empirical inquiry which: (1) investigates a contemporary phenomenon within its real-life context: when (2) the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which (3) multiple sources of evidence are used (Schell, 1992; Yin, 1984). Verschuren and Doorewaard (2010) state that through a detailed observation on location, and by conducting interviews in combination with studying all sorts of documents, the researcher will gain a profound insight into the way various processes take place, and the reason why they develop in one way instead of another (Verschuren and Doorewaard, 2010).

When conducting a 'case study' the researcher can be influenced. This influence can lead to a 'lack of rigour', which result in equivocal evidence or biased views. Besides the outcome of the case study is hard to generalise. Finally, the researcher needs to apply triangulation to look at the problem from all possible angles (Yin, 1984). The case study is used to get more information on the institutional investors. What is their policy on environmental sustainability, how are they publishing their environmental sustainability policy and how do they measure their environmental sustainability process.

Sampling approach

The difference between non-probability and probability sampling is that non-probability sampling does not involve random selection, and probability sampling does. It means that non-probability samples cannot depend upon the rationale of probability theory. At least with a probabilistic sample, the odds or probability that the population is represented well is known. According to Trochim and Donnell (2007) non-probability samples, may or may not represent the population well, and it will often be hard to know how well the researcher has done so. In general, researchers prefer probabilistic or random sampling methods over non-probabilistic ones, and consider them to be more accurate and rigorous. However, in applied social research there may be circumstances where

it is not feasible, practical or theoretically sensible to do random sampling. Here, is considered a wide range of non-probabilistic alternatives (Trochim and Donnelly, 2007; Saunders et al., 2009)

Non-probability sampling can be divided into two broad types methods: accidental or purposive. Most sampling methods are purposive in nature because we usually approach the sampling problem with a specific plan in mind. According to Trochim and Donnell (2007) the most important distinctions among these types of sampling methods are the ones between the different kinds of purposive sampling approaches. In purposive sampling, sampling is done with a purpose in mind. Usually, researchers have one or more predefined groups. Purposive sampling can be very useful for situations where is needed to reach a targeted sample quickly and where sampling for proportionality is not the primary concern (Trochim and Donnelly, 2007; Saunders et al., 2009). Therefore, the non-probability purposive is selected as the sampling approach in this thesis.

Sample size

For all non-probability sampling techniques, the issue of sample size is unclear and, unlike probability sampling, there are no rules. Rather a logical relationship between the sample selection technique and the purpose and focus of the research is important. Consequently, the sample size is dependent on the research question(s) and objectives – in particular, what is needed to find out, what will be useful, what will have credibility and what can be done within the available resources (Patton, 2002). This is particularly so where is intended to collect qualitative data using interviews. Although the validity, understanding and insights that will gathered from the data will be more to do with the data collection and analysis skills than with the size of your sample (Patton 2002; Saunders et al., 2009).

In addressing this issue, many research text books simply recommend continuing to collect qualitative data, such as by conducting additional interviews, until data saturation is reached: in other words until the additional data collected provides few, if any, new insights. However, this does not answer the question, how many respondents is the researcher likely to need the sample? Fortunately, Guest et al., (2006) offers some guidance. For research where the aim is to understand commonalities within a relatively homogenous group, 12 in-depth interviews should suffice (Saunders et al., 2009; Guest et al., 2006). Therefore, the researcher will conduct approximately 12 interviews.

Sampling technique

‘Purposive’ or ‘judgemental sampling’ enables to use of judgement to select cases that can give the answer to the research question(s) and to meet the objectives. This form of a sample is often used when working with very small samples such as in case study research and when researchers wish to select cases that are particularly informative (Neuman, 2013). According to Saunders et al. (2009) homogeneous sampling focuses on one particular sub-group in which all the sample members are similar. This enables the researcher to study the group in great depth (Saunders et al., 2009). Therefore, the sampling technique in this thesis is ‘purposive homogeneous sampling’.

Select cases

These real estate investors are chosen on their assets classes (office, retail, industrial), in this way a holistic overview of the real estate market can be reached. In addition to secure a good introduction to the right persons and to enlarge the chance of getting an interview with the Head Sustainability Managers of investors, they were selected on basis of the connection with various Relationship Managers within ING. In this way, an easy and excellent introduction to the investors was secured. Table 1 shows some basic information about the interviewed real estate investors.

Select respondents

Walker (1997) indicates, leaders in a team, or a company, can be the most reliable source of knowledge. Therefore, Head Sustainability Managers are chosen to conduct the interview with.

Synopsis

This research will use a multiple case study with a holistic approach, meaning more cases (companies), always one respondent per case with a sampling approach of non-probability purposive with a purposive homogeneous sampling technique. The sample size will be approximately 12 interviews. The cases that are selected are European institutional investors. Finally, representatives (interviewees) of the investors, by preference, have an influencing role on the environmental sustainability decision-making process.

3.5 Data collection

The data collection used to conduct this thesis consists of a triangulation of methods. Triangulation means the use of two or more independent sources of data or data collection methods to corroborate research findings within a study. The use of two or more independent sources of data or data-collection methods within one study in order to help ensure that the data are telling you what you think they are telling you (Saunders et al., 2009; Plooi, 2011). The data collection will consist out of two different methodologies, which are: (1) a literature review (2) semi-structured interviews. This section elaborates in which way the two methodologies add value to the research and how the information helps to answer the research question.

(1) The first methodology is a literature review, as part of a desk research. Within a literature research existing literature and other materials created by others are used to collect data (Verschuren and Doorewaard, 2010; Verhoeven, 2011). The data is used for as a preparation for the other data collection methodologies. The data deriving from the literature review is used as comparable with the data deriving from the empirical data collection. (2) The second methodology is qualitative research, which means the gathering of all non-numeric data or non-quantifiable data. These data can be gathered through several methodologies, which are semi-structured, in-depth, structured interviews and group interviews (Saunders et al., 2009; Verhoeven, 2011). In an exploratory research, semi-structured interviews are valuable in understanding the relationship between variables, which are discovered in the descriptive research. Furthermore, semi-structured interviews provide the researcher with the opportunity to 'probe' answer, where you want your interviewees to explain, or build on, their responses (Saunders et al., 2009). Therefore, the approach will be semi-structured interviews.

3.5.1 Literature research

The literature review consists of analysing various valid resources, which contains current and relevant knowledge. The data will be received from scientific databases such as Emerald, EBSCO Host, Scholar Google, VastgoedKennis, Elsevier ScienceDirect and Taylor & Francis Group. The following search terms/topics will be used to search the scientific databases: sustainable, sustainability, green buildings, boardroom strategies, decision-making process, institutional investors, drivers sustainability, sustainable redevelopment, vicious circle of blame, global warming, change management, hurdles sustainability, CSR, environmental responsibility, motives sustainability, organizational culture, leadership, corporate sustainability, and various energy labels.

Furthermore, academic books and journals that are related to the keywords mentioned above will be studied to obtain information. To do research about the real estate market publications of a several organisation associated with the real estate market will be analysed. These publications, with careful consideration that the source is valid, can add valuable information to the research. Therefore, publications from, for example: ABN AMRO, Colliers International, Cushman&Wakefield, CBRE, DTZ Zadelhoff, Dynamis, FGH Bank, ING REF, PWC, NVM, Dutch Green Building Council, World Green

Building Council, Dutch government, Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB), APG, PGGM, Redevco, Merin, NSI N.V., Klépierre (Corio), Hammerson, Vastned Retail N.V., WERELDHAVE N.V., Unibail-Rodamco, Mirvac, Gecina, CBRE Global investors and U.S. Green Building Council (USGBC) will be explored for knowledge about sustainable policy..

3.5.2 Semi-structured interviews

The second methodology for obtaining data will be through semi-structured interviews. The semi-structured interviews will be a predetermined list of questions and topics that will be discussed, but the questions can differ in every interview (Saunders et al., 2009). In this way, the interviewer can adjust or insert questions and react to answers provided by the respondents. The semi-structured interview methodology gives an opportunity to gain more in-depth knowledge about certain phenomena (Saunders et al., 2009).

The interviews are conducted among institutional investors that are active in Europe. The (1) European Public Real Estate Association (EPRA) and (2) the European Association for Investors in Non-Listed Real Estate Vehicles (INREV) have together approximately EUR 1.4 trillion Assets under Management (AuM). (1) EPRA is the voice of the publicly traded European real estate sector. With more than 200 active members, EPRA represents over EUR 250 billion (EPRA, 2015) of real estate AuM and 90% of the market capitalisation of the FTSE EPRA/NAREIT Europe Index (Mitchell, 2014). (2) INREV is the European Association for Investors in Non-listed Real Estate Vehicles, INREV represents over 1.1 trillion (INREV, 2014) of real estate AuM. Since its launch in 2003, it has grown to over 350 members from more than 28 different countries (Mitchell, 2014). The combined AuM of the selected institutional investors is approximately EUR 718 billion see table 1, which represents approximately 51.3% of the AuM in Europe. One caveat is that some companies can be double counted because they hold shares in other companies. So this is a rough estimation.

The sampling size will be around 12 interviews, see section 3.4. This sample size of 12 interviews is picked due to the limited amount of time that is available for this research. However, it is possible that some interviews may differ from the original amount. The interviews are conducted with a representative from selected institutional investors. REF relation managers have been engaged in selecting senior representatives by approaching their usual senior financial management counterparts. The representatives have by preference an influencing role on the environmental sustainability decision-making process. Semi-structured interviews are chosen to gain more understanding of the drivers and hurdles behind sustainable (re)development and it will gain more insight into the internal motives why investors choose for a sustainable policy. Furthermore, the interview questions are used to see if there is a link between the suggested drivers in the literature and practice. Also, the interviews will be used for obtaining knowledge about how the investors prioritize their drivers and hurdles and how they have overcome the hurdles and realising their sustainability policy.

To guarantee the quality off the data is correct formulated and collected a pilot interview will be scheduled. The researcher pursues a face-to-face interview, at a to be determined location and time. If the first approach is not possible, the interview will be held through Skype or by telephone. If the interview is not conducted face-to-face, one constraint appears, in this way the interviewer is unable to read the body language of representative of the company, which makes it nearly impossible to interpret the given answers. It is important that the researcher understand this.

3.6 Analysis technique interview

To answer the question 'Which factors contribute to the realisation of sustainability policies in the strategy of institutional investors in real estate?' Ten semi-structured interviews were conducted with top-level sustainability managers, complemented by four interviews with experts (highlighted in

grey) in the field (table 5). The interviews ranged from approximately 30 to 85 minutes. Most of the interviews were done face-to-face, all were digitally recorded and backed up by note taking.

Name	Position	Company
Böker, Anne	Professional standards Associate	INREV
Boyles, John	Global Head REF, Commercial Banking	ING REF
Buijs, Johan	Managing Director	NSI N.V.
Ellison, Louise	Head of Sustainability	Hammerson
Heesakkers, Dave	Head of Technical Portfolio Management CE	Goodman
Lensing, Paul	Business & ESG Manager Green Team	CBRE GI
Lozano, Dr. ir. Rodrigo	Assistant Professor Copernicus Institute of Sustainable Development	University of Utrecht (UoU)
Nijboer, Christiaan	Manager Sustainability	Altera-Vastgoed
Pluijm, Eva van der	Chair Woman European Corporate Responsibility Committee	Prologis
Schoenaker, Thijs	Senior Investment Manager Private Real Estate Asia Pacific	PGGM
Schreve, Leonie	Head of sustainable lending	ING
Stork, Erik-Jan	Senior Sustainability Specialist	APG
Varst, Marhia van der	Sustainability Manager	Merin
Welling, Derk	Head of Corporate Responsibility	Redevco

Table 5 | Details of interviewees. Source: Author

*The opinions of the interviewees are personal and may not represent the opinion of their organisation.

The use of qualitative interviews has the potential to detect issues not covered in the literature (Campbell et al., 2004). Interviewing top-level managers can provide answers to: what are the drivers behind environmental sustainability; and what hurdles do investors encounter when implementing sustainability policy? As Walker (1997) indicates, leaders in a team, or a company, can be the most reliable source of knowledge. The responses from interviewees were analysed with the help of Grounded Theory's constant comparative analysis (Glaser and Strauss, 2006), which has four stages:

1. Comparing incidents applicable to each category, as developed from the literature review (a priori drivers and hurdles). Those indicated in the literature, and mentioned by the interviewees are displayed in table 6 and 7 in.
2. Integrating categories and their properties. The individual interviewee responses were classified according to the starting categories.
3. Recognising relationships, which help to develop new categories by comparing data from the categories, or by modifying the categories to provide new insights into how the drivers and hurdles found empirically can be compared against the literature. In this stage the a posteriori drivers and hurdles that emerged during the interviews were integrated into figure 16 (highlighted in grey).
4. Writing the new or modified theory, which can then be used to develop or test hypotheses (Glaser and Strauss, 2006).

Walker (1997) presents some of the problems and limitations of interviewing top-level management, such as limited resources, geographic perspectives, hierarchical bias, and self-justification. The literature on methodology (Saunders et al., 2007) indicates that there are threats to validity and reliability – the former, refers mainly to whether the conclusions drawn from a particular study can be generalised to other contexts (Saunders et al., 2007). As Walker (1997) suggests, some of the problems with data validity can be avoided through triangulation. The interviews with experts for this

research were aimed at this. Finally, this includes subject or participant error, subject or participant bias, observer error, and observer bias (Saunders et al., 2007). For this research the reliability might have been affected by:

- Subject or participant error: the limited time available for the interviews, may not have allowed the interviewee to expand on answers to some of the interview questions;
- Subject or participant bias: the interviewees may have provided answers that were prompted by the semi-structured interview, as indicated by Salzmann et al. (2005), or by the attitude of the interviewer. As the subjects were from the top-level of the company, this might have resulted in a bias towards top-down, over bottom-up, approaches with the implication of leadership as the main sustainability driver;
- Observer error: This was reduced by the use of semi-structured interviews conducted only by one interviewer. However, there is the possibility of cultural differences that may have affected the research, especially during the translation and interpretation stages. Additionally, since environmental sustainability was an important topic for the interviewer, this may have biased some responses; and
- Observer bias: The shared concern of this thesis's author and the interviewees for environmental sustainability drivers and hurdles, which might not have been the case if another researcher, or other companies, or other interviewees had been approached.

The access to the companies was not really a challenge, due the help of four Relationship Managers at ING REF (Arie Hubers, Mario van Teijlingen, Peter Brandsma and Jantine Schrader), who facilitated contact with the companies' interviewees. It should be noted that the context of the research, Western Europe, might limit the findings' generalisation to other regions of the world.

4 Results from the interviews

In this chapter, the results of the interviews are analysed. First will be elaborated what sustainability according to the interviewees in the real estate industry is. Then the results of the drivers and hurdles will be presented and then the position of the banks in the sustainability process. Finally, feedback will be given on the hypotheses. The interviewees are made anonymous. The investors are numbered from 101 to 110. The experts are numbered from 201 to 204. Each interviewee is numbered randomly. For achieving the most accurate representation of the reality which drivers and hurdles the interviewees encounter the drivers and hurdles were sent prior to the interview itself. In this way the interviewees had some time to identify all the drivers and hurdles applicable to their organisation.

4.1 Sustainability in the real estate industry

As mentioned in section 2.3 'sustainability' can mean almost anything to anyone (Flannery, 2009). There are several definitions of the term 'sustainability'. The most commonly accepted definition and widely used definition of sustainability is in the report 'Our Common Future (1987)', widely known as the 'G. H. Brundtland Report'. The Brundtland report defined sustainable development as *'meeting the requirements of presents generations without undermining the natural resource base, which would compromise the ability of future generations to use these resources'*. However, what means sustainability in de real estate investors?

"Green financing or environmental awareness has arrived. Those that do not realize this quickly will fall and those who are already into this topic will enlarge"

Investor 101

Investors 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 201, 204 mentioned that sustainability in the real estate industry is mainly about resource efficiency. Moreover, that sustainability is about understanding what are the materials impacts, finding ways to make sure to manage those material impacts and understand what risk they represent for the business. Generally, this means the reduction of the carbon emissions, water, waste and energy. However, the investors 102, 110, 105 mentioned that it is hard to come up with a definition for the whole real estate industry. For each real estate company sustainability means a different thing. Also, some investors (203, 103, 102) mention that sustainability is just something to keep the assets in the portfolio 'attractive' for the current and future tenants.

4.2 Drivers and hurdles for sustainability in the real estate industry

In this section, the interview results of the drivers and hurdles will be elaborated. The most important drivers for implementing a sustainability policy and which hurdles the real estate investors encounter when implementing these policies will be given. To endorse the GRESB results about that most investors are in the green talk quadrant, this quote from interviewee 101: *"For example, a Swedish company reached out to us, their sustainability report looked impressive, so we were ready to take some action. After the meeting they excused that they are not as far as it was written in their report, this has happened more than one"*.

Drivers

Table 6 on the next page visualises the internal (orange bar) and external (grey bar) drivers mentioned by the interviewees. The blue dots represent which drivers the interviewees mentioned. The length of the bar represents the combined number of times the drivers are referred to by the interviewees.

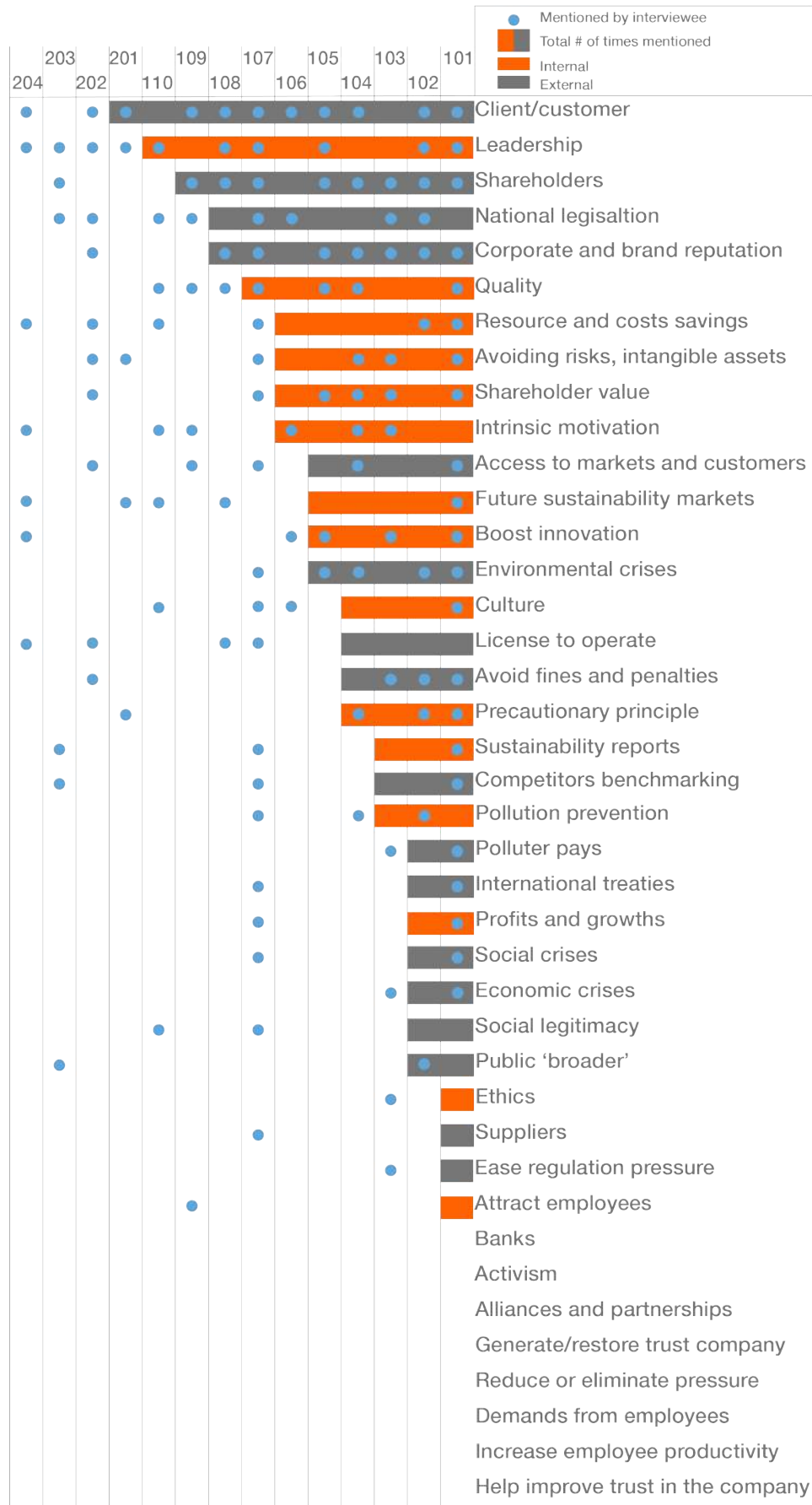


Table 6 | Results interviews drivers. Source: (Author, 2015)

Internal drivers

As can be observed from table 6, the majority of the interviewees considered leadership to be the main internal driver. For example, everybody knows the words 'actions speaks louder than words' in addition General George S. Patton stated: *"Don't tell people how to do things, tell them what to do and let them surprise you with their results"*. 102, 103, 105, 107, 108 mentioned, 'Leadership is key. If you don't have that leadership from the top, it is very difficult to get it properly embedded across the rest of the company'. 102 added, 'The person who is leading must really understand sustainability. It is about really understanding what it means to the company. So the employees need to know why they are doing it, what it means and how they need to deliver it'. 105 added that 'It is crucial to give employees ownership of projects. That has been a big driver. We noticed regardless the subject, that when you are introducing a new policy and say: here it is, this person is leading, and he tells you what to do. That is not working. However, if you say: this is your subject, what are your experiences? And you put the responsibility on the property manager of the local country, and you say to them: Which buildings do you think are suitable for sustainable upgrades and which upgrades would be applicable to the building? Then you notice that they are engaged. That has been a big driver for us'.

External drivers

As can be observed, the majority of the interviewees considered the external driver client/customer and shareholders to be main external drivers. For example, 101, 103, 105 indicated 'We recognise the demand for sustainability performance of our clients and shareholders more and more'. In addition, 110 stated 'Companies without a proper GRESB score will be excluded from future deals'. Also shareholders, national legalisation and brand reputation are important external drivers according to table 6. These external drivers are all in the top 5 most mentioned drivers overall.

"I was really surprised how low the average knowledge of banks with regards to sustainability in the real estate industry is"

Investor 101

Drivers for sustainability for real estate investors

The drivers mentioned once, twice or not, will be eliminated from the drivers to engage in sustainability because they are not considered to be important enough according to the empirical data of table 6. In this way only the drivers that really matter remain. In total 19 drivers are eliminated, being (polluter pays, international treaties, profits and growths, social crises, economic crises, social legitimacy, public broader, ethics, suppliers, ease regulation pressure, attract employees, banks, activism, alliances and partnerships, generate/restore trust company, reduce or eliminate pressure, demands from employees, increase employees productivity and help improve trust in the company). Figure 15 displays the internal and external drivers (21) for real estate investors to engage in sustainability.



Figure 15 | Drivers for engaging in sustainability for real estate investors. Source: (Author, 2015)

In the next section the hurdles will be analysed.

Hurdles

Table 7 visualises the internal (orange bar) and external (grey bar) hurdles mentioned by the interviewees. The blue dots represent which hurdles the interviewees mentioned. The length of the bar represents the combined number of times the hurdles are referred to by the interviewees.

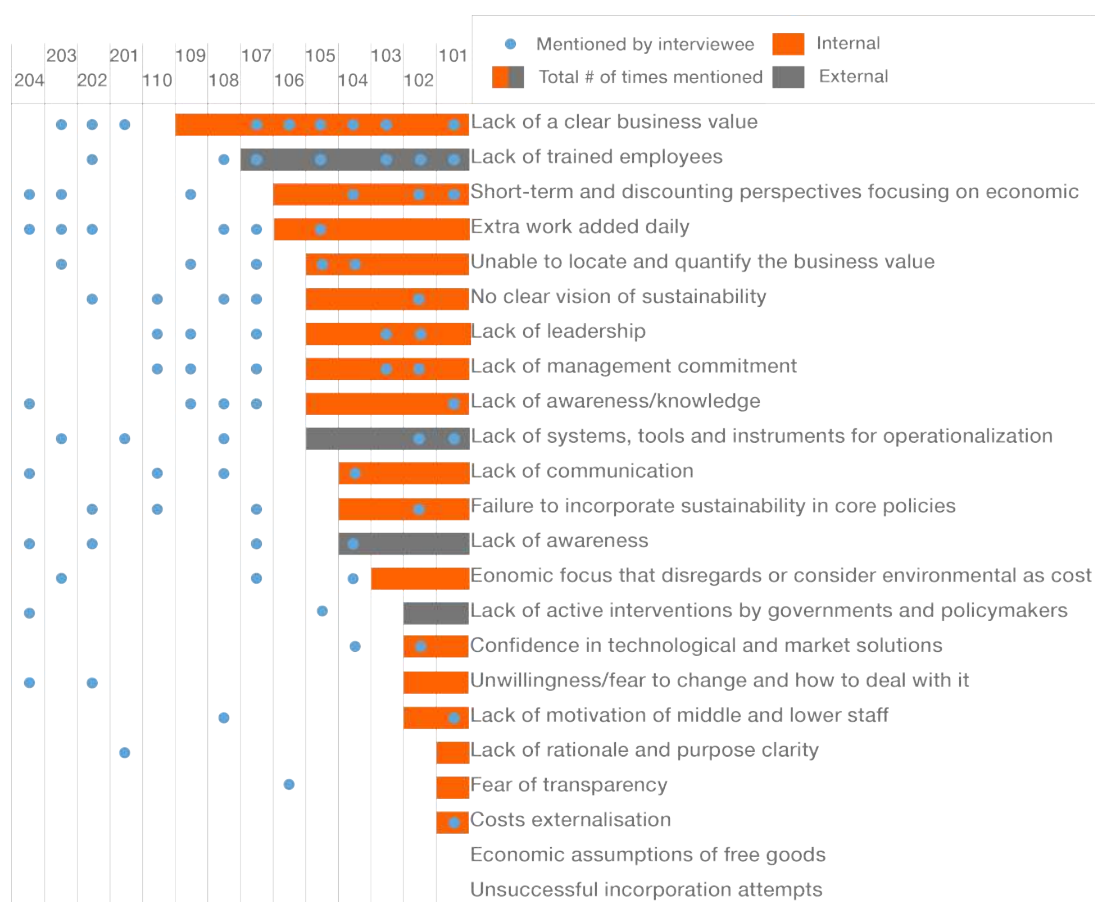


Table 7 | Results interviews hurdles. Source: (Author, 2015)

Internal hurdles

As can be observed, the majority of the interviewees considered 'lack of a clear business value' to be the main internal hurdle for incorporating sustainability. For example, 103 indicated 'In particular the lack of a clear business value. Now that we publish that there is no correlation between energy consumption and rent levels people will think: why are we doing it? We will continue, but it will be easier when there is a business case. Proving is the business case remains very difficult'. Further 104 mentioned 'Finding the business value is quite complicated. Especially to incorporate it in the business case without it is looking as charity, but as a rational activity that improves your operating income. Moreover not doing it for your corporate image only. That is quite a hurdle'. The interviewees mentioned 17 out of 19 internal hurdles found in the literature review and complemented (figure 16, highlighted in grey) them with another one: time.

External hurdles

As can be observed, the majority of the interviewees considered 'lack of trained employees' to be the main external hurdle for incorporating sustainability. However, this hurdle could also be seen as an internal hurdle. For example, 101 indicated 'Last year we had to fire one property manager because he/she was refusing to submit to GRESB. This really shows the importance of the one side and the ignorance of the employees on the other side, so it is extremely difficult for us'. The interviewees mentioned 4 out of 4 external hurdles found in the literature review and complemented (figure 16,

highlighted in grey) them with another two: all kinds of data inconveniences and no industry standards.

Hurdles for implementing sustainability

The hurdles that were mentioned once, twice or not, will be eliminated from the hurdles when implementing sustainability policies because they are not considered to be important enough. In total this are 9 hurdles, being (lack of active interventions by governments and policymakers, confidence in technological and market solutions, unwillingness/fear to change and how to deal with it, lack of motivation of middle and lower staff, lack of rationale and purpose clarity, fear of transparency, costs externalisation, economic assumptions of free goods, unsuccessful incorporations attempts) are not seen as important hurdles for implementing sustainability according to the interviewed real estate investors. Figure 16 displays the internal and external hurdles (17) for real estate investors when implementing sustainability policies.

However, it is noticed that 50% of the experts thought that unwillingness/fear to change was a significant problem in the real estate and banking industry. Nevertheless, none of the investors has recognised this as a hurdle. 202 and 204 indicate 'There is always and I think certainly with banks and investors, a high number of people 'afraid' of change. There is always a group of persons that does not like change and think we have done it for so many years and it was going great, so why should we change?' Paul Willmott (McKinsey Digital) stated in the 'European Banking Federation: Banking for the Future - Conference 2014': *"that people in a traditional sector are often unwilling to adapt to change because the old formulas still work until it is too late"*.

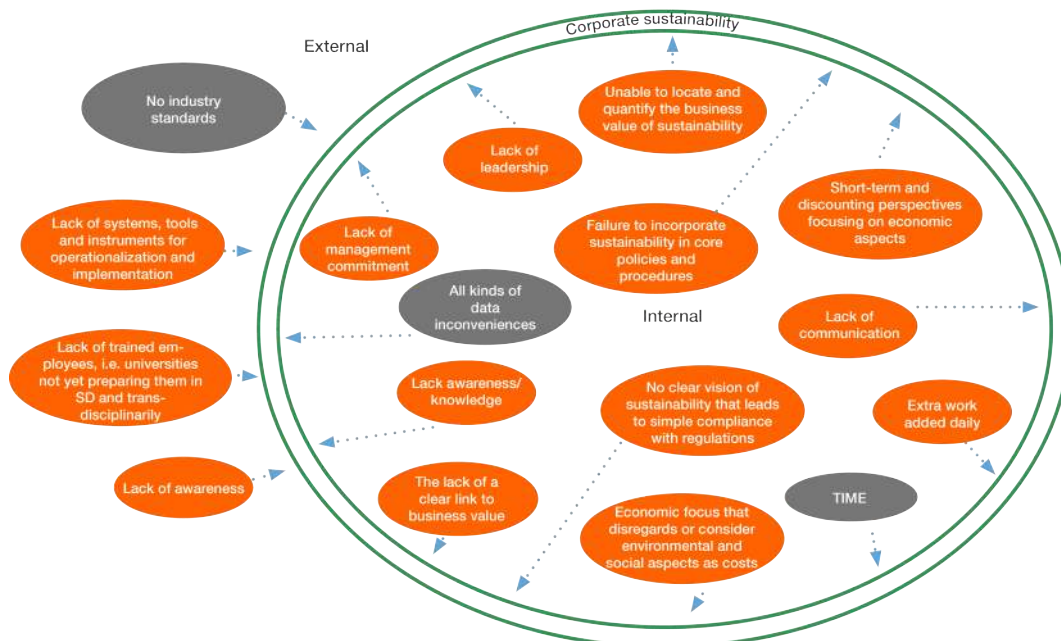


Figure 16 | Hurdles for implementing sustainability for real estate investors. Source: (Author, 2015)

Notable observations

The interviewees 101, 102, 104, 105, 108, 109, 110, 202, 203 mentioned the amount of time it takes to either implement sustainability policies or filling in benchmarks is a lot. For example, 102 indicated 'Time is another issue. It takes a lot of time to make changes. You must discuss it with tenants, work out what you want to do, lawyers, etc. So I think the time it takes to understand that business and processes, that is my frustration'. Further 105 mentioned 'Sustainability is hard to measure, hence many

Time

benchmarks, awards and guidelines have been created, with no clear standard. Besides, it is really difficult to decide what is the right benchmark. Also, it costs much time to do all of this sustainability reporting. Moreover, the different benchmarks they all have sort of the same deadline, it is an awful lot of work to get involved in everything. It is really painful. When I talk with other people in the industry they say the same, it is so much work, and it takes a lot of time'.

The interviewees 101, 102, 104, 105, 110 and 204 mentioned 'To get people involved in changing the company to a more sustainable future it helped to discuss the strategy with the local teams and convince them of the benefits'. 204 indicated 'Top-down did not work. Bottom-up did work because this resulted in much more engagement and the topic itself began life. 110 implied 'It is more about empowering than education. Education puts the human element too much apart. It is not a manual. You cannot impose a process.'

Empowerment
Bottom-up

The interviewees 103, 105, 106, 107, 109, 202 mentioned that there are no industry standards this make comparing difficult. For example, 105 indicated 'I found it very peculiar that within the European Union every country have unique EPC-ratings. The problem is that some countries have figures and some have letters. And then each letter is also determined differently in each country. So the problem is that you can never see your overall performance'.

No clear
standards

To conclude, 105 stated 'We have limited influence on what the customer does. So even we have improved the energy efficiency of our buildings, this does not mean that the consumption is lower. For example, in one of our properties there is a flight simulator that consumes much energy, but we cannot do anything about it. That is a big hurdle'.

4.3 Position bank

In this section, the interview results regarding the position of banks in sustainability in the real estate sector will be elaborated. The interview contained three questions concerning the position of the bank, being: (1) 'is sustainability something you discuss with your banks?', (2) 'do you think that a bank can contribute to solving these hurdles and how?', (3) 'It is easier to get a financing with a sustainable building/policy?'.

As stated in Chapter 1 ING REF emphasises the quest for understanding the drivers and hurdles behind sustainability in the real estate industry. This information can contribute to draft ING's 'action focus' on sustainable real estate. First some quotes from the interviews that give an illustration of the position of banks in general in the sustainability agenda of real estate investors. For example, 109 stated 'I think banks are much behind, and I do not see common ground on the subject. However, we do have a proactive relationship with our investors, which is also a demand of them. But with banks I do not see this connection'. 108 just stated 'I do not see why you should go to a bank for this topic'. 101 mentioned 'In the past banks were the largest investors but were ignoring many ESG risks, what we did not understand. Our pension funds and insurance had already huge ESG lists of requirements to fill in, but there was not a single requirement of banks. Just positive words were stated: you did some green certification, nice to see, but that was it. They were not interested in anything else, what the scoring was, how green it really is. I would really love to drive this awareness among banks. Unfortunately, I feel there is a long way to go'. Finally, 103 indicated 'The biggest hurdle would be the 'old' people in the 'old' culture they are still quite selfishly and think only of their own returns'.

"Lending is one of the slowest
sections of the RE industry of
coming to the table and start
asking questions"

Investor 102

As expected not every answer was a straight yes or no. Therefore, all the answers such as I do not know, not really or maybe will be filled in as a 'No'. As 'discuss' is defined in the Oxford dictionary:

“Talk or write about (a topic) in *detail*, taking into account different issues or ideas”. First the question ‘is sustainability something you discuss with your banks?’ will be elaborated.

Is sustainability something you discuss with your banks?

101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	201	202	203	204
No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No

Table 8 | Results interviews question (1). Source: (Author, 2015)

As can be observed in table 8, every interviewee has answered the question with ‘No’. This suggests that banks are not considered as equal partners according to the real estate investors and experts, regarding the field of sustainability. This does not imply that the interviewees are not willing to talk about it with banks. For example, 101 mentioned ‘We would love to discuss sustainability with banks, but in many cases we figured out that banks are on a different level of maturity’. 102 indicated ‘So far no bank has asked in detail about what we do in terms of sustainability’. 109 mentioned ‘not a conversation that comes up with banks’.

Do you think that a bank can contribute to solving these hurdles and how?

101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	201	202	203	204
No	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No	Yes	No	Yes	No	No	No	No

Table 9 | Results interview question (2). Source: (Author, 2015)

Table 9 shows that 43% of the interviewees think that banks can contribute to solving the hurdles, which arise when implementing sustainability policies. And 57% of the interviewees believe that banks are not able to solve these hurdles. For example, 101 indicated ‘The majority of the banks has not recognised the risk and, therefore, are not willing to give a discount on the financing, and they still treat every opportunity equally. Also, the banks told me that they do not know how to solve it. So I see that banks have a lack of knowledge’. 109 mentioned ‘Not from our perspectives since it is not a subject of most banks, so we do not think banks have anything to offer in this field’. 102 and 108 stated ‘Yes I believe that banks can contribute, simply by asking questions and really understand what sustainability for them is’.

It is easier to get a financing with a sustainable building/policy?

101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	201	202	203	204
No	No	No	No	No	No	No	Yes	Yes	No	No	No	Yes	No

Table 10 | Results interview question (3). Source: (Author, 2015)

As can be observed in table 10, the majority (79%) of the interviewees claim that a more sustainable building will not result in a better/easier financing. For example, 105 and 106 stated ‘We have relatively little experience on this subject. So I do not really know’. Further, 101 mentioned ‘In general approximately 25% ask for it, but you do not get better conditions in financing’.

4.4 Hypothesis feedback

In this part, the outcomes of the empirical research will be discussed. This will be done following the hypotheses as formulated in section 2.9. When the number of the hypothesis is indicated in **green** then it is accepted, for **red** it is rejected and partly accepted/rejected remains uncoloured. The hypothesis will be assessed on the basis of the obtained results, shown in table 6 and 7.

Driver orientated hypotheses

- **#1** – Through (proactive) leadership sustainable policies will be initiated

The literature review suggested that leadership is one of the most important drivers for sustainability. The empirical data findings correspond with the literature that leadership is an important driver. 71% of the interviewees mentioned that leadership is important for implementing a sustainability policy. Therefore, this hypothesis is accepted.

▪ **#2** – *Through economic/financial drivers sustainable policies will be initiated*

The economic drivers (quality, boost innovation, profits and growths, resource and cost savings, avoiding risks and intangible assets, shareholder value, future sustainability markets) for sustainability scored together 43 (7,5,2,6,6,6,5) votes of the 98 (14*7). This means that on average 44% of the interviewees sees the economic benefits of sustainability. This hypothesis is partly accepted.

▪ **#3** – *Through the stakeholders expectations sustainable policies will be initiated*

The stakeholders' clients/customer and shareholders are both in the top 3 most important drivers for implementing sustainability policies. The interviewees indicated that the pressure from the shareholders high. Also, the client/customer is crucial according to the respondents. This hypothesis is accepted.

▪ **#4** – *Through competitive advantage sustainable policies will be initiated*

Of the competitive advantage (competitors benchmarking, corporate and brand reputation, access to markets and customers, alliances and partnership, social legitimacy, generate/restore trust company) just one makes it in the top 10 most mentioned drivers. This hypothesis is rejected.

▪ **#5** – *Through the vision for a sustainable future, sustainable policies will be initiated*

Of the sustainable future (precautionary principle, pollution prevention, sustainability reports, environmental crises, social crises, economic crises) the highest ranking (environmental crises) is at number 14. This hypothesis is rejected.

▪ **#6** – *Through regulations sustainable policies will be initiated*

Of the regulations (polluter pays, national legislation, licence to operate, international treaties, ease regulation pressure, avoid fines and penalties) only national legislation is in the top 15. However, some interviewees mentioned national legislation is a good starting point but everyone complies to the current legislation and many companies do it better therefore no longer see it as a driver for them. This hypothesis is partly accepted.

Hurdle orientated hypotheses

▪ **#7** – *Through a lack of a clear business case value sustainable policies will be not realised*

The interviewees ranked lack of a clear business value as the number one hurdle for implementing sustainability policies. Therefore this hypothesis is accepted.

▪ **#8** – *Through lack of leadership sustainable policies will be not realised*

The interviewees ranked lack of leadership as the fifth hurdle along with a lack of management commitment, lack of awareness/knowledge and no clear vision, which is related to leadership. This hypothesis is accepted.

▪ **#9** – *Through lack of active interventions by governments and policymakers sustainable policies will be realised*

The lack of active interventions by governments and policymakers ranked number 16. This hypothesis is rejected.

5 Discussion

From the literature review a model is proposed attempting to identify the drivers and hurdles for implementing sustainability policies, this illustrated in figure 8 and 12, where the drivers and hurdles are divided into internal and external.

As indicated in the literature review GRESB shows for the European market the sustainability performance of all surveyed participants. Their model indicates that most companies are in the 'green talk' Quadrant or just above. This means that most companies have a policy on sustainability but are falling behind on implementing and monitoring it, showed in figure 4. This is in line with the statement of Karin Maas and with the statement made by investor 101 section 4.2. The results in table 7 suggest that it has something to do with the absence of a clear business value. Also, the results indicate that it may be due the lack of trained employees. So this could indicate why investors are stuck in the 'Green Talk' quadrant.

5.1 Drivers

The empirical data findings correspond with the literature that 'leadership' and 'national legislation' are two of the main drivers for implementing sustainability. The literature stated: *"ethical leadership is recognised to be one of the key elements for the successful introduction, implementation and institutionalisation of change"*. However, The importance of leadership could be due to the top-level positions of the interviewees. This could be different when conducting interviews with 'common' employees. The findings also indicate the importance of corporate and brand reputation as a driver.

The results in table 6 show that four of the top 5 drivers for engaging in sustainability are externally driven. This could suggest that, although there is recognition that real estate investors need to change from within (notice leadership), external stimuli likely to be easier identified than the internal ones or that there is a reactive attitude, instead of a proactive one. However, six of the top 10 drivers are internal, this could suggest that internal changes might have more leverage, and still the real estate investors are affected by a large number of external stimuli.

5.2 Hurdles

The empirical data findings presented in table 7 matches with the literature that no clear business case is one of the main hurdles for implementing sustainability. The 'lack of communication' and 'lack of leadership' are according to the literature review important which correspond with the empirical data.

The results in table 7 show that four of the top 5 hurdles for implementing sustainability are internal. This could suggest that real estate investors are struggling with finding the actual value of sustainability for their business. Organisational changes towards sustainability can help to address 'soft issues' and help companies move from an unsustainable status quo to a new level or equilibrium, a more sustainable status quo, or Lewin's new 'level'. This process has to address individuals, groups, and the company (as an organisation), and their respective attitudes. Drivers, such as leadership can help break from current unsustainable attitudes.

Further, the hurdles lack of management commitment, lack of awareness/knowledge are also an indication of bad leadership. In addition, the interviewees indicated that for implementing sustainability bottom-up/empowerment was one of the things learned through time is the best way of implementing it. To implement a bottom-up policy properly, you are again dependent on a good leader.

Lozano already indicated that the four dimensions of sustainability are: economic, environmental, social, and time. The empirical data supported this statement. Time was left out of the hurdles for implementing sustainability but nine interviewees mentioned that time is an important hurdle. Every step took longer than expected.

So now the importance of leadership is acknowledged in this research empirically as well in the literature it is suggested to put leadership at the foundation of the four dimension of sustainability formulated by Rodrigo Lozano. However, it must be stated that this research only investigated the elements time and environmental components. The empirical data combined with the literature proof the importance of leadership. Therefore, leadership is suggested as the foundation of the four pillars/dimensions of sustainability.

Further, the interviewees indicated that no clear industry standards make it difficult to benchmark the sustainability process over different countries. Interviewees mentioned missing standards like a financial report, which are nearly all over the world the same. So everybody can understand and read the. Which makes it easier to benchmark. However, sustainability evolving at a high pace so is it even possible to make good standards that hold up longer than one year. This could indicate why the interviewees are struggling with all kinds of data collection difficulties.

5.3 Banks

The empirical data showed some impressive results towards to position and role of banks within the sustainability process of real estate investors. The results indicate that not one investor is discussing sustainability with their banks on a mature level. This could suggest that the banks are behind on the subject or just do not care. This implies a difficult situation, where investors, proud of their sustainability achievements getting no appreciation of the banks. Which may well lead to controversy. So banks must carefully find a way to approach investors and talk about sustainability. Investors already worked the least ten years on sustainability and suddenly banks start asking questions. It would, therefore, be wise to choose an appropriate approach.

Further the results may imply that banks a part of the problem. Banks do not discuss it with institutional real estate investors and it shows they do not care if you have a green certification or not or on which level. This suggests that banks most change their attitude towards respecting sustainability initiatives. Or perhaps there is a significant communication error.

On the other hand, it is difficult for banks because providing loans is the core business. To make it harder to issuing loans may bring the profit model of banks in danger, just as the cheapening of a loan. Therefore, this remains a difficult situation and implies why banks a struggling with a proper win-win situation. Perhaps it is necessary to examine the problem from a different angle. The interviewees indicated that there were problems with engagement especially in the SME sector, where banks play a major role as chain party. Perhaps banks could use their power in the SME sector.

To conclude, the interviews were conducted with (head) sustainability managers of the real estate investors. As the empirical results show in table 8, not single interviewee discusses sustainability with their banks. This implies that the sustainability managers are not included in the meetings were the financings agreements happens.

5.4 General discussion

Discussion literature review

The literature review is the basis of the study. In this section the awareness and policies for sustainability among institutional real estate investors mapped and the drivers and hurdles were identified. The choices are made primarily based on the available literature and the wishes and

possibilities of ING. For this reason, I would carry out the literature review just the same next time. So the awareness of the real estate investors and the selected drivers and hurdles are therefore well defensible.

Discussion interviews

The various interviews were conducted in a relatively 'short' period and then analysed. A downside during the possessing and analysis phase questions encountered, which could not be included in the other interviews. The interview questions were according to the interviewees great questions and covered the sustainability dilemma within their company. All the interviewees indicated that sustainability is an important subject, but it must keep in mind that only the (head) sustainability managers were interviewed so this can give a one sided view on the subject.

In total, I held 14 interviews with ten institutional real estate investors and four experts. The literature suggested that: for research where the aim is to understand commonalities within a relatively homogenous group, 12 in-depth interviews should suffice. So the number of interviews is sufficient for this type of research. In this way, the results could give a representative overview of the market.

Further, during the interviews I had different tasks to fulfil. I had to lead the conversation, had to take notes, and had to listen they told to me. During the writing of the transcripts, I blamed myself for not asking follow-up questions at various answers given by the interviewees. This was mainly due to the inexperience of the researcher in conducting interviews.

ING Summer Course

To conclude, the results of this research were also presented at the ING Summer Course. In this Course sustainability was the main subject, the researcher had to give a presentation about the findings of the research. The other speakers were: Nils Kok (GRESB), Paul Lensing (CBRE GI), Bram Adema (CFP), Leonie Schreve (ING) and Sara Anzinger (GRESB). The results of the interviews were well received and the professionals indicated that the results were a good representative of the drivers and hurdles they encountered in daily work. This is an extra confirmation that the results are a real reflection of the work field.

6 Conclusions

This chapter will cover the conclusions of the research and provides recommendations. The research question was stated as follows:

Which factors contribute to the realisation of sustainability policies in the strategy of institutional investors in real estate?

Sustainability issues are currently at the top of real estate practice and research. For this reason, there are a fast-growing number of publications regarding sustainability. The aim of this thesis is to identify and classify the drivers and hurdles of a real estate investor engaging in sustainability, as well as a review of the empirical evidence on the drivers and hurdles. During the literature review, the drivers and hurdles of sustainability were classified into two groups: internal external. The research was focused institutional investors.

As discussed in the literature review and discovered in the empirical research, there are a large number of recognised drivers that affect real estate investors. This suggest a challenge for corporate leaders and sustainability champions on how to manage and balance the internal, and external drivers and hurdles, so that the company can respond quickly to external stimuli, and promote and reward internal drivers. Although a number of authors have been discussing the drivers and hurdles for sustainability in general, they have, mainly, taken either an external or internal viewpoint. Op top of that, the focus was not on the real estate industry. A limited number of authors have considered a holistic perspective of drivers and hurdles for sustainability in the real estate industry.

This thesis suggests a sustainability driver and hurdle model, which considers internal and external drivers and hurdles. This offers a holistic perspective on how real estate investors can be more proactive in their journey to becoming more sustainability orientated. Further, this research suggests how a bank can contribute in this process. The focus was limited to finding drivers and hurdles for real estate investors and what the position of the bank was to this process. This research did not focus on finding evidence to underline there is a green premium for sustainable buildings or a brown discount for other buildings. The findings represent the situation of real estate investors in Western Europe. Yet there are indications that the situation is different in other markets such as the USA, Asia and Australia.

Based on the literature review and the empirical research the top 5 most important (1) drivers and (2) hurdles for real estate investors are: (1) 'clients/customers', 'leadership', 'shareholders', 'national legislation' and corporate and brand reputation', (2) 'lack of a clear business value', 'lack of trained employees', 'short-term and discounting perspectives on economic', 'extra work added daily' and 'lack of leadership'.

The empirical results show that the banks are lacking behind on the sustainability agenda in comparison with the real estate investors. Banks are not equal partners. But investors indicated that just by asking question banks could help.

6.1 Recommendations

The recommendation are divided into three parts first the 'general' recommendations derived from the literature study and empirical study about the drivers and hurdles of sustainability in the real estate industry, then the recommendation towards ING and finally the recommendation for further research.

- Recommendation 1: Emphasis leadership. Through the literature and the empirical data, leadership is mentioned as one of the most important drivers for sustainability. Besides leadership can be seen as the foundation for every implementation hurdle.
- Recommendation 2: Bottom-up/empowerment instead of bottom-down. Involve employees in the processes, ask their opinions, and use local knowledge.

Recommendation towards ING

The recommendations towards ING are divided into the pillars of the Orange Code: take it on, help others to succeed and stay a step ahead.

Take it on	Help others to succeed	Stay a step ahead
▪ Make a materiality analysis. ▪ Become a respected partner	▪ Find business case ▪ Involve clients sustainability manager in negotiations	▪will immediately put ING ahead of the pack

Table 11 | Overview recommendations divided in the orange code. Source: (Author, 2015)

- Recommendation 1: Make a materiality analysis. Materiality is the principle of defining the topics that matter most to your business and your stakeholders. So first must be identified what sustainability for a bank is. Banks have to ask themselves what is the impact of the money that we make available for our clients. Try to identify this for every sector and or asset class. Banks need to know which issues are at play and on that basis banks can make a plan of action towards their clients. Doing this will improve alignment with wider business processes, reporting with more clarity and discussion with clients more easily.
- Recommendation 2: If recommendation 1 is correctly completed, the next step is to engage discussions with your clients. As indicated in the previous chapter, be careful how to approach the institutional investor, since they have been investing time and money in sustainability for approximately ten years. So get into conversations with your clients and start asking questions
- Recommendation 3: Try/help to find or prove that there is a business case. Proving of the presence of a business case for sustainability the policies are easier to implement. Because when the employees see there is a case it is easier to cooperate.
- Recommendation 4: Involve sustainability managers in negotiations.

Suggestion for further research

This research should be followed up with a study that could into consideration different hierarchy levels and different geographical locations. To reduce observer bias, the data could be analysed by several researchers. Another interesting topic for research would be leadership types with respect to the promotion of sustainability changes. Further, it would be helping to conduct a study proving the business case for sustainability. Also, it would be interesting to conduct the same interview with 'common' employees, what are their opinions about sustainability and think what their company is doing about it and what could be done differently. Further, I would be interesting to conduct a study about if ING can become the frontrunner in commercial sustainable real estate of institutional RE investors.

7 References

- Adams, G.R. and Schvaneveldt, J.D. (1991) *Understanding Research Methods*, Wisconsin: Longman.
- Altera Vastgoed (2014) *Jaarverslag 2014*, Amstelveen.
- Altera Vastgoed (2015) *Sector portfolios*, [Online], Available: <http://www.alteravastgoed.nl/english/756/sector-portfolios.html> [15 Apr 2015].
- Altera Vastgoed (2015b) *Profile*, [Online], Available: <http://www.alteravastgoed.nl/english/752/profile.html> [15 Apr 2015].
- Amoroso, B. (2003) *Globalization: the Economic and Social Sustainability of Markets and Production Systems - The Classic Example of Agriculture*, Roskilde University.
- ANREV (2013) *ANREV sustainability survey 2013: professional standards*.
- APG (2013) *Responsible Investing APG*.
- APG (2015) *Corporate social responsibility*, [Online], Available: <https://www.apg.nl/en/apg-as-asset-manager/about-apg/social-responsibility> [15 Apr 2015].
- Babiak, K. and Trendafilova, S. (2011) 'CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 18, pp. 11-24.
- Baumgartner, R.J. (2009) 'Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation', *Sustainable Development*, vol. 17, pp. 102-113.
- Baumgartner, R.J. and Zielowski, C. (2007) 'Analyzing zero emission strategies regarding impact on organizational culture and contribution to sustainable development', *Journal of Cleaner Production*, vol. 15, no. 13, September, pp. 1321-1327.
- Benn, S., Dunphy, D. and Griffiths, A. (2014) *Organizational Change for Corporate Sustainability*, New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Blewitt, J. (2008) *Understanding Sustainable Development*, London: Earthscan.
- Boulding, K.E. (1966) 'The Economics of the Coming Spaceship Earth', in Jarrett, H. *Environmental Quality in a Growing Economy*, Baltimore: MD: Resources for the Future/Johns Hopkins University Press.
- Bovey, W.H. and Hede, A. (2001) 'Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms', *Journal of Managerial Psychology*, vol. 16, no. 7, pp. 534-548.
- BREEAM (2015) *What is BREEAM?*, [Online], Available: <http://www.breeam.org/about.jsp?id=66> [22 Apr 2015].
- Cadman, D. (2000) *What About the Demand? Do Investors Want Sustainable Buildings?*, London: RICS.
- Cadman, D. (2008) *The roots of Sustainability*, London: The Prince's Foundation for the Built Environment.
- Campbell, E.G., Moy, B., Feibelmann, S., Weissman, J.S. and Blumenthal, D. (2004) 'Institutional Academic Industry Relationship: Results of Interviews with University Leaders', *Accountability in Research*, vol. 11, no. 2, pp. 103-118.
- Cannon, T. (1994) *Corporate responsibility. A textbook on business ethics, governance, environment: Roles and responsibilities*, Pearson Education.
- Carley, M. and Christie, I. (2000) *Managing Sustainable Development*, 2nd edition, London: Earthscan Publications Ltd.
- Carroll, A.B. (1999) 'Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct', *Business & Society*, vol. 38, no. 3, September, pp. 268-295.
- CBRE Global Investors (2013) *Sustainability Report 2013*, Amsterdam.
- CBRE Global Investors (2015) *Performance is our Mission*, [Online], Available: <http://www.cbreglobalinvestors.com/aboutus/Pages/default.aspx> [15 Apr 2015].
- CBRE Global Investors (2015b) *Corporate Responsibility*, [Online], Available: <http://www.cbreglobalinvestors.com/aboutus/Pages/CorporateResponsibility.aspx> [15 Apr 2015].
- Chumakov, A.N. (2014) 'Our Common Future (1987)', *Value Inquiry Book Series*, vol. 276, pp. 359-360.

- Coch, L. and French, J.R.P. (1948) 'Overcoming resistance to change', *Human Relation*, vol. 1, no. 4, pp. 512-532.
- Collins, J.C. and Porras, J.I. (2002) *Built to Last: Succesful Habits of Visionary Companies*, New York: CollinsBusiness Essentials.
- Commoner, B. (1971) *The Closing Circle Nature, Man, and Technology*, New York: Knopf Doubleday Publishing Group.
- Dent, E.B. and Galloway Goldberg, S. (1999) 'Challenging "Resistance to Change"', *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, no. 1, March, pp. 24-41.
- DeSimone, L.D. and Popoff, F. (1997) *Eco-efficiency: The Business Link to Sustainable Development*, MIT Press.
- DGBC (2013) *Dutch Green Building Benchmark 2012*, Rotterdam: Dutch Green Building Council (DGBC).
- Ditlev-Simonsen, C.D. and Midttun, A. (2010) 'What Motivates Managers to Pursue Corporate Responsibility? A Survey among Key Stakeholders', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 18, May, pp. 25-38.
- Doppelt, B. (2003) *Leading Change Toward Sustainability: a Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society*, Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Dunphy, D. and Benveniste, J. (2000) *Sustainability: The Corporate Challenge of the 21st Century*, Sydney: Allen & Unwin.
- Dyllick, T. and Hockerts, K. (2002) 'Beyond The Business Case for Corporate Sustainability', *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, pp. 130-141.
- EFAMA (2015) *About EFAMA*, 16 Jul, [Online], Available: <http://www.efama.org/about/SitePages/Home.aspx> [16 Jul 2015].
- EFAMA (2015b) *Asset Management in Europe: An overview of the Asset Management industry with a special focus on Capital Markets Union*.
- Ehrlich, P.R. (1968) *The Population Bomb*, New York: Ballantine Books.
- Elkington, J. (1998) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Gabriola Island: New Society Publishing.
- EPRA (2015) *Companies & members*, [Online], Available: <http://www.epra.com/epra-members/> [23 Aug 2015].
- Falkenbach, H., Lindholm, A.-L. and Schleich, H. (2010) 'Review Articles: Environmental Sustainability: Drivers for the Real Estate Investor', *Journal of Real Estate Literature*, vol. 18, no. 2.
- Fernández, E., Junquera, B. and Ordiz, M. (2006) 'Managers' Profile in Environmental Strategy: A Review of the Literature', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 13, June, pp. 261-274.
- Flannery, T. (2009) *Now or Never: Why We Must Act Now to End Climate Change and Create a Sustainable Future*, New York: Atlantic Monthly.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Piman Publishing Inc.
- Fullan, M. (2002) 'The Change Leader', *Educational Leadership*, vol. 58, no. 8, May, pp. 16-20.
- Galpin, T., Whittington, J.L. and Bell, G. (2015) 'Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability', *Corporate Governance*, vol. 15, no. 1, pp. 1-17.
- Gill, R. (2003) 'Change management - or change leadership?', *Journal of Change Management*, vol. 3, no. 4, pp. 307-318.
- Glaser, B.G. and Strauss, A.L. (2006) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter.
- Goodman (2015) *Sustainability*, [Online], Available: <http://nl.goodman.com/en/sustainability> [15 Apr 2015].
- Gottlieb, R. (1993) *Forcing the Spring: the Transformation of the American Environmental Movement*, Washington: ISLAND PRESS.
- Gravin, D.A. and Roberto, M.A. (2005) 'Change Through Persuasion', *Harvard Business Review*, vol. 83, no. 2, pp. 104-112.
- GRESB (2014) *2014 GRESB Report*, Amsterdam: GRESB B.V.

- GRESB (2015) *2014 Overall Scores: Europe*, 22 Jun, [Online], Available: https://www.gresb.com/results/scores?utf8=%E2%9C%93&id=&legal_status%5B%5D=®ions%5B%5D=Europe [22 Jun 2015].
- GRESB (2015b) *About GRESB*, 17 Jun, [Online], Available: <https://www.gresb.com/about> [17 Jun 2015b].
- GRI (2015) *What is GRI?*, 18 Jun, [Online], Available: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx> [18 Jun 2015].
- Guest, G., Bunce, A. and Johnson, L. (2006) 'How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability', *Field Methods*, vol. 18, no. 1, Februari, pp. 59-82.
- Höök, M. and Tang, X. (2013) 'Depletion of fossil fuels and anthropogenic climate change—A review', *Energy Policy*, vol. 52, January, pp. 797-809.
- Hammerson (2014) *Environmental Policy*, [Online], Available: <http://sustainability.hammerson.com/policies/environmental-policy.html> [15 Apr 2015].
- Hammerson (2014b) *Hammerson Corporate Responsibility Report 2014*, London.
- Harlow, J., Golub, A. and Allenby, B. (2011) 'A Review of Utopian Themes in Sustainable Development Discourse', *Sustainable Development*, vol. 21, no. 4, June, pp. 270-280.
- Hart, S.L. (1997) 'Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World', *Harvard Business Review*, vol. 75, no. 1, pp. 66-76.
- Hess, J.D. and Bacigalupo, A.C. (2011) 'Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills', *Management Decision*, vol. 49, no. 5, pp. 710-721.
- Hirsch, F. (1976) *Social Limits to Growth*, Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Honing, H. (2014) *Duurzaamheid als USP?*, Utrecht: Amsterdam School of Real Estate.
- Hopkins, M.J.D. (2002) 'Sustainability in the Internal Operations of Companies', *Corporate Environmental Strategy*, vol. 9, no. 4, pp. 398-408.
- Horn, G.T. (2006) *Living Green: a Practical Guide to Simple Sustainability*, Topanga: Freedom Press.
- IEA (2014) *World Energy Outlook 2014*, London: International Energy Agency.
- IIGCC (2015) *Open letter to Finance Ministers in the Group of Seven (G-7)*, 26 May, [Online], Available: <http://www.iigcc.org/publications/publication/open-letter-to-finance-ministers-in-the-group-of-seven-g-7> [17 Jun 2015].
- ING REF (2015) 'REF's objectives in driving sustainability in the real estate sector'.
- INREV (2014) *Annual Report 2014*, Amsterdam.
- IVBN (2009) *Visie op duurzaam vastgoed*, Voorburg: Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed, Nederland.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976) 'Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure', *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no. 4, October, pp. 305-360.
- Jermier, J.M. and Forbes, L.C. (2003) 'Greening Organizations: Critical Issues', in Alvesson, M. and Willmott, H. *Studying Management Critically*, London: SAGE Publications.
- Küpers, W.M. (2011) 'Integral Responsibilities for a Responsive and Sustainable Practice in Organization and Management', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 18, no. 3, pp. 137-150.
- Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A. (2008) 'Choosing Strategies for Change', *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 7/8, July-August, pp. 130-139.
- Langer, M.E. and Schön, A. (2003) *Enhancing Corporate Sustainability A framework based evaluation tool for sustainable development*, Vienna: Vienna University of Economics and Business Administration.
- Lantos, G.P. (2001) 'The boundaries of strategic corporate social responsibility', *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, no. 7, pp. 595-632.
- Lewin, K. (1947) 'Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change', *Human Relations*, vol. 1, no. 5, pp. 5-41.

- Liebrand, T.G. (2009) *Duurzaamheid tot aan de portefeuille*, Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Linnenluecke, M.K. and Griffiths, A. (2013) 'Firms and sustainability: Mapping the intellectual origins and structure of the corporate sustainability field', *Global Environmental Change*, vol. 23, no. 1, pp. 382-391.
- Linnenluecke, M.K., Russell, S.V. and Griffiths, A. (2009) 'Subcultures and Sustainability Practices: the Impact on Understanding Corporate Sustainability', *Business Strategy and the Environment*, vol. 18, pp. 432-452.
- Lozano, R. (2008) 'Envisioning sustainability three-dimensionally', *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, no. 17, pp. 1838-1846.
- Lozano, R. (2008a) 'Developing collaborative and sustainable organisations', *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, no. 4, pp. 499-509.
- Lozano, R. (2012) 'Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives', *Journal of Cleaner Production*, vol. 25, April, pp. 14-26.
- Lozano, R. (2013) 'Are Companies Planning their Organisational Changes for Corporate Sustainability? An Analysis of Three Case Studies on Resistance to Change and their Strategies to Overcome it', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 20, pp. 275-295.
- Lozano, R. (2015) 'A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 22, no. 1, pp. 32-44.
- Ludwig, D., Walker, B. and Holling, C.S. (1997) 'Sustainability, stability, and resilience', *Conservation Ecology*, vol. 1, no. 1.
- Luke, T.W. (2013) 'Corporate Social Responsibility: An Uneasy Merger of Sustainability and Development', *Sustainable Development*, vol. 21, no. 2, pp. 83-91.
- Maas, K. (2012) *Five Questions about Corporate Social Responsibility (CSR) – Special Interview with Karen Maas, Scientific Director, Executive CSR Courses, Erasmus School of Accounting & Assurance, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands – September 3, 2012*, 03 Sep, [Online], Available: <http://www.emergingmarketsesg.net/esg/2012/09/03/five-questions-about-corporate-social-responsibility-csr-special-interview-with-karen-maas-scientific-director-executive-csr-courses-erasmus-school-of-accounting-assurance-erasmus-university/> [22 Jun 2015].
- MacLeod, S. and Lewis, D. (2004) 'Transnational Corporations: Power, Influence and Responsibility', *Global Social Policy*, vol. 4, no. 1, pp. 77-98.
- Maurer, R. (1996) *Beyond the wall of resistance : unconventional strategies that build support for change*, Bard Productions.
- McCann, K.S. (2000) 'The diversity-stability debate', *Nature*, vol. 405, no. 6783, pp. 228-233.
- McDonough, W. and Braungart, M. (2002) *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*, New York: Melcher Media.
- McKinsey (2014) *Global Survey results: Sustainability's strategic worth*.
- Meadows, D.H., Meadows, D., Randers, J. and Behrens III, W.W. (1972) *The Limits to Growth*, New York: New American Library.
- Medium (2015) *Open Letter from Global CEOs to World Leaders Urging Concrete Climate Action*, 16 Apr, [Online], Available: <https://medium.com/@ClimateCEOs/open-letter-from-global-ceos-to-world-leaders-urging-concrete-climate-action-e4b12689cddf> [04 May 2015].
- Merin (2015) *Alles wat u wilt weten over Merin*, [Online], Available: <http://merin.nl/over-merin/> [15 Apr 2015].
- Milkman, K.L., Chugh, D. and Bazerman, M.H. (2008) 'How Can Decision Making Be Improved?', *Harvard Business School*.
- Miller, D. (1992) 'The icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall', *Business Horizons*, vol. 35, no. 1, January-February, pp. 24-35.
- Mitchell, P. (2014) *Real Estate in the Real Economy*, INREV and EPRA.
- Morris, T. and Wood, S. (1991) 'Testing the survey method: continuity and change in British industrial relations', *Work Employment and Society*, vol. 5, no. 2, pp. 259-89.

- Neuman, W.L. (2013) *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 7th edition, Essex: Pearson Education Limited.
- Novares Monitoring (2014) *European Banking Federation: Banking for the Future - Conference 2014*, Brussel.
- NSI (2010) *Towards sustainable accommodation*, Hoofddorp.
- NSI (2015) *Profile*, [Online], Available: <http://www.nsi.nl/en/page/view/name/4-profile> [15 Apr 2015].
- NSI (2015b) *Organisation*, [Online], Available: <http://www.nsi.nl/en/page/view/name/40-organisation> [15 Apr 2015].
- Oskarsson, K. and Malmborg, F. (2005) 'Integrated Management Systems as a Corporate Response to Sustainable Development', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 12, pp. 121-128.
- Parmesan, C. (2007) 'influences of species, latitudes and methodologies on estimates of phenological response to global warming', *Global Change Biology*, vol. 13, no. 9, pp. 1860-1872.
- Patton, M.Q. (2002) *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 3rd edition, London: Sage Publications, Ltd.
- PGGM (2014) *Annual Responsible Investment Report*, Zeist.
- Plooij, F. (2011) *Onderzoek doen: een praktische inleiding in onderzoeksvaardigheden*, Pearson Education Benelux.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011) 'The Big Idea: Creating Shared Value', *Harvard Business Review*, January-February, pp. 62-77.
- Porter, L.W., Lawler, E.E. and Hackman, J.R. (1975) *Behaviour in Organizations (Psychology & Management)*, New York: McGraw-Hill Inc.
- Prologis (2014) *Corporate Responsibility Report 2013*.
- Prologis (2015) *Fast Facts*, [Online], Available: <http://www.prologis.com/en/company.html> [15 Apr 2015].
- Prologis (2015b) *Sustainable Development*, [Online], Available: <http://www.prologis.com/en/corporate-responsibility/environmental-stewardship/sustainable-development.html> [15 Apr 2015].
- Prologis (2015c) *Company Overview*, [Online], Available: <http://www.prologis.com/en/company.html> [15 Apr 2015].
- Ragsdell, G. (2000) 'Engineering a paradigm shift?: An holistic approach to organisational change management', *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, no. 2, pp. 104-120.
- Redclift, M. (2005) 'Sustainable Development (1987-2005): An Oxymoron Comes of Age', *Sustainable Development*, vol. 13, no. 4, pp. 212-227.
- Redevco (2014) *Responsible Real Estate Investment Report*, Amsterdam.
- Redevco (2015) *Corporate Responsibility*, [Online], Available: <http://www.redevco.com/rre/> [15 Apr 2015].
- Redevco (2015b) *Green Buildings*, [Online], Available: <http://www.redevco.com/rre/green-buildings/> [15 Apr 2015].
- RICS (2008) *Breaking the Vicious Circle of Blame - Making the Business Case for Sustainable Buildings*, London: RICS Research.
- Robert, K.H., Schmidt-Bleek, B., Aloisi de Larderel, J., Basile, G., Jansen, J.L., Kuehr, R., Price Thomas, P., Suzuki, M., Hawken, P. and Wackernagel, M. (2002) 'Strategic sustainable development - selection, design and synergies of applied tools', *Journal of Cleaner Production*, vol. 10, no. 3, June, pp. 197-214.
- Robinson, M.A. (2009) *Breaking the 'Vicious Circle of Blame'*, Apr, [Online], Available: http://www.momentumbay.com/page_attachments/0000/0022/Beitrag_Robinson_final.pdf [04 May 2015].
- Robson, C. (2002) *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Rogers, E.M. (2003) *Diffusion of Innovations*, 5th edition, New York: FREE PRESS.

- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A. and Steger, U. (2005) 'The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options', *European Management Journal*, vol. 23, no. 1, pp. 27-36.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students*, Essex: Pearson Education Limited.
- Schell, C. (1992) *The Value of the Case Study as a Research Strategy*, Manchester: Manchester Business School.
- Senge, P.M. (1999) *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*, London: Random House Business Books.
- Shnayder, L., Van Rijnsoever, F.J. and Hekkert, M.P. (2015) 'Putting Your Money Where Your Mouth Is: Why Sustainability Reporting Based on the Triple Bottom Line Can Be Misleading', *PLoS ONE*, vol. 10, no. 3, March, pp. 1-23.
- Siebenhüner, B. and Arnold, M. (2007) 'Organizational Learning to Manage Sustainable Development', *Business Strategy and the Environment*, vol. 16, pp. 339-353.
- Stacey, R.D. (2011) *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*, 6th edition, London: Pearson Education Limited.
- Székely, F. and Knirsch, M. (2005) 'Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance', *European Management Journal*, vol. 23, no. 6, December, pp. 628-647.
- Tisdell, C. (2008) 'Global warming and the future of Pacific Island countries', *International Journal of Social Economics*, vol. 35, no. 12, pp. 889-903.
- Trochim, W. and Donnelly, J.P. (2007) *The Research Methods Knowledge Base*, third Edition edition, Atomic Dog Publishing Inc.
- UNGC (2013) *The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability 2013: Architects of a Better World*.
- UNGC (2015) *The Ten Principles of the UN Global Compact*, 07 Jul, [Online], Available: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> [07 Jul 2015].
- United Nations Environment Programme (UNEP) (1972) *Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment*, 16 Jun, [Online], Available: <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=97&articleid=1503> [06 May 2015].
- USGBC (2012) *Green Building Facts*, Washington: U.S. Green Building Council.
- USGBC (2015) *Certification*, [Online], Available: <http://www.usgbc.org/certification> [15 Jul 2015].
- van den Dobbelsteen, A., Huijbers, K. and Yanovshtchinsky, V. (2012) *Architectuur als Klimaatmachine: Handboek voor duurzaam comfort zonder stekker*, Nijmegen: SUN.
- van der Heijden, J. (2015) 'Regulatory failures, split-incentives, conflicting interests and a vicious circle of blame: the New Environmental Governance to the rescue?', *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 58, no. 6, pp. 1034-1057.
- van Driel, A. (2010) *Strategische inzet van vastgoed: over duurzaam beleid en management*, 6th edition, Amsterdam: WEKA Uitgeverij BV.
- Verhoeven, N. (2011) *Wat is onderzoek?*, Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Verschuren, P. and Doorewaard, H. (2010) *Designing a Research Project*, The Hague: Eleven International Publishing.
- Walker, D.H.T. (1997) 'Choosing an appropriate research methodology', *Construction Management and Economics*, vol. 15, no. 2, pp. 149-159.
- Walker, D. (2008) 'Sustainability: Environmental management, transparency and competitive advantage', *Journal of Retail and Leisure Property*, vol. 7, no. 2, March, pp. 119-130.
- Ward, B. and Dubos, R. (1972) 'ONLY ONE EARTH: The Care and Maintenance of a Small Planet', *Columbia Journal of World Business*, vol. 7, no. 3, pp. 13-25.
- Wessels, N. (2014) *End users as a key to the improvement of the built environment in the Netherlands: A research about the attitude of end users regarding the sustainability performance of their buildings*, Deventer.

- Wiersum, K.F. (1995) '200 years of sustainability in forestry: Lessons from history', *Environmental Management*, vol. 19, no. 3, pp. 321-329.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987) *Our common Future*, Oxford: Oxford University Press.
- Yin, R.K. (1984) *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications.
- Zadek, S. (1999) 'Stalking sustainability', *Greener Management International*, vol. 26, pp. 21-31.

8 Appendixes

Annex 1 – Historical world production of fossil energy 1800-2010

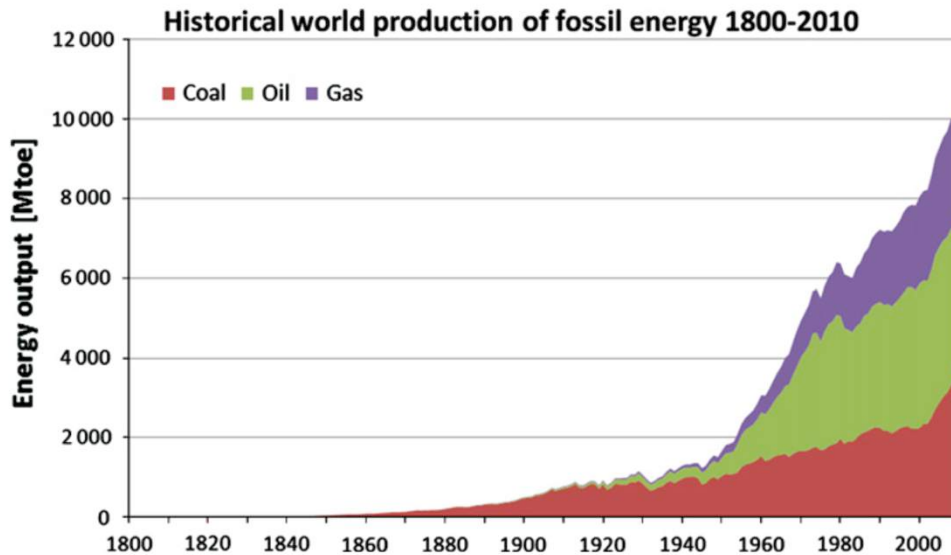
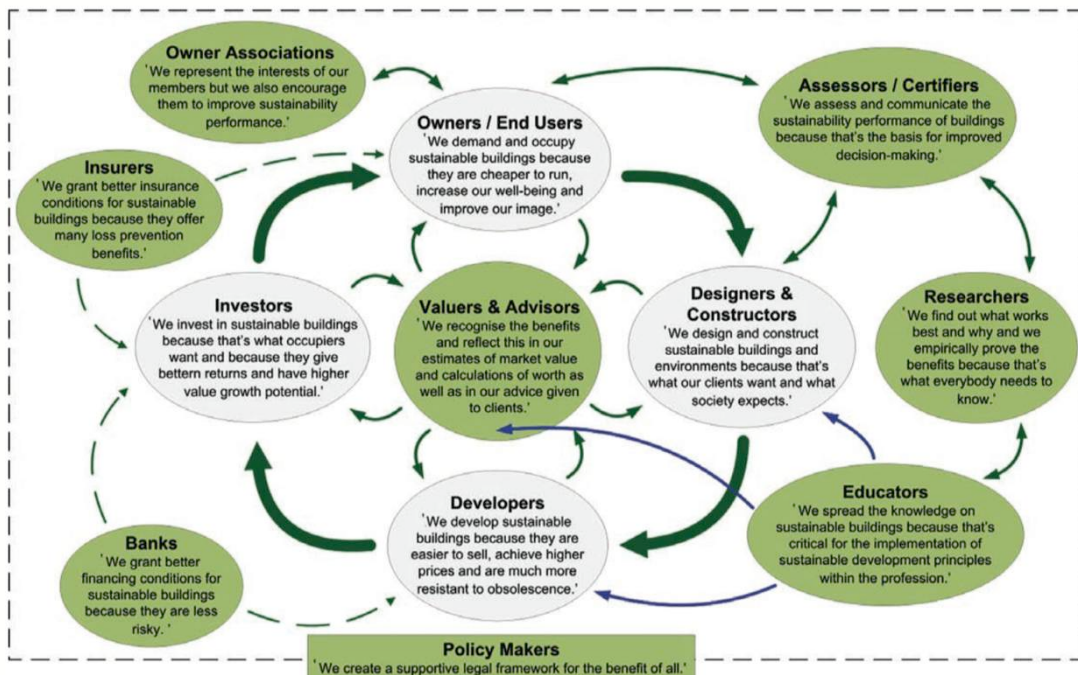
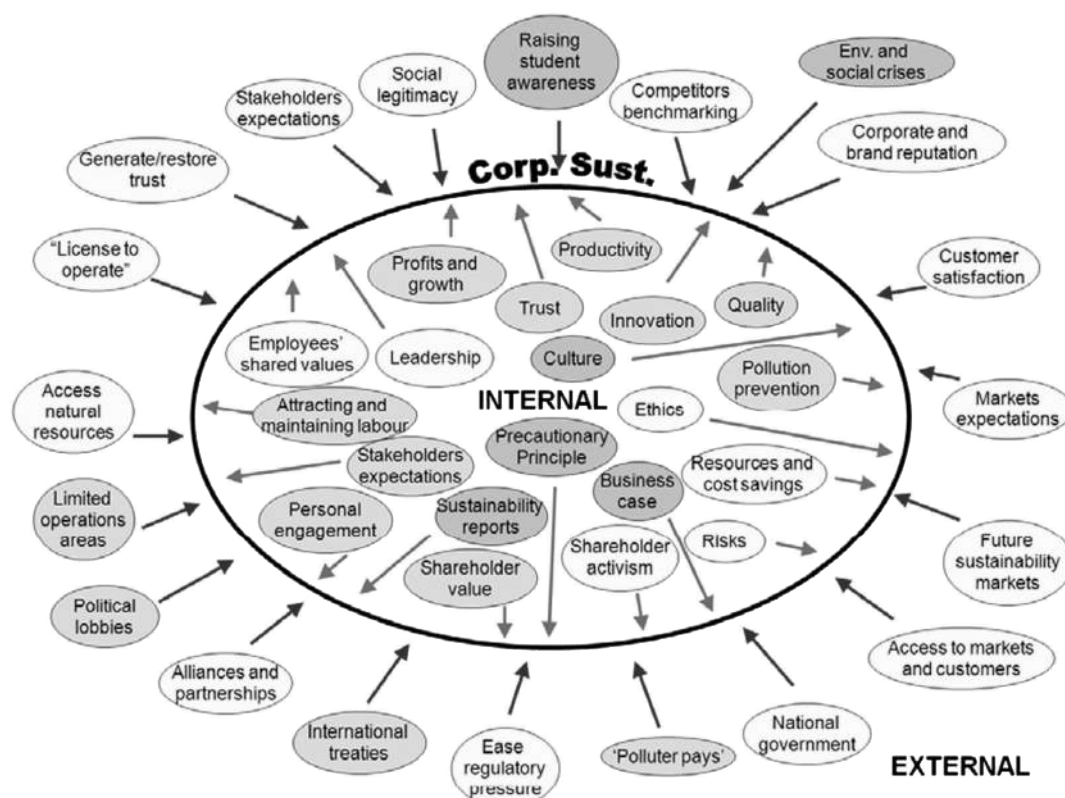


Figure 17 Historical world production of fossil energy 1800-2010 (Höök and Tang, 2013)

Annex 3 – Virtuous loops of feedback and adaptation



Annex 4 – Drivers literature



Sources: Iozano 2015

Annex 5 – list interviewees drivers

Name	Position	Company or organisation
Ruben Rodriguez	Human Resources (HR) Director	Grupo IMSA
Eugenio Clariond	President and CEO	Grupo IMSA
Rebecca Andrew	Senior ESH/ Sustainability Advisor	Johnson Controls Inc.
Mark P. Chatelain	Manager, Blue Sky Program	Johnson Controls Inc.
Jeff Werwie	Director Environmental Control	Johnson Controls Inc.
Mario Arrellin	Executive Vice President Finance, Planning & IT	Peñoles
Mario Huerta	Corporate Manager of Environmental Planning and Development	Peñoles
Octavio Alvidrez	Executive Vice President Exploration, Engineering and Construction	Peñoles
Rafael Rebolledo	HR director	Peñoles
Dawn Rittenhouse	Director of SD	DuPont Chemicals
Mark Wade	Principal consultant leadership director	Royal Dutch/Shell
Michael Tost	SD advisor	Rio Tinto
Scott Noesen	Director of SD	Dow Chemicals
Marcel Engel	Regional Network Director	World Business Council for Sustainable Development
Sandra Vijn	Research Coordinator	Global Reporting Initiative
Sheila von Rimscha	Senior Associate	Cambridge Programme for Industry

Table 2. Details of interviewees

*The opinions of the interviewees are personal and may not represent the opinion of their organisation.

Annex 6 – Analysis institutional investors

CBRE Global investors

Employees: 950	Portfolio size: \$88.4B	GRI:	Active in: Global	Assets class: Office, Industrial, Retail
Policy	The firm seeks to be the global leader in the real estate investment management industry by offering a broad and deep investment platform that consistently delivers world-class investment results and exceptional client service. Our firm's focus on real estate and real assets, comprehensive capabilities and fiduciary commitment to our clients provide a distinct competitive advantage that enables us to offer clients valued solutions (CBRE Global Investors, 2015). CBRE Global Investors believes that taking environmental, social and governance considerations into account in any investment decision can enhance returns and preserve value for investors. Corporate responsibility is fundamental to the business strategy of our firm, our investors and the key stakeholders in the communities and companies in which we invest – not only because it makes good business sense, but also because it is the right thing to do. Our parent company, CBRE, has been at the forefront of this movement. In 2007, CBRE took several important steps to be recognized as a leader in corporate responsibility (CBRE Global Investors, 2015b). Since sustainability has become an important part of our business, current and future business partners will be judged on their sustainable behavior and commitment. The Dutch funds will continue to implement sustainable measurements in their daily operations; we empower our property managers and their suppliers and contractors to comply with and contractors to comply with our sustainability intention agreement as well as enhancing the sustainability webtool output (CBRE Global Investors, 2013).			
Operationalizing policy	<u>Goals 2013</u> 1. Shareholders: Actively provide shareholders relevant information regarding sustainability within the CBRE Dutch Office Fund portfolio and create awareness about the added value of sustainability in real estate investments. 2. The Fund: Emphasis on sustainable ratings of individual properties and CO2 reduction of the portfolio. 3. CBRE Global Investors NL: The asset manager will provide sustainable services and ensures that her suppliers comply with the same sustainable measures as the suppliers of The CBRE Dutch Office Fund. 4. Suppliers: Suppliers will be actively involved in sustainability by signing the sustainability declaration and by providing feedback on their sustainable performance. 5. Tenants: Actively share information about energy consumption and sustainability improvements with tenants and meet the key tenants on a regular basis to discuss the sustainability possibilities (CBRE Global Investors, 2013).			
Source	Site: (CBRE Global Investors, 2015), (CBRE Global Investors, 2015b) Report: (CBRE Global Investors, 2013)			

Hammerson

Employees: 445	Portfolio size: £7.7B	GRI: £206.5M	Active in: UK, France	Assets class: Retail
Policy	Hammerson is one of Europe's leading property investments and development companies whose principal activities include the acquisition, development and management of retail properties. Hammerson recognises the importance of taking a proactive, strategic approach to environmental management and strives to be at the forefront of this area of management within the property industry. Our business activities have substantial impacts on the natural and built environment at all stages of the property cycle. We comply with all relevant legislation and strive to exceed legal requirements where possible. By conducting regular and independent reviews of our progress, as well as through engagement with stakeholders, we aim to achieve continuous improvement. This pursuit of excellence is facilitated by an Environmental Management System, which enables the targeting and public reporting of our environmental performance. Rigorous annual target setting and monitoring at each of our properties is focused on the following key objectives: - To substantially reduce our carbon footprint - To maximise the efficiency of our use of natural resources - To reduce our waste and increase recycling - To minimise the risk of pollution and contamination - To place emphasis on good design to enhance the built environment - Taking a Collaborative Approach All employees, advisers and contractors have a part to play if Hammerson is to meet its environmental policy commitments and objectives. In order to achieve this, we provide employees advisers and contractors with information on environmental procedures, as well as appropriate training. Hammerson also recognises its influence on the environmental performance of its supply chain, setting out a complementary Responsible Procurement policy. (Hammerson, 2014)			
Operationalizing policy	<u>Goals 2014-2015</u> - Reduce like-for-like carbon emissions from 2010 by 20% - Reduce water consumption from 2010 by 12% - Biodiversity action plans at all retail assets - Community plans for all developments and managed assets - 75% of community activity to be long-term community investment - 45% of suppliers by value to be engaged (questionnaire (£/100k)) - All employees to complete CR training biannually (Hammerson, 2014b)			
Source	Site: (Hammerson, 2014) Report: (Hammerson, 2014b)			

Merin

Employees: 49	Portfolio size: 200 buildings	GRI: (untraceable)	Active in: Netherlands	Assets class: Office
Policy	(untraceable)			
Operationalizing policy	(untraceable)			
Source	Site: (Merin, 2015)			

Goodman

Employees: 1000+	Portfolio size: €20.9B	GRI: (Untraceable)	Active in: Global	Assets class: Logistics, Retail, E-retail, Automotive
Policy	Sustainability is a key consideration in our development, property management and funding decisions. Our commitment to sustainability is driven by long-term value creation for all stakeholders. We are working toward a fully integrated business approach to sustainability that includes workplace, marketplace, environmental and community components. We believe that sustainability is an integral part of the product we deliver and the way we do business. Goodman works with our customers to deliver sustainable property outcomes that meet their expectations and requirements. From an investor perspective Goodman is mindful of protecting the long-term value of our assets by ensuring they reflect future market requirements (Goodman, 2015).			
Operationalizing policy	- Reduce the material intensity of property and business space - Reduce the energy intensity of property and business space - Reduce toxic dispersion - Reduce environmental impact - Increase service intensity of property and business space - Enhance material recyclability - Maximize sustainable use of renewable resources - Extend durability and functionality (Goodman, 2015)			
Source	Site: (Goodman, 2015)			

Altera Vastgoed N.V.

Employees: (Untraceable)	Portfolio size: €1.7B	GRI: €121M	Active in: Netherlands	Assets class: Residential, Office, Retail, Industry
Policy	Altera Vastgoed's mission is to serve Dutch pension funds and offer them the opportunity to invest indirectly in Dutch property. As a sector-specific private property fund, not listed on the stock exchange, Altera manages four sector-specific portfolios within the framework of a single company. Via letter shares, pension funds are offered the opportunity to invest in residential, retail, office and industrial at their discretion (Altera Vastgoed, 2015b). Sustainability has been an integral component of the investment policy adopted by Altera Vastgoed since 2008. The focus in this context is on minimizing the consumption of energy and water in a pragmatic manner that does not negatively impact investment returns and on the optimum use of measures that encourage sustainability. The approach taken is based on proven and accepted solutions, materials and technologies. Starting with its annual report for 2009, Altera has provided detailed information each year with regard to the goals and concrete progress made in the area of sustainability. Altera also aims to encourage the application of uniform and broadly accepted market standards and measurement methods in the area of sustainability, which also allow for comparisons between sectors, properties and market players involved in property (Altera Vastgoed, 2015). The above cost-neutral approach does not depend solely on internal financial considerations. After all, the sustainability of a property is also an important instrument for improving the positioning of the asset in the market, as it makes it easier to lease the building and makes it less susceptible to economic and technical aging. Tenants can also make a financial contribution as a result of reduced energy costs (through so-called green leases) or if sustainability is also an element of their business operation (Altera Vastgoed, 2015). Altera Vastgoed views sustainability within a broader perspective. Sustainable development involves more than just energy savings alone. The choice of materials used, water savings, land use, health and pollution are also aspects of sustainability which deserve equal attention at least. However, due to the lack of tools for measuring the impact of sustainability and obtaining insight into possibilities for improvement, the initiatives in the market in this area are limited in scope and often idealistic in nature (Altera Vastgoed, 2015).			
Operationalizing policy	<u>Goals 2017</u> - 100% score of green energy labels A to C - GPR score raised to 7,0 (Applies to Residential, Office, Retail and Industry) <i>Residential and Retail</i> - Overall electricity consumption- on average, 2% savings per year <i>Office</i> - Total energy consumption for office complexes- on average, 2% savings per year (Altera Vastgoed, 2014)			
Source	Site: (Altera Vastgoed, 2015b), (Altera Vastgoed, 2015) Annual report: (Altera Vastgoed, 2014)			

NSI N.V.

Employees: 70	Portfolio size: €1.8B	GRI: €68.132.000	Active in: Netherlands, Belgium	Assets class: Office, Retail
	NSI invests in offices and retail located at high-quality and bustling sites in the Netherlands and in offices and logistics real estate in Belgium. NSI is an active landlord and manager of its own real estate portfolio. In making its investments, NSI focuses on properties to which NSI can add value on the basis of its active management strategy (NSI, 2015). NSI has long been convinced of the benefits of the three pillars of sustainability of people, planet and profit. As an investment company, we are always looking for the best investment value, while also striking the right balance between protecting the environment and community, tenant satisfaction and value creation. In the decades ahead, the investment value of property will be increasingly determined by the sustainable nature of buildings in relation to the tenants, the environment and society.			
Policy	NSI is actively contributing to making the built environment more sustainable, in partnership with all the property market stakeholders, including tenants, government, market parties and branch organisations. NSI particularly focuses on existing stock, which makes up the bulk of the property market and is also where the greatest gains can be made. Moreover, the challenge is to accommodate new tenants in the existing stock. This means resisting the temptation to construct new buildings when existing offices are empty. Together with other property investors, represented in the Association of Institutional Property Investors in the Netherlands (IVBN), NSI has therefore opted for the 'balanced approach'. This means that we seek to assess objectively the positive and negative effects of our property investment in terms of the environment and the community, tenant satisfaction and value creation. After all, how sustainable is a new 'green' office that it is surrounding by empty office space? (NSI, 2010)			
Operationalizing policy	<u>Goals 2020</u> - 30% energy saving (average of 3% per year) - 20% of energy from renewable sources - 30% reduction in CO2 emissions (NSI, 2010)			
Source	Site: (NSI, 2015), (NSI, 2015b) Report: (NSI, 2010)			

Prologis

Employees: 1,500	Portfolio size: \$52.6B	GRI: \$1.8B	Active in: Global	Assets class: Industrial
Policy	Prologis is the global leader in industrial logistics real estate across the Americas, Europe and Asia. We create value by developing and managing a world-class portfolio of high-quality logistics and distribution facilities, serving customers and investors as an integral part of the global supply chain (Prologis, 2015c).			
	As the leading global provider of distribution facilities, Prologis naturally focuses on environmental stewardship as a key component of its corporate responsibility. We adhere to strict design standards and build our facilities to minimize environmental impact and maximize energy efficiency .			
	Prologis is committed to implementing best practices in sustainable design and construction on its new developments globally. We typically register our development projects with the intent to seek certification in accordance with recognized standards (Prologis, 2015b).			
	Prologis is committed to minimizing environmental impacts of our operations and development activity in ways that benefit our customers, our business and the communities where we operate. This policy is translated into a series of objectives and goals that Prologis has adopted for sustainable development, operations and renewable energy.			
Operationalizing policy	Prologis is dedicated to leading the industry in sustainable development, renewable energy and energy efficiency. By linking these efforts to our business activities, we create and capture greater value (Prologis, 2014).			
	<u>Goals</u> - Register 100 percent of new development projects with a goal of certification where recognized rating systems are available - Achieve a 10 percent annual rate for energy-efficient lighting upgrades in the global portfolio - Reduce energy consumption in the global portfolio 20 percent by 2020 compared to a 2011 baseline - Increase the number of solar megawatts developed 300 percent by 2016 compared to a 2010 baseline - Reduce our operational carbon footprint 20 percent by 2020 compared to a 2011 baseline (Prologis, 2014)			
Source	Site: (Prologis, 2015), (Prologis, 2015b), (Prologis, 2015c) Report: (Prologis, 2014)			

Redevco

Employees: 200+	Portfolio size: €6.4B	GRI: Untraceable	Active in: Europe	Assets class: Retail
Policy	As a long-term investor, the pursuit of a balance between performance, people and society is a key feature of our business. We call this 'Business in balance'. It means that we aspire to strengthen the positive impact of our activities on society as a whole, while reducing any negative effects, and without jeopardizing the economic return on investments. It is our aim to offer attractive retail space to the market and create sustainable retail properties in urban environments that are inspiring and will also appeal to future generations. We do this in cooperation with our clients, tenants partners and our employees, ensuring our real estate activities have an added value for society as a whole (Redevco, 2015).			
	In 2007 Redevco selected BREEAM as the green building-rating scheme, because it provides a common framework across Europe but with the flexibility to adapt criteria recognising local legislation and circumstances. Since as early as 2008 and with the launch of the BREEAM Europe scheme it has been Redevco's policy to apply for BREEAM certification for all development projects with a construction spend greater than 10 million euros, aiming at a Very Good rating. As of 2008, we assess our existing portfolio in terms of BREEAM-in-Use. It allows us to measure the current status of our properties and work on continuous improvement (Redevco, 2015b).			
	We believe that by greening the complete portfolio, we contribute to the fundamental need to improve the planet we live and work on. This may sound grand, however we are, as a company, committed to reducing our impact on the earth's resources, for example by reducing our CO2 emissions and water use. At the same time, greening has other benefits: for example it improves our tenants' competitiveness by reducing operating costs. In addition, it lowers the risk profile of our assets, improving the quality of future cash flow, so it is good for our business and shareholders. In 2013, CR was identified as a key priority by the Board. As a result, we overhauled our current approach towards a green portfolio and set ourselves a new list of actions and targets for the years to 2017. Our new approach is best summed up by the slogan 'Greening = BREEAM-ing' (Redevco, 2014).			
Operationalizing policy	<u>Goals 2014</u> - Ensure enhanced performance in greening our portfolio, target 55% by investment value (KPI: Number of BREEAM In-Use certificates for existing buildings (as of 2014 target in % by investment value) - Ensure enhanced performance in greening our portfolio, target 100% (KPI: % of buildings with EPC's) - Engage tenants to reduce environmental impact of our properties, target 67% (KPI: % of new lease contracts which are green leases) - Ensure that data coverage on Redevco's investment portfolio is sufficient to enable stakeholders to assess our performance in the reporting period, target 75% (KPI: Energy and water data coverage as % of total lettable area) (Redevco, 2014)			
Sources	Site: (Redevco, 2015), (Redevco, 2015b) Report: (Redevco, 2014)			

APG

Employees: 3,324	Portfolio size: €398B	GRI: €674M	Active in: Global	Assets class: Untraceable
Policy	APG is a socially committed organisation. We continue to adapt ourselves and our business operations in order to ultimately choose the best solutions for people and the environment.			
	By being mindful of the world around us, we aim to make a contribution to ensuring that future generations too can grow up in a liveable society. As a pension provider, it is in our nature to have a long-term vision: we work to secure the future of the present generation of members of client pension funds. For us 'sustainability' means that the needs of future generations also play a significant role. APG advises its clients intensively with regard to responsible investment practice since, given the scale of the invested assets, the positive effects to be gained from such advice are considerable. It is partly for this reason that responsible investment constitutes an integral part of APG's investment process.			
	We strive to attain the smallest possible ecological footprint. We do this by reducing as far as possible our environmental impact, power consumption and our CO2 emissions and, where possible, by a commitment to 100% clean production. APG has taken steps that are intended to ensure the environmental policy of our own operations is properly implemented and the objectives are achieved (APG, 2015).			
	Climate change is an important topic for APG as a long-term investor because it can have a significant impact on the value of the investments, directly as well as indirectly. In 2013, APG started investing in 'green bonds'. These are investments that ensure more capital becomes available for environmentally-friendly and sustainable activities such as wind and solar energy, energy-efficiency and responsible agriculture and forestry. Green bonds are issued by institutions that have made sustainable investing their core business, or companies that may label part of their activities as sustainable.			
Operationalizing policy	APG intends to maintain its commitment to promoting the focus on sustainability and corporate governance among large asset managers, private equity funds, and hedge funds. It will also continue to leverage its influence as one of the world's largest pension investors to help realize a change in culture in the financial sector (APG, 2013).			
	Not clearly described.			
Source	Site: (APG, 2015) Report: (APG, 2013)			

PGGM N.V.

Employees: 1,477	Portfolio size: €182B	GRI: Untraceable	Active in: World	Assets class: Untraceable
Policy	Responsible investment is an integral part of our investment approach. It means that we consciously take account of environmental, social and governance (ESG1) factors in our investment processes. We have developed a number of new instruments in recent years, such as an ESG Index, and are increasingly focusing on the actual social impact of our investments. To give substance to the focused contribution that PGGM as asset manager and administrator of investment funds (the PGGM funds) wants to make to a sustainable world, we identified seven social areas of focus in which we can have an impact, in consultation with our clients. These are areas of focus that our clients and their participants consider important and developments within these themes that we believe will have a material impact on the investments for our clients: - Climate change and reduction of pollution and emissions - Water scarcity - Healthcare - Food security - A stable financial system that serves the real economy - Good corporate governance - Safeguarding human rights For PGGM, responsible investment means not only consciously taking account of ESG factors in investment decisions and exerting positive influence through the investments, but also looking critically at our own behaviour and that of the entities in which PGGM invests or with which it cooperates. Through its responsible investment activities PGGM seeks to contribute to responsible, stable, good investment results for its clients. This objective is based on the following beliefs: - Responsible investment pays off: PGGM firmly believes that sustainability factors materially influence the risk-return profile of the investments and that this influence will steadily increase in the future. - No good and stable return in the long term without sustainable development: PGGM firmly believes that sustainable development is necessary in order to generate good and stable investment returns for our clients in the long term. - The driving force of capital: PGGM firmly believes that by leveraging the driving force of investments for our clients it can and must make a positive contribution to sustainable development through its investment decisions. (PGGM, 2014)			
	Operationalizing policy			
	Untraceable			
Source	Report: (PGGM, 2014)			

Annex 7 – Interview protocol

Opening

- Proposal round
- Thank you for your cooperation
- Explanation of the reason and problem of research
- Ask permission for the digital recording of the interview
- *(Report knowledge)*

Questions

1. What is environmental sustainability in the real estate industry?
 - a. What is your ambition and role in the realisation of environmental sustainability within your company?
 - b. Why did you decided to be sustainable/what was your motivation/incentive?
 - c. Do you perceive your stakeholders to be aware and/or educated about environmental sustainability?
 - d. Is sustainability something you discuss with your banks?
2. *Since when you are working on environmental sustainability and what is your company's policy?*
 - a. I have send you in advance some drivers, what are the five most important and five least important?
 - b. *What has your company done on environmental sustainability?*
 - c. Which stakeholders motivate your company to be environmentally sustainable?
3. How did you implement your company's policy (policy → fund strategy)?
 - a. Which motivation/incentive change fund strategy?
 - b. Were there hurdles when embedding sustainability in your company, which were they?
 - c. Do you think that a bank can contribute to solving these hurdles and how?
4. How do you manage your progress?
 - a. What are the benefits and costs of practicing environmental sustainability?
 - b. It is easier to get a financing with a sustainable building/policy?
 - c. *Do you measure your progress in environmental sustainability and how do you mange it?*
 - d. Which motivation/incentive contributed to measure your sustainability progress?
5. *What are your company's sustainability results so far?*
 - a. Where do you see yourself three years from now?
 - b. How do you expect achieve that and what are the motivations/incentives?
 - c. Where do you expect hurdles, and how do you plan to overcome them?
 - d. What have you learned off implementing environmental sustainability, and what would you do different the next time?
6. What aspect of your (company's) environmental sustainability achievement are you most proud of?
 - a. What was the motivation/incentive?
 - b. How did you achieve that?
 - c. Did you encounter resistance within you company and how did you overcome it?

Closing

- Are there any questions or remarks relating to the interview?
- May your name be mentioned in the thesis?
- If desired and indicated statements can be made off the record or made anonymous in the research report
- Thank you for your cooperation.

Drivers

Internal drivers	External drivers
<u>(Personal) engagement</u> 41. Leadership 42. Ethics 43. Culture 44. Intrinsic motivation 45. Attract employees 46. Demands from employees 47. Increase employee productivity 48. Help improve trust within the company, i.e. stronger employee motivation and commitment <u>Sustainable future</u> 49. Precautionary principle 50. Pollution prevention 51. Sustainability reports <u>Economic</u> 52. Quality 53. Boost innovation 54. Profits and growths 55. Resources and costs savings 56. Avoiding risks, intangible assets 57. Shareholder value 58. Future sustainability markets	<u>Regulations</u> 59. Polluter pays 60. National legislation 61. License to operate 62. International treaties 63. Ease regulation pressure 64. Avoid fines and penalties <u>Competitive advantage</u> 65. Competitors benchmarking 66. Corporate and brand reputation 67. Access to markets and customers 68. Alliances and partnerships 69. Social legitimacy 70. Generate/restore trust company <u>Stakeholders expectations</u> 71. Suppliers 72. Banks 73. Activism 74. Clients/customer 75. Shareholders 76. Public 'broader' 77. Reduce or eliminate pressure from NGO's <u>Sustainable future</u> 78. Environmental crises 79. Social crises 80. Economic crises
<u>Other:</u>	<u>Other:</u>

Internal	External
<u>Policy</u> 24. Failure to incorporate Sustainability in core policies and procedures 25. No clear vision of Sustainability that leads to simple compliance with regulations 26. Lack of communication 27. Lack of rationale and purpose clarity 28. Unsuccessful incorporation attempts 29. Unable to locate and quantify the business value of sustainability <u>Employees</u> 30. Lack of leadership 31. Lack of management commitment 32. Lack awareness/knowledge 33. Extra work added to the daily 34. Lack of motivation of middle- and lower-level staff 35. Unwillingness/fear to change and how to deal with it 36. Fear of transparency and reporting 37. Confidence in technological and market solutions to 'solve' the environmental issue. <u>Economic</u> 38. Costs externalisation 39. Economic assumptions of free goods 40. Economic focus that disregards or consider environmental and social aspects as costs 41. Short-term and discounting perspectives focusing on economic aspects 42. The lack of a clear link to business value	<u>Policy</u> 43. Lack of active intervention by governments and policymakers 44. Lack of trained employees, i.e. universities not yet preparing them in SD and trans-disciplinarily 45. Lack of systems, tools and instruments for operationalization and implementation 46. Lack of awareness
Other:	Other:

Interview Transcripts

ok ok so this could take a while especially if i make mistakes on the first line like that but it doesn't matter because no one is reading this background so i can make as many mistakes as i want. actually there are probably a few people reading this and i quite like people like that it makes me happy actually lots of things make me happy like the fact that for five rows there's been a space that lined up perfectly aw crap i had to ruin it i quite liked that while it was alive oh well i'll probably still survive woah i haven't used a full stop in a while hmm i'll go without anyway like i was saying lots of weird things make me happy like today actually it was last week i was on a bus and i saw two people walk past each other and as soon as they had passed each other one stopped and stared at the other as if they remembered them sort of but didn't want to embarrass them by asking and that made me really happy just seeing that happen i don't know why maybe i'm wired up wrong i think anyway it might explain a couple of things like the fact i'm spending stupid amounts of time on a stupid typewriter just so i can use it for something else i should probably go to bed at some point but i don't really want to fuck shit wank i need to get up early tomorrow and that's not fun i was hoping for a lie in ah well won't be the last thing i can still have rice crispies wait its rice krispies or some retarded name so because its some crappy discontinued version that tastes like soggy kinda lumpy cardboard you have to load a pancreas worth of sugar to eat it i think i'll have toast instead oh god this is my favourite song its that gorillaz song with the stupid name wait what this is that crap version anyway yeah sorry for the mistakes if you're one of those people that cares its not my fault too much i've got a french typewriter and all the letters are in the wrong place and it confuses me so i have to type kinda slow which is not too fun but i still prefer it to keyboards that feels not weighty enough if that makes any sense i don't think it does but oh well who is actually paying attention to this i doubt it's a lot of people because i've been saying boring things from the start but i don't mind its quite nice just rambling its kinda therapeutic even if i can't spell it i think it has another e somewhere but i don't have a clue jesus its cold i thought it was meant to be getting warm again by this time i'm freezing my nipples off and i don't appreciate it give me summer back please that would be nice you could actually go outside without a billion layers on aw i miss that and having picnics was awesome too i used to have them all the time now its just going to someone else's house to complain about rain or some other shit thing oh yeah i should say goodbye x

Table of Contents

Transcript – CBRE Global Investors, Paul Lensing	77
Transcript – Hammerson, Louise Ellison.....	84
Transcript – ING Commercial Banking, Real Estate Finance, John Boyles	93
Transcript – Altera-Vastgoed, Christiaan Nijboer	96
Transcript – APG, Erik-Jan Stork.....	107
Transcript – University of Utrecht, dr. ir. Rodrigo Lozano.....	116
Transcript – Goodman, Dave Heesakkers	119
Transcript – INREV, Anne Böker.....	129
Transcript – Redevco, Derk Welling	136
Transcript – PGGM, Thijs Schoenaker	150
Transcript – NSI, Johan Buijs	160
Transcript – Merin, Mathia van der Varst	169
Transcript – ING Sustainable Lending, Leonie Schreve.....	180
Transcript – Prologis, Eva van der Pluijm	186

Additional information:

- X = The interviewer
- Y = the respondent

Transcript – CBRE Global Investors, Paul Lensing

X: What is environmental sustainability in the real estate industry?

Y: Mainly it is about full/resource efficiency so from our understandings and I think this is also recognised in the most .. certification tightly is connected to our carbon emissions and water, waste energy is a result of carbon emission is described as one of the environmental drivers. I think this is also recognised in by the GRI were if you open the look of supplement you can find the drivers that define environmental sustainability. And we use the GRI as our standard framework. Either way you said you did not find anything one our homepage that has a purpose. We usually do not share our sustainability policy outside. Only to direct clients for several reasons. If you have a look on the homepage of our mother company CBRE you will find CBRE sustainability reports and in this sustainability report you will find the middle of the report you will find the CBRE GI section and this section describes why we are doing it.

X: Is the policy divided in portfolio level and property level?

Y: Well actually it is a combination of, well you do not have any portfolio or fund performance if you do not implement on the property. It is a combination of both. We recognise to the whole investment life cycle that sustainability is key driver for our business. We see that the integrated element of our investment strategy. Person and compliance for new product and as far as possible for to implement it to the 'old' product. 'product' means to us the fund, joint venture or separate account mandate. But the last is a little but difficult because we just offer our sustainability prospectus to the client in some kind of a baseline and is not always needed. Form business to business line and form product to product line.

X: What is your ambition and role in the realisation of environmental sustainability within your company?

Y: My ambition is to implement the existing sustainability policy. But beyond this I have the personal ambition to bring to position CBRE to the leader of the track of the in the non-listed business. You most differentiate sustainability performance of listed versus non-listed participants in the industry. The businesses are completely different. So that's my ambition for this firm and this includes holistically ESG management to be fully integrated in the daily operations.

X: You say the listed vs. non-listed are completely different form another, is this on the policy side our regarding something else?

Y: There are two difference, first of all: the European listed company's disclosure sustainability performance some markets for many years. In Germany and the Netherlands you have voluntary/mandatory disclosure (something like this)

And listed companies have to disclose a to until 2008 in the sustainability performance by the European law. So there was huge change to the last years that is the reason why all listed companies already provide a sustainable report. So if there is a legislation driver behind, and this he has figured out in many cases, companies are willing to spend and invest money and resources on.

X: So they have to but not 'alone':

Y: Well, it always depends on the markets, like in the US companies there is no mandatory disclosure for sustainability performance in the US. It is mainly a driver for attracting clients, costumers and investors. And to give a holistic 360 view. In Europe and I am not only speaking about Western Europe the view is definitely different. So the more you go south and east this law will apply to all markets in Europe all the stock listing. You will have to implement it and in southern Europe with some exceptions the willingness to invest in those business lines and departments is currently not were it is in northern countries. So you see from the north to the south of Europe a huge different in the overall exceptions of ESG management and we all and I recognise the northern countries, and I see the Netherlands as part of these northern countries and European leaders, you are many year in

front of example the Italian marketed or eastern European market. Including my home country Austria that has issues starting getting on track with the sustainability disclosure. Mainly the heavy industries have issues to disclose.

X: Why did you decided to be sustainable/what was your motivation/incentive?

Y: CBRE is driving her sustainability agenda for almost 10 years. We recognise the demand of our clients. If you have a look on the CBRE sustainability report you will see that we are leaders in many in initiatives in ranking an also by participations and the highlight is that CBRE is listed at the sustainability down jones index last year in September. We were Sustainable best practice for many years, the Sustainable best practice is part of CBRE's mentality. So therefore, it was a logically consequence to also intergrade this in the CBRE GI Branch. We see that the business opportunity is first of all is to differentiate us from the more traditional competitors. It became a huge business opportunity for CBRE as component and service line. So actually, we went through having a very ambition goal to be the first one to really having a full function business line and business opportunity.

X: Do you perceive your stakeholders to be aware and/or educated about environmental sustainability?

Y: Yes for sure, that is the reason why we publish our sustainability report to disclose or commitment to environmental sustainability. And one the order side this on a very high level on a lower level meaning the asset management or property level we pursue sustainability certification for five or six years we focus mainly on existing assets meaning existing products to increase the management ability of our team far as possible I would like to give/point out two examples we receive in Czech Republic and CEE region the highest BREEAM in use rating for management in it's the first investment manager or actually in the Czech Republic the overall score same so, that all the competitors re-yield their management policies to became leader of the track again. And in Germany currently holding the highest and we were the first organization that achieved **BREEAM** excellence in the management part in the BREEAM in use. So we so we try to follow multiple strategies of course participating in GRESB is a very important thing for us. We also hold multiple Greenstar recognitions in CBRE global investors the most are in Europe well the majority actually. The Dutch funds are leaders they have two in Spain and one in the US.

X: Is sustainability something you discuss with your banks?

Y: Would love to but in many cases we figured out that's a different level of maturity I think you are on one of the first banks to discuss the survey whit us. I was reaching besides my role in CBRE I'm also on behalf of the CBRE CEO of the Green rating Alliance I had several meetings this year with different banks to discuss risk management because of environmental challenges. I was really surprised how low the average knowledge of banks with regards to sustainability in the real estate industry is. And I believe that it is for banks huge opportunity they pick up and that the market is currently mature so if you are familiar with the Green Bonds developments actually the green bonds exploded during thse last 2 years, with almost more than 100% on a year-to-year basis. This is a clear signal that green financing or environmental awareness has arrived. Those that are not using this realize soon and those who are already into this topic will enlarge, this is my assumption.

X: Since when you are working on environmental sustainability and what is your policy?

Y: I think the firm itself I have to look it up I think from 2005. There is an environmental policy existing for CBRE Global Investors since 2012/2013 for our mother company since 2007. Global Investors has a renewed policy since January 2013. And I can disclose so far that we currently renewing and updating the policy because the demand/requirements of our investors are extremely increasing.

X: I have send you in advance some drivers, what are the five most important and five least important?

Y: Drivers: it was hard for me to pick up only 5. Because actually internal drivers I have a look. Internal drives for sure a culture as I mentioned. By personal engagement I see leadership as well. By the sustainable future the precautionary principle and to sustainability reports. on the economic section if I'm honest very good selected I could tick all the boxes. I really like the selection you did and with regards to sustainable behavior I believe the commanding dimension of quality Bush innovation profits and grout resource and cost-saving offering wrist intangible assets shareholders value and future sustainable markets. all of them all 6 of them are fully applicable to our operations and they are fully applicable to most of our investors. so I like this section very much. External drivers: Well polluters pay is applicable over whole Europe, but national legislation, I would like to actually add a point that European legislation the 2020 agenda is one of the largest external drivers to avoid fines and penalties is also something I would tick the box. As I mentioned the competitive advantaged access to markets and customers, also corporate brand and reputation. Stakeholders' expectations, clients and customers that is completely clear one of our drivers and most of our shareholders in our funds. and sustainable future: I would also tick all the boxes because they represents exactly our agenda.

Y: Hurdles: Regarding the hurdles, I did not see so many hurdles that I really experienced. but some off them were very significant. And I do not see any policy hurdles we had but I saw real hurdles in the employee section: Number 9 and number 11 (lack awareness/knowledge and Lack of motivation of middle and lower level staff). Is still something we are facing and I just hesitate very inconvenience experience with the GRESB submission with our assets managers and I can share with you that sustainability came in our operations something like the last 5% of, you know, were you look at somebody is at risk. And I can confirm from last year that we had the fire one property manager because she was refusing to submit to GRESB. And that is really something that shows the importance of the one side and the ignorance of the sub-staff on the other side, so it is extremely difficult for us. In the economic section, cost externalisations on existing models or funds extremely difficult we cant change or business model and investment case. As second I would tick short term and discounting perspectives focussing on economic aspects, this is actually very close related to this. For some of our investors they still miss the clear link to business value/. Policy: Lack of trained employees (21) and (22) clear options. Lack of systems tools and instrument's.

X: Which stakeholders motivate you to be environmentally sustainable?

Y: That is a good question, the majority of our investors and some of our tenants, actually that's it. It is a sad statement, but frankly speaking that's it.

X: Is their any evolution going on? Lets say is the number of tenants is that increasing? Our is it not moving any more?

Y: Well our tenants are developing but they don't completely have a policy. So the CSR policy that is driving them to fulfil there ESG or CSR agenda. But there is even if the mother company sets up an ambitious strategy, is often no willingness corporate with the landlords, we were in context with a large fashion retailer, I even went there to Sweden, is said well guys, we really like your sustainability report you reach out to us to corporate with sustainability here we are lets take some action. They apologized after our meeting that they are not as far as the agenda as it was written in their report, this has happened more than ones. So when you try to implement for example green licences that are the easiest commitments to sustainability in the RE industry by a tenant. Implementation quality is extremely low main reason for this is the local management doesn't recognize the benefit of it we could return to them and are not interested in sharing any data. That is a very saintly game that we are playing now for many years, and there is a slight development. And so I would love to have also a strong engagement with our banks, we discuss, for example with Deutsche Pfandbriefbank, they are currently launching a Green Bond so we have a look at their requirements and I think we would be able to match them. We would love to have stronger discussing with them why we are doing better then others. What is acknowledged by our investors, so in terms of RE equity those that provide the cash. In many cases the banks/in the past mainly currently not applicable to our funds,

because we have a very balance leverage, but in the past the banks was the largest but was ignoring many ESG risks, what we did not understand. So our pension funds and insurance we had already huge ESG a long list of ESG requirements to fill in, but there was not a single requirement for the banks. They only said positive words: you did some green building certification, nice to see but that's it. They were not interested in any thing else, what the scoring was, how green it really is. I would really love to drive this awareness also among banks, what is it about operational efficiency and environmental efficiency. So I feel that there is a long way to go, unfortunately.

Y: I have to point that CBRE is funding every two year 1 million dollars to drive sustainability projects, you will find it on the homepage of CBRE, called the Real green research challenge. And you will see which projects were selected last year in the first round, and were founded by money of CBRE.

X: How did you implement your policy (policy → fund strategy)?

Y: Implementation always depends on the product so for new products we started actually at the questions process. We said all of our assets should ideally be green or hold a sudden certification grade. But if not we use it as value add strategy to get the assets more productive and get the properties also better recognized by tenant market, so that's how we seek on acquisition level. Going in the next level in the investment life cycle, the daily operations, of course we run BREEAM certifications for the majority of our funds. We do also do energy efficiency research like energy lighting replacement, quick wins with a short paid back period, what is also worth mentioned that the investment grade always on the strategy of the fund, if I have 3-5 holding period it is extremely difficult to run long-term EPT financing program because I would have most probable sell the assets with a financial obligation. So therefore, it is not applicable and finally the end of the investments life cycle the disposal, we include in cases were we are uncertain in some kind environmental [00:36:11] .. this is what we do as well, we do not want to any findings through the disposal process we are not aware of, this is what we did in many cases in Poland were, you know, you have a lack of documentation. (Eastern Europe). Things have changed so the little .. before we going on the market.

X: But I at least expect that if you have determined a green policy that is not a matter of snapping your fingers and all of a sudden, the behaviour is changed?

Y: Well first off you need a strong leader, and you know we have a very strong leader in our firm Peter, and Peter is not accepting a no, so we have definitely supporting. But you always have to involve all stakeholders in your operations. And you have to start actually with the assets managers they have to be aware of the acquisition process. You have to get familiar with it. It is a lot of training, painful experience (I can share) and if it was without the commitment of the senior decision maker I think a process like this impossible because it is a huge business change in most cases, and in some regions where the environmental awareness is very low, like in the US it is impossible to run it without the commitment of the senior division. That is for me, I think it would be the best answers. The second answer is they have to recognize the market environment is changing to see market and regulation as other drivers to implement your policy.

X: What is the main hurdle you encounter in your organisation?

Y: It is mainly about the people and the investment case because by many cases, you know, you have to do something and if the tenant refuses (again people) it is all about people, we have no technical hurdles. The financial hurdles could be managed, if the investment case allows. But people are, at the 3 years running this show, mine finding the large hurdle and in many cases also the most and still in some cases, it remains frustrating. If you believe in the project you are running and you have certain energy, I would say if you have an enduring ability you will succeed.

X: Do you think that a bank can contribute to solving these hurdles and how?

Y: No I don't think so. The bank has not recognized the risk, I am not talking about your bank, but of the 'bank'. I think your house is a little bit different. The majority of banks has not recognized the risk and therefore they are not willing to give a discount on the financing and they still treat every

opportunity equal, even it is a less risky investment and they often told me they do not know how. So I see that banks have still a lack of knowledge, they do not know how to handle it, they think that a green building certification itself is more than enough, so they do not ask for which level (this is currently changing a little bit. But if you discuss it with large RE financing banks I had this experience, do you ask buildings for a green certification: No not really it is nice to have, you know, we do not take it into account. And I said we notice in some markets that non-green buildings are almost impossible to let. Yeah but this is not accounting for us, because otherwise we would know. And of course they don't know because they have no departments and do not integrate it in the risk management process. So how most they? And I offered already strategies how to do it, but they said yeah that's nice but we do not need it. I said keep my business card, we will talk about this.

X: How do you manage your progress?

Y: This is a really good question. First off all you have a policy and then the policy has to be implemented. The implementation of this policy has to involve all the departments of the firm and if the property management is not consistent in his practices, the RP department can't tell that you are a green fund. So what we did is, we developed what we currently updating our own internal data management system that allows also the users of GRESB was the first idea but we use it also to check how far policies were it stands from the senior management to the lower middle management level how they are implemented. To push it and then to implement if they are not and also recognize in a positive way those colleagues and teams that already did. So that is very very critical one and in general I am using the process the process that is described by ISO 14001 and 9001. It is a plan to check act approach.

X: It is easier to get a financing with a sustainable building/policy?

Y: It depends on your partner. In Germany we saw cases and in France in the North and in the UK. In Spain and in Italy I am not sure, to be honest but Uni Credit is also sitting in one of our adversary board projects are running. They putting a lot of attention to it at the moment they might recognize it in the meantime the more you go east the less awareness there is. In general I would say, if you ask me on a percentage I would say 25% -30% ask for it, but you do not really get better conditions in financing, so far. Even if they are answer differently, we had only in all the surveys do you get better financing conditions and banks tend to say, yes yes yes. But the reality, if you talk to our treasury, they will tell you differently. Of course we will be very happy to have a bank that recognize this and you got the message.

X: Do you measure your progress in environmental sustainability and how do you manage it?

We do it by GRESB. Carbon disclosure, our annual sustainability reporting, the European ..reporting consist also benchmarking and some other small initiatives. For example our investor direct reporting.

X: Which motivation/incentive contributed to measure your sustainability progress?

Y: Well, keep your job or not. This is an easy one, it is part of our policy and if you don't comply with the policy. You might run on risk to pursue other job opportunity. Or I mean, CBRE is very strict in this and it is mentality part of our strategy. It is part of your job, and you have to fulfil your job, that's one thing. The second thing we have in CBRE our RISE values, those values you will find on our homepage, and are integrated parts of our organisation. If you don't comply with those values you don't get a bonus. If you still want to work with us, let me know. CBRE is a very strong focus on sustainability and if you look at the homepage it is interesting you find a lot of stuff that is publicly available.

X: Where do you see yourself three years from now?

Y: To have the majority of our funds to have Green Stars (3-5 years). At least in Europe I have to limit myself. Because if you call me in 3-5 years ask me how did you do. In Europe at least it should be possible we put a lot of effort into our new product. And the existing one is maturing and the most belong to are semi-open or open they have a green strategy. Everybody wants to be a green star.

X: Why Europe?

Y: Legislation and also our investors, so I heard of cases that investors refuse to invest of bad GRESB results.

X: Where do you expect hurdles, and how do you plan to overcome them?

Y: I plan to overcome the hurdles more professionalism and higher performance. in the industry and in our funds.

X: What have you learned off implementing environmental sustainability, and what would you do different the next time?

Y: I learned that is a long way. You have to convince people and what I would do different the next time that is a lot of things. I would ask first off al more resources. And for better training of the staff. Because I did everything mostly on my own and I was like preacher going from one office to the other and I still do. Discuss with the local teams the strategy and the benefits to convince them and I would do that the next time different. I would definitely would ask for more resources as it is now. In the beginning the local initiatives were really the majority and tackled all other projects. You need resources, for every business change model. And sustainability is nothing else.

X: What aspect of your (company's) environmental sustainability achievement are you most proud of?

Y: Well, the recognises we receive from the markets. Those BREEAM certifications to be leader of the track. Keep the first mover benefits. And of course participate actively in the industry. Those are the things we are all most proud of.

Transcript – Hammerson, Louise Ellison

X: What is environmental sustainability in the real estate industry?

Y: Sustainability in the RE industry, the RE industry is such a huge industry I don't think I you cant come up with definition for the whole thing. It means different things to different businesses, and different businesses have to response in different ways. So for a company as Hammerson's, sustainability is about understanding what are materials impacts are and findings ways to make sure we manage those material impacts understand what risk they represent for the business. And then one of the most effective ways to managing that and that's looking at it over a short-term and over the medium to long-term as well. If you are a developer trader you have very different response to a sustainability agenda, there will be much more about compliance and managing costs and flipping on assets. If you're a organisation that holds his assets for a long time then is more about how those assets will preform over the period over their lifetime and what risks their climate change, carbon agenda, energy securities and supplies present to you.

X: What is your ambition and role in the realisation of environmental sustainability within your company?

Y: In terms of roll, I am head of sustainability, so I set the strategy for the group (Hammerson UK and France) and that applies to our developments to our outstanding portfolio. And for are standing assets as well, all the shopping centres we manage (assets manage). And for are corporate responsibility also responsible for all of our reporting. So setting targets and deciding were we heading towards and our level of ambition. I report directly to our chief executive and he chase our corporate responsibility board. And we have a serie of working boards that covering the different sides of the business. In terms of Hammerson's ambitions around sustainability, the business has been very active in terms of delivering a very ambitious sustainability agenda, probably for the last (since 2008) for quite some time. We have a very expensive kind of data management system, and reporting. It is well embedded in the business. So Hammerson is very ambitious business anyway, and we always want to take a leadership position on this sort of things. It makes perfect sense to us as business because we hold assets, to making sure they are able to preform, running very efficiency and are resilience to the risks we see coming down the line in terms of climate change and carbon emissions. It is quite a strong position that Hammerson's take, it just gets more ambitions as we move forwards as I see more and more things that are going to be presented risks for us.

X: Why did your company decided to be sustainable/what was your motivation/incentive?

Y: The motivation was, I think, I wasn't working for Hammerson when they took that decision. But the real motivations are around business risk and around efficiency. We save a lot of money to having a very consistence en organised approach to the efficiency of the assets. Investing in energy efficiency technology (largely around lighting and air conditions systems for our assets) has meant we save a substantially size of money for our tenants though service charge. And it makes perfect sense.

X: Do you perceive your stakeholders to be aware and/or educated about environmental sustainability?

Y: I did a project last year, we were looking at reviewing the sustainability strategy because I needed to set the next 5 year target for the business. So I had a team look at during a peer review for me and we also did quite a lot stakeholder work, and some of them are very informed, you know, some companies like APG they are some of are biggest investors and they totally understand and they know why they expected companies like Hammerson to be preforming. And then you go right to companies who do not really know what sustainability is all about and why we are doing it and are not investors in Hammerson for that particularly reasons. You do not get the companies where the shareholders will be investing in a passive role. Are often prestige not very interested in how we preform in things like sustainability. But are actually when I going to talk to them, they are very interested in it, because they are have a long-term hold in the business. And their ESG team is very

very informed. So there is a wide range of understanding within the shareholder/stakeholder group. I think a lot of that understanding is within the ESG team, so it would be helpful I think if the investor community more broadly, fund managers, investment managers were a little bit more informed about sustainability and about the risks that it can presents to their assets. But I think that is growing, certainly panels and sessions what I have done and events that I have been involved with. There is a growing assets type amongst that community, particularly among the investment/consultant community to really make sure that people understand the risks of sustainability in their portfolio.

X: Is sustainability something you discuss with your banks?

Y: I don't have many conversations with Hammerson's banks. So, it will be like something that I very much doubt that the banks where Hammerson is working with are asking time and questions about sustainability. They will be a level of, they will expect, they understand the company and there will be a level of expectations that we are performing and that we are doing what we need to do. And that they understand that it is part of our business model and that's what we deliver. I don't think, certainly so far, haven't been ask to come and talk in detail about what it is what we do in terms of sustainability. And in those expectations that we perform in this area, and that we continue to do that. What I do know is that there is much more information out there in the public domain that are a lot of, I assume, the banks and many other of our stake/shareholders are looking at the understand are performance. So things like Carbon disclosure projects, GRESB all of those kinds of things that are out there that people are looking to see how different companies are performing in this area.

X: Since when you are working on environmental sustainability and what is your company's policy?

Y: The positive places sums up our policy around sustainability. We have been reporting on sustainability, the company's first sustainability report was done in 2006. They have been reporting and looking at sustainability really since then (2006), but I think that there is a comprehensive sustainability program since 2008. Our last, we first set targets, in 2006 the first targets were 2006-2009 we don't set targets in 2010-2015 which we set a new sets of targets to 2015-2020. So we are working on it quite some time. The strategy changes overtime and it just been updated which you can see on the positive places website. It will come back to that simple bottom line. But their retail assets are very specific, the requirements that they have in terms of sustainability are quite different form some other assets.

X: I have send you in advance some drivers, what are the five most important and five least important?

Y: So I think in terms of internal drivers, for the business, leadership is key. So if you don't have, I report to David A and he is very clear and the business as a whole is very clear that is sustainability is simply something that we do. If you don't have that leadership from the top, it is very difficult to get it properly embedded across the rest of the business. And it has to be that the person who is leading, really understands sustainability. They don't just say, it is not about a badge, it is about really understand what it means to the business. So Hammerson is fortunate to understand why they are doing it, what it means and how we need to deliver it. Because that's runs direct through the rest of the business, even if people do not understand or do not why we are doing they know that the company does it. So when I set strategy, I set it in discussing with development team and operational team, those discussing are about how we are going to deliver the targets. In many businesses if you don't have that very strong sense of leadership, half of your conversation is about why you want to set a target. And you simply do not get anywhere. So that I think is very very critical for the business. If this is what you meant by leadership, this would be on the top of my list of internal drivers.

And I think the sustainable future. Precautionary principle really, is should feed through all of you targets setting and where you look at you material impact. So understanding what it is what your

business footprint currently is (the impact of your company) and making sure that you are looking at the future and limiting that. Precautionary principle and pollution prevention, I would say that this would feed through all sustainability strategy target setting and objectives. It should be there in everything. Because we work with so many retailers across our shopping centres that part, making sure that pollution prevention is happening, is a big part of what we do. And it involves a lot of engagement with retailers particularly with people who actually work in those stores, working in those restaurants make sure they understand the policies and processes that are in place.

So yes, the pollution prevention and waste is very important. The economics, I think the economics are very big internal driver and without a very clear understanding of the economics of sustainability it is difficult to really get traction, I think the word I would use, because you need to really be able to demonstrate what you are doing and why, and what the return on it is. And it might be that the businesses are happy to take a longer Payback period on a certain type of technology because they know they have the asset for a long time or there are other compliances that helps to resolve. But you have to have a clear understanding of exactly those economics are. So the fact that it is saving costs is very important and one of my big issues towards sustainability is that you often still get people with this idea that when it is sustainable then it must be more expensive. And largely, I would say that these days particularly if you are developing from scratch you should be able to develop sustainable with it being potentially costing less because you should be designing out waste, carbon and if you do that you could designing out costs. But it is really about resource efficiency, and when you are efficient you will reduce the costs. So I think that is a really important message that we need to get across, that if you think of sustainability of something that it is just .. than you are doing it wrong, in my view. So I think, resource costs and savings is a very important internal driver.

The external drivers: National legislation, I'm afraid is critical. If you don't have a clear legislation/regulation framework on a national level, it is very difficult to get that initial understanding across a wide part of the industry. It sets a level playing field, and people understand what it is what they need to deliver. Certain policies are very effective, not necessarily in making buildings more efficient, but in getting the industry to almost get in order, to begin to understand what are impacts are, what our performances like. Those assets tend to be quite complicated assets, because they are rather old or there has been extended .. buildings are quite complicated things, so there is always a reason why is quite difficult to do different things on sustainability. But unless you have something that says that all the buildings over a period of time are going to have a standard then it is difficult to get a common approach. So I think national legislation is really critical. And things like buildings regulations so clear buildings regulations about carbon impact and the carbon efficiency of buildings it has been incredible helpful. And carbon reduction commitment, which in the UK people have complained like everything about and is a bit of amusement carbon reduce commitment, it doesn't necessarily reduce much of the carbon we produce. But what it does do, and what it has done is make the board of all businesses understand carbon and it is a hugely improved in data gathering and the quality of data collection across the industry. Without CRC it would be much more difficult to get that comprehensive transformation of the way people collecting data on energy. So that level of, and then more recently the minimum .. performance standard that has been incredibly effective. Not that it has necessarily made buildings more efficient but it has driven the whole industry to look much more carefully at their performance of their assets. So that kind of legislation, testing those standards not being described of how you do stuff, but simply setting clear standards, this is the minimum this is what you need to achieve is incredibly helpful. So I think national legislation would be my second, after leadership, driver.

Competitive advantage is important. Avoiding fines and penalties is important but it is in combination with the national legislation, if you don't have the legislation you don't have the fines and penalties. The sort of brand and reputation it is all important and is all part of what we do but, again I think if you don't have that legislation and regulation that set the standard the corporate

and brand reputations is always at risk of a business changing his mind. If you have that regulation frame for the businesses. Otherwise the businesses are not going to do that. So I think that is very important.

Stakeholder expectations are interesting. Suppliers will do what we ask them to do. So stakeholders expectations are more about, I think, what companies like Hammerson expect of our supply chain. We have a online supply chain survey, we expect are clients to complete. And we publish our annual supply report, we try to support really showcase in why we have good performance and activity from suppliers. But I think celebration the real achievement of that supply chain is really important. There are also examples of suppliers who simply don't really understand sustainability. They are able to thick boxes around bribery corruptions and those kinds of levels of compliance. But when it comes to delivering a really kind of sustainable solution and coming to saying you could have it like this and this would be better, is quite rare in the supply chain. The more we ask the more we get. It so different if you work with a business that understands it and maybe wants to do stuff for. They will come to you, have you thought about this material, you could use this, you could do it this way. If it is the other way around, you constantly chasing, why haven't you done that. And that is impossible. So that is really important.

There are some suppliers that are good, and kind of want to work with us and want to make things happen. And yeah that is not the case right across the board. But clients have a huge responsibility there to, and as clients we need to be very clear about what we want. And that goes from my point of view right from the huge contractors that are building for us, they need to be doing it and right to the agents who are letting the space. And I have interesting conversations with agents about this stuff. But they need to understand this otherwise they cant sell it. So suppliers are interesting.

Our retail clients and customers, they have their own corporate responsibility agenda and I don't think I made a huge different in terms of them coming to us yet. They want to be on certain sides and that what it is. I think you get potentially with office occupiers you get a different approach. But were are in a position to deal with the work, or closely with some of our bigger retailers. (H&M, Jonh lewis). It is good in terms of supporting that partnership arrangement with those clients. In terms of the broader public we have a big community engagement program. When I am doing that work last year with our stakeholders what came back very clearly from the investor community, was that we need to demonstrate how we will make sure that our assets remain relevant for the community they sit in over the next 30-40 years. So I think that connections with the broader public are very important. Particularly for retail, getting people to continue to come to our centres. When people do not want to come to our centres, we do not have a business model. Fundamentaly over the next 10-15 years people will change the way they shop. So there be more then just shopping what makes you come to a shopping centre.

I think environmental crises and sustainable future, from my point view that is a big driver. I think for the broader business it is a risk; it is on our risk radar. There are ways in which climate change will impact on our sustainability program. Some of the work I'm doing in the next year(s) will be looking at where those environmental crises a likely to really impact on our supply chain and on our business performance. That is quite a complicated area to look at and to think about, but it is certainly an important one. But that is something I am looking at, I don't think, and will become a driver I don't think it is a driver at this moment. For other businesses I think it is a big driver, if you look at the businesses that are closer to the supply chain and to materials. If you look at Coca-Cola's of this world, and the real manufactures they are very close to their raw materials and supply chain so they are effected already by climate change, so it a much bigger driver for them.

Hurdles

Internal: Probably the, failure to incorporate sustainability in core policies and procedures, I think that follows on that incorporating policies and procedures is very important. But if you don't have the vision and leadership you have a bigger problem. Because when you have the leadership and the

vision you can put it in the policies and procedures. So when you have policies and procedures it doesn't make it necessarily happen. If you talk in generally the lack of leadership would be a big hurdle. For Hammerson specifically that is not our hurdle because that is something that we have. So I think still for us the hurdle would probably be a little bit of economic I think. I think confidence in technological solution for the environmental issue can be an issue and can be a hurdle in generally. The idea that can be an assumption that the problem will go away and somebody else will fix it. For Hammerson probable economic would be the hurdle, because obviously there is always that tension between short-term and long-term, answering to shareholders 6month market update. What is going on with the share price. The analysts view of a business that whole kind of short-term, that's the probably the biggest hurdle for us. It is one we are very conscious of, but it is not one that I think we are quite manage to solve yet, it is standing on my to-do-list, so it is for the next 5-10 years to look at how we really incorporate maybe are more of natural capital approach and start to looking a little more at longer timeframe were we making our investment decisions. But that is a quite hard thing to do you are listed, we have shareholders with very specific requirements. So if we suddenly say we do it slightly differently, that's quite hard. So I think that is probably the biggest hurdle for us. We can make very sensible decisions around investing in energy efficiency for example, and we can take a view on how long we would expect to pay back (short). But if you have got decision that take longer pay back or going to require a commitment from partners, then you got a slightly more difficult conversation. So I think those economics ones are where the biggest hurdles are for Hammerson.

The money that we would spend in investing and upgrading those centres, it is not our money, it is our retailers money because it is service charged. So we have to, and that is absolutely correct, that we have to always be conscious that we are fundamentally looking after other people's money and we to spend it very carefully and sensibly. So were we as a business might take a view on something, we have to aware that our retailers might take a different view. And it is them who are actually paying the bill. And that is a good discipline to have, I would say. But it does add another dimension to what we do. One of the bigger hurdles for us internally is the timescale over which things have to happen, and that is one of my biggest frustrations. Time is another issue, time to get changes made to big assets, it takes time. If you want to upgrade an assets there is always so much going on, so much in the way of business planning that is might seem, example, putting a PV on the roofs seems like a very sensible thing to do because we have big retail parks with big roofs, so lets do that. Well actually, that takes a huge amount of work in other to have a discussing with tenants, work out what we do with the roof, lawyers, before you even get to actually thinking about which roof you might put it on, that is hard to do that sort of stuff. So I think the time it takes and understanding that business time and process in big assets, that my frustration.

External: I don't know about lack of active intervention by governments and policymakers, I think 'confused' intervention by governments and policymakers might be more than the lack of it. Confusing level of policy is a big external barrier. Lack of trained employees, I mean the universities are not yet preparing them. I think it can be a problem, but I think companies not training their existing staff is more of a problem. If you are coming out of your university and you done all of your, and a lot of universities are doing this for a while, if you come out of a company and you have been trained in sustainability and then you go into a business, and the business doesn't have that understanding, and your senior managers don't get it, you will soon realise that is a difficult path to follow and you will do something else. Unless the people in the businesses are behind sustainability, it is way we have sending three of our senior managers on training this year, we did a management-training program on sustainability with the managers. And we do it again because new people come up to the business to take those senior managing leadership roles. If you don't do that than no amount of the university telling an undergraduate about sustainability.

And you need to educate at all levels at the same time. But that is particularly important I think. And in terms of your sector, I think it will be helpful if there were more questions being asked. The level of

questions being asked have increased exponentially over the last 3 – 4 years I think. So investors are well aware of the concept of stranded assets and where risks lie in portfolios, but I'm not sure in terms of real estate.

X: What has your company done on environmental sustainability?

Y: There is a lot that Hammerson has done on sustainability. So we have a sustainable development program, for all of our developments. We set targets, I mean, just in terms of carbon we reduce the carbon emissions of our portfolio by 40% since 2006. A big reduction. We set targets right across the business, so it is not just environmental for us. We also have a big community engagement program, so there is a huge amount of local employment that we generate. So there is a lot that we do and we have those 5 areas that are on the website, our 5 commitments. Which lead on from our stakeholders, so there is a lot of impact that we have had. We did quite a lot of investment engagement and retailer engagement and supplier engagement very standard.

X: Which stakeholders motivate your company to be environmentally sustainable?

Y: I suppose, we have stakeholder groups: suppliers, investors, community we work in, customers (retailers), And I think they all motivate us. Those groups if you know, everything we do is based around at least one of those groups. Because they are all critical to the business if we don't do things and understand how sustainability works with each of these groups it doesn't really work.

X: How did you implement your company's policy (policy → fund strategy)?

Y: Well, we have a very practical approach to it really. I have a team of people, we have a corporate responsibility board which is chaired by ... then we have 3 working groups. Which report to that board. We have a development working group and operational working group and a corporate working group all of which report to our board. And then we have a sustainability vision and objective and strategy, what you have seen on the website. And then we have a series of targets, and each of those targets have to be part of the work of various teams around the business. So the energy reduction target is part of the operational team objective and have to be delivered on sight. I have a two community managers who work with me and my team. And I have an environmental manager who works with me and supports the development team. And I have a data environmental manager who manages our environmental database with all of our data from all of the centres we have. We then have environmental coordinators we actually work within the centres, who are responsible for all the data reporting of the centre and for implementing initiatives. For example energy efficiency lighting initiative, or taking out air-condition systems, or looking to reduce the air-condition bills of the centres. So those people are working in the centres. And then I have an energy and an environmental manager who does all the energy buying and project management any of the major projects. So there is a big staff, there is a big resource at Hammerson focussing very much on making sure that stuff is delivering right to the business. We do training, I do training. Any new staff member gets sustainability training, specific for their role. So everybody who is coming in understands what we are doing, what it is, and why and how they can help.

X: Were there hurdles when embedding sustainability in your company, which were they?

Y: I think there are always hurdles to anything that is disrupting the status quo. And sustainability always disrupts the status quo, so I think probably the big hurdles would be getting real buying from across the business from different staff and different employees. That's why you need the leadership, so in the early days you get more resistance (why are we changing, why do we need to do this). So I think that is gone now. But I think initially that is always an issue. The perception that it is expensive is always an issue, as I said before, it is not true and increasingly not true. It is going the other way, if you don't do this it will be more expensive. So that's the problem. But as I said, it is one that is increasingly a misconception. One of the issues I think, one of the hurdles that does remain, is sort of split between different parts of the business, so if you got a development side of your business who are delivering projects they will have their own peer down, and they will be expected to deliver a building to a particularly budget. Some of the decisions they made/all of the decisions they

make have a very big impact on the asset management side of the business. Because we effectively are our internal client. So the asset management side of the business they want to be handed an asset that they can run very efficiently, but there will be decisions made during the development which may end up giving you a more expensive asset the run. So if you decide to put in a cheaper air condition system in, that is less energy efficient, that might be cheaper in the short-run it might be cheaper on your development P&L, but it has a very bad effect on your asset management P&L. So that split between those sides of the business is a critical one. If I was a bank looking at financing a property I want to now a little bit more about how those two sides of the business are working together.

X: Do you think that a bank can contribute to solving these hurdles and how?

Y: Yes I think that banks can contribute, simply by asking question and really understand their assets and the risks within those assets. So ultimately for a bank your job is to lent money. So you don't want it to make it more difficult for you to lent money but at the same time you want the money back. Perhaps a more systematic approach of understanding and asking your clients what they are doing and how they can tell you about the sustainability risks within the assets you want the lent on, would be helpful. I know the GRESB I think they recently launched a survey for lending, which is quite an interesting development. It is one of the slowest sections of the RE industry of coming to the table and start asking questions. So actually getting on the bottom where the risks lie in the assets is very important.

X: How do you manage your progress?

Y: I just said we have a fairly organised structure in terms of reporting. I report directly to David. And we have a series of targets. I work with the other teams to make sure those objectives are achieved. So there are regular corporate responsibility operations meetings that happens to make sure that projects are being delivered on the ground. And further we have a team of people who are making sure that the objectives are being finished.

X: What are the benefits and costs of practicing environmental sustainability?

Y: There are fairly extensive benefits in terms of financial savings. I think we capitated some like 400.000 in energy saving across the portfolio last year. Are saving in waste management and tax are well in the millions. On the development side of the business it is less, it is harder to quantify, but the big savings I think are around our planning agreements. We tent to get what we are planning to do with community engagement and other contributions. We tent to get relatively, sort of smaller, expectations of financial contributions to one aspect because we have a reputations of delivering really really good developments. So that is enormously helpful for the business. We have good relationships with the planning authorisations and that is a very clear licence to operate that they give us, because they trust us to deliver very strong developments for them.

X: It is easier to get a financing with a sustainable building/policy?

Y: I don't know yet, whether it makes huge different in financing. If you were looking to finance now or want to sell a building on that investors and banks would be looking at the environmental credentials of those buildings, then I would expect so. But when you have a building that is performing very poorly in terms of sustainability, if your expertise is in improving that kind of buildings then you have something like a business opportunity. It is not a simple one, but I suspect that they kind of priming the market.

X: Which motivation/incentive contributed to measure your sustainability progress?

Y: It is something we are simply expected to do. The compliance issue, we have to report greenhouse gasses, we have to report our CLC? So we need to do that reporting and once you are expected as a business you want to be at the top of at least close at the top of the group. So that is a motivation it is simple it is a competitive advantage we want to be the best in what we do and part of that is now sustainability. So that is a big part of what we are doing.

X: What are your company's sustainability results so far?

Y: As is said, we have reduced our carbon emissions by 40% over the last 10 years. We have consistently managed to achieved high re.. rates. We also have a positive impact in terms of our community. Have you looked at our most recently CR report? Yes. All of our most recent data from last year is in there. We also in our annual report and account we disclose our greenhouse gas emissions and attempted to achieve our greenhouse gas emissions according to our millions ponds profit just cut it just before tax. So one of the things we are doing and continue try to do we grow the profit of the business well reducing the amount of carbon. Which is an important one. If you look at the RE environment Benchmark which is a quite an interesting to look at, our assets preform well. So there is a lot of things that we have managed to achieve over the years.

X: Where do you see yourself three years from now?

Y: Well I would say, well on the way to achieving our next set of targets. Our next set of targets run from 2015-2020. So well on our way of achieving those targets. Having a clearer idea of the climate change risks to our supply chain and with our suppliers that understand that, particularly on the construction side. I would say, taking a slightly different approach to decisions around investment, particularly in the projects that deliver operational efficiency. And I think also probably looking at investment to start looking offsetting a really managing down our scope through emissions. And really looking at the broader scope of the emissions of the business. And the energy consumptions that our retailers have. and working more closely with our retailers to manage that down.

X: How do you expect achieve that and what are the motivations/incentives?

Y: I would expect only to achieve that is with partnering with the other stakeholders. So working more closely with the retailers, to help them achieve their CR objective would be one thing. And starting to build particularly more renewable energy more extensively in the existing portfolio and in new developments would be an important part of managing down our own emissions. And to start reducing the energy securities risk. So that would be two key areas partnering with the retailers and with the supply chain and really looking at renewable energy.

X: Where do you expect hurdles, and how do you plan to overcome them?

Y: I think one of the hurdles is, practically regarding to the relationships with the retailers. The number of retailers there are and the number of landlords those retailers haven. It is a very easy to say we need to have a really good relationship with our retailers, and we do have a good relationship with the retailers. But if when it comes to asking them detailed question about the performance of their shop unit, at granular level that is the level we need to be approaching it. Making sure that their shop units are preforming well. Of course they have thousands of shops units and they got hundreds of landlords, so they have to be careful of managing their own resource in term in how they work with different landlords. So I think the complexity of those relationships are always going to be hard. It comes back to, I suppose the biggest hurdle for property, so there are so many different obligations and rights around the asset. So managing those different obligations and expectations they have and the different objectives that all of those businesses have, that's hard. And that is one of the biggest hurdle that we have. Aligning all of those interest is very complicated.

X: What have you learned off implementing environmental sustainability, and what would you do different the next time?

Y: I think working with sustainability, you can look at it from a Hammerson point of view or for a more general point. From a Hammerson point of view, I think, the collaboration within the team aspects is something that is a kind of big lesson, if you like. It doesn't justify to Hammerson but it applies to all the companies that I have worked in this area. That split between the two, I think that is an area were I probably start. To really look at the way in which those parts of the business communicate with each other. Having said that it is quite difficult to do. You have to have an established platform and want to tell people what it is what you want them to do and then trying to work out how to do that

most effectively. Doing that is one of the biggest challenges really. And then also getting some consistency around the expectations from the shareholders and investors, getting that feedback from them was incredibly useful. I think probably I would say that is a good case the start if you were starting a sustainability policy for a business. What is it what the investors is what they are expecting, you will find that they expecting more then you think.

X: What aspect of your (company's) environmental sustainability achievement are you most proud of?

Y: I think, I am very proud of what the business has manage to do in terms of managing down its carbon emissions. We have done a lot to really, is often not totally glamorous stuff, but it makes an enormous different, that's one thing. Consistence monitoring and managing of our energy consumption, putting in good place projects that make those more efficiency is really good, I think was very good. I think looking ambitious about setting up systems. And going against the market norm and to actually look what and see what you need. That is has been a really good project that the company has done, and it made a huge different.

At a more specific project level. Two that I are very proud of. One is the store we build for B&Q last year. Which is a store in a retail centre, again not very glamorous, but really innovative store about energy efficiency. And one project which is zero carbon, energy neutral store. And that project was done because they wanted to work us and were willing to come to a really kind of pragmatic arrangement around the rent they want to pay. The benefits now in terms of the operational performance of that units is incredible, it is using something like 50% of the energy.

X: How did you achieve that?

Y: Some of it is around having the ambition and the willingness to do that and to keep asking tenants and our retail clients what they want to do and if they would be interested and involved. So a lot of is about be willing to go out there and have the ambition to want to deliver stuff. And then finding clients who will work with you. You can't do it without them, you have to work in a partnership with them. So that's really important. The other areas were Hammerson is very strong on is our community engagement.

X: Did you encounter resistance within you company and how did you overcome it?

Y: Not really, I mean wasn't there when the sustainability policy was originality implemented. But undoubted there would been resistance to it, no doubt there always are by any change you want to bring in to the business. But you work them out as long you have clear and consistence leadership and a strategy that you know you are going to implement and as long you are reporting on the results and you doing you internal communication about why you are doing it, what it is, how it is impacting the business you eventually be able to change. You have be patient and you have to be very determent.

Transcript – ING Commercial Banking, Real Estate Finance, John Boyles

X: What is environmental sustainability in the real estate industry?

Y: Well I guess if you look at the aggregate I think environmental sustainability to me is development and managing properties that are both efficient and limit your impact on the world/environment as much as possible. I think it is the development and management of assets that are both as efficient as possible and minimize their impact in the world.

X: How important is the subject for you?

Y: Pretty important. I don't make it number 1,2 or 3 but I make it number 6 or 7.

X: What is your ambition and role in the realisation of environmental sustainability policy within your company?

Y: I am not sure that my role, is that much different from anybody else's role. We are all looking for opportunities to try and make the assets that we finance and help our clients to be as sustainable as possible. And like the other assets classes, it is not so easy. Without shooting our self in the foot, we must make this assets sustainable as possible.

X: Why did you decide to be sustainable/what was your motivation/incentive?

Y: Because I have a little kid because I care how the world looks like in a hundred years. What kind of world, not only on sustainability but on number of accounts, what kind of world are we leaving for our children. Don't we have an obligation to take care of the world, it is the only world we have. If you break it you have a problem.

X: Do you perceive your stakeholders to be aware and/or educated about environmental sustainability?

Y: we bring it more up frequently than our clients. But it is on the mind of many of our customers too. It definitely not a one-way street.

X: Do you discuss the subject with your clients?

Y: Not constantly but, we discuss the frustrations of trying to make some happen along these lines in this business or assets class. And we discuss if it has a mature value on the assets.

X: Since when you are working on environmental sustainability and what is your company's policy?

Y: Well I have to say my family and I have been environmentally conscious for a long time. I think I was investing sometime thinking about these things before I came to real estate and decided to be sustainable. Well as a financier you struggle a bit in every assets class. Everyone is trying to find a way to enhance or support sustainability but it is not so easy to do from this vantage point. What are your options are you going to loan cheaper because it is green? I think it is very difficult to come up with material lasting techniques as a finance provider to have a minimal impact on the topic.

I think ING has taken this topic very seriously for a number of years. I think we have picked most of the low hanging fruit. You get involved in some of these committees and project finance, you focus on doing green projects, you put a preference in your origination efforts for wind farms vs. shitty coal burning factories. That stuff we have done. I don't want to make any one else's achievement small, but this is kind of the low hanging fruit. When you get yourself organised, when you make a policy statement, when you join these associations in different asset classes and you participate and you try. Great first step. But beyond that becomes hard to come up with things to do with your clients for your clients that really make a difference. Which is why we are excited about the thing we do in the DDM (CFP) there is something that might actually add value for our clients.

This is really hard because the bank will always hesitate to do something that will negatively impact their earnings. Then you go see a client, and you will say you can get to the highest-level of BREEAM certificate with another 1.6M, and the guys say yeah. But what is a BREEAM certificate. And this is the challenge, if you don't, look every one wants to do the right thing, till it costs money. I was one of the guys that was depressed when the price of Oil was falling to 50 dollars per barrel. Because I am old enough that I remember the oil crises and I remember that was in the Rocky Mountains and seeing all kinds of alternative energy projects that people were doing and then the price of oil went from a 160 dollar to 60 in a matter of 18 months and all these projects were shut down, because the economics doesn't make sense any more.

The point I am making, a lot of people want to do the right thing, until they find out it costs them 5M euros. Sustainability like oil conservation all these things are most effective and most attractive when there is a value equation in it for the company or the end user. You save them money you increase the value, there has to be something in it besides do the right thing. That will get people's attention.

X: I have sent you in advance some drivers, what are the five most important and five least important?

Y: Drivers

Internal

Leadership, avoiding risks intangible assets, future sustainability markets.

Hurdles:

Lack of rationale and purpose of clarity, unable to locate and quantify the business value of sustainability. Lack of a clear link to business value.

X: Which stakeholders motivate you to be environmentally sustainable?

Y: My daughter and my clients. I want to help my clients. I believe in this stuff. I want to leave the world at least as good or better than when I got it.

X: Were there hurdles when embedding sustainability in your company, which were they?

Y: Finding a good idea. Finding some compelling value proposition for the clients.

In the company nothing but supporting, so far as I can tell. My boss is dying for good initiatives that make a difference. But some are more on board than others, but is sustainability on top of the list of this company, absolutely. Is it clear to everybody, I think so.

X: Where do you see yourself three years from now?

Y: I hope we come up with some other ideas. I think we are already a leader in the industry on this. I hope we are even a bigger leader and getting some credit for it. And I hope this program that we just have introduced in NL has legs and happy clients.

X: How do you expect to achieve that and what are the motivations/incentives?

Y: Hopefully through good execution of this in the domestic business and hopefully come up with other creative ideas for the agenda.

X: Where do you expect hurdles, and how do you plan to overcome them?

Y: The challenge is to find more tangible ideas. And find a value proposition. If you really want to make a difference on this you need a value add proposition for the client, the client only going to spend so much money, and mostly that is not much.

X: What have you learned from implementing environmental sustainability, and what would you do different the next time?

Y: What I learned from it is that you need a value proposition. Less time talking about it we should do it or shouldn't do it. I can't give them a cheaper loan I don't have a BREEAM price and a non-BREEAM price. Not gone a happen. Make it the way that nobody takes the hit.

X: What aspect of your (company's) environmental sustainability achievement are you most proud of?

Y: Proud that we make some progress but we are not yet there. If the CFP project is a success then I would be proud. And when we have more tangible ideas.

Transcript – Altera-Vastgoed, Christiaan Nijboer

X The interviewer | Y the respondent

X: Wat is sustainability in de real estate industry?

Y: Nou kijk, in feite zien wij - Onze primaire handel is het verhuren van vastgoed. Daarmee maken wij ons rendement en kunnen wij pensioenfondsen - Zorgen dat zijn hun ding kunnen doen. Dat is waarom wij in het leven zijn geroepen. Wij zien wel dat om dat voor de toekomst te kunnen blijven doen, dus dat wij onze gebouwen verhuurbaar houden en interessant houden voor onze huurders, dat wij kwaliteit weersgrepen moeten doen in de gebouwen. Duurzaamheid is daar een heel belangrijk gegeven, want wij zien dat huurders, met name kantoor huurders, daar eigenlijk steeds meer vanuit gaan. Het is niet zozeer dat het een extra is, maar meer dat ze er vanuit gaan dat je dat doet. Dan gaat het om energie zuinigheid, maar ook andere aspecten van duurzaamheid, dus comfort en gezondheid in een gebouw en wellicht andere aspecten. Want name kantoren want je ziet bij winkels minder dat huurders daarom vragen. Die hebben in deze tijd een andere focus. Dat is één, dat onze klanten erom vragen. Huurders zijn onze klanten. Anderzijds zien wij dat onze gebouwen gewoon flinke impact hebben op het energieverbruik. Fossiele brandstoffen die wij gebruiken. Mede doordat we meedoen aan benchmarks en zelf inzicht hebben in verbruikcijfers weet je hoeveel dat is en dat is echt substantieel wat we met onze portefeuille verstakken zeg maar. Dat is natuurlijk allemaal het grote doel dat huurders daar hun activiteiten kunnen ontplooiën, maar het is wel een flinke impact. Die willen wij zo klein mogelijk maken. De derde driver voor ons is het feit dat onze aandeelhouders daar om vragen. Dus die willen graag beleggen in een duurzaam product en daar willen wij op aansluiten. Dus wij willen groene portefeuilles maken waarin ze kunnen beleggen.

X: Dus duurzaamheid in de vastgoedsector is voor jullie het reduceren van de impact?

Y: Ja, dat is één belangrijk onderdeel. We zien dat wij een maatschappelijke rol delen in het vragen van de milieu-impact van gebouwen. Wij als institutionele sector een flink deel van het bezit in commercieel vastgoed. Dat heeft een flinke footprint op het totale verbruik wat je ziet in de bebouwde omgeving. Dus dat is een hele belangrijke en daarnaast het feit dat de klant erom vraagt en dat wij vinden dat om een goed verhuurbaar product te maken, moet je duurzaamheid daarin meenemen. Dat is een integraal onderdeel ervan.

X: Oké. Wat is je rol en ambitie in de realisatie van duurzaamheid binnen jullie organisatie?

Y: Nou, ik heb de rol manager duurzaamheid. Dus vanaf 2009 ben ik daar voor ingehuurd om dat te doen. Dat is eigenlijk een nieuwe rol. Je ziet binnen vastgoed beleggen steeds meer die rol komen. Dus mijn rol is eigenlijk om de portefeuille inderdaad duurzaam conform het beleidsplan wat we hebben afgesproken met onze aandeelhouders. Daar staan bepaalde doelen in die wij willen behalen. Bijvoorbeeld groene portefeuilles, energielabel A, B of C. Geen slechtere labels. Nou, en dat moet ik voor elkaar zien te krijgen. Dus daar ligt mijn taak om dat te realiseren en dat is bij het kantoor, nee, zeg ik dat nou goed, bij de woningen en de kantoren zijn we nagenoeg zover. Dat wij eigenlijk alleen nog maar groene labels hebben in ons bezit. Dat zal dit jaar zover zijn dat wij 100% groene portefeuilles hebben. Volgens mij als enige belegger nog in de institutionele sfeer die dat heeft.

X: Dat is mooi. Wanneer besloot je om duurzaam te zijn en wat was je motivatie?

Y: Nou, ik ben afgestudeerd milieukundige. Daarna ben ik installatietechniek nog gaan doen, maar milieukundige is in eerste instantie mijn achtergrond. Dat ben ik gaan doen vanuit het besef dat we eigenlijk - Ik ben niet, ik ben geen geiten wollen sokken type. Ik vind dat we onze levensstandaard niet moeten inleveren. We moeten gewoon op een goede en comfortabele manier kunnen leven. Zo ver zijn we inmiddels, want dat hebben we met elkaar bereikt. Ik denk alleen wel, ik heb er een sterk geloof in dat, dat ook op een duurzame manier kan. Dat we dus ook in staat zijn om onze kinderen

diezelfde levensniveau, levensstandaard te geven, maar dan wel op een manier dat het volhoudbaar is en dat we daar lang gebruik van kunnen maken en niet op de manier zoals we het nu doen met de eindigheid van alle zaken die we gebruiken. Dus grondstoffen. Dus dat is lang geleden al begonnen eigenlijk. Ik denk toen ik naar de universiteit ging, was dat besef al aanwezig van: dit is iets waar ik mij mee wil bezig houden.

X: Denk je dat jullie stakeholders bewust zijn en ontwikkeld zijn op het gebied van sustainability?

Y: Onze stakeholders. Nou ja, als ik even kijk naar onze huurders als stakeholders, als ik die definieer en daarnaast onze aandeelhouders, maar eerst even onze huurders. Onze huurders zijn in toenemende mate wel geïnteresseerd en op de hoogte van de eisen en de wensen die zij hebben op dit vlak. Daar zit wel verschil in. Een kantoorhuurder is een professionele partij die weet dat over het algemeen wel of die hebben een adviseur in dienst die dat kan opschrijven en kan aangeven. Die dus een hele duidelijke vraagspecificatie hebben. Woninghuurders hebben dat over het algemeen niet. Logisch, die willen gewoon een goed woonproduct en niet zorgen maken om wat voor ketel er nou hangt of weet ik veel. Daarnaast zie je wel dat, dat is wel grappig, wij zijn bezig met zonnepanelenprojecten in woningen waar dus huurders een voorstel doen. Zij krijgen zonnepanelen op hun dak, ze betalen iets meer huur, maar uiteindelijk hebben ze netto voordeel. Netto, trekt maandelijks voordeel daarvan. Daar is men best in geïnteresseerd. Er gaat gemiddeld zo'n 15 à 20% stapt daar eigenlijk, doen daar in mee.

X: Oké, en geen last van split incentives?

Y: Nou, ja in dat geval dus niet, want het voordeel ligt iets meer bij de huurders. Ze betalen iets hogere huur. Voor onze investering verdienen wij terug. Op die manier hebben wij gewoon hetzelfde rendement die wij maken op het vastgoed. Iedereen is blij daarmee. Wij houden dat ook bij. Wij monitoren of die zonnepanelen inderdaad opbrengen wat ze zouden moeten opbrengen en dat doen ze ook dus dan heb je een goed verhaal en dan heb je dus geen split incentives wat je inderdaad soms wel zou kunnen hebben. Dus op het moment dat wij investeren en de baten niet zien, dan is het een moeilijk verhaal. Maar eigenlijk zijn er steeds meer constructies om dat op te lossen.

X: Oké. De rest? Bijvoorbeeld de aandeelhouders?

Y: Nou, dat waren de huurders inderdaad. Aandeelhouders, dat is wisselend. Er zijn een aantal aandeelhouders van ons die zeker een heel sterk beleid hebben op dit vlak. Maar terecht zeggen zij ook van: het belangrijkste is wel het rendement wat wij behalen. Dat is natuurlijk ook voor hen een primaire focus. Maar ze vinden het een essentiële randvoorwaarde. Ik denk in de selectie van fondsen dat duurzaamheid een prominente rol krijgt. Dus op het moment dat een pensioenfonds een aantal beleggen zoekt krijgen we eigenlijk standaard de vraag van hoe wij performen op dat vlak dus hoe wij het doen in de benchmarks en hoe onze portefeuilles eruit zien, hoe ons beleid eruit ziet. Dus dat is eigenlijk een standaardvraag geworden. Dat was voorheen nog niet zo expliciet.

X: Sinds wanneer is dat ongeveer?

Y: Nou, ik heb dat in de afgelopen jaren wel zien groeien. Dus in 2009 zag ik het al wel. Dat is de reden dat ik gekomen ben. Dat is echt vanuit de aandeelhouders gekomen. Die vraag van: er moet iemand zijn die hiervoor verantwoordelijk is. Zo is die rol ook tot stand gekomen, wat best wel uniek was eigenlijk. Maar het is nu denk ik een standaard onderdeel. Dus sinds 2009 is dat denk ik wel hard gegroeid. Een positieve ontwikkeling denk ik.

X: Nog meer stakeholders je zo kunt definiëren? Misschien de overheid?

Y: Nou ja, de overheid. Ik zat er al op te wachten. Eigenlijk vinden wij, klinkt misschien heel raar, maar wij - De overheid vond ons niet maatgevend. Wij houden ons aan regelgeving, wij proberen beter te doen wat regelgeving vraagt. De regelgeving is een soort van, als je in Tour de France termen praat, je hebt de kopgroep zeg maar. Nou, ik hoef niet per se in de kopgroep te zitten, in die zin dat we altijd - Want dat betekent ook naarmate je risico neemt, naarmate je daar verder in gaat - Wij proberen

een heel goed product te leveren wat aansluit bij wat onze klanten willen, maar we doen dat wel op een hele pragmatisch en risicomijdende wijze. We gaan niet met hele nieuwe technieken werken waar we eigenlijk niet zeker weten hoe dat gaat en of het wel oplevert wat wij willen. Ja, bijvoorbeeld bij woningen hebben wij liever een robuuste woning waarvan we zeker weten dat de klanten het snappen en dat het goed werkt dan dat je allerlei hele ingewikkelde zaken gaat toepassen waar huurders eigenlijk niks van snappen en dat ook niet het resultaat oplevert wat je verwacht. Ja, dus de overheid. Natuurlijk houden we ons aan de regelgeving en sluit het daar aan, maar het is niet dat wij dat zien als een belangrijke stakeholder.

X: Misschien juist omdat een regel redelijk gemakkelijk te realiseren is?

Y: Nou ja, kijk voor nieuwbouw is EPC 0,4. Dat is best een uitdaging, maar dat is vooral iets waar ontwikkelaars ook mee worstelen. Dat kopen wij natuurlijk aan maar wel hebben wel zelf onze eigen programma's van eisen die we opstellen waar het aan moet voldoen en dat gaat verder dan wat het bouwbesluit vraagt, dus in die zin is dat voor ons niet maatgevend wat de overheid vraagt.

X: Is duurzaamheid iets wat jullie bespreken met banken?

Y: Met onze banken? Nou, wij hebben natuurlijk geen geleend geld. Althans, we hebben natuurlijk wel geleend geld, maar dat is een tijdelijk fenomeen bij ons. Het is even nodig gezien de fluctuaties wat onze aandeelhouders doen, maar daar weet Simon alles van. Ik weet niet in hoeverre duurzaamheid echt iets is wat we met onze banken bespreken. Dat denk ik eigenlijk niet. Voor ons is de bank een vehicle om onze zaken te kunnen doen. Nee, voor zover ik weet eigenlijk niet, is mijn antwoord.

X: Sinds wanneer werken jullie aan duurzaamheid en wat is jullie beleid?

Y: Ja, in 2008 is er voor het eerst een beleidsplan opgezet en daarvoor werd er natuurlijk wel rekening mee gehouden, bijvoorbeeld die labels zijn al eerder opgesteld deels, maar echt volwassen beleid vanaf 2008/2009. Dat beleidsplan stellen we elk jaar bij. Dus aan de hand van ontwikkelingen die er zijn. Maar de doelen zijn wel hard, in die zin dat wij die doelen willen bereiken. Dit jaar 100% groene portefeuilles voor wonen en kantoren, dat is gewoon een eis, die moeten we gewoon gaan halen.

X: Dat is ook jullie beleid? Dat jullie 100%?

Y: Ja, onder andere. Kijk, we hebben een aantal verschillende beleidsaspecten waar wij naar kijken. Dat gaat enerzijds om verbruikcijfers reduceren, verbruikcijfers inzicht krijgen. Daar begint het al mee. Je moet weten wat de verbruiken zijn, dus je moet meters aanbrengen. Nou, inderdaad groene kantoren en woningen bereiken, dus dat zijn de labels die we behalen. Verlagen van exploitatiekosten, slimmer ingrijpen op de winkelcentra, verlichtingen verbeteren, dat je de servicekosten omlaag brengt, dat is een belangrijke, en andere duurzaamheidsaspecten, dus waterbesparing en afvalverzameling verbeteren. Het beheer verduurzamen, dat is ook een hele belangrijke. Wij hebben ons beheer bij externe partijen liggen. Dat zijn DTZ, CBRE, dat soort partijen die voor ons het beheer doen. Dat is eigenlijk een verlengstuk van onze organisatie. Wat zij dagelijks doen is datgene uitvoeren wat in ons beleid staat en dat is heel belangrijk dat zij doen wat wij op papier hebben gezet. Dus daar moeten we dagelijks eigenlijk afstemming hebben met de partijen en dat doe ik dus ook. Dus ik heb continu contact met de beheerders over wat zij doen. Verder hebben wij een hele belangrijke, dat is het comfort en binnenmilieu. Dat, dat misschien nog wel belangrijker is dan energieverbruik. Als mensen het niet prettig vinden in het gebouw, dan kan het nog zo energiezuinig zijn, maar dan doe je iets niet goed. 90% van de tijd zitten mensen binnen, dus op het moment dat je dan daar problemen hebt, dan gaat het niet goed. Nou, en ik heb dan toch inderdaad als laatste beleidsfocus rekening houden met de toekomstige regelgeving, dus toch inderdaad die overheid komt daar een beetje in terug, omdat wij wel zien dat regelgeving steeds strikter wordt. Dus ondanks het feit dat je er nu aan voldoet, wil je ook in de toekomst kijken hoe kan ik er aan blijven voldoen. Maar goed, dat is veel uitgebreider dan dat, maar dat zijn een aantal focuspunten voor ons.

X: Ik heb voorafgaand aan het gesprek wat drivers en hurdles gestuurd. Die wilde ik graag even bespreken. Wat zijn voor jullie de meest belangrijke drivers en waarom?

Y: Nou, die internal drivers. Ik heb daar naar gekeken naar die personal engagement, daar zou ik zeggen de intrinsieke motivatie, dus de intrinsic motivation. Dat vind ik eigenlijk een belangrijke. Het gaat er echt om dat het vanuit jezelf komt. Je moet het niet veinzen, je moet het echt zelf vinden en dat het belangrijk is, anders dan geloof ik niet dat je er inderdaad echt serieus mee bezig kunt zijn. Sustainable future, eigenlijk wat daar staat Precautionary principle en Pollution prevention, dat zijn natuurlijk twee belangrijke gegevens waar we het al over gehad hebben. Wij zien dat wij een milieu-impact hebben en voorzorgsprincipe is van toepassing. Als je weet dat je impact hebt, dan moet je daar aan werken. Het voorkomen van vervuiling. Dus die twee en economisch. Ja, altijd zijn er meerdere natuurlijk van toepassing die je daar noemt. Belangrijkste voor ons is natuurlijk de aandeelhouderswaarde. Ik heb het alleen vertaald als het rendement dat wij behalen voor onze aandeelhouders. Daarvoor zijn wij op aarde zeg maar, dus dat moeten we blijven doen. Daarnaast zou ik zeggen: ja dus de toekomst, vastheid van onze vastgoed. Dus de waarde van onze vastgoed. Die zou ik dan vatten bij, ja dat is een beetje dubbel. Dat is eigenlijk quality en avoiding risks, dat is wel een belangrijke daarin. Kijk, je kunt duurzaamheid of milieu ook zien als een risico. Op het moment dat je er niet aan voldoet, heb je voor de toekomst een probleem. Op het moment dat jouw vastgoed niet meer voldoet aan de eisen van de tijd, dan kun je het gewoon niet, dus dat is een risico. Dat is daarin de belangrijkste wel, denk ik, bij interne drivers. In principe kun je meerdere daarin noemen, maar dat zijn denk ik een aantal die voor ons van belang zijn. Externe drivers –

X: Sorry, zou je nog iets kunnen toevoegen of vindt u dat er drivers bijstaan die absoluut niet voor jullie gelden?

Y: Nou ja als ik kijk naar ons plaatje. Ik probeer het dan even zo te vertalen. Daarin hebben wij gezegd: betere verhuurbaarheid is een driver. Nou, mogelijkheid tot huurverhoging, dat heeft met profit te maken. Langere levensduur, dus ook hoe kan ik de verhuurbaarheid van onze gebouwen voor langere termijn borgen? Aansluiting op de groeiende vraag naar groene beleggingsproducten. Nou, dat zit aan de kant van de shareholder value zeg maar. En imagoversterking, dus hoe kunnen we ons positioneren als Alterra in de vastgoedsector als een duurzame belegger. Dat zijn voor ons denk ik de meest bepalende drivers zou ik dan zeggen.

X: Welke internal drivers zou je er echt uit pakken?

Y: Welke het meest belangrijk zijn bedoel je?

X: Ja.

Y: Ja, aan het eind van de dag shareholder value is voor ons de meest belangrijke. Daarvoor zijn wij op aarde. Ja, een intrinsieke motivatie vind ik echt een hele belangrijke. Als je er niet zelf in gelooft en er niet achter staat, dan gaat het niet gebeuren. Je moet het niet doen omdat men het vraagt. Je moet het vanuit jezelf doen denk ik.

X: Oké, en hetzelfde bij external drivers.

Y: Ja, daar heb ik een vinkje gezet bij nou ja corporate and brand reputation. Bij competitive advantage. Dat zei ik al, imagoversterking is wel een belangrijke. Acces to market and consumers of customers. Dus in hoeverre sluit je aan in de markt met je product. Dat is essentieel, want als je niet levert wat de markt vraagt, dan kun je wel ophouden. Dat raakt aan stakeholder expectations en clients, customers. Dus in hoeverre voldoe je aan wat onze huurders vragen. Nou, dat geldt voor shareholders zal ik zeggen. Je merkt dus dat ik bij regulations eigenlijk niks genoemd hebt, omdat ik vind dat het gewoon basis is. Regelgeving moet je gewoon aan voldoen en vind ik geen stimulans. Het is een stok en geen wortel. Het is geen motivatie om aan te voldoen, daar moet je gewoon aan voldoen. Sustainable future, de laatste, zou ik zeggen environmental crisis. Ja, natuurlijk. Kijk, wat je natuurlijk probeert, is: er zijn natuurlijk altijd klimaatveranderingen, dat is gewoon een serieus issue. Wat ik al zei: we hebben echte impact in de kilowatt uurtjes en kubusjes gas waar wij verantwoordelijk voor zijn met onze gebouwen. Dat is gewoon niet te ontkennen. Dus ja, daar zien wij ook dat wij daar

een rol in hebben. Dat wij de verantwoordelijkheid hebben om dat omlaag te brengen. Kijk, vermijden kun je niet, want dat is gewoon gekoppeld aan wat onze huurders aan activiteiten hebben, maar je kunt wel proberen om het zo klein mogelijk te maken, die impact. Dus die environmental crisis zou ik wel zien. Die andere vind ik wat lastiger: social crisis en economic crisis. Kijk, uiteraard hebben we daar ook een rol in, maar goed ik heb nu even als het meest uitspringende twintig even genomen.

X: Oké. Zou je nog iets toevoegen of echt absoluut weglaten?

Y: Nou, ik zou zo niet, misschien kom ik er zo meteen nog even op, dat ik nog even wat kan bedenken. Maar ik zou nu even niet daar direct een toevoeging op kunnen bedenken.

X: Nu hetzelfde bij de hurdles; Wat zijn voor jullie de meest belangrijke hurdles en waarom?

Y: Ja, nou de meest belangrijke is denk ik 'Unable to locate and quantify the business value of sustainability'. Dat is gewoon best een lastige. Hoe kun je het op een zodanige manier in de business case vatten dat, dat geen liefdadigheid is, maar dat het een gewoon zinnige activiteit is wat je aan het doen bent. Dat het ook bijdraagt aan je bedrijfsresultaat en activiteiten. Dat het niet iets is wat je erbij doet om zeg maar je imago te verbeteren en eigenlijk geen bijdrage heeft. Dat is best wel een hurdle. Dat is inderdaad iets waar je overheen moet om dat voor elkaar te krijgen en dat lukt dan. Zoals ik al zei: er zijn best mogelijkheden voor, maar dat is niet zomaar duidelijk. Daar moet je echt even je op richten. Wat ik al inderdaad interessant vond, was bij employees confidence and technological and markets solutions to solve the environmental issue, nou dat is inderdaad wat je al ziet. Dat iedereen denkt van: joh, waar maken we ons druk om. We gooien er wat zonnepanelen op en dan is het wel klaar. Nou ja, dat is te simpel gedacht, maar dat is wel vaak de gedachte en dat lost zich wel op, waar maak je, je druk over. Kijk, voor een deel is het waar. Je ziet dat de technologische ontwikkeling ontzettend hard gaat. LED verlichting, zonnepanelen, allerlei duurzame technieken zie je opkomen. Dat gaat ontzettend hard. Maar tegelijkertijd zie je ook, het is nog maar een druppel op een gloeiende plaat als je kijkt naar het totale energieverbruik.

X: Ja, en er is natuurlijk heel veel gebouwd al. Er komt niet zo snel meer iets bij. Minder snel in ieder geval.

Y: Nee, we hebben een voorraad van zes miljoen bestaande woningen, zes en een half miljoen bestaande woningen. Die nog steeds gewoon ontzettend slecht eigenlijk qua kwaliteit op dit vlak. Daar ligt nog een hele flinke taak die we echt niet zomaar even met een simpele techniek oplossen. Dat is best wel een punt. Economic, daar heb ik zeventien, achttien en negentien aangevinkt, waarbij de meest belangrijke denk ik is op dit moment, dat is ook een beetje per sector afhankelijk, maar wat je bij met name winkels en kantoren ziet, is inderdaad 'Short-term and discounting perspectives focusing on economic aspects'. Dus echt korte termijn focus. De waar van de dag, dat is natuurlijk een probleem. Het is een risico van: ja, gebouw staat leeg of een huurder zegt op. Ja, moeten we daar in gaan investeren om het te verbeteren. Ja, hoe krijgen we dat terug? Dat zijn discussies waar je zit. Dat zijn echte hurdles zou ik zeggen.

X: Oké, en zou je nog iets willen weg laten of toevoegen?

Y: Ja, Costs externalisation, die vond ik wel grappig. Je bedoelt dus eigenlijk van - Nou, laat ik het zo: wat bedoel je eigenlijk daarmee? Hoe zou jij die zien?

X: Dat je, je kosten ergens weg zet.

Y: Ja, bij een ander?

X: Ja.

Y: Ja, dat is een hurdle denk ik. Dat er gezegd wordt: ja, maar dat is ons probleem niet. Dat ligt toch bij Pietje die split incentive verhaal ook. De kosten c.q. baten liggen bij een ander. Waarom moeten wij daar ons druk over maken?

X: Ja, vooral als je doorberekent. Als de huurder niet aan de bel trekt, maakt het jouw eigenlijk niks uit.

Y: Nee, maar de grap is natuurlijk dat de huurder niet altijd aan de bel trekt, maar soms het wel een probleem vindt. Dat een huurder zegt van: joh, waarom kom je daar nu pas mee? Ik maak me daar al jaren druk over dat ik vind dat de energiekosten hoog zijn en nu pas kom je daar mee. Op het moment dat het huurcontract verlengd moet worden, dan sta je op de stoep van: goh, moeten we niet eens een keer met elkaar wat aan je gebouw doen? Nou, dan zeggen ze: daar ben je een beetje laat mee, want eigenlijk vond ik al jaren dat ik teveel energiekosten had. Dat zijn aandachtspunten, ja.

X: Zeker. Dus is ook een beetje lack of communication?

Y: Zeker. Dat is natuurlijk een beetje vastgoed eigen. Tijdens de looptijd sta je niet op de stoep, maar op het moment dat het contract een einde nadert, dan gaat de communicatie ineens omhoog. Ja, ik vind dat zelf niet goed. Ik vind dat je juist eigenlijk continu in gesprek moet blijven. Maar dat is een hurdle. Dat vergt wat van je organisatie, veranderingen en een andere manier van werken. Soms is de vastgoedsector heel behoudend, heel - Ja, dat is al jaren zo waarom zouden we het anders doen. Jammer, vind ik. Dat zou ik als internal hurdle noemen. Nou, external. Ja, de meest belangrijkste misschien nog steeds wel, de lack of awareness. Hoe vreemd dat misschien ook klinkt, maar wat je bijvoorbeeld bij onszelf ook ziet, maar dat is gelukkig wel verbeterd, als het voor ons niet direct bijdraagt aan ons bedrijfsresultaat, ons zichtbare resultaat, waarom zou je het dan doen? Waarom moeten wij dan daarin investeren? Dat is nog steeds wel weer een - Daar moet ik steeds moeite voor doen, om dat duidelijk te maken en aan de andere kant geldt bij huurders dus ook dat huurders nu zitten met een punt van: ja, maar die huren zijn te hoog. Daar wil ik dat je, je op richt en niet, dan hoef ik geen voorstel over verduurzaming te zien. Ik wil dat het gaat over die huur. Dat is gewoon op dit moment de tijd waar je natuurlijk in zit, maar tegelijkertijd zijn er nog steeds wel mogelijkheden. Recent hebben we een bedrijfscomplex verhuurt en tegen de huurder gezegd van: joh, we kunnen jou een paar maanden huurvrij geven, maar we kunnen ook een nieuw koelsysteem implementeren met zonnepanelen. Dan oké, dan bespaar je op de lange termijn ook geld, dus prima. Dus je kunt best manieren bedenken, maar je moet wel die stap nemen zetten en awareness creëren.

X: Er moeten concrete, tastbare dingen komen.

Y: Ja, dat is de belangrijkste denk ik en de rest zie ik niet zo lack of active intervention by governments. Wat ik al zei, ik vind niet de overheid, dat is voor mij geen bepalende factor deze. Nou ja trainend employees, dat gelukkig wel. Ook intern bij ons is dat gewoon prima. Systems tools and instruments ja hoe graag adviseurs ook willen dat het niet zo is, er zijn er echt genoeg. Dat geloof ik niet, dat het daar aan ontbreekt.

X: Oké, en zou je nog iets toevoegen bij external?

Y: Nou, niet wat ik zo nu kan bedenken, nee.

X: Dat waren de drivers en hurdles. Hoe hebben jullie het beleid geïmplementeerd van beleid naar fondsstrategie?

Y: Nou ja, goed. We hebben dus het beleidsplan en dat stellen we elk jaar bij. Dus in 2008 is dat begonnen per sector. We hebben gezegd: dat is per sector. Het zijn de doelen die wij willen bereiken. Toen hadden we bijvoorbeeld de woningsector, hadden we nog vrij veel woningen die niet voldeden aan onze eigen uitgangspunten. Vervolgens ga je eigenlijk per object kijken wat moet ik dan aan ingrepen doen, technisch gewoon eigenlijk om die doelen te bereiken. Vervolgens ga je gefaseerd die maatregelen implementeren en dat is deels im-planmatig onderhoud. Dus op het moment dat je zaken wilt vervangen of verbeteren, voer je maatregelen door. Daarnaast zijn de investeringsplannen, dus dat je specifieke plannen opzet en met huurders gaat communiceren om te kijken: zit daar inderdaad een mogelijkheid om een maatregel door te voeren tegen huurverhoging. Nou, die hele combinatie van plannen en planmatig onderhoud, dat is eigenlijk de uitvoering ons beleid. Die stel je elk jaar gewoon vast op basis van wat er dan moet gebeuren en op gegeven moment kijk je steeds van: hoe zit ik ten opzichte van, hoe ver ben ik ten opzichte van het beleid. Dat meet je door weer opnieuw vast te stellen van: wat is de kwaliteit van objecten, labels ze opnieuw

aanvragen, GPR gebouw bijvoorbeeld, dat is een maatlat. De niet energetische kwaliteit van onze gebouwen. Dus de water besparing en dat soort dingen. Daarmee meet je van: ja, hoever ben ik. Heb ik inderdaad mijn doelen op mijn rijtje af, ja of nee. Wat moet ik nog doen om dat te bereiken. Op die manier maak je, je beleid concreet en voer je het uit. Dus elk jaar is het weer afstemmen en kijken hoe ver ben ik. Wat je met name bij kantoren ziet, dat het ook heel erg aan verhuur hangt. Dus op het moment dat ik concreet met huurders bezig ben, dan merk je waar zij waarde aan hechten. Dan moet je plannen soms bijstellen. Dan vinden ze soms belangrijker dat er iets anders wordt gedaan, verlichting of weet ik veel wat, dan misschien iets wat jij bedacht hebt. Zo krijg je maatwerk en dat is ook wel weer leuk daar aan vind ik. Wat ik mooi vind aan de rol die ik heb, is dat je kunt duurzaamheid in verschillende niveaus invullen. Je kunt ook NVO corporate sustainability kun je doen. Dat je heel erg op een hoog niveau, op een abstract niveau zit te praten over duurzaamheid of implementatiestrategieën. Maar de grap is eigenlijk dat Alterra is natuurlijk relatief klein, dus we hebben zelf - Ik zit bij de afdeling portefeuillemanagement. Dus het is een hele praktische en concrete manier van bezig zijn met duurzaamheid. Het is niet meer vaag, abstract niveau praten van: ja, dit zijn de lijnen die we uit gaan zetten. Nee, het is echt op het niveau van: ik sta zelf op gegeven moment letterlijk in die gebouwen te kijken van: nou, wat gaan we hier doen en met huurders te overleggen. Dat maakt het heel concreet en toepasbaar en dat vind ik zelf een goede manier om werkzaam te zijn.

X: Dus niet over praten, maar doen.

Y: Ja, en daarnaast wel echt belangrijk, we zijn een bedrijf van methodisch te werk gaan, vastleggen in rapporten, structureel werken, meten wat je aan het doen bent. Dat geeft je houvast en dat zul je ook bij andere merken (Redevco) die weten dan ook wat ze aan het doen zijn. Misschien met een andere methode BREEAM weet ik veel. Maar dat is gewoon een hele prettige manier van werken. Dan weet je gewoon waar je mee bezig bent.

X: Oké, wat was jullie motivatie om jullie oude strategie te veranderen of beleid?

Y: Nou, ik denk het bewustzijn. Dat als je bijvoorbeeld toekomstbestendig wilt zijn in datgene wat wij doen, kun je dit niet terzijde leggen. Je moet er gewoon gestructureerd mee aan de gang. Want je kunt het ook niet erbij doen. Het is niet iets wat je op een vrijdagmiddag zegt van: we gaan nu even daar wat aandacht aan besteden en dan laten we het weer, want het zit echt in je strategie. Het zit in de manier waarop je met je vastgoed omgaat en je verhuur inricht. Daar moet je - Ik denk dat er een knop in 2008 omgegaan is van: dit is hoe wij gaan werken.

X: Oké, waren er hurdles bij het implementeren van sustainability en welke waren dat?

Y: Nou, ik denk dat in 2008, dat er toen echt nog de hurdles als ik kijk op jouw plaatje. Dat, punt zes 'Unable to locate and quantify the business value of sustainability'. Dat, dat toen nog echt aan de orde was. Toen waren er nog veel minder mogelijkheden om met instrumenten en methoden om dat inzichtelijk te maken. Ik denk dat toen heel erg belangrijk ook was het split incentive verhaal. Dus wij investeren maar zien er niks voor terug. Dus die lack of clear link to business value dat toen nog heel belangrijk was. Ja, dat gaandeweg met het beleidsplan is dat verbeterd. En ja dus de lack of awareness, dat een hele belangrijke was. External hurdle. Ja, trainend employees hè, dus daarom hebben we toen daar ook iemand voor aangenomen.

X: Denk je dat een bank kan bijdragen in het oplossen van die hurdles?

Y: Nou kijk, voor een deel zijn die hurdles gelukkig al opgelost door gaandeweg ermee bezig te zijn. Een bank dat kan oplossen. Nou, wat je wel zou kunnen zeggen is dat een bank natuurlijk ook onze klanten bijstaat. Even los van hoe de relatie met ons en de bank is het natuurlijk ook zo dat banken hele sterke linken met huurders en met partijen die voor ons werken en dat een bank als ketenpartij daar een hele belangrijke rol in speelt. In ik noem maar wat: het verbinden van eisen aan financiering. Als je tegen een huurder zeg van: joh, jij wilt daar zitten, ik geef jou die financiering op voorwaarde dat jij in een duurzaam pand gaat zitten, dat jij jouw exploitatiekosten zo laag mogelijk

maakt, want dat is natuurlijk voor een bank weer een risico. Op het moment dat een huurder zijn kosten gewoon niet kan betalen, ja dan is de financiering natuurlijk in gevaar. Dat kan ik nog wel bedenken, dat daar een rol in zit. Dan zit je aan de andere kant zeg maar van -

X: Dus indirect helpen?

Y: Nou, indirect. Eigenlijk is het heel direct dan voor een klant, voor een huurder, maar voor ons is het indirect inderdaad. Klopt. Dat is denk ik wel een - Dat zie ik eigenlijk nog niet, maar dat zou een hele belangrijke kunnen zijn dat op die manier duurzaamheid in vastgoed gestimuleerd wordt. Ja, want banken spelen daar onmiskenbaar een hele grote rol in. Hetzelfde wat je bij woningen dus ziet hè, dat als ik een hypotheek wil, dat ik een hogere hypotheek krijg op het moment dat ik een duurzame woning zou gaan kopen. Dat zou je eigenlijk bij huur ook zo kunnen zeggen van: ik kan van de bank een betere financiering krijgen op het moment dat ik aantoonbaar een duurzaam gebouw huur met lagere exploitatiekosten.

X: Hoe managen jullie het proces?

Y: Dat is een brede vraag. Nou kijk, Altera is qua organisatie zo opgezet dat hier zit 1,8 miljard aan vastgoed. Daartussen hebben wij - Dat zijn onze vastgoedbeheerders, dat is ons dagelijks management en daarboven zitten dan wij als managementorganisatie die dat weer aansturen zodat ons beleid, dus wij stellen hier bepaalde doelen vast.

X: En die middelste, dat zijn de DTZ's van deze wereld?

Y: DTZ's en dat soort partijen en die zijn eigenlijk de handen en voeten van ons beleid, dus daar moet de uitvoering plaats gaan vinden zodat uiteindelijk de effecten weer in ons vastgoed plaatsvinden, zodat we dat weer terugzien in de kilowatt uurtjes en de resultaten, de scores van ons vastgoed. Dus label A, dat moet weer terugkomen. Kijk, die toetsing van ons blijft, gebeurt dat ook? En behouden we onze doelen ook? Dat is een continu proces, dus dat je continu zegt van: wat gaan we dit jaar doen, wat zijn voor komende jaar de doelen, dat stellen we vast in overleg met, dus de wisselwerking. Uiteindelijk wordt dat uitgevoerd en dan stel je steeds weer vast: wat doe ik aan mijn doelen of moet ik inderdaad nog een stap verder gaan daarin. Dat is in de kern samengevat hoe ons proces eruit ziet. Wij hebben dus Altera zo opgezet dat wij - Ik werk bij de afdeling portefeuillemanagement. Dat is in feite dit, wat ik hier opschrijf. Daarnaast hebben we natuurlijk nog een deel aankoop van nieuw vastgoed wat er plaatsvindt en dispositie van vastgoed. Daar hebben we een afdeling verwerving die zich daarmee bezig houdt. Daar stellen we ook eisen voor op van: waar moet het gebouw aan voldoen, Dat zijn onze prestatienormen. Die stellen we ook steeds bij aan de hand van duurzaamheidseisen en wensen zodat op die manier onze portefeuille ook verjongd. Dat we vergroening krijgen door verbetering van wat wij aankopen. Dat is ook een belangrijk onderdeel van -

X: Wat doen jullie met panden die jullie afstoten?

Y: Nou, de grap is natuurlijk omdat wij onze portefeuilles als geheel aanpakken. We zeggen dus niet van bij de woningen bijvoorbeeld 100% A, behalve die paar die we gaan verkopen, daar doen we niks aan. Nee, er zijn geen uitzonderingen waarvan we zeggen: nou, daar gaan we niks aan doen. Die laten we gewoon in hun huidige staat en verkopen we voor één of andere gek die daarvoor wilt betalen. Kijk, uiteindelijk is het zo, als jij een beter pand hebt, dan krijg je er ook meer voor terug. Dat zie je nu gewoon. Op het moment dat jij een pand hebt met een hele ouderwetse installatie erin, dan krijg je een discount op je verkoopprijs. Dus dan betaal je het alsnog. Dus je kunt beter zeggen: ik houd mijn pand gewoon in goede conditie. Dus in die zin hebben wij daar niet een afwijkend beleid in disposities van: nou jongens, daar gaan we ons niet mee bezig houden, want dat is toch rotzooi. Nee.

X: Oké, wat zijn de voordelen en kosten van het uitvoeren van duurzaamheid?

Y: De voordelen en kosten? Het belangrijkste voordeel is denk ik dat het een voorwaarde is om je gebouw verhuurbaar te houden. Vooral bij kantoren, woningen zie je dat, omdat wij daar zelf ook alles regelen en bij winkels is het gewoon een kale, betonnen doos waar een winkelier zijn eigen

spullen in zet. Maar als je er niet mee bezig bent, dan heb je op gegeven moment gewoon verhuurrisico. Dus je houdt je panden verhuurbaar, je houdt je conform de marktcondities. Dat is denk ik naast gewoon het milieuvoordeel, de verlaging van de impact die je hebt op klimaatveranderingen enzovoorts. Dus dat is een belangrijk voordeel. De kosten, het verduurzamen kost geld. Je steekt er geld in om maatregelen te nemen. Dat hoop je in de meeste gevallen terug te zien in de zin van verbetering van je directe rendement. Dus je huurinkomsten, je waarde van je objecten, dus de waardevastheid en anderzijds het imago van je bedrijf hoop je dat in terug te zien. Dus dat zijn de kosten, maar je hoopt die dus terug te halen in het rendement wat je behaalt.

X: Oké, is het gemakkelijker om een financiering te krijgen met een duurzaam gebouw?

Y: Nou ja, wij hebben dus eigenlijk geen financiering, maar als ik het dan even vertaal naar aandeelhouders dan is het antwoord ja. Dus op het moment dat wij goede duurzaamheidsscores hebben in benchmarks, dan is het gewoon makkelijker om aandeelhouders binnen te halen. Dat geloof ik wel. Dus dan halen wij eigen vermogen binnen van pensioenfondsen, zo moet je het zien. Maar met geleend geld weet ik het niet. Ik weet niet in hoeverre banken zeggen tegen ons van: joh, ik ga je geen geld lenen als je portefeuille niet groen is, omdat dat een tijdelijke situatie is.

X: Waar zien jullie jezelf in drie jaar?

Y: Nou, ik denk dat we dan wel in de situatie zitten dat wij het grootste deel van onze initiële beleidsdoelen behaald hebben. Dan gaat het om de energiezuinigheid van onze portefeuilles en andere aspecten, dus ook waterbesparing bijvoorbeeld en dat je eigenlijk gaandeweg aanvullende doelen gaat stellen. Dus dat je gaat zeggen van: ja, ik wil ook het aandeel duurzame energie in mijn portefeuille vergroten, maar zover zijn we nu nog niet dat we dat al vast hebben gesteld van: nou, daar moeten we naartoe. Dus in principe ons beleidsplan gaat tot 2017, nu. Daar zitten behapbare doelen in en wat vooruitkijken van: waar willen we op de langere termijn naartoe. Maar dat is dus vergroten van aandeel van duurzame energie en uiteindelijk ook een verdergaande integratie met wat een huurder doet. Dus de huurder heeft bepaalde activiteiten, daar zien dat, dat een belangrijke, hoe zeg je dat, belangrijke bepaald is voor de uiteindelijke impact van het gebouw en afval, dat soort dingen. Daar hebben we nu nog weinig grip op. Dat willen we eigenlijk verbeteren, zodat we meer toch in samenwerking met een huurder ermee bezig zijn greenlease, dat soort constructies. Dat gaat veel meer nadruk op liggen.

X: Hoe verwacht je dat te bereiken en wat zijn jullie motivaties daarvoor?

Y: Nou, hoe verwacht ik dat te bereiken? Dat is toch denk ik de enige manier waarop je dat bereikt is, dus met een dialoog met je huurder. Dus toch - Maar dat vereist wel een andere manier van omgang binnen de vastgoedsector, want het is nu nog heel erg, toch wel een beetje wantrouwen denk ik. Dat moet wel veranderen. Ik denk dat ik het toch meer zie als een gezamenlijke doelstelling en niet zozeer iets van ons, maar dat ons - Of alleen van huurders is, of alleen van ons is. Het moet een gezamenlijk iets zijn en dat moet eerst een soort cultuuromslag zijn denk ik voordat je dat voor elkaar krijgt. Er zit heel veel wantrouwen bij partijen. Ja, waarom wil je dat dan, wat is dan voor mij het risico. Dat is een beetje die hurdle van: ja, wat wil je nou precies. In eerste instantie hebben ze al zoiets van: ja, die vastgoed is toch een beetje. Maar goed, misschien terecht, maar daar zit gewoon wel een bepaalde reserve bij, vooral bij huurders wel.

X: Een lack of awareness? Of een lack aan educatie?

Y: Nou, nog niet eens awareness, het is meer gewoon ze zien het wel, maar ze zien ook van: ja, wacht eens even, waarom wil je dat met mij. Een winkelier bijvoorbeeld. Blokker die zegt van: joh, ik heb helemaal geen zin om verbruiksgegevens met jou te gaan delen, want wat ga jij ermee doen? Misschien kun je er wat dingen uit afleiden of mee omzetten, ik verzin maar wat. Nou verzin, dat zegt Blokker letterlijk. Dat verandert wel, maar het is een cultuuromslag die je moet behalen. Dat heeft wel tijd nodig denk ik. Dat hoop ik wel over een paar jaar, dat we daar zijn. Dat we eigenlijk meer een gezamenlijke taak erin hebben.

X: Wat heb je geleerd van het implementeren van het sustainability en wat zou je de volgende keer anders doen?

Y: Nou, want ik in ieder geval geleerd heb, is dat je het niet op eigen houtje moet gaan doen. We hebben wel eens de fout gemaakt met wooncomplexen dat we dachten van: nou, wij gaan wel bedenken hoe we dat allemaal gaan doen. We legden een compleet plan helemaal klaar bij woningen huurders neer en hoppatee. Dat gaat gewoon niet. Je moet echt huurders meenemen in je plan. Bij kantoorhuurders geldt dat nog veel sterker. Ja, anders krijg je het niet voor elkaar. Wat ik ook wel heb geleerd, is dat er geen echt standaardoplossingen zijn, dat is steeds wel weer maatwerk. Het derde wat ik geleerd heb, is dat er een hele erge drang is om, wat je in vastgoedmarkten soms leest, ik noem het een beetje de trophy building benadering, de neiging is om te laten zien van: kijk, dit gebouw heeft BREEAM vijf sterren. Terwijl ik denk van: ja, het gaat om heel portefeuilles die je moet verduurzamen, niet om één gebouw wat ergens toevallig staat wat heel goed is. Ja, daar gaat het gewoon niet om. Uiteindelijk hebben wij hele portefeuilles die we willen verbeteren en dat gaat mijn kleine stapjes denk ik en niet met de manier als soms gepresenteerd wordt.

X: Welk aspect van jullie bedrijfssustainability achievements ben je het meest trots?

Y: Nou, ik denk toch de duurzaamheid van complete portefeuilles. Dat we echt niet enkel op ons gebouwtje bezig zijn, maar echt complete kantoren, woningportefeuilles groen hebben gemaakt. Ik denk dat, dat wel een uniek resultaat is in de sector naast het feit dat wij gewoon op een hele pragmatische manier, dat huurder dat ook herkennen, ermee bezig zijn. Ik denk dat, dat een belangrijke kracht is van Altera en dat wij niet naar buiten schreeuwen hoe goed we zijn, maar dat we het gewoon doen en daar op een pragmatische manier invulling aan geven.

X: Ja, dat verhaal van wat is jullie motivatie/most incentive en hoe heb je dat bereikt en of jullie dan tegenwerkingen hebben ervaren binnen je bedrijf.

Y: Nou goed, die motivatie hebben we natuurlijk al gehad. Maar die tegenwerking, dat is misschien nog wel een interessante. Kijk, soms, met name op het moment dat je - Je hebt binnen het bedrijf mensen die verantwoordelijk zijn voor de bedrijfsresultaten of het rendement van de portefeuilles. Op het moment dat je dingen voorstelt die niet op de korte termijn leiden tot verbetering of een verbetering van het rendement, dan heb je best wel wat weerstand en dan moet je heel goed motiveren en aangeven waar dan precies het voordeel zit en waarom we dat moeten doen. Dat is natuurlijk niet altijd even tastbaar. Als het bijdraagt aan de waarde van het toekomstige van vastgoed, dat heeft niet direct een relatie met je huurwaarde. Dus dan kom je soms best wel eens weerstand tegen.

X: Je moet eigenlijk meer op lange termijn winsten, het is nu terug gefocust op elk jaar rendement -

Y: Ja, begrijpelijk natuurlijk, maar dat is wel zo.

X: Nog één vraag, die heb ik net overgeslagen per ongeluk: wat was jullie motivatie om het proces allemaal heel goed in kaart te brengen, te monitoren?

Y: Ja, omdat het de enige manier is waarop je kunt sturen eigenlijk. Als je een auto rijdt zonder een snelheidsmeter, dan heb je geen idee hoe hard je rijdt en of je, je aan de snelheid houdt of dat je het risico loopt op een boete. Misschien een verkeerde metafoor, maar je moet gewoon weten waar je mee bezig bent. Je moet weten waarop je, je beleid moet richten. Of je, je doelen bereikt hebt, ja of nee.

X: Dat waren de vragen. Ik heb nog een vraag: heeft u nog vragen of opmerkingen over het interview?

Y: Nou, ik denk dat mijn belangrijkste vraag is van: hoe zou zich dit vertalen naar een betere propositie vanuit een bank om de duurzame vastgoed te stimuleren?

X: Dus dat is de vraag?

Y: Ja, ik denk dat, dat een hele belangrijke is. Hoe kunnen jullie bijdragen met banken in dit proces? Dan zie ik jullie niet van dat jullie een eenzijdige holding in hebben want het is een gezamenlijkheid. Dus hoe kunnen - Bijvoorbeeld, dat jullie aan de huurderkant zeggen van: wij willen best een huurder een bepaalde financiering geven op het moment dat die inderdaad een duurzaam pand aan gaat huren. Daar zie ik nog wel een rol in. Ik zie dat bij koop wel, maar ik zie dat bij huur eigenlijk nog niet. Daar zou ik me best iets bij kunnen voorstellen. Vooral bij zakelijke huurder dan, bij woninghuurders is dat niet echt aan de orde. Verder hebben wij natuurlijk - In principe is geleend geld voor ons geen, dus daar hebben we niet direct een vraag in. Maar ik denk dat, dat een hele belangrijke is, want jullie hebben daar volgens mij een hele grote rol in als je kijkt naar MKB-bedrijven, een soort financiering voor de MKB-bedrijven. Dit zou er een flinke toevoeging aan kunnen zijn.

Transcript – APG, Erik-Jan Stork

Y: even introduceren met wie je nou aan tafel zit. Ik ben daar op de, zit hier bij de S&G-afdeling. Sustainability and Governance. En we hebben hier bij APG ongeveer negen man die daarmee bezig zijn. We zijn verantwoordelijk voor het implementeren van het responsible investment policy van onze klanten. En die klanten zijn het ABP Pensioenfonds, het pensioenfonds voor de bouw en het pensioenfonds voor de sociale woningbouw. Nou, daarmee hebben we nou ongeveer een 4,5 miljoen deelnemers in de verschillende pensioensystemen zitten. Dus dat is een derde van de markt. En nou, heel veel geld. Vierhonderd miljard inmiddels. Dat zit verspreid over heel veel asset classes omdat wij een heel gediversifieerd portfolio willen hebben. En daarmee op de langere termijn stabiele rendementen willen leveren voor de gepensioneerden en de pensioenen betaalbaar willen houden. En het voordeel van groot zijn is dat je dus ook in real estate en in infrastructuur directe investeringen kan doen omdat we grote teams hebben die veel kennis en capaciteit hebben en ook grote deals kunnen doen. Het responsible investment policy is helemaal gebouwd rondom drie doelen eigenlijk. Het moet bijdragen aan betaalbare pensioenen, met andere woorden het moet of de returns, betere returns leveren of lagere risico's. Nou, het mag dus eigenlijk niet echt veel kosten, maar langs de andere kant als het niks kost is het ook geen probleem. Dan hebben we als tweede doelstelling bijdragen aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid. We hebben het ABP Pensioenfonds die als pensioengigant in Nederland altijd heel veel in de wind staat als het gaat om controverses, vraagstukken en iedere keer als er ergens een bedrijf is wat niet helemaal in de haak is dan krijgen we een telefoontje van een journalist die wil weten of we in dat bedrijf investeren en zo ja, wat we eraan doen om dat bedrijf de oren te wassen. Dan hebben we de derde, dat is eentje die gaat over de lange termijn stabiliteit van markten. En dit is eentje die wat minder wordt belicht, maar best wel belangrijk is en ook heel veel tijd eigenlijk wel in gaat zitten en gedeeltelijk ook wel raakvlakken heeft met de dingen die we bij real estate doen. We hebben in de extreme variant kun je zeggen dat we zijn er niet echt bij gebaat dat er crashes zijn zoals in 2008 met Lehman. Dus als we dat soort dingen van tevoren, dat soort weeffouten van tevoren eruit kan krijgen dan heb je meer stabiliteit op de lange termijn. En we vinden alles, we kunnen best omgaan met verliezen maar grote schokken daar hebben we een hekel aan. Dus we proberen, bijvoorbeeld als het gaat over klimaat, ervoor te zorgen dat er bijvoorbeeld effectief klimaatbeleid komt. Zodat we niet in de situatie komen over tien jaar waarop er ineens wordt gezegd holy moly, nou zitten we echt in de problemen, nu moeten alle kolencentrales dicht. Ja, dan heb je met hele grote schokken te maken die allemaal onbedoelde bijeffecten hebben en die ook, waar je ook geen tijd meer hebt om ze op te vangen. Dus alles wat, nou ja, er moeten dingen veranderen en dan hebben we het liefst dat ze geleidelijk veranderen en dan zijn we ook het liefst vroeg erbij om dat aan te kaarten en om ervoor te zorgen dat het ordelijk verloopt. Dus lange termijn stabiliteit. En is het beleid gebouwd op pijlers, integratie zorgen dat als we investeren dat de portfoliomanagers zelf de afweging maken. Zelf de ESG-aspecten, environmental, social and corporate governance, de ESG-aspecten meewegen, kennen en meewegen in hun beslissing. En aankaarten als ze in gesprek gaan met bedrijven. Nou, dan heb je eigenlijk engagement ook al te pakken, je aandeelhoudersmacht gebruiken om verbetering te resulteren. Corporate governance ook als we stemmen dan wegen we ESG-factoren mee en laten we onze stem horen. Dus als we vinden dat er geen goede governance is bij bedrijven dan laten we dat ook merken via onze stem. Als we vinden dat de beloningen niet in de haak zijn of dat er geen goede prestatiecriteria zijn dan kunnen we dat ook via onze stem laten weten. Dan hebben we nog investeren in oplossingen en bundelen van krachten. Nou, dus en via oplossingen, renewals bijvoorbeeld. En bundelen van krachten is samenwerken met andere investeerders om nog meer kritische massa op te bouwen. Nou, dat is eigenlijk, daar heb je echt eigenlijk de belangrijkste elementen van het policy te pakken. Ik zit dan in het Sustainability and Governance team en heb sinds 1 januari het stokje overgenomen van Sander Paul van Tongeren die hier zat en ben nu verantwoordelijk voor real estate, infrastructuur en fixed income credits. Dus corporate bonds. En daarvoor heb ik van 2008 tot nu heb ik eraan gewerkt om bij listed equities, beursgenoteerde aandelen, ook de tools en processen te krijgen zodat

de portfoliomanagers zelf de ESG-aspecten van een bedrijf kennen en die meewegen. Ja, en goed, ik doe het op zich pas sinds 1 januari maar ik ben al langer betrokken. Dus ja.

X: Dus eigenlijk al vanaf 2008.

Y: Ja, ja. Ik heb ook gezien hoe Sander Paul aan de slag is gegaan met het ja, tegen welke barrières hij is opgelopen en hoe hij dat heeft aangepakt. Dus dat noemde je net ook als een vraag.

X: Ja. Wat is sustainability in a real estate industry volgens jou?

Y: Ja, eigenlijk is dat precies hetzelfde als het voor alle andere sectoren is. Ik denk dat sustainability voor ieder bedrijf weer iets anders is, maar een bedrijf moet voor zichzelf gaan onderzoeken wat is de belangrijkste impact die mijn bedrijf heeft, mijn bedrijfsvoering heeft op milieu, sociaal gebied. En welke zijn meest relevant en daar moet ik dus mee aan de slag. En daar heb je natuurlijk ook weer allemaal boundaries, kijk je dat in een hele smalle manier dan zal je, heb je het bij vastgoed al gauw over energiemangement, watermanagement en over afval. Als je het iets breder gaat bekijken dan moet je eigenlijk ook denken aan, afhankelijk van wat voor soort real estate investeerder je bent, maar bijvoorbeeld de bouw en welke, de arbeidsomstandigheden en de materialen die je gebruikt. En wat misschien nog wel belangrijker is, is dat je ook kijkt naar hoe is mijn band relevant in z'n context. Hoe kun je ervoor zorgen dat het goed omsloten is, dat er in het geval van een shopping mall dat er een toegevoegde waarde voor de lokale omgeving zit, dat er lokale mensen ook komen winkelen of dat er werkgelegenheid is. Dat zijn al wel ook elementen die ik bij de wat meer vooruitstrevende sustainability strategieën duidelijk zie. En ook ja, zou verwachten.

X: Waarom heb je gekozen voor sustainability en wat was je motivatie?

Y: Ik persoonlijk?

X: Ja, persoonlijk.

Y: Ja, waar is die liefde voor- nou ik heb in elk geval, ik wil graag een, nou ja, een positieve rol spelen, positieve maatschappelijke relevantie hebben in mijn werk. En ik denk dat er heel veel winst te halen is. En denk dat het ook heel goed kan vanuit een bedrijfsmatige invalshoek. Dus vandaar dat ik bij een bedrijf ben gaan werken en niet bij een NGO of bij een beleidsmaker. Dus de zorg voor de natuur, de impact die we als mensen hebben op het milieu om ons heen en om daar een positieve rol in bij te dragen om dat tegen te gaan. Met name klimaatverandering is één van mijn rode lijnen in m'n carrière en in de dingen waar ik echt voor ga. En ik denk dat er, wat ik zeg, dat er best wel veel te halen is en dat als we alleen al eens gaan zorgen met z'n allen dat we de meest efficiënte manier gaan werken en de beste technologieën toepassen, dat we al een heel eind komen. En de tweede driver is ook wel dat ik dit, dat ik niet, nou dat ik in een faciliterend team zit en niet in een uitvoerend team. Omdat ik het prettig, heel interessant vind om te zien dat je verandering teweeg kan brengen. Als wij een engagement met Shell aangaan, ja goed, het is niet zo dat Shell nou morgen z'n hele business omgooit en alleen nog maar duurzame windmolens neer gaat zetten. Maar je hebt wel op een gegeven moment het idee dat er dingen veranderen. Als jij, of bij andere bedrijven, BP en als je dan de positieve constructievelingen zal ik maar zeggen in beweging krijgt, of als je een bedrijf wat heel erg de hakken in het zand zet als je daar toch enige vorm van reflectie bemerkt, dan denk ik ja. Dan heb ik een grotere impact dan dat ik in m'n eentje een windmolenpark ga bouwen. En zo is het precies hetzelfde met de portfoliomanagers hier. Je ziet gewoon in de organisatie ook dat er steeds, dat er een verandering is en dat portfoliomanagers bewust worden en een bredere blik krijgen op hun vak. Niet alleen maar naar de single bottom line kijken maar ook naar de bredere impact. En dan ook realiseren dat ze binnen hun mogelijkheden, als ze misschien net iets meer doen dan normaal, ook gewoon positief impact kunnen hebben.

X: Oké. Denk je dat your stakeholders aware zijn op sustainability gebied?

Y: Stakeholders? Nou oké, wie zijn mijn stakeholders? Ik kan stakeholders op alle mogelijke niveaus definiëren en laat ik van binnen naar buiten gaan. De stakeholders zijn bijvoorbeeld portfoliomanagers. Nou, dat is in 2008 toen ik kwam, was het best nog wel een uitdaging. Maar inmiddels, ergens in die tijd hebben we gemerkt dat wij niet meer naar hun bureau toe moesten lopen en daar een beetje aan ze moesten gaan trekken en sjoeren maar dat zij naar ons kwamen en veel meer van ons wilden dan wij zelf konden leveren. Dus dat, daar merk je op een gegeven moment een omslag in denken. En dan zie je hé, ze zien dat er meerwaarde in zit. En ze willen ermee aan de slag. En nou, er is iets aan het veranderen. De tweede is de klant, ook daar kun je zeggen dat je in de afgelopen jaren ziet dat de klant steeds meer vragen stelt. En steeds meer op prijs stelt dat je ook een duidelijk verhaal hebt. En nou, dan heb je de NGO's. We hebben natuurlijk als organisatie een verandering doorgemaakt dat we in 2008 zijn we losgeknipt van het pensioenfonds. Toen moesten we ..? We waren voor die tijd waren we één organisatie, ABP APG. En ik ben er bij ABP op sollicitatiegesprek gegaan en bij APG ben ik aangenomen. Dus dat is precies die tijd gebeurd, en langzamerhand zie je ook dat de klant zich meer gaat gedragen als de klant en dat wij ons meer moeten gaan gedragen als een, nou, leverancier. En het is interessant ook dat er heel veel nadruk en waardering vanuit de klanten zijn. Dus ja, daar merk ik ook een duidelijk vraag. En dan kun je zeggen NGO's, die zeker, al helemaal de laatste weken zijn in de laatste weken op gebied van investeren in energie en fossiele brandstof hebben we de afgelopen maanden hebben we continu NGO's, journalisten en interviews gehad. Dus daar is ook zeer veel druk van buitenaf. En dan is vastgoed altijd één van de positieve verhalen. Ja en dan kan je als laatste kan je nog zeggen dat de beleidsmaker misschien een- Nou, ja we zijn ook wel heel veel aan het doen met beleidsmakers en ook daar is dan vastgoed één van de positieve verhalen. En ja, dus ja.

X: Oké. Is sustainability something you discuss with your bank? Banks?

Y: Nou ja, wij hebben dus geen bank. Wij zijn de bank, zal ik maar zeggen. Ja, deze vind ik- wat bedoel je? Als je, aan wie stel je deze vraag normaal?

X: Aan een Prologis.

Y: Dus degene waar zij de lening halen.

X: Ja.

Y: Ja, oké. Oké, Prologis dat zijn dus de- wij zijn aandeelhouders in Prologis . En het zou kunnen zijn dat we via alternative inflation of corporate bonds ook nog vreemd vermogen verschaffen. Maar daarnaast zullen ze met banken nog allemaal financieringen hebben lopen waar wij helemaal niet bij betrokken zijn. Dus wij zijn geen verstrekker van leningen maar wij kunnen, wij kopen wel de bedrijfsobligaties die op de markt worden gebracht. En kunnen ook onderhands, ja, onderhands leningen, hè, die alternative inflation en bonds zou dat ook kunnen doen. Dus ik kijk er nu naar vanuit ons als aandeelhouder. Ja, wij zetten heel nadrukkelijk ESG op de agenda in de gesprekken met de vastgoedfondsen. Als wij een nieuwe investering maken, en dan hebben we nu een tweesplitsing tussen private en listed real estate. Als we bij private real estate, dat zijn dus, ja, die worden niet vrij verhandeld op de aandelenbeurzen, dan zijn dat zware trajecten waar veel juridische rompslomp en analyse bij komt en een uitgebreid due diligence traject. En voordat we dan bijvoorbeeld een paar honderd miljoen in z'n fonds stoppen dan komt die ook langs de ESG-afdeling en wij moeten dan zeggen of we akkoord zijn. Nou, we hebben gezegd, we zijn akkoord als de fundmanager mee gaat doen met GRESB, de Global Real Estate Sustainability Benchmark die je hopelijk kent. Twee, als het bedrijf zich committeert aan een continue verbetering en binnen drie jaar boven het gemiddelde wil zitten. En dat is, ja, dat is ons minimum standaard en dan kan het zijn dat er nog aanvullende standaarden zijn of aanvullende vragen. Maar in mijn geval, omdat ik US en Europe heb is dat meestal niet het geval. In Azië zie je dat er wel aanvullende condities worden gesteld die gaan over werkomstandigheden of safety tijdens de bouw of de governance. Nou, bij listed is het eigenlijk ook, we gaan ook met die beursgenoteerde aandelen, beursgenoteerde fondsen, vastgoedfondsen, gaan we het gesprek aan. En met name met degenen die niet rapporteren of degenen die wel rapporteren maar nog niet zo goed scoren. Dus als het goed is hoor je van Prologis dat ze inderdaad vragen krijgen van hun investeerders. Van de banken weet ik niet- En rond deze tijd zijn de vragen die we

stellen ben je nou eigenlijk wel mee aan het doen met de GRESB of heb je je vragenlijst ingevuld? Maar goed, ze hebben wel een paar honderd van die investeringen, dus daar moeten we geleidelijk gaan uitbouwen. En hebben US, Europe, Asia, Australia, en daar zie je in de GRESB rapportjes zie je ook duidelijk dat de coverage van Azië en US nog wat lager is. En daar zit dus ook nog wel een uitdaging om de participation van funds, in onze portfolio's, om die omhoog te krijgen omdat, nou ja, dat is gewoon nog in ontwikkeling. En we doen dit sinds, nou ja, een aantal jaar. Dus er zijn ook nog een aantal fondsen die al langer in ons portfolio zitten en nog niet voldoen.

X: De volgende vraag was sinds wanneer werken jullie aan sustainability en wat is je bedrijfspolicy?

Y: 2007 zijn we, is er een hele grondige revisie geweest van het beleid. En dat was precies rondom de periode dat de clusterbommen ontploften. Nou, dat was, dat heeft eigenlijk de hele pensioensector wel op z'n kop gezet wat dat betreft. Maar goed, sindsdien is het ook hard gegroeid, hebben we hier in een paar jaar tijd tien man zitten. En Sander Paul is ook eind 2008 gekomen, of begin 2009, specifiek voor real estate. Hij kwam ook uit real estate, hij kwam bij ING volgens mij terecht, vanaf. Klopt dat? Nou ja, maakt niet uit. En hij had de uitdaging om met real estate aan de slag te gaan, maar waar ik dacht goh hij heeft het makkelijk want ik heb bij equities heb ik tien sectoren variërend van energy tot farma en consumer goods en noem het maar op, had hij gewoon één overzichtelijke sector, real estate. Maar aan de andere kant, hij had geen data. Echt heel weinig data. Dus hij is toen begonnen met het maken van een vragenlijstje. En dat vragenlijstje is GRESB geworden. En nou, hij zit nu bij GRESB dus je kan eventueel bij hem ook nog wat over die geschiedenis gaan ophalen. Maar ja, dus wat ik zeg, in 2008 was er nul informatie en nu hebben we 55.000 panden uiteindelijk in GRESB zitten. En dat is heel gaaf. En omdat we heel slim met sectoren, met sector bodies hè, andere, nou ja, zowel in Amerika, Europa als in Azië met de listed en de non-listed real estate associations, die steunen het allemaal. En dat, ja, zorgt ook voor een hoge participatie, hebben we 600 funds die deelnemen met meer dan 150 investeerders die het gebruiken. Dus ja, dat is ongeveer de ontwikkeling die we hebben doorgemaakt en wat nu mogelijk maakt om te kunnen zeggen ons portfolio is, om ons portfolio ook te vergelijken met het gemiddelde en om te kunnen zeggen hoeveel energie er wordt bespaard.

X: Maar zeg maar het beleid bij jullie, wat zeg maar het APG-beleid op sustainability in real estate, moet aan bepaalde voorwaarden voldoen?

Y: Die voorwaarden, wanneer die zijn gekomen? Ja, die zijn er nu een aantal jaar. Nou 2010 zal het er niet zijn geweest, nou misschien, ergens tussen 2012 en 2013 denk ik dat die criteria steeds verder vorm zijn gegeven. Dus ja, in de loop van die tijd- nu al aantal jaar dat we die criteria hanteren.

X: De drivers and hurdles die ik heb toegestuurd. Ik wil vragen welke de most important zijn op elk gebied. Dus bij de drivers and hurdles.

Y: Voor de implementatie van het beleid in real estate.

X: Ja.

Y: Nou ja, leiderschap is heel belangrijk als een driver, een internal driver. We hebben hier gemerkt dat er vanuit topmanagement heel veel support was voor het implementeren van die real estate benchmark. En dat is gedaan vanuit de gedachte als wij een hele sector op een hogere standaard krijgen dan heeft dat veel meer effect dan één intensieve engagement met één vastgoedfonds. Dus, en dus dat zit op CEO-niveau naar CIO naar hoofd van real estate. En als je Patrick Kanters zou spreken, die zit ook in het bestuur van GRESB en dat is gewoon, ja, leiderschap. Ethics, nee. Culture, ja maar dit wordt een afgeleide van leiderschap. Intrinsic motivation, ik denk dat dat ook wel een onderdeel van leiderschap is. Nou, dan hebben we nog attract employees, ik denk het niet zozeer. Demand from employees, increased employee productivity helped to improve trust within the company, nou denk het niet zozeer. Tsja. Ja, quality, resource and costs savings en future sustainability, en dan deze shareholder value en dat is een afgeleide eigenlijk van, ja, van die cost en die- dus we denken dat als we, we denken dat bedrijven die leidend zijn of goed bezig zijn met het letten op duurzaamheid, dat die uiteindelijk ook een betere investering zijn. Dat die beter in kunnen

spelen op trends in de markt, dat die minder leegstand hebben, dat leegstand sneller wordt- dat als er leegstand is dat er minder lang leegstand is. Dus dat zijn de belangrijke denk ik.

X: Denk je dat er nog een mist, die jullie binnen het bedrijf ervaren maar er niet tussen staat?

Y: Nou even kijken, drivers, external drivers, ga ik daar even doorheen. Ja, national legislation. Dus het helpt wel degelijk dat er bepaalde landen zijn die beleid doorvoeren, Engeland. Dat helpt met het maken van de business case, dus eigenlijk moet ik die misschien hier zetten, de business case. Of de investment case. We zien een investment case en dat komt door eigenlijk die resources en shareholder value, quality uiteindelijk ook, heeft er allemaal mee te maken. We zien een business case. Competitive advantage, nou ja niet zozeer want we doen zo veel aan het delen van de kennis dat dat niet echt een punt is. Kan me nou niet, ja, er is heel veel tijd en geld geïnvesteerd in het opzetten van GRESB en alles wat GRESB doet. Dus eigenlijk heel laagdrempelig beschikbaar voor iedereen die daar aan mee wil doen. Dus daarmee is de competitive advantage er niet zozeer. Ja, behalve dan misschien social legitimacy. Nee, wij hebben dit vanuit onze eigen, vanuit eigen visie gedaan. Nou ja, dit is niet zo'n heel erg sterke driver. Als je Patrick zou vragen, dat is het hoofd van het real estate team, dan zou hij een belangrijke, als belangrijke industry standards noemen omdat hij zegt wij zijn asset owners. Nou goed, wij zijn inmiddels asset managers maar goed, wij handelen on behalf of asset owners en zijn volledig eigendom van een asset owner. En wij willen de dienst uitmaken. Wij willen beslissen waar de partijen in de markt aan moeten voldoen. Wij zitten eigenlijk on top of the food chain en de asset owners gedragen zich, hebben zich te lang gedragen als nou, te lang niet het leiderschap daar genomen. En hebben zich laten leiden door fundmanagers. Nou hebben we, zijn we groot en kunnen ook iets teweeg brengen en kunnen nog effectiever zijn als we de krachten bundelen. Dus we hebben gezegd we willen een duidelijkere stempel vanuit asset owners drukken op de markt en onze verwachtingen formuleren. Nou, dat werkt best aardig. Oké. Hurdles. Nu of toen?

X: Nu en toen, allebei.

Y: Oké. Dit zijn nou juist eigenlijk allemaal strength. Ja, vanuit de policy kant is er een hele sterke borging. Ja weet je, ik ga eventjes andersom doen. Wat nu de hurdles zijn, waarom kunnen we nu niet meer doen? Nou, gedeeltelijk capacity, want ja, je hebt met een paar honderd fundmanagers te maken en hoeveel kun je aan? En dan is het ook gewoon, ja hoe noem je dat-

X: Is het capacity slash time zeg maar?

Y: Ja, ja, tijd. Hoeveel, gewoon simpelweg met hoeveel bedrijven kun je engagement aangaan op dit onderwerp. Wat nu nog een belemmering is, is ik zal maar zeggen regionale verschillen. Dat je merkt dat het in Azië gewoon nog niet zo hoog op de agenda staat. Ja, ik, en dat is misschien meer een praktische maar dat is toch ook wel data. En we hebben goede data vanuit GRESB en voor listed kun je die redelijk goed koppelen. Dan heb je dus een nummer voor een bedrijf wat de hele markt gebruikt, en dan kun je redelijk makkelijk kun je je portfolio pakken en zeggen oké, laat me maar eventjes alle scores zien van die bedrijven. En dan kun je daarop gaan analyseren. Voor private is dat heel lastig omdat, ja, het is per definitie eigenlijk niet transparant. Dit zijn private markets die niet zo goed georganiseerd zijn, dus de data is er wel maar de manier om het te ontsluiten en om het zo te krijgen dat je snel-

X; Er zijn nog teveel grijze gebieden op data-gebied.

Y: Ja, nou ja, niet zozeer grijze gebieden want de data die je krijgt van GRESB die is wel oké hoor. Nee, meer van dat je snel en makkelijk- kijk bij beursgenoteerde aandelen heb je Bloomberg en dan kun je heel makkelijk in je portfolio inladen en vervolgens kun je in vijf minuten kun je een tabel maken met precies die indicatoren die je wil hebben en heb je een tabelletje en zie je oké, dit zijn de bedrijven die het wel goed doen en dit zijn de bedrijven die het niet goed doen. En het zit allemaal, de manier waarop de data ontsloten wordt sluit daar heel goed aan bij de portfoliomanager. En bij GRESB zie je dat het een mooi platform is maar het is wel, ja, je moet daarop inloggen en je moet eigenlijk je hele portfolio regel voor regel gaan invoeren om je- er zijn bij GRESB denk ik nog heel veel

verbetermogelijkheden in de manier waarop je, nou ja, in het gebruikersgemak van de data. Zodat ik snel kan zien en ook vrij makkelijk dat kan doen hoe het met het portfolio staat. Ik doe dat nou, het ging, tot nu toe ging het allemaal handmatig. Ik heb al enige mate van automatisering aangebracht maar er is nog veel handmatig werk om handmatig een bedrijf op te zoeken en dan- dus, en dat is gewoon best, ja dat is nog best wel een barrière. Want hoe makkelijker dat is, hoe makkelijker het ook is om die data te gebruiken in modellen misschien. Dat zie ik nou nog weinig gebeuren. Maar dat wordt nog meer. Ja, ik denk dat er misschien een, ja, meer sectorspecifiek/strategie omdat het, nu is het eigenlijk nog steeds een grote, is eigenlijk dezelfde vragenlijst voor alle bedrijven.

X: Vanuit GRESB bedoelt u?

Y: Ja. Terwijl je in sommige sectoren de nadruk op andere dingen zou moeten leggen. Dus het is nog een generiek product, en om echt meer ermee te gaan doen denk ik dat er nog meer sector- en strategiespecifieke informatie nodig is.

X: Ook om beter te kunnen vergelijken?

Y: Ja. Nou ja en om op die dingen in te zoomen die relevant zijn. Als je een renovatie, funds die er alleen zijn om oude gebouwen te renoveren en dan weer te verkopen, ja dat zijn eigenlijk wel de plekken waar de grootste impact zit. Maar die krijgen de laagste score eigenlijk omdat die niet de performance meten. Want tegen die tijd is het alweer verkocht. Dus dat zijn dingen waarvan ik denk ja, daar zijn betere manieren denk ik om de impact te laten zien. Ja, verder zijn het, het is allemaal, ja, continuous improvement eigenlijk. Dus ja, deelname in Azië en de US. Dus die regionale verschillen. Nou, ja, en misschien wat een vaak gehoord argument is van funds om niet mee te doen is het is te veel werk. Maar ja, ik vind het meer klaag dan dat het een echte barrière is.

X: Ja Prologis had het ook wel over dat het gewoon echt heel veel werk is om al de gegevens-

Y: Tuurlijk, ja het is ook veel werk. Maar weet je wat het is? We hebben die benchmark in het leven geroepen om te voorkomen dat Prologis tien questionnaires moet invullen die net allemaal iets anders zijn. Want zo gaat het nu bij beursgenoteerde aandelen. Als je daar bij de externe managers gaat vragen, iedere RfP die naar buiten gaat krijgen ze een andere vragenlijst. Als je daar een standaardisatie zou doorvoeren dan zou je die managers ontzettend helpen om werk te besparen. Dus dat is wel belangrijk dat het standaardiseren van die questionnaire er ook zou moeten bijdragen dat ze nou ja, maar één questionnaire krijgen. Ja er zullen vast nog anderen zijn maar- en dat ze bovendien vooral relevante vragen krijgen. Vragen die relevant zijn voor de investeerder. Nou ik zie weinig interne belemmeringen. Een belangrijke externe belemmering is de, ja, is toch de value chain eigenlijk. We zitten nog te veel op de, we zitten nog heel erg op de common, op de gedeelde ruimtes en de parkeerplaatsen en het atrium en de plekken waar de energieverbruik is dat wordt gedeeld door alle huurders terwijl de grootste impact zit hem bij de aanpassingen van de verhuurders. En in die hele, daar in de afstemming tussen de building owner en de huurder, daar is nog veel te winnen en zitten nog veel hurdles. Ik hoorde laatst een bedrijf die zei ja, ik wil geen zonnepanelen, ik zou zonnepanelen op m'n dak kunnen gooien maar ik wil ook geen enkele, ik wil niks op m'n dak. Want laatst hadden we iemand- ik wil flexibel blijven want laatst hadden we een bedrijf en die wilde uitbouwen en de enige richting die we hadden was omhoog. Dus ik wil dan niet dat er allemaal dingen op m'n dak liggen die me belemmeren om er een verdieping op te leggen. Een andere was een warehouse die zegt ja, ik heb prachtige dakoppervlakken maar ja, als ik daar zonnepanelen op leg dan zijn er vragen over, dan is het maar de vraag of ik dat ga terugverdienen omdat ik niet zeker weet of de huurder die elektriciteit van me gaat afnemen. Dat zijn allemaal, weet je, er is nog heel veel te halen in de afstemming tussen huurders en pandbeheerders.

X: Oké. Welke stakeholders motivate your company to be sustainable?

Y: Nou zelf inderdaad. Dus ja, eigenlijk toch gewoon, dit is echt één van de positieve verhalen. Dus uiteindelijk ook nog de klant. En ja, dat zijn wel de belangrijkste.

X: Oké. How did you implement your company's policy to fund strategy?

Y: Via nieuwe investeringen. Door daar criteria aan te stellen.

X: Zijn er hurdles binnen jullie bedrijf geweest bij het implementeren van sustainability?

Y: Nee. Nee, ik- we hebben echt een heel, ja, we zijn echt vanuit de tone of the top en er is echt stevig support vanuit management. We hebben dus een persoon kunnen aannemen die honderd procent voor real estate aan werd genomen. En daar een tool mocht gaan bouwen die later de industriestandaard is geworden. Dus daar is veel tijd in gaan zitten. En ja, dat mandaat hebben we wel zonder al te veel moeite gekregen.

X: Dit is een vraag die niet helemaal toepasselijk. Maar denk je dat de bank bij kan dragen in het oplossen van hurdles die tegengekomen kunnen worden bij het implementeren van sustainability?

Y: Ja, nou dit gaat misschien meer in algemene zin over vastgoed en leningen. Ik denk dat banken veel meer kunnen doen aan het geven van groene leningen. We hebben nu ook de green leases en ik denk ook dat er als er bij banken meer capaciteit is om financiering te verstrekken voor renovatieprojecten, dat misschien wel meer, daar misschien nog wel meer impact kunnen hebben.

X: Oké, volgende vraag. How do you manage your process binnen APG?

Y: Nou, we hebben voor de grote nieuwe beleggingen hebben we een central investment committee voor, nee een committee for investment proposals. En daar moeten alle grote nieuwe investeringen naartoe. En we zijn daarin een, is onze groep, moet een formele ESG sign-off geven. Zonder die sign-off kan er niet geïnvesteerd worden. Dus het gaat voor grote private deals. Nou, dat is voor ons een manier om dan te kunnen zeggen ten eerste, laten we eens even een call hebben met de manager om te horen wat ze allemaal zoal doen. Nou, interessant, leuk, goed te horen dat jullie dit allemaal doen. Waar kunnen jullie nog meer doen en vervolgens gaan jullie meedoen aan GRESB en gaan jullie je committeren om daar gewoon continu te blijven verbeteren in GRESB? Nou, als ze dat kunnen doen dan is er geen probleem.

X: Oké. What are the benefits and costs practising sustainability?

Y: Nou er is dus de investment case is dat je kan waarde creëren doordat je gebouwen renoveert en herpositioneert. Je kan, en er zijn ook allerlei studies die aangeven dat je dan een voordeel hebt als je een bepaald certificaat hebt. En zeker is dat afhankelijk van markten, in bepaalde markten heb je daar wel voordeel, andere weer niet. Dus dat is, die voordelen kunnen sterk wisselen per regio omdat er bepaalde trends of regelgeving is. En juist voor een global real estate investor is het dus belangrijk dat je al die verschillende nuances kent en daar goed op inspeelt. En dan kan je dus waarde creëren of ervoor zorgen dat je geen waarde vernietigt, en kan je, nou ja er zijn ook nog onderzoeken die zeggen dat als je in een pand met een hoog label zit dat je dan nou ja, minder verloop hebt, trouwere klanten, dat je minder lang leegstaat, dat je de huur misschien iets mee kan doen. Dan zijn er ook nog, dat is misschien nog wel interessanter, één van de hurdles voor het voeren van milieubeleid of energy management is dat de huur in de- als de huur in het totale fee zit dan komt hij dus eigenlijk ten koste van de gebouwbeheerder. De totale energiekosten hè. En dan heeft de gebouwbeheerder een hele duidelijke incentive om dat, om die energie omlaag te halen. In situaties waar de energierekening door de huurder wordt betaald ligt het volledig aan de huurder of hij er iets mee wil gaan doen of niet. En dan kan je al gebouwbeheerder nog wel aanbieden van zal ik jou helpen met het verbeteren van je efficiëntie maar dan ligt het aan hem om dat te doen of niet. En als je het dan hebt over een corporate zoals Apple, nou, je hoeft niet bij een winkel store manager aan te komen over vervangen van de lampen. Dat moet helemaal naar het hoofdkantoor. Dus de manier waarop kosten worden doorberekend kan een impact hebben op de mogelijkheid om verbeteringen door te voeren. Ik heb laatst nog een leuk voorbeeld gehad, dat ik hoorde dat sommige mandaten die worden gegeven zo kort zijn dat de meest innovatieve en meest besparende maatregelen niet kunnen worden doorgevoerd omdat ze bijvoorbeeld meer dan vijf jaar terugbetaaltijd hebben. Als jij

een mandaat van zeven jaar geeft, ja, dan kan je meer doen dan in andere gevallen. Dus het zijn, ja, het is ook een heel praktische die ik laatst tegenkwam.

X: Ja. What are your company sustainability results so far?

Y: Nou, dat we in een paar jaar tijd een groot gedeelte van onze assets under management in de real estate onder de GRESB hebben gekregen. Dat we daarvan weten wat de totaalscore is, dat we weten wat de besparing is in termen van energie, water en afval. Dat we weten hoeveel certificaten ze hebben, dat we weten of ze een green star zijn. Dat er ook nog eens een keer 600 funds in meedoen en 150 investeerders. Dus nou, redelijk-

X: Waar zie je jezelf in drie jaar? Of het bedrijf?

Y: Ja, drie jaar. We hebben laatst gekeken waar zijn we over drie jaar. Wat nu wordt gedaan is dat we nog kijken naar real estate debt, in hoeverre we dat ook kunnen mee gaan nemen. Dat wordt dit jaar voor het eerst gedaan door GRESB. Dan gaan we ook nog opschalen naar infrastructuur, maar dat valt een beetje buiten de scope. En dan denk ik dat Azië en Amerika bijgetrokken zijn, dat die op dezelfde vergelijkbare niveaus van coverage zitten als in Europa. Niet in drie jaar hè, in 2020 hoop ik dat Azië op 75 procent coverage zit maar misschien is 50 realistischer. Nu is het 35. En dat we dan, dat we dan ook erin zijn geslaagd om voor in elk geval de top niet tot de twintig procent common use te blijven hangen maar ook door te gaan naar de tachtig procent users. Dat er echt een duidelijke tenant involvement is. En dat, last but not least, persoonlijk zou ik ook dan willen zien dat de hoeveelheid opgewekte energie met zonnepanelen op daken van assets, dat die nou ja, vertiendubbeld is. Maar goed, we beginnen met niks ongeveer, maar dat dat echt significant is toegenomen. En dat daar, dat dat meer, dat het steeds gebruikelijker wordt en dat er- nu hoor ik nog heel veel beperkingen.

X: Maar je bent dus afhankelijk van mensen die dus meewerken, dat-

Y: Ja, en gedeeltelijk ook van de operators, van de grid operators. En het is afhankelijk van de lokale regelgeving, want in Japan daar gaat het heel goed want daar is de elektriciteit heel duur. En in andere landen daar is de elektriciteit helemaal gratis en wordt kolen, worden kolen niet- kijk, je moet op een gegeven moment ook gaan zien dat kolen een stuk duurder wordt, kolenenergie. En dan wordt renewals, wordt vanzelf aantrekkelijker. Dus, maar zolang kolen de goedkoopste manier van produceren en elektriciteit blijft en daar geen serieuze prijs van CO2 op staat, ja, gaat er ook niet heel veel incentive uit naar de.. heel veel grote gebouwbeheerders, die zeggen toch ja, die energiekosten zijn een groot deel van onze rekening. En we zien eigenlijk, verwachten we dat die kosten alleen maar omhoog zullen gaan. Nou, het is alleen maar goed, want dat drijft ze om meer te besparen.

X: Maar wat denk je als die drijfveer als die wegvalt? Dus dat op een of andere manier energie goedkoper wordt in plaats van duurder?

Y: Ja nee, dan is het lastig, ja. Ja.

X: Oké. Bij het plan wat u net zei, bij het toekomstbeeld van de organisatie, waar denk je dan nog dat er nog hurdles op uw weg komen? En hoe denk je die te overkomen?

Y: Ja nou, die tenant involvement, het is echt wel een hurdle. Nou ja, hoe denk ik die te overkomen, goed, ik ben net een paar jaar bij aandelen bezig geweest. Denk dat we eens moeten gaan proberen om met een aantal investeerders ons aandeelhouderschap in een aantal grote beursgenoteerde ondernemingen die duurder zijn en een aantal aandeelhouders in- zoiets denk ik aan.

X: Maar vooral om erover te praten met die mensen of-

Y: Ja nou ja, om te kijken of die, of toch bedrijven, ja, mensen bij elkaar kunnen krijgen die een stapje verder willen gaan.

X: Oké. Wat heb je geleerd van het implementeren van sustainability en wat zou je de volgende keer anders doen?

Y: Dat het mensenwerk is. Het is geen, het is niet iets wat je, zowel bij vastgoed als bij aandelen, het is mensenwerk. We hebben heel duidelijk motivatie nodig vanuit enthousiast management. En dan is het, dan worden de mensen meer uitgedaagd om, die het uiteindelijk moeten doen, om het stapje extra te zetten. Want meestal is het zo dat de duurzame oplossing ook de iets ingewikkeldere oplossing is. Het is makkelijk om te blijven hangen in de bestaande patronen. En ja, wat we nou juist willen proberen is om bestaande patronen te doorbreken en om die mensen te vinden die het stapje extra willen zetten en aantonen dat het kan.

X: Dus beetje educatie zeg maar, in die trend, op dat gebied-

Y: Nee, nee, geen educatie. Het is meer empowering. Enabling, empowering. Educatie zet het menselijke element teveel apart. Het is het idee van als je hem een boek geeft en hij leest het boek dan weet hij daarna hoe hij het moet doen. Het is geen, het is niet een handleiding. Je kan niet een proces opdwingen. Ik bedoel, uiteindelijk hebben we natuurlijk wel een proces waarbij we zeggen het moet allemaal hier doorheen. Maar ik zou ontzettend veel hoofdpijn krijgen van allemaal managers die dat continu proberen tegen te houden, als we niet een duidelijke, een visie vanuit het hoofd real estate hebben die heel veel tijd en capaciteit in het ontwikkelen van die GRESB tool heeft gestopt. Dus nee, het is veel meer persoonlijke drijfveren denk ik. En die moet je, ja, die cultuur moet je dus zien te creëren. Dus ik had cultuur volgens mij al omcirkeld hè.

X: Volgens mij wel, ja. Ja, cultuur. Welk aspect van het sustainability beleid binnen jullie organisatie ben je het meest trots op?

Y: Nou, dit is er een waar we behoorlijk trots op zijn. Er is echt ontzettende ontwikkeling geweest. Ik weet ook nog wel de eerste jaren dat ik dacht van dit is toch godverdomme niet mogelijk, hebben we hier een sector die 40 procent van de CO2 emissies voor z'n rekening neemt uiteindelijk. Er zijn mogelijkheden om daar efficiënties te bewerkstelligen die op een manier, hè het gaat om besparen van energie dus meestal verdient dat zichzelf terug. En in 2008 was er echt helemaal niks. Ja, en nu is er eigenlijk, ja, dus daar kan ik trots op zijn dat dat uit de grond is gekomen. Van de grond is gekomen.

X: Ja. Wat was de motivatie voor om het project beginnen?

Y: Nou ja, het begrip, het besef dat daar een logische, dat daar een plek is waar economische belangen en milieubelangen parallel lopen. En waar we als groot pensioenfonds belegger een verschil kunnen maken.

Transcript – University of Utrecht, dr. ir. Rodrigo Lozano

X: What is environmental sustainability in the real estate industry?

Y: RE has the, as with any other industry, you have to consider economic, environmental, social aspects. Plus the time. Because the 3P has been used and abused sometimes. You must also consider the time dimension. In RE you built a residential home and it is only going the last for years and then is falling apart, then it is not going to be very good and going to effect your reputation. Which you can't build again, you don't get a permit, don't get all of those thing. So you have the pressure from the government. You have the barriers external from the government and the barriers from the clients. You build, also there are some regulations in every country what is the minimum space that you can built, if you built smaller than that our poor standards then it is going to effect you. The construction environment have to think on the entire system, how do I make money, how can I make sure that I don't effect the environment to a great extend, so you cant build in a protected area, how can I make sure that my employees when I'm building are healthy and safe, but also throughout a entire lifecycle of that particular project from the moment you start planning in to the moment you get rid of it (if you ever get rid of it) you have to consider all of that. It not just I sell you house and that's it. They have to consider a whole lot more.

X: Why did you decided to be sustainable/what was your motivation/incentive?

Y: I don't know. I just feel it. I started a chemical engineering. I love chemical engineering, it is a amazing beautiful degree. But you focus on technology, chemistry and processes. I can design a perfect chemical plant, would everything running perfectly. But if my employees are not happy and are going on a strike, my plant is not going the run. So when I was doing chemical engineering I was to think, what about the damage that some of these chemicals can do to the environment. And some for example chlorine, we use it in a lot of things, but if you release chorine to the air and a lot of people are going to die. You mix chlorine and sodium and you have salt (Table salt). but if you drink chlorine or you take sodium you die. So in that extend you like ok, I can't not effect the environment and society. In chemical engineering you don't think about investing (for example) in two days, what investors tent to have that very short-time memory. You talk about building a plant for 30 years. So you tent to have a long term perspective of things. And you tent to look how everything links to everything else. So were does the process start and what follows and what follows and there is always that link. That is why a said that sustainability for me is economic, environment, social, time dimension and how they all interlink.

X: Do you perceive your stakeholders to be aware and/or educated about environmental sustainability?

Y: There has been an increase not only on the students but also in different companies. There are more and more companies that want to become circular or more sustainability orientated. And really want sustainability part of the business. It just was that there was somewhere a CSR department that were running around colleting data. And companies nowadays are not going for that, companies wanted, as an internal part of their business. When we have more students graduating in sustainability awareness, and start working and tell their boss why are we still not sustainable. So both the education and the work field are important, you can't really push it on education or on the work field. Everybody has to be there. We talk about sustainable production and consumption so can't consume sustainable if you don't produce sustainable. You can produce sustainable if consumers are not willing to buy sustainable. So production and consumption. And of course on top of that, you have investors investing in the one or the other.

X: Is sustainability something you discuss with your banks?

Y: Personally no. But as I said have two students and a couple of colleagues who are doing that. There is not al lot of information in that.

X: Since when you are working on environmental sustainability and what is your policy?

Y: 1998 or before that.

X: I have send you in advance some drivers, what are the five most important and five least important? (in the RE industry)

Y: You see that the main driver in many companies is money. Making money or saving money. But that is the traditional view of corporation, there is not a sustainability type of corporation. My experience with RE is no that great. I have a PhD on that in the UK. Reputation is becoming also becoming very important (health, reputation, safety) becoming one of the most important in the RE. But these are in the constructing industry. On the investor side it is becoming reputation. If you don't invest in the proper funds, for example, then your shareholders are going to complain. My relation is not great and I still finding to find out. I would imaging some of there are ethical, Hopefully. The thing is that usually when you end up in the investment you come from a finance career or MBA career. And don't usually teach you about sustainability. They teach you how to make money. They have never been taught about sustainability how can you engage with that?

Hurdles: I can imagine, in RE I would say education. And also the investor side because I'm not saying having to having an university. But being aware that every decisions that that make has impacts on economic, environmental and social issues and of course (over)time. If they don't know it, then they are not going to make the right decisions. Neither the RE nor the investors. So I would say start with educating them about their decisions. That their decisions will have impacts on those dimensions. Of course not everybody is going to learn about and then you have start engaging with them and try to overcome barriers of change. I would say internally one of the biggest one. Externally you have all the standards for RE and for the investors, we would get to in a moment. You have a lot of ISO's (ISO 8000, 9000 all the government and rules and regulations for RE). That makes a big pressure, and you have to deal complex system of rules and regulations and on top of that you had environmental and social, economic issue, and they still have to make money it becomes complicated. And they usually tent to collect, I don't want to deal with the massive problem because they don't realise everything is interlinked so if you do that right the other things are going be right to. Investors sadly had happen since 2007 that the investors in many cases, not all the time, there for the money. Example, the city (London), were bankers and investors are being given bonuses for taking companies to bankruptcy or there own company. They are just there for their own money. That is not very ethical/moral and that has not sustainability. I'm not saying all investors are like that, but there are many who are like that. And that gives them are really bad name and reputations goes down. They handle a lot of money but the people are a bit sceptical and putting there money under the matrass. Reputation for the investors is a huge thing and the pressure you have to do it by tomorrow. You have to generate 1M euros by 5 o'clock. Of course you are going crazy, you have probably seen the movies Wall Street 1+2. Their own pressure and the systems pressure. So that is one of the main things I would say, if we would to get ethical investors which we are trying to do, for example VBDO in the Netherlands. It is a kind of a NGO that is promoting sustainable responsible investment. They also have the PRI from the UN, principles of responsible investment. You have the Marrakech Process tool and there is a couple of other one in investing and banking. (I will get in touch with my foreign student, because he is very comprehensive on that, he looked at lending mainly (from banks to SME's) well he looked at 6 banks, 3 banks in the Netherlands and 3 in Switzerland.

X: Which stakeholders motivate you to be environmentally sustainable?

Y: I don't now. Because I have it internally nut also externally and I combine. I like teaching students who are willing to learn sustainability. I go to different universities, I talk to companies, ministries. So I do a lot of that. Now which would be pressuring the RE, you will have the government (because of the license and all of that), you have the future clients, you have investors (if you need them). I wouldn't say employees in RE sector, so the people who are building the properties tent to be aware,

but it is increasing. The employees of my experience they tend not to be managers some are starting to become more aware. The RE development industry and financial services tend to be a little bit behind.

X: What are your company's sustainability results so far?

Y: I have been doing sustainability higher education, since 2001. On top of corporation's sustainability and other topics that I do. I have a massive increase on programs of sustainability. I have a list of more than 200 degrees (bachelor/master) that have come out in the last 5 years. There are a lot of more students studying it. You have a lot of technical, energy, engineering, design, but more and more you have business schools getting engaged on that, for example you have masters called sustainable business and innovation. (And that is where my students come from) So we teach them a little bit, not enough on the finance sector because there is not enough expert information on all of that. But I think Nijmegen has also something on that. The Icelandic people doing a lot on finance, Lara Johannesdottir has written some paper on the topic.

X: Finally can you circle the most important drivers and hurdles for me?

Y: Extra work added, unwillingness to change, the lack of a clear link to business value. Leadership is one of the most drivers everywhere. From this point the recorder failed to record. National legislation, licence to operate, avoid fines and penalties, corporate brand and reputation, clients/customer, resource and costs savings, avoiding risks, shareholder value. More hurdles: failure to incorporate sustainability in core policies, no clear vision, lack of trained employees and lack of awareness.

*there was something wrong with the recording so not all is typed. Fortunately it was backed up with notes.

Transcript – Goodman, Dave Heesakkers

Y: ...is onze grootste portefeuille binnen Europa. En ja wat ik, ik ben nou met name met twee hoofdgroepen bezig. Zeg maar de hele technische lijn binnen de portefeuilles en een groot deel daarvan heeft dan te maken met je upgrades, met je investeringen in je portefeuille, die, ja die behap ik samen met onze, onze landen. En het andere deel zeg maar is de sustainability. En daar zit een duidelijke link tussen. Want als je investeringen doet dan probeer je ook altijd, tenminste ... van toepassing is ... schuine oog naar sustainability te kijken. En hoe je daar op een goede manier mee om kunt gaan. Maar goed dat gaat op asset-niveau, maar ja, wij participeren ook in GRESB en dan ben je natuurlijk veel meer met portefeuilleniveau bezig. Dat in een nutshell. Maar ik heb ook survey gezien. Ik ben daar al even mee aan de slag gegaan.

X: Ik moet nog heel even vragen of ik het gesprek mag opnemen met mijn telefoon zodat ik het daarna goed kan uitwerken.

Y: Ja, mag hoor. Maar wat, wat misschien ook wel handig is. Want een redelijk aantal van je vragen grijpen terug. Hetzij op onze group policy of hetzij zeg maar op meer ja Europees niveau slash fonds niveau. En ja om natuurlijk wel, we willen wel een message naar buiten dragen. Dus wat ik wel met een aantal vragen gedaan heb is uniformeren zeg maar aan hetgeen wat we, wat we bijvoorbeeld op onze website hebben of wat in onze annual reporting vanuit Gelf of vanuit het, vanuit die groep doen. Want daar willen we gewoon consistent in zijn. Dus daarmee zijn misschien een aantal antwoorden wel vrij, vrij formeel. Laat ik het maar heel even zo zeggen. Het is dan niet echt meer een interview, maar ik wil voorkomen dat, je bent dan toch een op een met elkaar aan het praten, dat daar wat verbasteringen in komen of dat ik het niet helemaal op de juiste manier verwoord. En dat, dat krijg je natuurlijk wel gauw bij dit soort onderwerpen. Wat ik even kan doen, want ik heb jouw file even gepakt. En daar ben ik zelf intern mee aan de slag gegaan. Het grootste deel van de antwoorden kan ik direct antwoord op geven. Er waren geloof ik drie antwoorden waar ik zo zelf even niks mee kon en dat had met name zeg maar in de relatiesfeer te maken van met financiering. En hoe grijpt een bank daarop in. Laat ik het maar even zo zeggen. Maar goed, dat heb ik uiteindelijk met degene die bij ons financieringen bestiert afgestemd. Dus we hebben wat dat betreft wel overal, kan ik wel wat feedback op geven.

X: Oké. Dat is mooi.

Y: Ja. Misschien is het anders, goed, ik heb er een word file van gemaakt. Die kan ik gewoon even naar je toesturen.

X: Ja kun je die misschien het liefst even naar mijn Gmail sturen want die heb ik dan direct bij de hand. Dat is –

Y: Ja.

X: noudeaarninkhof@gmail.com. Dat is gewoon zeg maar hetzelfde als ING.

Y: Dan moet ik heel even kijken of ik het goed spel. Jouw ING daar staan puntjes tussen.

X: Klopt.

Y: Wacht even, dan moet ik die even – Nou hij is weg.

X: Oké. Ik heb hem ontvangen.

Y: Even grofweg, kijk de antwoorden an sich spreken denk ik voor zich. Maar misschien goed dat we er even doorheen lopen en dat ik een beetje context eromheen geef.

X: Ja, dat is goed.

Y: Je moet je misschien heel even realiseren, sommige vragen is als je even naar onze organisatiestructuur kijkt kun je hem een beetje tweeledig opvatten. Als je zegt bijvoorbeeld: 'what is your ambition and role in the realisation of environmental sustainability within your company?'. Is

dat op group level, is dat op Europees level of is dat op fonds level? Dus nou goed als ik daar een duidelijk of helder antwoord op had en in dit geval zeg maar is dat een helder antwoord dat wij vanuit groepsniveau kunnen delen, dan heb ik hem zo geïnterpreteerd. Het is heel erg duidelijk CR&S program wat wij hebben. En ja al die onderwerpen die er eigenlijk onderin staan. Die pakken wij ook meer, in mindere mate pakken wij die beet. Hetzij op meer Europees, op Europees niveau. Of meer als het praktisch gezien is. Utilizing green ratings schemes bijvoorbeeld. Ja daar zijn wij heel duidelijk op fondsniveau natuurlijk mee bezig.

X: Ja oké. Ik ben het even aan het scannen hoor dus.

Y: Ja goed, het is nogal wat tekst natuurlijk.

X: Ja. Oké, ja eigenlijk is vraag één ook meteen een vraag. Dus misschien kunnen we die van tevoren nog even beantwoorden. Wat jullie zien wat sustainability nou precies in de real estate industry is.

Y: Oké, ik dacht dat één en daaronder heb je de subvragen die je gesteld hebt onder de hoofdvraag. Dus ik heb niet op zich naar de hoofdvraag an sich gekeken.

X: Ja maar die spelen inderdaad ook een rol.

Y: O oké. Ja ik kan er wel een heel kort antwoord op geven en dat is pragmatisch.

X: Ja graag.

Y: Wij kijken zeg maar vanuit onze, vanuit onze asset class, daar heb ik het dan eigenlijk heel even over. Proberen wij sustainability in ieder geval op fondsniveau binnen Europa proberen wij sustainability op een pragmatische manier, die ook zin heeft, in te vullen. Wat je ziet zeg maar dat komt later ook wel weer terug zeg maar in een aantal vragen. Is dat, er zijn heel veel verschillende manieren zeg maar om naar sustainability te kijken. Verschillende tools. Heel veel verschillende organisaties. En, maar er zijn er maar weinig voor ons die, die wat ons betreft toegevoegde waarde hebben omdat die onvoldoende rekening houden met hetzij vastgoed. Maar met name ook met logistiek vastgoed. Dus wij hebben ook voor een aantal, hè, een aantal tools een heel goed voor ons, een GRESB heb ik bijvoorbeeld genoemd. Maar een aantal tools, ja zijn wat ons betreft onvoldoende toegespitst zeg maar op dat logistieke vastgoed. Ja en dan krijg je heel veel vertroebeling zeg maar van informatie. Hetzij van data input maar ook van data output, waar je uiteindelijk niet zo heel erg veel aan hebt. Dus ie voor ons, voor onze stakeholders toegevoegde waarde hebben. Dus dat betekent dat je in het begin wel wat hurdles moet overkomen zeg maar om ervoor te zorgen dat er ook echt iets daadwerkelijk gaat gebeuren. Maar wij hebben een aantal dingen concreet beetgepakt. Daarmee aan de slag gegaan, ontwikkeld.

X: Welke hurdles ben je zoal tegengekomen?

Y: Nou ja wat ik net en dat komt later ook wel terug hoor in deze questionnaire, is dat er onvoldoende goede industry standards waren. En wij willen best iets, we kijken naar goede implementatie maar dan moet het, wat ik net zei, wel zin hebben natuurlijk. Dus wij hebben best wel wat geïnventariseerd van wat makes sense. Waar, waar zien we die toegevoegde waarde in? En wij kwamen wel tot de conclusie dat, dat er op Europees vlak, ja, dat er weinig verkrijgbaar was. Was wel een heel duidelijke hurdle voor ons, bij implementatie van sustainability. Maar we zien ook wel vervolgens natuurlijk dat die, dat sustainability een toegevoegde waarde heeft. Hetzij voor onze klanten. Heel simpel lower consumptie kosten. Om het maar praktisch beet te pakken. Je verhoogt natuurlijk ook wel de kwaliteit van je, de technische kwaliteit van je asset daarmee. En dat heeft uiteindelijk natuurlijk ook weer, dat resulteert denken wij nog steeds, kunnen we niet beter een verhuurbaarheid – Is natuurlijk allemaal nog de lastig aan te tonen. Er zijn heel weinig onderzoeken van en intern is dat gewoon lastig, lastig aan te tonen. Maar goed je ziet wel zeg maar dat je op het moment dat je op het juiste investeringsniveau insteekt en de juiste assets, de juiste verbeteringen doet. Dus de duurzaamheid die nu in ieder geval omhoog gaat en daarna ook financiële parameters verbetert.

X: Het lijkt met het nu verstandigst om het gewoon even per vraag door te nemen denk ik.

Y: Geen probleem.

X: Dus er zijn nu zeg maar bij, is wel redelijk goed neergezet. Ja ben je eigenlijk ook meer, een persoonlijke vraag. Van waarom, wat heeft uzelf gedreven om sustainable bezig te zijn? Zeg maar wat was uw motivatie of incentive om aan sustainability te werken.

Y: Ja het is onderdeel van mijn vak, dus dat is makkelijk. Maar ik geloof er wel in hoor eerlijk gezegd. Kijk je merkt gewoon dat, je moet natuurlijk toch wel een bepaalde drive hebben zeg maar om met sustainability bezig te zijn. Natuurlijk niet altijd. Dat zie je overal. Zeker binnen dit soort grote bedrijven is het natuurlijk niet altijd een key topic. Dus je moet natuurlijk toch wel een bepaald verloop hebben in en een bepaalde drive hebben voor om met dit onderwerp bezig te zijn. Maar, ja ik geloof zelf heilig in het feit dat we, dat er, dat je het op de juiste manier implementeert in de organisatie en doorvoert en verbetert. Dat je zeker voor de lange termijn daarop, op asset-niveau maar zeker op fondsniveau en uiteindelijk ook op groepsniveau zeg maar de meerwaarde uit gaat halen. Het is een lange termijn beslissing voor mezelf.

X: Ja, oké. En dan vraag c. Do you preserve the stakeholders to be aware and or educated about environmental sustainability. Ik zie dat u daar antwoord op gegeven, maar ik kan er niet echt uit opmaken of jullie nou vinden of jullie stakeholders ontwikkeld of bewust zijn op het gebied van sustainability. Of jullie, wat jullie ervaring is met stakeholders.

Y: Nou ja goed wij hebben natuurlijk veel stakeholders. In meer of mindere mate zijn ze natuurlijk allemaal met sustainability bezig. Maar allemaal ook op een andere manier natuurlijk. Dus wij proberen wel daar proactief zeg maar over te communiceren. Hetzij te communiceren naar of informatie vragen van. Heel concreet. Op asset-niveau hebben wij natuurlijk vanuit onze property managers onze gesprekken over op meer, he, een verbetering over het gebouw. Over labeling van het gebouw. Certificering van een gebouw. Zij vragen natuurlijk andersom ook wel eens van hoe kunnen we daar nu op een goede manier mee verbeteren. Hebben intakegesprekken met de huurders in het gebouw trekken. Dan hebben we een soort informatiemap zeg maar waar sustainability ook een topic in is. Ja, noem eens, je noemt je financiers, je investeerders. Die vragen natuurlijk heel duidelijk feedback over sustainability. Ik noemde net GRESB al. Maar GRESB is voor de grote investeerders een goede tool zeg maar, voor hun zeg maar om een beetje feeling te houden zeg maar met, met de bodies waar ze in investeren. Hoe zij met sustainability omgaan is natuurlijk wel, ik weet niet of je GRESB kent. Het is heel breed. Je hebt sustainability maar als je ziet wat daar allemaal in aangehaald wordt dan wordt het natuurlijk heel ruim bekeken. Dus ik snap ook wel zeg maar dat het vanuit investeerders het natuurlijk, dat het gezien wordt als een goede tool. En we merken ook dat ze, ze verwachten nooit dat je meteen 100 punten scoort. Of helemaal bovenin zit. Maar we merken wel zeg maar dat ze graag zien zeg maar dat je er proactief mee bezig bent en dat je probeert te verbeteren ieder jaar. En dat is door beter te labelen of te certificeren, maar ja, het gaat natuurlijk, je managementtools, je procestools. Die moet daar natuurlijk ook op ingericht zijn. Dus daar zijn we wel constant mee bezig. Dus dat is een rol die ik daarin vervul.

X: Ja dus jullie vinden jullie stakeholders wel aware and educated about sustainability?

Y: Nou als je zegt educated. Dan zit daar wel ook niveauverschillen in moet ik zeggen. Je praat op heel andere niveaus natuurlijk met je verschillende stakeholders. En de, de wat meer professionele partij zeg maar die daarmee bezig zijn, daar praat je, zo'n, de investeerders zeg maar in onze fondsen, praat je natuurlijk op een ander niveau zeg maar als met een site manager van een asset natuurlijk. Uiteindelijk ook, dat is onze customer natuurlijk, dat is een heel belangrijke stakeholder. Dus ja en dan hangt het er ook nog vanaf welke customer heb je voor je natuurlijk. Dus. Daar zijn we natuurlijk allemaal wel, allemaal wel mee bezig. Maar wel op verschillende niveaus.

X: Oké. Dank u wel. Ja vraag d is sustainability something you discuss with your banks. Je geeft aan dat het niet heel erg is, Waarom?

Y: Nee. Ja dat is een van de vragen zeg maar waar ik zelf geen direct antwoord op kon geven, maar dat kreeg ik wel van mijn collega terug. Maar blijkbaar is het geen onderwerp van gesprek met banken in ieder geval. Nou goed, wij, wij hebben een redelijk duidelijke leverage. Wij hebben weinig bankenfinanciering. Dus dat scheelt natuurlijk ook wel als je dat vergelijkt misschien met andere fondsen. Of andere niet beursgenoteerde partijen. Zal dat misschien anders zijn. Of juist wel beursgenoteerde partijen. Kijk als je een heel grote bankenfinanciering hebt, ik weet niet of het dan een topic is eerlijk gezegd. Maar misschien is het dan anders. Maar ja het onderdeelje gefinancierd door banken is bij ons redelijk laag wat dat betreft.

X: Oké. Dank u. Vraag, nou vraag twee, ja sinds wanneer werken jullie aan duurzaamheid en wat is jullie beleid dan, hoofdzakelijk dan sinds wanneer zijn jullie bezig met sustainability.

Y: Daar heb ik heel even over gevraagd, want ik ben er zelf 'pas' vier jaar mee bezig. Ik heb niet nagevraagd vanaf wanneer wij ermee bezig zijn eerlijk gezegd. Zal natuurlijk altijd wel een onderwerp zijn geweest vanaf het begin af aan, maar het hangt er natuurlijk ook een beetje vanaf van ja, waar je, kijk als je company, dan denk ik meteen aan groepsniveau en dan zou ik even terug moeten naar Sydney daarvoor. We bestaan natuurlijk al langer, maar ik weet niet in hoeverre zij sustainability echt als een policy ingebed hebben in hun bedrijfsproces. Maar dat gaat wel een tijdje terug, maar wanneer zou ik je eerlijk gezegd niet durven te zeggen.

X: Dan kunt u misschien daarna nog even voor mij op terugkoppelen als u wilt.

Y: Ja.

X: Oké. Ja dan wil ik graag even de drivers met u mee doornemen. Waarom u gekozen heeft voor bepaalde drivers. Ja. Waarom u er dan voor gekozen heeft. Ik heb gezien dat u twaalf bij de internal drivers het belangrijkste vond. En bij external drivers 2, 9, 16 en 17. Dan wou ik graag even doornemen waarom u bijvoorbeeld quality als een driver ziet voor sustainability.

Y: Ja. Drivers? Even kijken. Quality. Ja heb ik naar gekeken gewoon puur als kwaliteit van onze portefeuille. Assets, portefeuille. Omdat ik gewoon heel duidelijk zie op het moment dat wij op dat niveau iets kunnen aanbieden aan onze klanten dat dat gewaardeerd wordt. Heel simpel. En, dus dat maakt uiteindelijk zeg maar een portefeuille/asset beter verhuurbaar.

X: Oké. Ja de driver. Meer gezien van welke driver stimuleert u om ja sustainability policies te implementeren. En u geeft aan dat jullie employees daar dus totaal niet om vragen, voelt u dan ook weerstand binnen het bedrijf wanneer jullie duurzame policies willen implementeren?

Y: Nee, nee dat niet. Maar er werd natuurlijk uiteindelijk gevraagd van de vijf belangrijkste. En als ik gewoon naar de vijf belangrijkste kijk, dan is engagement zeg maar, ja viel daar net buiten.

X: Oké. Maar als u zo zegt van welke zou u dan als u er iets meer dan vijf mocht kiezen, welke zou u dan aankruisen bij personal engagement?

Y: Ja ik zat nog niet, ik had hem, ik ben natuurlijk een paar keer erdoorheen gegaan. En ik zat wel te twijfelen tussen intrinsic motivation and attract employees. Is natuurlijk wel het totaalplaatje natuurlijk wat je ook kunt bieden zeg maar aan je werknemers. En ik denk wat dat betreft, we hebben een goede naam. Maar het is niet zo dat daar sustainability zeg maar op een staat en dan volgt de rest zeg maar, maar ze weten wel dat sustainability een topic is zeg maar binnen het hele proces van Goodman. En dat draagt natuurlijk wel bij aan een goed totaalbeeld voor werknemers.

X: En u zou niet bij de internal drivers, zou u nog iets kunnen toevoegen of weg kunnen laten?

Y: Nee ik had niet zozeer kreten zeg maar die, die in me opkwamen van die moeten er nog aan toegevoegd worden inderdaad.

X: Oké, dan gaan wedoor naar de external drivers. Waarom heeft u voor national legislation gekozen?

Y: Omdat je heel duidelijk ziet zeg maar dat drivers binnen landen uiteindelijk bepalend zijn op welk duurzaamheidsniveau je instapt. Ik denk ook nog steeds zeg maar dat je toegevoegde waarde, als je het verbetert. Als je het op assetniveau tenminste hebt, dat je altijd reflectie moet maken wat er om je heen staat. Je kunt een gouden, een gouden doos maken. Alleen als de rest allemaal plaat staal is dan schiet je het doel natuurlijk voorbij. En, want dan ga je jezelf over kwalificeren. En uiteindelijk zeg maar, dan heb je misschien een heel erg duurzaam gebouw. Alleen als het dan vervolgens niet verhuurbaar blijkt en leeg blijft te staan. Dan schiet je je doel in duurzaamheid natuurlijk totaal voorbij. Wij hebben gelukkig nog maar 2% leegstand. Binnen onze portefeuille. En dat heeft natuurlijk met een aantal onderwerpen binnen je portefeuille te maken. Maar je moet altijd zorgen dat het in balans blijft. Dus je zorgt altijd zeg maar dat je kwaliteitsniveau, ik probeer eigenlijk even heel grof, grofweg te zeggen, pin me er niet helemaal op vast maar ik probeer altijd te zorgen zeg maar dat gemiddeld gezien onze portefeuille toch boven het marktgemiddelde ligt. Dat je dan zorgt zeg maar dat je voldoende aantrekkingskracht houdt op kwaliteitsniveau. En maar dat je natuurlijk niet over moet investeren zeg maar omdat je zo graag je gouden doos wil wegzetten. En national legislation is daar een heel duidelijke referentie uiteindelijk in.

X: Oké. Ja en eigenlijk goed, de rest van die punten ook even. Waarom access to market belangrijk is voor jullie als driver. En clients and customers and shareholders.

Y: Nou ja met name customers natuurlijk. Customers zitten natuurlijk in de market, maar op het moment dat wij het goede duurzaamheid, even grofweg gezien het goede duurzaamheidsniveau kunnen aanbieden aan onze klanten en we proberen natuurlijk altijd wel onze reflectie te maken met die customers. Welk niveau vragen zij en waar worden zij door getriggerd. Dan proberen wij daar natuurlijk een te voldoen. Zo simpel is dat.

X: Oké. Maar ik zag dat u bij de hurdles niks heeft aangekruist. Klopt dat? Jullie ervaren helemaal geen hurdles binnen het bedrijf? Ik zie daar geen groene of rode –

Y: Nee. Ik had een foutje gemaakt zie ik nou. Ik heb de hurdles eigenlijk meteen, die heb ik, ik heb ze rood gemaakt. Zie je dat?

X: Nee ik zie dat, bij mij zijn ze helemaal niet rood.

Y: Ja bij de drivers bedoel ik. Dus ik heb, gelijk vanuit de positieve of negatieve gedachte bij de drivers zie ik nu. Ik weet niet of die overeenkomen op bepaalde fronten?

X: Ja nou sommigen, heeft u de lijst bij de hand? Dan kunnen we ze gewoon even doornemen.

Y: Policy. O ja. Even kijken. Even goed kijken. Bij employees zie ik, merk ik ook nergens weerstand.

X: Jullie hebben geen van die hurdles ervaren binnen jullie organisatie bij het implementeren van sustainability.

Y: Nou ik heb het gewoon, ik heb het eigenlijk, dat zie je ook bij de drivers die ik rood heb gemaakt. Ik heb eigenlijk het blad even gemist daaronder, van hurdles. Dus ik bekeek zeg maar al jouw, ja kreten zeg maar op het gebied van internal drivers en external drivers. Die kun je ook zeg maar vanuit een negatieve kant bekijken. Vanuit een hurdle, in plaats vanuit een driver.

X: Oké maar hoe bedoelt u dan demands vanuit employees?

Y: Dat is geen demand. Ik heb meer vanuit een hurdle, ik heb meer gedacht van heb ik demand van employees. Nee heb ik niet. Dus het is voor ons, het is voor mij geen driver.

X: Ja maar dat betekent niet dat het direct een hurdle is.

Y: Nee, nee. Het ja. Dan moet je die eigenlijk heel even eruit gooien. Ik zal je dadelijk anders nog wel even alles sturen.

X: Ja, kunt u ze niet n nu gewoon doornemen?

Y: Ja, dat kan. Ja ik zit wel even te kijken. Wat ik bij economical heel duidelijk zie is 'Short-term and discounting perspectives focusing on economic aspects'. Die interpreteer ik in ieder geval als zijnde korte termijn focus zonder dat er lange termijnwinst in ogenschouw wordt genomen. Die zie ik wel heel duidelijk. En dat is zeker echt bij waar investeringen zeg maar de payback-period wat langer is, dan, dan botsen dat soort investeringen nog wel eens.

X: Oké. Nog meer?

Y: Ja ik zat heel even te kijken. Kijk wat ik, om heel eerlijk te zijn, wat ik wel eens merk zeg maar is dat er, onze asset class is niet degene zeg maar die qua innovatie nou super veel voorop loopt. Ik denk dat andere asset, andere real estate asset clients daar beter in zijn. Daardoor merk je ook zeg maar dat er vanuit management wel eens wat verdeelde focus is. Laat ik het zo zeggen. Op het gebied van sustainability. Ik weet niet welke kreet daar het beste op terugslaat.

X: Ja, misschien zeven of acht.

Y: Lack of management commitment?

X: Ja dat zou ik –

Y: Dat is hem eigenlijk he?

X: Ja of misschien nog in combinatie met negen, vanuit het board. Misschien dat een, dat ze niet, dat ze het –

Y: Ja misschien ook nog wel, klopt.

X: Dat ze het misschien niet weten. Maar ja, veel dingen hangen sowieso samen.

Y: Bij external zie ik wel heel duidelijk lack of systems. 22.

X: En hoe interpreteer je die dan?

Y: Nou dat is eigenlijk waar we eigenlijk een beetje mee begonnen. Dus geen goede industry standards.

X: Nog iets anders toe te voegen of weg te halen? Van dat zien we echt niet als een hurdle of een, of iets toevoegen.

Y: Nou, ja, algemeen misschien. Ik zit net even te kijken. Misschien een lack of act of intervention by governments. Wat je wel ziet zeg maar is dat er, ik zit zelf ook in zo'n technische commissie van de Europese Unie. Er wordt heel veel gepraat en uiteindelijk, dat voel ik nu al weer, hetgeen waar ik nu over aan het praten ben. Is dat het heel erg high level is. Te grote 'mastodont' wordt weinig afgedwongen. Wat meer van het is een goede tool om te gebruiken, maar het is de vrijheid van de markt om daar dan verder mee om te gaan. Ja, een te grote mastodont' Om goed te implementeren in snelle development projecten. Ja dan kun je natuurlijk al op je vingers natellen dat daar uiteindelijk niks mee gaat gebeuren en dan wordt het weer een policy die in een la verdwijnt. Dus ik denk wel dat op het moment dat, dat zie je altijd bij dat soort, bij dat soort processen. Op het moment dat het niet gewoon keihard afgedwongen wordt dan is het effect niet zo duidelijk waarneembaar omdat het dan aan de markt is zeg maar om daar een invulling aan te geven. Bij de energielabel voor huizen bijvoorbeeld. Ik denk dat het een goed voorbeeld is. Ik zal, ik heb deze in ieder geval net aangepast in mijn file. En ik zal in ieder geval ook even, ja, misschien heb je nog meer vragen maar ... intern bezig geweest met sustainability. Ik zal die vraag, wij hebben een sustainability, een group sustainability man in Sydney zitten. Dus die zal ik in ieder geval die vraag even toe mailen. Voor zover ik weet, het

is daar nu winter dus die zijn volop aan het werk. Dus als het goed is zou hij die vraag nog deze week zien en dan stuurt hij even een document toe.

X: Ja, graag. Ja als u nog wel even de vraag, die kopvraag beantwoorden graag daar nog even doornemen. En dan zou ik nog wat andere vragen eruit pikken die ik wel graag toegelicht zie. Ja en dan, we beginnen gewoon bij vraag drie van hoe hebben jullie je company sustainability beleid toegepast op jullie fund strategy?

Y: En welke vraag –

X: Drie is dat. How did you implement your company's policy to fund strategy?

Y: Nou ja, goed, wij hebben een aantal. Als je ziet nou die. Even kijken. Binnen onze group program hebben wij een aantal areas die je, die we uitgelicht hebben. En een aantal van die areas die zie je heel duidelijk terug binnen, binnen onze portefeuillestrategie en onze fondsstrategie. Dus als je uiteindelijk, die staan ook genoemd bij 1b. Sustainability development, manage over assets. Corporate performance. Nou dat zie je bijvoorbeeld niet natuurlijk op fondsniveau. Reporting zie je heel duidelijk terug binnen onze fondsen. Manage compliance and regulation. Ja dat is meer overall natuurlijk, dus dat zit daar ingebed. People and communities. Dat zit daar ook in. Maar dat is ook meer op groepsniveau en dat komt dan af en toe weer op Europees niveau terug en dan ben je natuurlijk ook op fondsniveau, iets minder direct. Minder direct mee bezig tenzij er bijvoorbeeld developments zijn. Dan komt dat bijvoorbeeld nog wel eens terug. Als je dat dan terugkrijgt in 3a bijvoorbeeld. Dan zie je een aantal van die topics zie je eigenlijk meteen weer terugkomen. Dus incorporating sustainability designs. And new developments. Die 'pro-actively managing capex investments to maximize its sustainability upgrades'. En maximalise sustainability upgrades. En overigens op al die onderwerpen reporten wij natuurlijk ook. Dus we laten zien zeg maar hoeveel assets we gecertificeerd hebben bijvoorbeeld. We hebben green leases. Hebben wij standaard in ons pakket zitten als we dat met customers bespreken als we leasecontracten, dat ze dat, dat rapporteren we ook weer terug naar onze investeerders. Dus zo hebben we een aantal processen in onze, in onze organisatie uiteindelijk. Waar we ook heel duidelijk een rapportage van maken naar onze investeerders toe, naar onze stakeholders toe. Wat ook een belangrijke denk ik wel is om, om te noemen is dat wij, wij het ook belangrijk vinden zeg maar om te monitoren wat het duurzaamheidsniveau is op assetniveau. Maar uiteindelijk zijn we tot de conclusie gekomen dat er geen goede market tool voor was. Dus uiteindelijk hebben we ervoor gekozen om zelf een systeem te ontwikkelen. Dat hebben we vier jaar geleden gedaan en daarmee kunnen we eigenlijk vrij pragmatisch, kunnen we eigenlijk bepalen wat de intrinsic value, de intrinsic sustainability value is van onze portefeuille op assetniveau. Waarom doen wij dat? Omdat we gezien hebben zeg maar in die tools die beschikbaar zijn in de markt, dat die vrij veel focussen op consumption data. Dus wat, wat die aan water, gas en elektra verbruikt. En, maar daarmee kun je uiteindelijk niet aantonen wat wij als land lord aanleveren aan onze customers. Het is heel vaak aan hun zeg maar door het gebruik, ja wat voor consumption data er uiteindelijk uitkomen. En ik kan voor hun niet bepalen of de verwarming op 18, 16 of 12 graden staat. Dat maakt in de operatie uiteindelijk uit, maar het gaat wel voor een groot deel natuurlijk ook weer de consumption data bepalen. En als ik in het ene jaar een standaardgebouw heb en zij gaan uiteindelijk met 12 graden verwarmd het jaar daarop ga ik totaal het isolatieniveau verbeteren, maar zij gaan wel op 18 graden stoken. Dan zal het waarschijnlijk overall zullen we erop achteruit gaan natuurlijk. Qua consumption data. Hebben wij het dan slechter gedaan? Nee want we hebben zelfs het gebouw verbeterd qua isolatie. Dus wij willen juist laten zien dat we een gebouw verbeterd hebben. Hoe het gebouw exact gebruikt wordt, omdat ik daar geen grip op heb.

X: Jullie zullen niet op de uiteindelijke consumptie rapporteren maar juist op investeringen –

Y: Nou ja wij rapporteren daar wel op. Op GRESB niveau. Laat ik het even zo zeggen. Daar zit het wel in verweven. Maar ik maak bijvoorbeeld wel alleen de like-to-like op als ik een asset heb waar ik een jaar data heb. Vergelijk die ook met het andere jaar. Ook met dezelfde asset, als ik daar ook dezelfde data over heb. Het heeft voor mij geen zin zeg maar om te zeggen ja ik heb het ene jaar van 40

assets, en dat is nog steeds zo, het vergaren van data is nog steeds best wel een hurdle bij ons. Omdat het, ik ben heel erg afhankelijk van klanten omdat het grootste deel van onze klanten hun eigen energiecontracten afsluiten. En ook daar heb je daar dus minder grip op uiteindelijk. Dus wij willen heel duidelijk verantwoordelijk zijn zeg maar voor de portefeuille die we aanleveren aan onze klanten. Maar niet voor de onderdelen waar ik geen grip op heb en dat is uiteindelijk het gebruik van zich van het gebouw.

X: Oké. Dank u wel. Dan wil ik graag nog even 3b bespreken. Want volgens mij, bij het implementeren van sustainability in jullie bedrijf. Zijn er hurdles voorgekomen? En welke waren dat? Ook al is het een tijd geleden, zou ik wel graag nog willen weten welke jullie ervaren hebben en jullie dat, ja hoe jullie dat hebben opgelost.

Y: Ja ik weet natuurlijk niet van toen we begonnen waren. Ik kan natuurlijk wel en zo heb ik ook naar dit antwoord gekeken, naar deze vraag, ik had wel, ik heb wel een beetje toegelicht zeg maar van een jaar of vier geleden toen ik er zelf mee aan de slag ging. En ja dat hebben we al besproken eigenlijk. Is dat er weinig industry standards waren.

X: Dat is het enige wat jullie ervoeren?

Y: Ja nou ja en wat je daardoor krijgt is dat je, je kunt, dat je daardoor je ambities natuurlijk wel bij moet stellen. Dan zal de implementatie van hetgeen waar je graag naartoe wilt wat lastiger gaan en wat langer duren natuurlijk omdat je heel veel zelf moet ontwikkelen.

X: Ja dus tijd speelt ook mee bij jullie?

Y: Ja dat is het resultaat uiteindelijk. Het feit dat het meer tijd nodig heeft, ja.

X: Oké. En hoe, hoe hebben jullie dat overkomen?

Y: Ja omdat we toch wel graag, we hebben een aantal key areas aangeduid zeg maar waar we toch iets mee wilde doen. Op duurzaamheidsniveau. En de zaken die we echt belangrijk vonden die hebben we uiteindelijk zelf beetgepakt. Wij ja, wij geloven uiteindelijk wel in het feit dat je, dat je moet aantonen. Hetzij intern, hetzij extern wat het duurzaamheidsniveau waarin je, van je portefeuille is. Nou op duurzaam, op portefeuilleniveau doen we dat dan op basis van GRESB, omdat dat vrij veel omvattend is. Dan moet je echt goede processen ook hebben binnen je organisatie wil je daar aantonen dat je het beter doet ieder jaar. Maar goed, dat is op portefeuilleniveau en daarom hadden wij die interne tool ontwikkeld ook om op asset-niveau daar ook iets mee te doen. En daarom hebben we die eigen intrinsic tool ontwikkeld. Daarnaast, maar dat, dat loopt eigenlijk een beetje afhankelijk van het land lopen de duurzaamheidscertificeringen door. Net zoals DGNB of BREEAM of LEED. Maar daarin is, ja hangt het er heel erg vanaf wat er gevraagd wordt of wat er verwacht wordt in het desbetreffende land. Dat is gewoon nogal verschillend als je de verschillende landen vergelijkt met elkaar. Duitsland is gewoon ja een meer market standard dat een gebouw gecertificeerd wordt. Daar worden ze ook niet allemaal gecertificeerd, maar wel een groot deel in onze ontwikkelingen.

X: Oké. Dan wou ik nog, nou ja, toch nog even 5d eruit halen. Wat heb je geleerd van het implementeren van sustainability en wat zou je de volgende keer anders doen?

Y: Nou ja ik zei net al een beetje tegen dat, dat, dat het af en toe langer duurt zeg maar om zaken geïmplementeerd te krijgen. Heeft natuurlijk ook wel een beetje te maken met managementfocus, daar hebben we het ook al over gehad. Maar het helpt gewoon als je goed weet en ik ben er nu ook al wat langer mee bezig, maar zeker in beginsel, kom ik natuurlijk gewoon uit, zeg maar de hardcore ontwikkelingen zeg maar op assetniveau in Nederland. En op het moment dat je met sustainability en dan echt op organisatieniveau bezig bent, dan moet je gewoon heel erg goed begrijpen wat je stakeholders zijn en wat je hele proces is. Want er zijn heel veel raakvlakken met de verschillende

bedrijfstakken van je bedrijf. In meer of mindere mate. Op het moment dat je die goed begrijpt en ook snapt zeg maar hoe sustainability daar een rol in speelt, dan kun je je processen ook op een betere manier, een makkelijkere manier upgraden en verbeteren. En andere processen invoeren natuurlijk. En daar spreek, ja ik heb het daar ook gewoon gehad over stakeholders. Blijft nog steeds een lastige hoor moet ik je zeggen. Ik praat op heel veel verschillende niveaus praat je natuurlijk met stakeholders. Verschillend kennisniveau. En er is, ja, er is geen eenduidig, geen eenduidige vraag van wat willen, wat wil een customer. Ja daar is geen eenduidig antwoord op natuurlijk. Dus je moet altijd op, ja op lokaal niveau, op assetniveau. Asset, dan heb ik die praat over zijn asset natuurlijk. Op dat niveau zitten zeg maar waar jouw stakeholder in denkt. En dan moet je uiteindelijk kijken van wat is uiteindelijk de sustainability vraag die hij heeft. En een investeerder kijkt daar weer heel anders naar natuurlijk. Die heeft graag dat het managementniveau, policy disclosures. Dat dat soort zaken goed voor elkaar zijn. Het is natuurlijk een aparte topic ook binnen GRESB. Even los van het feit dat ze natuurlijk ook gewoon willen dat die portefeuille dat die an sich duurzaam is. Dus dat er voldoende certificeringen zijn. EPC-certificaten. Dat soort zaken. Maar ik heb ook gemerkt, ik heb het net over die interne tool gehad die wij ontwikkeld hebben. Ik heb daar met verschillende investeerders ook over gesproken en daar zijn ze gewoon uitermate blij mee zeg maar, dat zij proactief zeg maar een tool ontwikkelen waarvan we in ieder geval zelf vinden zeg maar dat die toegevoegde waarde heeft voor de assets. Dus om zo maar iets zo maar blind te implementeren zonder dat daar de lange termijn toegevoegde waarde van aangetoond is.

X: Oké. Welk aspect van jullie bedrijf ben je het meest trots? Welke achievement?

Y: Nou het feit dat we ondanks dat die market standards, dat die industry standards er niet waren. Toch een aantal stappen hebben gezet zeg maar om te zorgen dat ze, dat op de key areas waarvan wij dachten dat we mee bezig moesten zijn. Dat we toch die stap hebben gemaakt. Heeft misschien iets langer geduurd als dat we begroot hadden, maar we hebben wel die stappen gemaakt zonder af te wachten of die industry standards er misschien een keer zouden gaan komen en daarmee kostbare tijd zou dan gaan, zouden verliezen.

X: Dus een proactieve houding in het ontwikkelen van eigen tools eigenlijk voor de industry.

Y: Ja eigen tools en het implementeren van je processen. Niet van alles is ook een industry standard te maken natuurlijk hè. Zo eerlijk moet je natuurlijk ook wel weer zijn. Maar ja goed, ik bedoel als jij een intern proces moet verbeteren dan zul je toch ook gewoon van vooraf aan moeten beginnen natuurlijk.

X: Klopt.

Y: Dat is niet vanuit een GRI of een INREV of zo allemaal aangereikt natuurlijk. Daar moet je gewoon zelf mee aan de slag.

X: Klopt. Dan heb ik op dit moment eigenlijk geen vragen meer, behalve van of u nog vragen of opmerkingen heeft over het interview?

Y: Nee, ik denk wel dat we, dat we heel veel, heel veel besproken hebben. Ik zal nog wel, maar goed dat kwam natuurlijk ook een beetje uit de drie vragen die gerelateerd zijn aan de bank. Kijk zie je, er zijn een aantal vragen die heel duidelijk zeg maar ingrijpen zeg maar op de, hoe wij als fonds of groep zeg maar met sustainability bezig zijn. Maar ja voor ons direct zie ik heel weinig, een duidelijke link zeg maar tussen hetgeen waar wij mee bezig zijn en waar jullie dank als bank uiteindelijk zeg maar mee bezig zijn. Dus voor ons, maar dat zie je natuurlijk ook al uit de antwoorden. Zit weinig overlap natuurlijk in. En ik weet dat, he, er wordt natuurlijk ook wel eens gesproken over groene financiering, dat er een heel duurzaam gebouw wordt weggezet. Kortingen zeg maar op rentepercentage, dat soort zaken. Ja goed dat speelt natuurlijk bij ons allemaal niet. Want dan op het moment dat dat speelt of je bent uiteindelijk met een, met een fonds bezig zeg maar als ontwikkelaar die duurzaamheid als topprioriteit hebben. Dan weet je dat je op gebied van sustainability natuurlijk gewoon, dan heb je een echte stakeholder natuurlijk aan de lijn. Waar sustainability in ieder geval

misschien wel op een, twee of drie staat. Nou goed en ik denk in dit geval tussen de bank en sustainability dat er nog weinig interactie plaatsvindt.

X: Oké, dus je vindt dat banken een beetje achterlopen op het onderwerp sustainability.

Y: Ja ik weet niet of het achterlopen is, ik zie in ieder geval weinig raakvlakken in zeg maar met de business die wij hebben. Wij hebben, kijk zie ik het wel heel duidelijk met onze investeerders. Daar zijn we echt heel proactief mee bezig en dat wordt ook van hun verlangd. Maar met banken zie ik die link nog niet zo direct.

X: Oké. Nou bedankt voor, bedankt voor het interview en ik hoop nog dat ik nog terugkoppeling krijg en als ik zelf nog vragen heb over de antwoorden die u verder heeft gegeven dan kan ik die in alle rust nog even doornemen, dan kan ik u gewoon mailen?

Transcript – INREV, Anne Böker

X: So. Started. I will ask about something you have done here in the company and what is your function?

Y: Yes. So I work for INREV for the professional standard team. So we are responsible for the INREV guidelines, which we are try to set a standard for the non-listed real estate industry. Yeah, different topics. And sustainability is not a fixed part of the guidelines. Say it like that. We have sustainability reporting recommendations, but yeah as the name said it is a recommendation but it is not obligatory to apply to these if you want to be complying with INREV. Not yet at least. So yeah and on the guidelines we work with several committees like industry experts, so fund managers and investors. And some advisor companies as well. And we also have a sustainability committee and I am responsible to yes also work with them. So at the moment we try to improve the reporting standards. So to bring them up to date again, because they are from 2011 I think. Or 12. To check on the current version on the website. And yeah we try to give guidance to the industry. How to improve their efforts that they take in sustainability.

X: Okay yeah I am here today to talk about sustainability. So I mainly I will talk about the hurdles you see with your clients. I hope you discuss something with them frequently or not, I don't know. So I mainly focus on that and what you see in the business industry yeah. I will just talk about it.

Y: Yeah in the working group like I said we talk a lot about the reporting of non-listed real estate investors or fund managers. And in terms of sustainability so on that level, we, I know like what I have to cope with. Yeah. So it is not really an asset level, more really in a fund level.

X: Correct. So what, how do you see sustainability in real estate industry, what is it?

Y: In more general?

X: Yeah.

Y: I think it is one of the risk factors and one of the regulatory factors the industry is coping with and also one of the, yeah every risk also is chance or can be seen as a chance. So it is one of the important drivers and hurdles at the same time for the industry I would say. Like I see the real estate investment industry. As they, they are responsible like in investing in real estate, in infrastructure for like the, for the market, for the involved countries. And if they don't do sustainable it won't be a successful business, I won't be there in there in the end. That is for many other industries as well.

X: So if you don't be sustainable then you don't gonna make it in the future?

Y: In the very very long term I am sure you won't. you really disregard it.

X: And then the timeline is 50 years? 100 years?

Y: It depends. Like on a regulatory level, you have to, or at least the underlying assets and also the funds already have to fulfil third and regulatory demands, which are, if they don't do it they basically won't have permission to be in the market anymore. And that timeframe will get tighter. I think in like a shorter time that if you see it from an economic perspective. So if you only invest in not sustainable buildings will also be hard in the future, because also regulation forces new developments to be sustainable in the end.

X: So you see regulation as one of the biggest drivers in this area?

Y: Yes.

X: Do you perceive your stakeholders to be aware and/or educated about environmental sustainability?

Y: We, I think they are. I think they are like what I see in the committee work is that the stakeholders are, may be even more aware as the, like as the industry if you see it really on a fund level. The

stakeholders are like demanding this information. The investors demand information on sustainability from the fund managers. That is why the fund managers basically start thinking about that. So I actually see the demand coming more from that side then from the fund manager side itself.

X: So in your opinion more people are asked about sustainability and how they must implement it or what other question you hear?

Y: Well we see like from the investor side that they start demanding more and more data from the fund managers about the sustaining, like the sustainable background. From the fund managers. So I think one driving force for them to actually demand this data is that they have to build up also a database on that. So that if people ask them so how sustainable are your investments? That they can actually have some proof to show that they are active in this area and if they have no data, if they don't demand any reporting, then, yeah it is just like a big blur. You know you don't have something to show. So that is basically why I think they ask it. And there are some, I would say some investors really look also into the financial side. Or are convinced of the financial benefits. And therefore ask for the data to actually really proof this link. But on a large scale I think people are just starting to collect and then maybe in some years try to make this link to the financial like return of the investments as well.

X: So mainly benchmarking themselves with all the companies, so it is, you say it is something like to do with reputation or so? Or is it more –

Y: Also. Yeah. It is just, if you, like if you work in an industry where sustainability is a topic and if someone ask you what are you doing and you have nothing to show. It is actually then so obvious that you miss one important part. So you have to have something. And if the, like the drivers in the market that are very far with that. They might be able to actually link those data that they receive from the fund managers to their financial systems already. But some may be just have it like really separate. But still I have something to show so – If you like work in Europe and have no and you don't have any opinion about Greece at the moment. It is also a bit like well you miss something.

X: So it is more from following the track and belonging to the bigger group who does report on sustainability.

Y: Yes.

X: Okay. Is sustainability something your clients discuss with banks? Or INREV company has a lot of discussions with banks or.

Y: We don't. I think. I am sure they have. Like, but I am not aware of it. Like –

X: And your clients?

Y: I am sure they have. Like I would wonder why they would leave this important part out when they talk to the bank. But we haven't discussed it like in particular in the group. So –

X: So you don't know?

Y: Then it would just be a personal guess from myself that I say okay if they talk about it all the time but not with their bank. Why? I mean if I see that investors demand data from their fund managers they will do the same with their banks and fund managers will do the same as well. So they will also demand this information from the banks. So they will, it will be, I think it is just on the list like current topics that are considered in any investment decision or any business decision.

X: Since when are you working in sustainability and what is your company's policy about what are you doing within INREV?

Y: So I work for INREV a year. And since then we also have the sustainability committee active again. Yeah, it was, inactive because we did a large project before where just the sustainability paper wasn't involved and that project was done by my former colleague, alone. So she just had to prioritize. And as the recommendations were like set and published, that was then and then the working group was like inactive and then we activated it again last year when I started. So I did that since a year now with the group. And –

X: And before that? INREV has started with –

Y: I worked for a bank in Germany and there I worked also for like, I was a consultant for the real estate assets of the bank. Basically the assets, they own themselves. And we try to consult or advice them with their sustainability policy. So yes the bank also talked about that.

X: And within INREV you are or is it just the last year?

Y: No, no, no. the working group started. So the sustainability reporting recommendations are from 2012. I think they needed at least a year to develop them, so 2011. And I would have to do some research nowadays when we have the committee. But I think we always had a sustainability committee. Like I can look it up in my computer if you want.

X: No it is not that important, but around 2010/11.

Y: Yeah.

X: It started.

Y: Yeah.

X: Okay. I have sent you some drivers. What are in your opinion the most five important drivers for the real estate industry?

Y: Yeah. So I noted down, like I wouldn't know how to prioritize, like this one to five. But when I looked at this groups here I thought okay as I said regulation, definitely. It is like you have to be complying with the law. Then from personal engagement. Yeah I would summarize it under leadership. If you want to be a leader you have to fulfil like ethical like requirements. Like at least basic ethical you should at least. As well as you have to be complying with regulation. That I see it like you can't be a leader if you miss like one very important part. You can't be a leader if when you miss out the whole story with Greece for example. Like to go back to that example. So that is how I see sustainability. It should or it is seen nowadays as just one part of all the other like issues that are considered for leaders or business people. Then I definitely see sustainability report, because that is basically the requirement or the, yeah the outcome real estate companies have to produce in the end. So they have to have something to fill this report.

X: So you see that as a driver or not?

Y: Yes. Yes. Because this is like the driving force that investors can use. They can demand a sustainability report and the fund manager has to deliver that. So that really like drives the industry to actually like take action on that. And then economically yeah profits and growths, research, cost savings. Yeah if you save costs you basically have more profit. Avoiding risk and shareholder value. Like it basically all goes in the same direction. And I think they, somehow all play together. So if you want to build up a report you basically need information and if you have enough information you can set a benchmark and then you can actually calculate what it does to your profit and what it does to your savings. So.

X: Yeah but what is the most initial –Driver.

X: Driver so okay you can say sustainability reports are very important because then I can benchmark myself with other companies or your main drive is the cost saving. So the report is something complementary.

Y: Yeah okay. No then economic goes to the back. Then I more see like the, to fill a report and to benchmark with your competitors. So that is seven, yes. And shareholder expectations. 17. But I think I don't think that that is like at least in the on fund level, in the real estate industry that the economic savings or like increased profit due to sustainable efforts is the driving force. I don't see that. Because there are still a lot of like research. People trying to actually prove that link. And so I even wonder if it is finally proved for everyone in the industry. For me personally it is, but. So then I don't see the economic driver in first place.

X: It is more on the background or?

Y: Yeah.

X: Okay have you something to add, do you miss a big driver in the industry?

Y: No.

X: The main drivers are you say is leadership and national legislation.

Y: Yeah. And I also like public 'broader' like if you see it from the reputation side, so I actually always thought that a lot of companies or that a driver of them is the marketing side of all things. So just to be able to put the green stamp on the whole company. But like from speaking to a lot of companies in the industry about this I, the didn't really confirm that to me. So maybe it is also because it is so normal nowadays. So it is more like you are really outstanding if you do nothing with sustainability.

X: So it is more the opposite.

Y: Yeah but I still think for like public companies or larger public companies like pension funds or insurance companies. It is more important then for small niche investors that specify on funds In Russia. They might maybe not care so much. So they actually fulfil the regulation but do not go any step further.

X: They don't care about –

Y: Yeah at least not really, not about the marketing stamp. Because that –

X: Nobody knows them.

Y: Maybe it is also and the people that like know them or would look at that, they look at other things. If they found them they really look for this niche fund in Russia. But yeah especially for larger companies. I think that is a big topic.

X: Okay. Then we can go to the hurdles. Yeah what kind of hurdles you encounter with your clients?

Y: Yeah. So I have the first thing. I have to prioritize them when I speak about it. First I have number six. So I am able to look at it and quantify the business value of sustainability. Yeah if you could, if it would be easy to benchmark your sustainability performance and to actually put yeah a number to it. So I have savings of 5% every year, because I implemented my super perfect sustainability policy last year. That would be great. But this is like very complicated for –

X: So you see clients are struggling with that.

Y: Yeah to quantify it. To quantify like the value of any sustainability efforts they do. Then I don't see employees as a problem. I don't see like strong unwillingness or lack of knowledge. Or, so I don't have this part at all. Extra work. Yeah okay. It is, everything that you add is extra work. So you always have to consider that. But I think sustainability is too important to be put in this extra work thing. Yeah, then economic. I have economic focus that disregards or consider environmental social aspects as costs. Yeah that is basically goes together with 17, 18 and 19. So lack of clear link to business value.

Basically yeah summarizes it pretty good. So I think if it is, would be, yeah as I said before, if it would be easier to put a fixed number or to really quantify the value in monetary terms. It would be so much easier to sell it, yeah to sell it to your, to the employees, to the extra work. To sell it to the management of companies that you actually should invest in that. So it would be easier to report. Everything would be easier. So that is like yeah. Yeah. And policy, I have lack of system tools and instruments for with regard to implementation. Yeah I see that a lot that of companies or the most used tool for example in the non-listed industry is GRESB so the GRESB survey. And so it is most used so actually the reputation should be good, but then I hear a lot of, what is the English word? Gezeik in Dutch. Because it is so much work to fill this survey in. then the survey changes.

X: And the extra work.

Y: Yeah. Extra work, yeah okay, there it is. Yeah that is true. But I think if like systems would be in place to actually fill this report in, you have systems in place in every company that fills in your financial report. Nobody says that is extra work. People sit the whole year and work with that. That is not extra work, but the sustainability we put is extra work. So also the value is not, the value in the mind of people maybe is not equal at the moment. But if you could put an economic figure to that, then the value would go up. Like, but if there would just be more systems and companies that actually collect data, put them into your report and benchmark them to your peers. And give you like produce a figure in the end. That would be, then nobody would speak of extra work anymore.

X: So what are they saying more about GRESB, a lot of filling in?

Y: Yeah a lot of work. Changes every year. So the standards should be standard. But that is also something we, within INREV, we also develop standards. But then you always have to, you somehow work in the dilemma of being up to date. And being, to yeah and to be a standard. To be consistent.

X: You can't look in the future, so what good now at the moment shouldn't be of, don't have to be good in 10 years or maybe –

Y: Or even the next year.

X: Fast changing environment. So. People must understand that I think.

Y: Yeah I think so. But as it is at the moment, I think the problem is that it is manual work. People have and now that like with the fund managers that I talk to, if he or she is from the investment industry they also say or they would like to have, to divide into assets. They actually have operational control for these assets. It is quite easy like it is still a lot of work, but everything is always a lot of work. To collect data, but then they also have investments where they don't have any operational control. And investors don't differentiate between that. They just say we want the data. So just, I don't know, find out yourself where to get this data from. But, so –Yeah. So I think like more systems, more systematic approach to data collection would like easy –

X: Improve.

Y: Yeah improve the whole situation. Because also from the investments they don't have operational control. They have all financial figures. So, but because these systems are in place in since decades. So that is not an issue anymore.

X: So you think this is number two?

Y: Yeah. I think it is a big hurdle, because yeah that is just extra work. Coming back to the extra work that I haven't considered in the beginning. Yeah extra work means extra costs and the economic return isn't so clear as this. So that is maybe one of the biggest hurdles yeah.

X: So you don't have anything to add to the hurdles? Are, what you encounter at INREV?

Y: O I say maybe insecurity or misalignment between shareholders and fund managers. They, with economic figures or financial reports It is quite clear what the other party wants to hear and which information you have to produce. And which information you maybe don't have to produce. So the

interests are quite aligned there with sustainability. I think it is not. I think fund managers are not so sure about what the investor actually is interested in. Maybe the investor doesn't know himself. It is just a new field.

X: No for the hurdles. Yeah which stakeholders motivate your clients and your company to be sustainable you think?

Y: Yeah I think the bigger, more public investors more than the smaller niche players. Pension funds. Insurance companies. European or global investors.

X: Okay. Do you think it is easier to get a financing with a sustainable building or policy?

Y: Yeah.

X: Where do you see yourself within three years in INREV?

Y: Myself?

X: No INREV. On the sustainability policy.

Y: So in three years. I hope we publish this year the revised reporting standards or next year. We haven't set the timeline yet so let's see how fast we are. Yeah in terms of sustainability I hope that INREV, that is also like INREV's goal in, with regard to sustainability is that we want to increase the transparency on this field. And to improve the dialogue between the different parties. Because that will just help to actually solve all the hurdles and really make advantage of the chances that sit in sustainability. And yeah I hope that our standards, our reporting standards will help the industry to build up something like that they somehow agree upon is important, the information. And that for example they can set up systems. That they can, that they will have to produce this reports manually anymore. So that it is not extra work. So that it is, yeah really seen as a chance or as an opportunity for making successful business and not for not as a hurdle anymore. So actually get rid of all the hurdles we discussed before. Yeah and I hope from research perspective. Okay I work in professional standards but we also have the research departments. Yeah this economic link is like really clearly made. That the people I am sure work on that at the moment, but that they produce really good proof that people can rely on and can refer to, to make, yeah just the whole argument of sustainability stronger. On the financial investments level. Because then, if I compare it before I worked more on the asset level. And if you looked at one single asset it is so easy to prove like invest in the sustainability, sustainable measures. And then the return of the asset will increase in the next five years with this figure. That is such an easy calculation that you can make. And if that is what yeah be translated to the fund level. That would be great.

X: Okay.

Y: So I would strengthen that position.

X: Yeah how do you accept to achieve those policies in future –

Y: Yeah we first we are revising the reporting standards. Then we have to work on the implementation. So promote it, talk with the people that should actually use it. So talk with the industry. See what they say. Try to implement it in our work. Yeah then what INREV is basically doing with all the topics we are working on. That we just try to improve the dialogue between the parties and see where we can help. So where they clash. And to solve this.

X: And do you expect hurdles? And how do you plan to overcome them?

Y: Yeah, for with the reporting standards for example I think, yeah, GRI it is widely used at the moment and GRESB are the two biggest that I see. Both are really comprehensive. So we actually try to deliver like short versions of something. Like something that is easier to handle. But so I think a hurdle is, is there enough space for another standard? Are people willing to try another standard?

Maybe there are so fed up already with the GRESB thing that they say okay don't give me another sustainability standard. I am happy if I like fulfil my regulatory requirements and also send the GRESB survey to my investors. And yeah so implementation in the industry or acknowledgement in the industry is always like a hurdle that we have to try to overcome. And then yeah maybe like what helps is always when you, when you are able to create standards. So financial reports are written in like the same, in the same way nearly all over the world. So everybody can understand and read them. There are like different systems behind it maybe but it is pretty translatable. But and to achieve that with sustainability is as you said is very fast developing topic at the moment. And to standardise that, to make it easier to enable benchmarks. That is I think a hurdle too.

X: Yeah I think it is a hurdle too. But maybe the question is do you want to standardise something that is evolving so fast?

Y: Also. Maybe it doesn't make sense at all. Because all the time when you agree or understand it, it is actually out-dated again. Yeah. Maybe it doesn't make sense.

X: What have you learn of implementing sustainability policies and what will you do different next time?

Y: That is really funny, investor right.

X: Yeah that is about more like your clients may be –

Y: I try to think of like, when I hear the investors and fund managers in my committee talking I have the feeling when they set up the policies or like when, because both have an opinion. So I think they have something in place in their companies. Or I know they have. And but when you see them talk together and you see it is maybe not aligned. So the fund manager maybe goes like this. And the investor like this. So I think you should have maybe, you just set up a policy. Always consider the parts or the counterparts and try to set up policies actually together. To align it. Because basically if your policy is that you publish a sustainability report, you are depending on the information you receive for that. If you will never get that information then you can have a very nice policy about it, but you want be able to deliver. But I am sure they also discussed it before. I would assume that. But maybe not. That is something that can be improved.

X: Make sure there are no room for interpretations?

Y: Yeah. The nice thing is with sustainability you can actually really work together, because it is not like, I don't know, you can not make return. If the return of the fund manager increases basically means the one of the investor decreases. So it is also a competitive relationship. You don't have that so much in sustainability issues. If you don't look at it from the economic side at least.

X: so it is a easy win win?

Y: Yeah. Or is more easy, easier win win another issues maybe.

X: Okay. We discussed all things I wanted to discuss with you. So thank you for cooperation for this interview. May your name be mentioned in the dissertation? Yeah.

Y: Great.

X: Thank you.

Y: You are welcome.

Transcript – Redevco, Derk Welling

X: Oké, wat is in uw mening duurzaamheid in de real estate industry? Of in de vastgoedindustrie.

Y: Wat duurzaamheid is?

X: Ja.

Y: Nou ja eigenlijk vrij eenvoudig. Als je kijkt naar, dat gaat over beleggingen in, op locaties die op langere termijn nog steeds aantrekkelijk blijven wonen, werken, winkelen. Waarbij de financiële hurdles haalt die je belooft aan je investeerders en waarbij je ook kijkt naar de milieu impact naar de gebouwen en die realiseert. Maar tegelijkertijd dus ook kijkt naar de sociale impact die het vastgoed heeft. En dat kun je dus door te investeren op een bijdrage aan leveren. Dus de combinatie echt van zorgen dat je financieel rendement haalt, maar dat is een gevolg van het feit dat je op de juiste plek zit en het zorgt dat je gebouwen de, vooruitlopen op de milieuwet- en regelgeving.

X: Wat is uw rol en ambitie in de realisatie van duurzaamheid binnen uw bedrijf?

Y: Mijn rol. Mijn rol is ik ben head of CR. Dat is Corporate Responsibility. Eigenlijk is dat een gevolg van, ik ben begonnen als een soort van manager sustainability. Toen was het heel erg gericht op, moet je even wat geschiedenis weten. Heel erg gericht op het verduurzamen vanuit milieuoogpunt van de nieuwe ontwikkelingen. Eigenlijk door de crisis zie je dat op een gegeven moment een verplaatsing of een verschuiving van laten we ons richten op nieuwe ontwikkelingen naar bestaand vastgoed. Zijn we gaan rapporteren. Dus eigenlijk hebben we toen vanaf 2008/2009 eerste rapportages ook gedaan. Nou daarmee is het vakgebied, toen ik begon eigenlijk, 2007, was er nog, hadden geen ... (00:02:29) bij een andere organisatie. Dat was geen sustainability department bij geen van de partijen. Die kwamen denk ik pas in, een jaar à twee jaar later. En het vakgebied is gegroeid en wat volwassener geworden. Dat zie ik ook binnen onze CR reports die we publiceren dat we ook delen in het rapport, is gewoon weggelegd binnen de organisatie. Dus daar waar het gaat om HR trekt de HR-afdeling daar. Dat gaat om governance risk en compliance. De collega's die hier normaal zitten, die zijn daarvoor verantwoordelijk. En mijn rol nu is zowel verantwoordelijk zijn voor de rapportage. Intern als extern. Op de kpi's die te maken hebbe met de CR. En daarnaast draai ik eigenlijk de hele vergroening van de portefeuille. Meer het milieuaspect van, van onze portefeuille. Waarbij we eind volgend jaar de hele portefeuille met BREEAM gecertificeerd willen hebben. Dus dan praten we over 420 panden of zo. En we zijn dan nu ook bezig om dat richting 2021 langzamerhand de BREEAM scores te verbeteren. Dus we kijken naar hoeveel geld is gealloceerd naar welke BREEAM score. En dus het niet alles hoeft outstanding te zijn.

X: Nee, maar jullie brengen het ook in kaart. Ook al is het een slechte score zeg maar.

Y: Ja dat maakt mij niet uit. Veel mensen willen alleen pas certificeren als ze een very good hebben, maar dat maakt mij echt helemaal niks uit.

X: Nee, oké.

Y: En waarom niet? Omdat je gewoon eerlijk moet zijn. Je portefeuille is nog niet groen. Want dan was, zouden we nu allang klaar zijn. Dus wij kijken naar wat, hoeveel procent van ons vermogen is gealloceerd naar een bepaalde categorie. En dan van daaruit gaan we kijken van wat zou dan de target moeten zijn richting 2021. En ook daarin zie je weer waarom, hoe wij naar duurzaamheid kijken. Want dat komt in asset business plannen. Waarin de CAPEX in komende jaren en OPEX gepland wordt. Dus kasstromen op pandniveau wordt een, een forecast gemaakt voor de komende zes jaar. En in die zes jaar moeten we dan ook weten wat wordt dan BREEAM, de verwachte BREEAM-rating. Waarbij we verwachten dat de cash flow die er op pandniveau gegenereerd wordt voldoende dekkend is ook om die rating, die ambitie te halen.

X: Oké, met zeg maar de verbetering lag die je daar wil maken.

Y: Ja dus dat gaat een op een. Dus we kijken, dus zo'n pand moet de hurdle rate halen en tegelijkertijd moet je ook zorgen dat je je BREEAM score verbetert.

X: Ook een persoonlijke vraag. Wat heeft bij u veroorzaakt om voor sustainable te kiezen of sustainability.

Y: Toeval. Ik was skileraar dus.

X: Ook leuk.

Y: Nee ik kwam op een pad, door destijds zat Jaap Gilles hier en die had het erover dat ze in iets met duurzaamheid wilden doen. En toen en dan praat ik over 2006/2007. Want ik ben eind 2006 al begonnen met gesprekken met Redevco en toen zat Redevco nog te twifelen van moeten we iemand gaan aannemen of blijven we een consultant inhuren. Nou toen hebben zij uiteindelijk gezegd van nou we gaan iemand aanstellen en dan, nou ja, ik ben ook begonnen met een half jaar contract. Ook zelf omdat ik dacht van ja wil ik dit. En toen had je nog heel lang de discussie van is het een hype of blijft het. Nou ja, dat, gelet op, feit is dat we inmiddels ook al een paar jaar weer een andere collega hebben op dit vlak. Intern, bij de service office. Dan en je ziet dat tal van bedrijven afdelingen hebben op dit vlak. Dan zie je dat het voorlopig wel blijft.

X: Ja, oké. Denk je, denk je dat jullie stakeholders bewust en ontwikkeld zijn op het gebied van sustainability of duurzaamheid?

Y: Ieder op zijn eigen manier.

X: En dat betekent?

Y: Ja, dat hangt er vanaf. Wat, hoe zie je als duurzaamheid? Iedere stakeholder, we hebben net een stakeholderanalyse uitgevoerd onder tal van verschillende partijen. En als je kijkt naar een huurder, huurders bij ons zijn meestal de retailers. Die vinden duurzaamheid wel degelijk belangrijk. Maar dan in relatie tot hun product in de winkel. En die bekommeren zich meer om de supply chain dingen. Dus de werkomstandigheden waaronder hun product gemaakt wordt, et cetera. En die zullen zich wat minder bekommeren om energieverbruik in hun winkels. Ik noem maar wat. Dus die geven, wat je in feite doet is, daar geloof ik, dat is een ander verhaal. Tal van benchmarks, zeker niet op vastgoedvlak. Dat je altijd moet kijken naar materialiteit. Van wat is voor ons materieel en wat is volgens de stakeholder materieel? En je focust je op die dingen die materieel zijn voor beiden. Om een voorbeeld te geven, wij rapporteren niet op waste. Afval. Omdat wij aantoonbaar kunnen maken dat het voor ons, in onze portefeuille geen materieel aspect is. Wij hebben geen invloed op afvalstromen. We rapporteren wel op energie. Hebben direct geen invloed op, maar het uiteindelijk indirect wel omdat we eigenaar zijn. Water. Rapporteren we op. Omdat mensen denken dat het heel erg belangrijk is. Maar het is een beetje in de industrie standaard geworden, maar feitelijk, als ik heel kritisch zou zijn zou ik niet eens op water te hoeven rapporteren.

X: Omdat jullie dat ook niet verbruiken zeg maar.

Y: Water is geen issue in gebouwen. Gebouwen verbruiken feitelijk weinig water. En waarom? Omdat het vaak closed circuits zijn. Dus het wordt weer gezuiverd en weer hergebruikt. Dus feitelijk verbruik je niet echt wat. Je verbruikt pas water als je bijvoorbeeld beton gaan maken. Dat hydrateert water, dan wordt het cementsteen en dan wordt het, heb je het verbruikt. Het grootste verbruik van water is de agrarische sector. Als je met een water footprint in Twente gaat praten dan zul je horen dat het gebouwen, dat het geen issue is voor water.

X: Dus in verhoudingen –

Y: Is gewoon niet materieel. Sterker nog ik denk dat een gebouw water produceert.

X: Hoe dan?

Y: Door de mensen die overdag werken in kantoor. Die nemen water mee. Die gaan naar het toilet en vervolgens komt het zo in het circuit.

X: Op die manier.

Y: Ja maar zo moet je, dat is de water footprint. Hoeveel water gaat erin, hoeveel gaat eruit. Dat is ook een vorm van vocht wat weer gezuiverd wordt en dan is het weer drinkwater. Zo simpel is het eigenlijk.

X: Ik heb het nog niet eerder gehoord –

Y: Iedereen kijkt vanuit zijn eigen bril. Maar goed en dan wat heb je nog meer? Andere stakeholders. Je hebt natuurlijk, ja de beleggers die willen dat je op een verantwoorde wijze, ligt aan de rekenschappen aflegt. Ja, duurzaamheid voor, vanuit de sociale context zou je kunnen kijken van ja als zij ergens in een gebied investeren heeft dat consequenties. Dat realiseren wij ons zelf misschien niet altijd, maar daar waar bij investeerders, heeft dat invloed op de directe omgeving. In Bordeaux en midden, in het centrum hebben wij. Zijn wij nu midden in een grote herontwikkeling, is bijna klaar. Maar is gewoon nog een bekende. De meeste plekken waar we investeren zijn vaak wel bekende plekken. In Zaandam hebben we een herontwikkeling gedaan. Nou dat is nu eye-catcher geworden. Berlijn, Alexander Platz. Naast de Fernshee... toen een nieuwe ontwikkeling gedaan. Ook dat zullen veel mensen in Berlijn weer kennen. Dus het heeft ook een impact, maar dan vanuit meer de bewoners. De local communities. De mensen die in die omgeving wonen. En die zullen daar met een heel andere bril weer naar kijken. Die kunnen onze gebouwen op dat moment lelijk vinden of van ja. Is het een verrijking of niet?

X: En jullie ervaren niet veel, resistance vanuit de huurders als jullie komen met verduurzaamheidsmaatregelen?

Y: Dat is een aparte tak. Je moet, als je ook met andere beleggers hebt gesproken, met name in kantoren. Een totaal andere tak van sport dan retail. Waarom? Omdat wij alleen maar eigenaar zijn van de core en cell. Dus de gevel en draagstructuur. En de installaties zijn van de huurder. Dus wij en de verlichting. Sterker nog wij, wie zijn wij als wij 20 winkels verhuren of 25 aan een H&M. Wie zijn wij om tegen H&M te zeggen dat zij bepaalde verlichting niet meer mogen gebruiken. Dan zegt H&M prima dan komen we niet, nou dan zitten wij misschien wel met een leeg gebouw. Dat wil je ook niet. Dus je moet het ook in perspectief zien. En een retailer die heeft zeg maar honderden vestigingen met een bepaald concept. Als je een McDonalds hebt, zeg maar, dat wij, wie zijn wij om het concept van McDonalds overhoop te gooien?

X: Dat wordt lastig denk ik.

Y: Ja.

X: Oké. Is duurzaamheid iets wat jullie bespreken met jullie banken?

Y: Banken ben ik niet bij.

X: Oké en weet u er iets van of dat gebeurt of –

Y: Nee, financiering praat ik niet over. Dat laat ik over aan Marcel of Kovra.

X: Oké. Sinds wanneer is jullie, werken jullie aan duurzaamheid. Wat is jullie beleid?

Y: Twee jaar, al vrij lang eigenlijk. Er was zeg maar voorheen al een interne sustainability report, maar die werd nooit gepubliceerd. We zijn eigenlijk pas vanaf 2008 gaan publiceren. Maar duurzaamheid is in die zin ook als je kijkt naar C&A, ons zusterbedrijf. Die is dat, ja zit vrij diep geworteld. Zijn uiteindelijk een familiebedrijf, zes generaties. Dus wij denken ook wel in generaties. Dat zit er vrij diep in zeg maar.

X: Dus sinds 2006?

Y: Ja, langer.

X: Al wel langer.

Y: Zeker. Zelf, maar binnen de Redevco is het eigenlijk, ja toen we, toen ik in mei 2007 begon toen is het echt langzamerhand, zijn we ook gaan rapporteren en ja. Toen zijn we ook naar buiten toe, zijn we langzamerhand naar buiten toe gaan treden.

X: Oké. Ja ik heb u van tevoren wat drives en hurdles gestuurd. Wou ik graag eigenlijk even doornemen met u of ja met je. Ze zijn ingedeeld in verschillende kopjes en ik wou graag van jullie weten wat jullie zeg maar tegen zijn gekomen. Of wat jullie stimuleert bij de drivers en waar jullie tegenaan zijn gelopen bij de hurdles. Wat ziet u als groter driver voor het implementeren van duurzaamheid en waarom?

Y: Intrinsic motivation denk ik. Ethics. Bij ons is het ook reputatie in ieder geval. Maar dat zou ik als ethics, is een driver hoor.

X: Ja, nee maar –

Y: Sorry?

X: Een external driver.

Y: Waar staat die?

X: Corporate and brand reputation.

Y: Waar staat dat?

X: Nummer 9. Aan de achterkant. Of 8 sorry.

Y: Deze ja. Ja uiteindelijk is ook, merken we ook dat het wel iets is wat medewerkers kan aantrekken. Maar dat is dan, dat hoor je achteraf. Dat is niet bewust. Reporting is nooit een doel. Ja is moeilijk te zeggen van bij duurzaamheid speelt het allemaal wel. Maar, ik denk avoiding risk. Shareholder value. Indirect zie je ook dat het een, kan bijdragen aan innovatie. Ja, polluter pays, national legislation. Regulation pressures en avoid fines and penalties. Benchmarking niet. Wat is dit? Generate/restore trust company. Dat heeft dan ook weer met brand reputation, dat is ook trust. Bij ons is het stakeholder, is puur shareholders geweest. Onze huurders vragen er niet om. Banken vragen er niet om. We hebben weinig of niks met NGO's te maken. Ja ik denk zo een beetje.

X: Oké en kun je aangeven wat dan de meest belangrijke zijn geweest?

Y: Ik denk shareholder en reputatie. Ethics. Intrinsic motivation. Dat zijn wel –

X: Oké.

Y: Maar bij ons is het gewoon puur ook wel vanuit de shareholder die dat –

X: Oké, zou u nog, heeft u nog gezien welke er echt totaal niet bij horen? Die niet van toepassing zijn en zou u nog eentje toe kunnen voegen die bij jullie echt orde was?

Y: Nou ja stakeholders, expectations van banken. Omdat je bij, van, zeg ik nee. Maar dat kan, het kan wel een driver zijn hoor. Het is een beetje flauw om te zeggen.

X: Nee maar als u dat tot nu toe totaal niet ervaren heeft als driver dan –

Y: Nee het is wel ik heb samen met Annemarie van Doorn die zat toen bij ABN-Amro hebben wij samen een DGBC opgezet. Destijds met zijn tweeën. En toen zat ABN er wel bij, maar vervolgens is Annemarie weggegaan en uiteindelijk, nu begint ABN wel weer aandacht te geven aan – Opeens, ik weet niet wat er gebeurt binnen de bankenwereld, maar opeens worden ze wakker.

X: Oké. Ja nu eigenlijk hetzelfde bij de hurdles. Welke hebben jullie ervaren?

Y: Even goed kijken waarvan ik zeg dat het absoluut geen –

X: Ja. En of u misschien nog eentje zou kunnen toevoegen.

Y: Ja ik denk, ja ik denk wel international treaties of zo misschien. Ik ja. Als ik gewoon puur kijk van wat bij ons gespeeld heeft is echt van, vanuit de nationale of vanuit de wet- en regelgeving. Daardoor zijn we echt wel begonnen in combinatie met het verhaal dat de familie het een belangrijk onderwerp vindt in relatie tot de reputatie en ja eigenlijk wat we noemen good corporate citizenship. Onze slogan is ook altijd business in balance. En dat reflecteert in feite. En daar zal, die was er al voor dat we begonnen met duurzaamheid. Maar business in balance geeft eigenlijk al aan de balans tussen people planet and prosperity.

X: Oké. Yes. Ja in principe hetzelfde voor de hurdles bij het implementeren van duurzaamheid.

Y: De hurdle is denk ik met name, ik weet niet of dat er ook bij staat. Is vaak de negatieve perceptie van dat het geld kost. In plaats van dat het geld oplevert. En ik zeg altijd van als het economisch niet rendeert is het per definitie niet duurzaam. Dus als iemand zegt sustainability is niet rendabel, dat kan niet. Per definitie. Dat is een beetje iets als natte regen en witte sneeuw. Duurzaamheid betekent dat je rendement haalt. Ik denk in het begin was het wel, ook wel wat, wat sowieso een punt is, is denk ik informatie. Kennis omtrent, met een lack of trained employees, langzamerhand weet iedereen intern wel wat BREEAM is, maar ja, nou ja dat heeft ook wel een paar jaar geduurd. Je moet mensen allemaal trainen en nu zit het langzamerhand zo diep ingeworteld in het bedrijf dat je, dat helpt. Eigenlijk moet ik er naar streven dat ik hier binnenkort niet meer ben, bij wijze van. Want dan

heb je het wel verankerd. Nou ja, dan heb je qua informatie is met name toch wel IT. Van hoe krijg je de juiste informatie naar boven en dat is een interne dan bij ons. Maar ook extern trouwens, want wij wilden, wij vragen om informatie omtrent de energieverbruik, waterverbruik van de huurders. Zij betalen de rekening dus wij halen dat op. Vrij complex verhaal, stoppen we veel tijd in.

X: Dus nummer 22 zou je ook zeggen?

Y: Ja, maar dat is intern ook. Die is niet alleen extern. Nou ja lack of leadership. Je merkt gewoon als je, ja als de board er niet achter zou staan dan zou ik een onmogelijke taak hebben. Ja lack of a clear link to business value krijg je dan natuurlijk weer. Dat is dan de, wat je dan hoort dat groene gebouwen meer rendement opleveren waar ik niet in geloof.

X: Niet?

Y: Nee, kan niet.

X: Oké. Waarom niet?

Y: Nou om in financiële termen te praten, als je CAPM hebt, je CAPM-model. Dus asset pricing model. Dan, dan zie de relatie tussen risk adjusted returns en of de return en de risico. Volatiliteit. Naarmate je meer risico hebt, maak je meer, hoger rendement. Nou ja als je, ik zie, investeren in groene gebouwen zie ik als risicoreductie en daardoor dus ook een lager rendement. En uit ons onderzoek blijkt ook, dat hebben we nu twee jaar herhaald. Dat er geen relatie is tussen rendement en energieverbruik of een BREEAM certificaat. Wij publiceren, daar hebben we vorig jaar wat over gepubliceerd. Maar dat doen we komend jaar, nu in september weer. Aantoonbaar is het gewoon niet. Voor retail. Wat belangrijk is. Kan me voorstellen dat het bij kantoren anders is, omdat daar, omdat dat weer een brand te maken heeft van jouw huurder. Als jij een bekende corporate bent, die wil dan ook in hun jaarverslag wat vermelden. Dat ze in een duurzaam gebouw zitten en daardoor bereid zijn om wat meer huur te betalen. Dus in kantorenmarkt is dat anders. Woningen zie je het ook wel, maar dat heeft er meer mee te maken, wat meet je dan, meet je dan de duurzaamheid of meet je gewoon de technische kwaliteit van een gebouw. Want als je een woning hebt met een a-label betekent dat per definitie waarschijnlijk triple glas heeft of dubbel glas. Als jij een huis ziet en je ziet alleen enkel klas denk je o daar moet ik nog in investeren. Dus dan ben je bereid minder te betalen. Dus dan kijk je veel meer naar de technische kwaliteit dan dat je zegt hee het energielabel en je ziet dan van het onderzoek van dat een a-label meer zou opleveren. Want dat kan. Maar dat is, indirect zeg je dat is kwalitatief een beter gebouw. En dan is, meet en de wijze waarop je het meet is dan door middel van energielabel.

X: Oké. Dus het geeft aan dat het per sector heel verschillend kan zijn.

Y: Nou ja in onze retail, de meervoudige regressies die wij met het research team hebben gedaan is er een positieve correlatie tussen het huurniveau en het energieverbruik, energieverbruik per vierkante meter. Die is significant. Wat betekent meer huur meer energieverbruik. Significant. Dat is een meervoudige regressie, moet je aanspreken.

X: Oké. En, even terugkomend, het zijn 21, 22, 7 en 19 geeft u aan dat hurdles ervaren binnen jullie organisatie.

Y: Wacht even. Nou IT is gewoon een belangrijke. Op zowel extern, ophalen van externe informatie zoals intern. Om na, bedenk je dat al het energieverbruik ligt eigenlijk al ergens in databases bij grote energiemaatschappijen. Wij ontwikkelen een benchmark voor retailers om hun energieverbruik te benchmarken. Om appels met appels te vergelijken. Supermarkten met supermarkten. Fashion retailers met fashion retailers. Er is niet een energiemaatschappij die dat, energietips neemt. Terwijl zij –

X: Zij hebben alles.

Y: Ja. Dat is een voorbeeld waar, wij moeten het echt, er zijn behoorlijk, wij stoppen een aantal weken tijd met behoorlijk veel mensen erin om gewoon energiedata op te halen. En dat is gewoon een lastige. Dat heeft voor Nederland, wilde smart meters installeren. Wordt je gewoon, het wordt gewoon vertraagd door de netwerkbeheerder.

X: Niet door de huurders?

Y: Nee huurders zeggen joh prima als je het wil hebben. Tenminste de update van green leases zeg maar, daar wordt ook heel spannend over gedaan dat het allemaal, de meeste green leases zijn zeg maar gericht op het uitwisselen van informatie. Dat soort zaken. Als je dan vervolgens vraagt wat doe je met die informatie? Dan zeggen ze helemaal niks. Ja, maar dat is wel, wel een gegeven. Dus je kunt je echt gaan afvragen van op een gegeven moment zijn we begonnen om mensen, om informatie over het energieverbruik op te halen maar wat doe je ermee? Ik zit, ik sta ook voor de keuze van ga ik hiermee door of niet. Blijf ik energie opvragen? Wij rapporteren erover, maar als je echt energieverbruik wil managen dan heb je gewoon kwartierdata nodig. Dus data op kwartierbasis uitgelezen.

X: Echt een 15 minuten kwartier?

Y: Ja, dat doet C&A al vanaf midden jaren 90. Het is niet bijzonder of zo.

X: Maar waarom moet het dan op kwartierbasis zijn?

Y: Omdat je dan echt kunt managen. Dan weet jij wat het profiel is en dan kun je zien van staat er 's nachts wat aan terwijl de winkel gesloten is. Allemaal dat soort zaken. Daar maak je de reducties.

Dus met jaar data schiet je niks op. Wij hebben dat in het begin gedaan om gevoel te krijgen bij het energieverbruik per vierkante meter. Om een soort risicoanalyse ook te doen van wat als er de CO2 emissies belast gaan worden, wat zou dan het effect worden? Dan of de huurder of wij en/of wij zouden dan op de een of andere manier meer moeten betalen voor het verbruik van energie. Stel dat er wel, toen, in 2008 hebben we al een onderzoek uitgevoerd naar de correlatie tussen energieverbruik en de RAMP levels en noem maar op. Konden we toen ook niet vinden. Maar goed. Dat was voor ons wel ook een manier om te kijken. Nou als we dat toen wel hadden gevonden dan had je al iets en dan zou je dat niet gelijk gepubliceerd hebben. Dan ga je zorgen dat je, maar het was er niet. Tot nu toe hebben wij het nog niet kunnen ontdekken. Maar misschien ligt het aan ons. Niet kunnen ontdekken, gewoon aantoonbaar van de data die wij verzameld hebben nu over zeven jaar. Dus.

X: Oké. En naast de IT?

Y: Dus die informatie is lastig. Dan denk ik dat toch wat een heel belangrijke, nou het is bij ons geen hurdle trouwens. Want ik zie net lack of leadership. Dat is bij ons absoluut juist geen hurdle. Want dat is bij ons is dat er altijd geweest. Maar ik denk een organisatie waar je lack of leadership hebt of de board staat er niet achter, ja dan heb je een probleem. Want dan krijg je een heel lastige opgave. Maar wat het bij mij echt met name geweest is, ik denk dus ja er is geen drive vanuit de retailers in relatie toe energieverbruik. Ja ik denk dat mensen en dan denk ik met name de clear link to the business value. En dat is natuurlijk nog steeds. Nu wij ook weer gaan publiceren van er is geen correlatie tussen energieverbruik en huurniveaus. Dan zeggen mensen ja waarom doen we het dan. We gaan er wel mee door, maar dat zijn wel, als mensen zien dat er een business case is dan gaat het nog makkelijker. En het is het aantonen van de business case is en blijft een heel lastige. Maar om maar aan te geven dat je in, ik noem maar wat, in de UK mag jij vanaf 2018 straks een gebouw met een F of G-label niet meer verhuren of verkopen. Ja als jij een mooi investeringsvoorstel had gedaan een paar jaar, of een jaar voordat die wetgeving er kwam ja dan klopt jouw investeringsvoorstel echt niet meer. Dus het is ook een beetje kijken, ja je weet niet wat er op je pad komt. Dus in die zin is het gewoon wel het managen van regulatory risk in feite. Je weet niet wat er op je afkomt. Maar dat de EU in 2050 radicaal minder CO2 uitstoot zal hebben is een gegeven. Linksom of rechtsom moet het ergens vandaan komen

X: Ja inderdaad. Maar die regel is voor de hele vastgoedsector of alleen voor retail?

Y: De hele vastgoedsector zal, daar gaan we echt wel naar toe. En er zijn drie redenen waarom je kunt zeggen je moet ermee bezig. Nou een is zeg maar climate change zou je kunnen zeggen. Dan zeggen mensen van ja het is onzin, het bestaat niet. Het effect tussen CO2 prima. Nou een tweede reden is fossiele brandstoffen raken op. Dan zeggen mensen joh we gaan straks onder de noordpool boren, dus dat is ook geen probleem. We hebben schaliegas en weet ik veel wat. En de derde reden is eigenlijk security of energy supply. Omdat de EU niet afhankelijk wil zijn van de zogenaamde

instabiele regio's. Lees Midden-Oosten/Rusland. En feitelijk is dat volgens mij altijd nog de achterliggende driver geweest. Nu wordt daar wat transparanter over gedaan. Maar feitelijk is dat altijd wel de driver wel geweest. Politiek gezien. En dan in communicatie gaat vaak om het milieu.

X: Nog iets verder toe te voegen op het stuk? Oké. Volgende vraag. Wat hebben jullie gedaan op het gebied van duurzaamheid?

Y: Moet je onze zeven rapporten lezen. Binnenkort komt de zevende uit. Ja wat hebben we gedaan? Je moet het opsplitsen denk ik in twee takken. Een is wij als bedrijf. En dan de portfolio die we managen. Dat zijn twee aparte dingen. Wij als bedrijf, heb je te maken met enerzijds de medewerkers. Op dat vlak hebben we altijd, nou ja, bijzondere cultuur dat we, als je kijkt naar de hele engagementsurvey, dat communiceren wij ook wel naar buiten. Scoren we gewoon boven de high performance benchmark. Dus daar doen we het, op dat vlak zijn we, ja HR, altijd wel een belangrijke pijler geweest binnen de Redevco. Dan heb je binnen het gebied van de business operations of de office operations heb je, hebben we op een gegeven moment ook wel een target gezet op CO2 per medewerker. Nou die is over de jaren heen nu al de targets voor 2020 hebben we inmiddels al gehaald. Dus we vragen ons nu af of we daarmee door moeten gaan of niet. Maar we hebben, we waren een van de eerste denk ik wat al jaren geleden is, om een cap op de CO2 per auto. Dus mensen mochten geen auto lease met een emissie groter dan. Dat hebben we al jaren. En je ziet gewoon nu dat de emissies van auto's de afgelopen jaren stabiel naar beneden zijn gegaan. Dus dat heeft meer in relatie tot kantoren te maken. En CO2 van ons is met name vliegen, energieverbruik in de kantoren en de auto's. Dat zijn de drie blokken. Al die blokken zijn we al, hebben we gerealiseerd. Dan met betrekking tot governance, risk en compliance. Nou ja dat hele, ja hoe zeg je dat, integrity is bij ons eigenlijk een van de key dingen geweest altijd. Dus eigenlijk zero tolerance beleid ten aanzien van integriteit. Als je ja wet- en regelgeving nakomen dat is gewoon een, doen we. En dat mag geld kosten. Dus dat is een beetje meer op de, op het vlak van Redevco als trainingen wordt heel veel aan gedaan. Je hebt veel, krijgt veel mogelijkheden om je als medewerker te ontwikkelen. Dat zijn ook belangrijke duurzaamheidskenmerken van een bedrijf. Als je kijkt naar de portfolio, ja dan hebben we eigenlijk al vanaf 2008. 7/8, eind 2007 met Annemarie toen zeg maar het initiatief voor de DGBC genomen. Daarvoor zaten we bij de ICC Sustainability Group. We hebben het initiatief genomen om de pan-european BREEAM te ontwikkelen. Hebben we mede gefinancierd en daarmee hadden we eigenlijk een soort voor Europa een taal ontwikkeld. Die was er toen al en is in oktober 2008 gelanceerd. En daarmee ook binnen de Retail industrie best wel partijen meegekregen om dat te doen. Nu met BREEAM in Use hebben we eigenlijk 2013 hebben we alles opnieuw bekeken. En toen echt een strategie ontwikkeld voor de lange termijn voor de portfolio en willen we dus eind 2016 alle panden gecertificeerd hebben. En nieuwe ontwikkelingen met een spend van meer dan 10 miljoen of herontwikkelingen moeten minimaal BREEAM very good hebben. Gebouwen met minder dan 10 miljoen ga je een soort pre-assessment doen op het gebied van BREEAM in use en nemen we wat zakelijke veranderingen in in het programma van eisen en zorgen dat we na oplevering dat pand een BREEAM in use very good heeft. Op asset. We hebben, we zijn eigenlijk de eerste partij geweest die actief op grote schaal energie en water data is gaan opvragen bij de huurders. Daar waren we veruit de eerste mee. En naar aanleiding daarvan, toen we een paar jaar data hadden, is altijd de intentie geweest omdat terug te geven aan de huurders. Hebben de retailer benchmark opgezet. Waarbij de huurders ook informatie krijgen van hoe hun score is vergeleken met die van hun peers en wat ze mogelijk zouden kunnen besparen. Dan hebben we nog de, ja, dat het, de Redevco Foundation is opgericht nu met een budget van 1,5 miljoen. Op jaarbasis eigenlijk 1,5 miljoen spenderen aan tal van goede doelen. Dat willen we ook al jaren. Al die dingen die ik nu opsom eigenlijk staan allemaal in het, in ons jaarverslag. Alles.

X: Oké. Zal ik doornemen. Ja welke stakeholders motiveren jullie om duurzaam te zijn?

Y: Shareholders.

X: Hoe implementeren jullie beleid naar van policy naar fund strategie?

Y: Oe. Nou we hebben met BREEAM eigenlijk, is de kapstok te pakken. Heb je een gemeenschappelijke taal over alle fondsen heen. Dat is zeg maar het raamwerk waarin je dan kunt werken. En vervolgens ga je met iedere funder, spreek ik. En dan kijk ik wat zij willen en voor iedere funder, zet je eigenlijk je criteria een beetje vast. Nou er is een bepaald fonds, die is al 100% BREEAM gecertificeerd. Of een fonds, wij noemen het dan portfolio. Die portfolio hebben die al 100% gecertificeerd is. Daar ga je kijken naar verbeteringen. Maar er is ook een portfolio, die is misschien nu 70/80% gecertificeerd. Daar moet nog even een stapje bij gedaan worden om, want eind volgend jaar moet alles gecertificeerd zijn. Dus een portfolio hebben we gedefinieerd die we met alle panden die we verhuren aan C&A. Dan praat ik met de funder voor ons C&A fonds zeg maar. Waarbij we echt gezamenlijk met C&A optrekken om te zien van we hebben op basis van onze jaar data die wij verzameld hadden over de afgelopen zeven jaar hebben wij een analyse gedaan en toen zagen wij dat een bepaald land veel beter scoorde. Toen hebben gezegd van joh kunnen we daar niet van leren en kunnen we dat niet in alle panden van Redevco in andere C&A landen op de een of andere manier doen. Dus nou hebben we ook een project geïnitieerd om te zorgen, is net afgerond, maar dan gaan we langzamerhand er echt naar streven om op dat vlak, kunnen wij echt targets gaan zetten om het energieverbruik per vierkante meter om laag te zetten. En dat gaat met, omdat je daar veel panden mee hebt, meer dan 100. En, maar dat is bij een ander fonds, is dat weer totaal anders. Omdat je daar heel veel verschillende medewerkers hebt of retailers. En dan heeft het zetten van een target op de energieverbruik per vierkante meter helemaal geen zin. Omdat als ik een nieuwe huurder krijg met een heel ander profiel, dan heeft hij meer of minder energieverbruik. Nou als hij minder zou hebben dan doe ik het niet beter. Want dan heb ik gewoon een nieuwe huurder.

X: Dus het is heel lastig te meten en te vergelijken.

Y: Daarom houd ik ook niet van die benchmarks van GRESB en dat soort dingen. Dat vind ik echt –

X: Dat vind je niet objectief genoeg of?

Y: Nee is totaal niet objectief, wordt niet gecontroleerd. Emissiefactoren worden niet gestandaardiseerd. Rubish in rubbish out. Ja, serieus. Ik weet, na zeven ja opteren weet ik echt wel, de kwaliteitsslag die wij hebben moeten maken en wij hebben geloof ik niet met zoveel, ik hecht daar geen, 0 waarde aan. Echt. Ik weet dat veel mensen dat wel doen, maar dat is meer een soort van we hebben wat waarmee we kunnen aangeven, maar feitelijk als je inhoudelijk er echt naar gaat kijken heeft het 0 waarde. Echt. Een BREEAM score kan ik gebruiken om te benchmarken. Bedoel een BREEAM, iedere certificaat wordt ge-audit. Als ik dan straks meer dan 300 certificaten heb, kan ik op portfolioniveau exact benchmarken. En dan benchmark ik op basis van gecertificeerde data. GRESB is niet gecertificeerd. ik weet dat financiers nu weer iets hebben over, ik zag zo'n kopgroep financiers bij de TGPC hadden het over GRESB en dat soort dingen. Ik weet niet wat ze willen, maar –

X: Nee, wat bij ons, dat is wel, wordt wel gezien als een belangrijke –

Y: Ik vind het onzin.

X: Ja, nou wat u zegt.

Y: Waarom niet sustainalytics?

X: Daar zijn we ook mee bezig, daar hebben we ook een prestatie over gehad.

Y: Ik vind als jij een benchmark hebt, een basisprincipe van een benchmark is dat je transparantie hebt en goed, duidelijke data waarmee je kunt vergelijken. Ik ken genoeg mensen die mee hebben gedaan of meedoen met GRESB maar het is gewoon niet transparant. Dus als jij vereist dat je transparantie stimuleert, transparantie in de vastgoedsector te realiseren dan moet je bij jezelf beginnen.

X: Dat is waar.

Y: En bij BREEAM, een BREEAM score is volledig transparant. Ik weet hoe ik aan die score kom. Dus dat is een beetje, ik vind het een beetje, ja. Het enige positieve is dat je door zo'n instrument, los van de kwaliteit, blijktbaar ineens een hele sector in beweging kunt krijgen.

X: Dat is wel mooi.

Y: Ja. Maar verder denk ik van nou zolang dat loopt, prima. Maar het zegt niets over de kwaliteit. Totaal niet. Ik heb hier, ieder jaar kreeg ik de vraag van wil je meedoen. En op een gegeven moment ben ik ook hier met een collega gaan zitten. Nou goed hier heb je de vragenlijst. Laten we voor de lol eens een paar vragen invullen. We werken voor hetzelfde bedrijf, jij denkt, jij weet hoe het in elkaar zit, ik ook. Hij gaf een antwoord op dingen, ik ook. Nou ja de antwoorden waren niet gelijk. En dan zeg je ja kom op. Ik zeg nou dan ga je gewoon uitleggen van, gelet op de commerciële belangen die er spelen, zul je altijd zien dat mensen dusdanig gaan invullen – Maar dat is gewoon niet getoetst.

X: Oké. Nou en je kan het ook geen antwoord vragen, niet gewoon een eenduidig antwoord –

Y: Nee er staan dingen in die niet eens kloppen. Hoeveel assets zijn er ISO 14001 gecertificeerd? Dat kan helemaal niet. Dat was een vraag. Plus dat die vragenlijst verandert. Hoe kun je nou die scores van jaar op jaar vergelijken als je vragenlijst anders is?

X: Dat heb ik vaker gehoord.

Y: Zo kan je een waslijst aan –

X: Ja. Nee, oké. Ik zal het meenemen.

Y: Maar je mag het wel aan je collega's doorgeven.

X: Zal ik doen.

Y: Ik vond het echt toen ik het stuk las over die kopgroep financiers bij de DGBC denk ik van wat is er, dat je denkt van dan moeten financiers zich met financieren bezighouden en niet iets gaan roepen van – Nee, ik vond het bizar. Als jij een asset gaat financieren kun je beter vragen naar de onderliggende BREEAM certificaat, iets wat echt gecertificeerd is en dan heeft een GRESB score 0 toegevoegde waarde. En je, dat heb ik toen tegen ABN-AMRO ook gezegd. Die zijn trouwens net zoals jullie hier geweest.

X: Oké. Met hetzelfde onderzoek of?

Y: Nee ja, die hadden ook, die, opeens daarom zeg ik van opeens de banken zijn met duurzaamheid bezig. Van ABN heb ik ze ook hier gehad een tijdje geleden. En heb ik ook aangegeven van ja –

X: Maar ook, sorry, ook studenten die langskomen of?

Y: Nee, nee. Dat is echt, nee, dat waren geen studenten. Dus daar, ja. En ik denk van als jij een pand gaat financieren dan wil je gewoon weten wat de onderliggende kwaliteit is van het, van je assets. Je onderpand. En daar, dat haal je niet uit een GRESB score. Dat is een makkelijke tic-the-box. Eigenlijk zou je gewoon dat als voorwaarde moeten stellen. Gewoon klaar LEED of BREEAM certificaat. Klaar. Alles in Europa gewoon alleen maar BREEAM, met LEED vind ik eigenlijk ook weinig zeggen omdat je met Amerikaanse wet- en regelgeving et maken krijgt. Dus als je gewoon zegt nou een BREEAM score dan en je, kan je, ik kan je wel een voorbeeld laten zien.

X: Ja.

Y: Dit wordt ons nieuwe jaarverslag die in september uitkomt. Nou dan kun je zien hoe wij het gaan doen. Dit is de BREEAM per land geven we aan hoeveel procent per land gealloceerd is per BREEAM rating. Ja, dat. Vervolgens zoom ik in op energie. Donkerblauw is de gemiddelde score per land. Van de Redevco panden om de, die we managen. Lichtblauw is de score van alle certificaten van BREEAM die uitgegeven zijn. Dat zijn allemaal – en dan heb ik een benchmark en dan kan ik gewoon zien waar doen wij het beter of slechter dan de benchmark. En dit is gecertificeerde data.

X: En dan alleen in Duitsland in principe, Zwitserland een beetje.

Y: En Duitsland weet ik, Zwitserland ook waarom. Omdat daar nog bijna niks BREEAM gecertificeerd is. Nou datzelfde doen we voor de pollution and emissions. Doen we voor, wat hebben deze? Healthy, safety en well being. Ook deze – Dat is het mooie van BREEAM. En dit is water. En hier heb je voor de andere land use quality slecht. Waarom? Zitten vaak high street panden. Behalve in België. Hebben we meer invloed. Hebben we veel retailparken. Dat verplaatst onze score. Materialen. Transport. Je moet hoog scoren anders heb je geen goede retailplek. En wat is dat? Waste. Ja.

X: Dit is inderdaad wel gaaf. Is gewoon gelijk begonnen met alle BREEAM certificaten die zijn uitgegeven.

Y: Zo simpel kun je het doen. Dus je hoeft en je hebt geen andere, als jij gewoon vraagt, BREEAM, uit de BREEAM, wij vragen dit op bij BRE en die leveren ons dat. Dus wij kunnen vanaf nu onze scores vergelijken met,...

X: Maar is het niet zo van dat alle gebouwen die tot nu toe gecertificeerd zijn redelijk goed zijn. Dus dat wat u zegt jullie certificeren alles, maar sommige bedrijven certificeren –

Y: Slim ja, slimme opmerking. Ja kan. Maar dat maakt mij niet uit. Want ik krijg, heb hiermee een ding in handen om te zeggen van kijk onze panden zijn relatief gezien nog niet goed. Dus we zijn er nog lang niet.

Y: Ja maar dat zijn potentiële scores.

X: Ja. Nee, oké.

Y: Dus als een land tegen mij zegt we kunnen niet die score halen. Dan zeg ik ja we moeten even kijken. Ons winkelcentrum in Istanbul kreeg laatst een outstanding rating. Nou als we het in Istanbul kunnen halen, dan moeten we overal outstanding kunnen halen.

X: Ja.

Y: Zo, ja. Ik ben heel simpel eigenlijk is het.

X: Ja in principe wel. Dit ik vind het een leuk voorbeeld.

Y: Dus zo kun je, dat is nou hoe je ermee bezig kunt zijn. En als jij wil weten van, als jij een plot hebt, even kijken of ik die hier in heb zitten. Volgens mij hebben we geen, vorig jaar hadden we die erin zitten. Of een laatste rapport, die is wel online. Soort spiderweb. Kun je zien van hoe doet mijn pand het vergeleken met, binnen een portfolio ook. Die kun je op verschillende niveaus doen. En dan kun je, nou ja daarop, op basis daarvan kun je zeggen joh als jullie een financieringsaanvraag krijgen kun je zeggen joh laat mij de BREEAM score zien per categorie en dan weet je hoe dat pand scoort ten opzichte van andere panden. Dan kun je het echt op pandniveau doen. En je kunt hem gelijk optrekken naar portfolioniveau. En forget GRESB.

Y:GRESB weet dat wij daar niet, ja dat wij daar geen enthousiaste partij van zijn.\

X: Geen voorstander. Oké. Ja, waren er hurdles die bij het implementeren van jullie strategie of sustainability en welke waren dat dan?

Y: Nou dan krijg je voortdurend wel weer de discussie van toch budget. Dus je, je kunt, uiteindelijk is het de financiële haalbaarheid, maar dat gaat om hoe ga je je middelen aanwenden om zeg maar jouw milieuscore te maximaliseren. Dat, dat zijn twee tegengestelde krachten. En het gaat dus echt altijd om het optimaliseren. En maximaliseren kan eigenlijk niet. Dus probeer dat te optimaliseren. Bij financieel rendement toch vaak de primaire doelstelling is. Dat vind ik toch wel een hurdle.

[Gesprek wordt kort onderbroken.]

Y: Oké, waar waren we?

X: Bij de hurdles, bij het implementeren van de sustainability.

Y: Nou dan toch lack of information. Dat mensen, de kennis zeg maar, dat mensen het concept duurzaamheid, er zijn zoveel verschillende woorden voor hetzelfde. In finance termen heb je het altijd over, ja, ik noem maar wat het soort rendement of dat mensen dan, dan weet je wel ongeveer waar je het over hebt. Maar in duurzaamheid hebben ze het over duurzaamheid. Corporate social responsibility. Corporate responsibility. MVO. Responsible investments, impact investing. Daar kun je zoveel labels. En je hebt het uiteindelijk allemaal over hetzelfde. Dus al die verschillen maken het lastig. Ze hebben het dan ook soms over sustainability en corporate responsibility. En in feite heb je het over hetzelfde. En dat is gewoon wel spraakverwarring dan wel dat je merkt dat mensen gewoon niet op een lijn zitten. Er zijn natuurlijk mensen die het ook maar, ja onzin vinden. Waarom? Omdat wij weinig invloed kunnen uitoefenen. Onze invloed is beperkt. Dus het zijn wel factoren die je belemmeren. Ik zit te denken wat nog meer, ja, stel de beschikbare, ja, krijg je de, ik kan me voorstellen dat, heb je de budget en de resources, want je bent vaak, wij zijn vaak, Lars en ik zijn met

zijn tweeën vaak echt overloaded. Ik zou makkelijk mensen erbij kunnen hebben. Maar goed, je zit nog tegen een, een cap aan wat ik ook begrijp natuurlijk. Maar tegelijkertijd als je ziet hoeveel mensen bezig zijn met een financial report. Ga maar eens uitrekenen hoeveel FTE is er binnen een bedrijf bezig om een financial report gewoon goed te krijgen. Dat is gigantisch.

X: Ja denkt u dat tijd daar ook nog een rol aan speelt?

Y: Nou wat helpt, hè, ik heb nu verschillende lijnen gehad richting, naar wie ik in de board report. Dat was eerst aan de COO. Toen aan de chief human resources Officer. En nu aan een CFO. En het voordeel is wel dat je, daar, daar was ik heel blij mee. Met die stap. Omdat je hem nu, de interne report. Je moest wel veel met finance samenwerken. Uiteindelijk gaat het toch allemaal naar integrated reporting. Vroeger had je de jaarrekening. Toen kwam het jaarverslag erbij. Toen kreeg je het sociaal jaarverslag. Toen kreeg je het milieu jaarverslag. Nou ze voegen het samen. O nee toen kreeg je ook nog de code Tabaksblad van good governance. Nou voeg het allemaal samen en je hebt een duurzaamheid jaarverslag. That's it. Dus je gaat naar geïntegreerde dingen. En deels zal het ook weer afgedwongen worden door Europese wet- en regelgeving. Die zou afdwingen dat grote organisaties, ja steeds meer zullen moeten rapporteren op verschillende vlakken. Er zijn bepaalde bedrijven die pakken het uit zichzelf op en dan op een gegeven moment komt er wet- en regelgeving die gaat dan maar voor diegene die het niet doen, nog eens afdwingen.

X: Oké. Denk je dat een bank kan bijdragen aan het oplossen van die hurdles en hoe?

Y: Ja. Bedrijven hebben nu eenmaal vaak financiering nodig. Al is het maar om bijvoorbeeld, ja om tal van redenen. En als je die financiering wil krijgen. Als daar dan bepaalde restricties aan ten grondslag liggen. En ik denk ook banken, maar dat is een heel ander verhaal. Ook hoe ga je om, nou er is wel, hoe heet dat ook alweer. Banken hebben zoiets als een soort zorgplicht. Nou dat, dat, persoonlijk denk ik dat banken als ze het hebben over duurzaamheid. Er zijn bepaalde banken die dan tal van mooie dingen naar de buitenwereld communiceren, maar je kunt, hoe ga je om met, maar dat is een heel ander vlak. Duurzaamheid voor een bank is totaal anders. Want je moet eerst een materialiteitsanalyse gaan doen. Dus je zou eigenlijk de materialiteitsmatrix per sector of per asset class wat jullie financieren, dat kan vastgoed zijn maar het kan ook andere sectoren zijn. Je moet weten welke issues er spelen en aan de hand daarvan moet je kijken wat het effect van het geld heeft van wat jullie ter beschikking stellen. En tegelijkertijd ook, het andere vlak. Van hoe ga je om met, met partijen die mogelijk omvallen. Ook daar heb je bepaalde, nou ja, de belangen lopen niet allemaal synchroon. Mensen volstoppen met schulden of noem maar wat. Daar, verantwoord kredietverstrekking. Als je een hurdle hebt van nou ik ga tot maximaal zoveel en meer doen wij gewoon niet. Ook al doen onze concurrenten dat wel. Dan toon je lef.

X: Hoe managen jullie proces?

Y: Welk proces?

X: Van sustainability of duurzaamheid.

Y: Ja zit heel diep verankerd in tal van verschillende processen. Je moet het zo zien dat je, we beginnen dus, het beginproces is zeg maar dus de materialiteitsanalyse. Die moet je periodiek doen. Dat hebben we nu ook weer gedaan. We kijken naar de standaarden. We kijken naar de peers en dan kwamen we tot een long list van 200 issues. Hebben we teruggebracht naar iets van 20. Nou intern naar de verschillende processen kijken waar die issues van invloed zijn. Waar we een impact hebben op die issues. Ga je ze ranken. Vervolgens hebben we een questionnaire uitgestuurd naar iets van 2500 stakeholders om te vragen van, hoe belangrijk, hoe materieel zij dat achten. Nou dan kom je tot een matrix van wat echt belangrijk is en wat niet. Nou dan zie je, dat is heel verrassend. Externe stakeholders geven niks om corporate giving. Dus in ons nieuwe rapport zullen we daar bijna geen aandacht aan besteden. Vinden zij niet belangrijk. Nou dat is een. Als jij dus je issues hebt vastgesteld, daarna ga je kijken van hoe kan ik dit nou meten of wat zou ik willen bereiken, je doel ga je formuleren van mijn doelstelling is x, y, z. En dan ga je vervolgens je data verzamelen en dan ga je dat monitoren op frequente basis. Dat is heel fijn, dan heb je data verzameld en zie je van hee we

hebben het niet gehaald. Noem maar op. Dan ga je doelen bijstellen. Maar dan ga je eerst je, je moet altijd oog blijven houden voor nieuwe issues.

X: Oké. Ja wat zijn de voordelen en nadelen van het, ja, het implementeren van duurzaamheid?

Y: Voordelen en nadelen. Voordelen is dat je, ik denk op de lange termijn behoort tot een groep van, ja overwinnaars. Omdat je oog hebt voor meer dan alleen je financiële rendement, maar omdat je, door bezig te zijn met duurzaamheid kom je tot de ontwikkeling van nieuwe producten, nieuwe ideeën. Die vervolgens het meest ideale is dat je puur een product hebt wat per definitie een positieve impact heeft. Sociaal als milieutechnisch gezien. En je kunt er ook nog geld aan verdienen. Dat is het, hè, dat is het voordeel ervan. En ik zou niet weten wat een nadeel is. Ik vind eigenlijk dat dat, ja. Het is ook, het kan ook gewoon heel leuk zijn als je je niet te veel focust op reporting maar gewoon heel erg kijkt naar de kansen vanuit een business development optiek kun je genoeg dingen bedenken. Kijk naar Triodos. Die is helemaal gebrand rondom duurzaamheid.

X: Die zijn nog niet langs geweest.

Y: Triodos ook. Ook wel, maar dan niet de bank. Maar dan hebben we met X van Triodos Vastgoed ook mee gesproken, recentelijk nog. Maar het was op ons initiatief.

X: Denk je dat het gemakkelijk is om een financiering te krijgen met een duurzaamheidsbeleid of pand?

Y: Ik denk dat, ik geloof niet, maar lastig. Hangt van de bank af hè. Als het oprecht zo is, hangt er vanaf hoe het gebruikt wordt. Vanuit puur PR-matig. Of, ik heb wel wat dat betreft, ik heb gewoon wat negatieve ervaringen met banken. Dus ik ben, ik probeer het maar even professioneel gezien maar even boven te stellen. Maar ik denk dat je, je kunt een enorme positieve impact hebben als je het ook oprecht toepast. Dus je kunt wel degelijk daar voordelen. Al is het maar dat je in aanmerking komt voor subsidies, degene die het verkrijgt. En vroeg of laat is het gewoon, het moet gewoon gebeuren. Als je straks met 9 miljard inwoners op de wereld gaat, we kunnen niet allemaal leven als een Amerikaan want dan heb je vijf planeten nodig. Er is meer dan alleen maar geldgewin. Je kunt trouwens ook, er is een mooie case van het Noorse pensioenfonds Die heeft bijvoorbeeld zo'n voorbeeld, staat geschreven in het boek van Andrew Ang over asset allocation. En ze hadden een case geschreven. Het effect van zeg maar, ja, van responsible investments op de return van een portfolio. Nou dat je, wat er gebeurt, je scope wordt wat kleiner. Dus het zal altijd ten koste gaan van een bepaald. Op zich wel van je rendement, maar die is echt heel beperkt. En, en het was met name naar aanleiding van het geval dat het Noorse pensioenfonds op een gegeven niet meer in Walmart wilde beleggen. En zijn ze uit Walmart gestapt. En dat al gecommuniceerd en noem maar op, dat soort dingen heeft natuurlijk, daarmee kun je veel bereiken. En dan doe je het gewoon echt goed. Maar ik denk dat veel, de grootste hurdle zou zijn de mensen die nog een beetje in de oude cultuur van, ja. En nog vrij egoïstisch alleen maar aan het eigen rendement denken.

X: Het traditionele denken in de vastgoed.

Y: Nou niet specifiek vastgoed, maar ook bij banken dan.

X: Ja. Oké. Ja welke motivatie heeft bijgedragen aan het meten van jullie duurzaamheidsproces?

Y: Ja, je kunt alleen maar managen wat je weet. Dus je, je wilt ook gewoon afgerekend kunnen worden op iets van, zoals nu dat we in 2013 zeggen we willen in 2016 alles gecertificeerd hebben. En we gaan het halen nu. Uiteindelijk. Dan, dat is gewoon, dan zie je daar maak je slagen. Aantoonbaar. Dus daar, dat kun je communiceren in je, en je kunt, zat ook verwerkt in de bonussen van iedereen. Dan gebruik je het in positieve het gedrag van mensen om ze te stimuleren. Dan gaan ze opeens allemaal voor BREEAM certificaten. En dan de volgende stap wordt eigenlijk al die asset business plannen optellen en dan zie je hoeveel geld er is gealloceerd aan bepaald soort very good, excellent noem maar op. Nou en dan kun je eens gaan kijken van hoe kun je dat gaan verbeteren. Rekening houdend natuurlijk nog steeds met de financiële bandbreedte die opgelegd is.

X: Oké. Ja ik denk, ik moet even iets, wat tempo maken hoor. Anders komen we er misschien niet doorheen.

Y: Om drie uur heb ik een meeting.

X :Ja. Waar verwachten, ja, deze kan ik overslaan. Rapport.

Y: Wat is dat dan?

X: Ja wat zijn jullie resultaten tot nu toe.

Y: Ja staan in het rapport ja. Aantal heb ik al natuurlijk hadden we net al gehad toch die vragen.

X: Waar zien jullie jezelf in drie jaar?

Y: Poe. Over drie jaar. Dan praten we over – Dan zijn we actie bezig met het echt ver-groenen met de portefeuille. Dus de scores van BREEAM echt verbeteren. En wellicht verder ook weer in relatie tot steden en andere factoren. Dat je ook wat breder kijkt dan alleen milieu. Dus veel meer in het verlengde van onze city strategie. Maar dat kom ook in ons nieuwe rapport wel een beetje aanbod – Maar we zijn in ieder geval bezig met de actieplannen en dat zit, dat begint nu al dat proces. Daar zijn we dan volop mee bezig.

X: Oké. Ja waar verwachten jullie hurdles en hoe denk je die te overkomen?

Y: Ja, hurdles is gewoon van hoeveel tempo maakt BRI met hun platform. Met hun IT-platform. Dat vind ik wel een belangrijke. Die moeten dat ook bij kunnen benen. Nou ja eigenlijk zie ik het best wel positief.

X: Oké en sorry waarvoor staat BRI?

Y: BRI is de eigenaar van BREEAM. Dus al onze certificaten zitten in hun database. Maar dat platform is nog niet helemaal pan-Europees. En ik wil gewoon snel kunnen downdrillen heel snel kunnen zien van wat is de performance op welke fase en hoeveel panden wel gescoord hebben en hoeveel panden niet. Of dat soort dingen. Die analyses kan ik dan niet snel genoeg maken. Maar dat vind ik wel een noodzakelijke voorwaarden en dat is voor mij dan een obstacle. Een hurdle. En per hurdle is er natuurlijk altijd gewoon de business, is en blijft de business case, totdat je misschien wat voorbeelden hebt waar het gewoon goed loopt.

X: Wat heb je geleerd van het implementeren van duurzaamheid en wat zal je de volgende keer anders doen?

Y: Nou een ding, je kunt a, wat ik geleerd heb, je kunt nooit plannen. De hele, dat zeg ik eigenlijk wel vaker, dat is eigenlijk een journey die, hoe heet dat, ja, unscheduled journey. Dus je leert door te doen. Dat is een totaal nieuw vakgebied wat zich aan het ontwikkelen is. Totaal anders dan iets wat wij al vrij duidelijk is en vervolgens dat ga je implementeren. Dit is iets wat je ontwikkelt. Dus je leert gaande de rit. En in die zin zou het wat dat betreft ook vrij lastig zijn om wat anders te doen. Erg vasthoudend zijn en blijven wel. Heel lastig. Je kunt zo'n, als je een bepaalde kant opgaat, dat is lastig omdat te veranderen. Heeft zijn voor- en nadelen. Dus dan moet je altijd wel even van bewust zijn. Als je te snel van dingen van je, van je dingen gaat afwijken dan kan dat ook lastig zijn. Dus ik ben blij dat we een heel duidelijke omgeving voor een standaard hebben gekozen. Dus niet voor, voor LEED, BREEAM, ect.. Maar dat we gewoon één standaard hebben genomen voor de portfolio. Het is allemaal niet zoals jaarverslag, was ook niet gepland. Was een eigen initiatief geweest. Heb ik geschreven zonder dat het board het wist. En toen gepresenteerd. Waarop het board zei van waarom publiceer je dat niet. Nou omdat bij ons altijd alles vertrouwelijk is. Ja, maar dit kunnen we toch wel publiceren? Nou ja goed. En toen zijn we eigenlijk. Het is een beetje, dus je moet ook uitdagen. Dus dat heb ik ook altijd wel gedaan. Bepaalde onderwerpen in het rapport gaande de rit ben ik gaan opnemen. Dat is gewoon om te testen van willen ze dit er nog in hebben of niet. Oprekken en uitdagen. Heel belangrijk. En als mensen zeggen van ja het kan niet, dan is, maar dat is meer persoonlijk gedreven. Als mensen zeggen dat iets niet kan dan raak ik extra gemotiveerd.

X: Oké. Dat is mooi. Ja welk aspect van jullie duurzaamheidsbeleid ben je het meest trots op? Wat je bereikt hebt eigenlijk. Een achievement.

Y: Nou op een gegeven moment toch wel de concrete projecten. Die je, maar dat is niet zozeer mijn bijdrage maar veel meer dat je ziet dat op een gegeven moment collega's er mee aan de slag gaan. En dat je, als je dat project in Gouda wat we hebben gedaan vind ik mooi waarbij je op een gegeven

moment gaande rit zag bij Redevco Nederland dat we ook vanuit een soort van blog van Gouda dat heel veel mensen in Gouda heel positief waren over die herontwikkeling. Maar die heeft dus, die winkelstraat is opgefleurd plus de milieuscore is veel beter geworden. En hij doet het ook binnen onze financiële dingen gewoon goed. Nou dat is een mooi voorbeeld. Zelfde in Zaandam. Maar ook taal van ik ben trots op wat alle landen bereikt hebben zover, want we hebben gewoon in vrij korte tijd behoorlijk veel BREEAM certificaten gehaald en dat is gewoon een behoorlijke opgave om dat van meer dan 400 panden zeg maar te verzamelen. Dus dat is een best groot aantal. Dus dat vind ik echt wel naar. En tegelijkertijd, zoals nu dit rapport is dan bijna klaar. Dus je kijkt gewoon het eerste rapport met dit, gewoon die groei die we daarin gemaakt hebben, dat is wel, ja, wat zou ik anders gedaan hebben? Nou ja dat is meer omdat, je loopt bij – in dit vakgebied merk ik vaak bijna altijd achter de feiten aan. Het blijft doorgaan, doorgaan en zich verder ontwikkelen. Ik weet vorig jaar hadden we dan TRI-G4 als richtlijn. Die, de richtlijnen blijven zich ook ontwikkelen. Maar die hebben soms een behoorlijke impact. Dan moet je omschakelen. Dus.

X: Nou dat is gewoon inderdaad wat u zegt, het is een nieuw vakgebied wat zich ontzettend snel ontwikkeld. Als je daarbij wil blijven dan –

Y: Ja hij is bijna niet te plannen. Maar het is wel goed om een bepaalde stip op de horizon te hebben, maar gaande die rit krijg je echt wel met nieuwe dingen te maken.

X: Ja. Dat was eigenlijk de laatste vraag. Wil ik vragen of u nog vragen of opmerkingen heeft op het interview?

Y: Nee alleen of ik het verslag mag.

X: Ja het transcript –

Y: Nee –

X: O ja natuurlijk. Dat sowieso. Dat, ja. Wilt u het transcript ook nog lezen?

Y: Nee, nee als ik maar gewoon weet wat er, ik wil wel graag weten wat er gezegd wordt of mijn naam in welke context iets gebruikt wordt voor –

X: Ik denk dat ik –

Y: Alles wat in het rapport staat externe wat je kunt vinden mag je allemaal gebruiken. Want dat hebben we gewoon zo gecommuniceerd en gepubliceerd en verder wil ik het graag zien.

X: Nee dat is goed.

Y: Ik ben wel benieuwd naar de uitkomsten. Naar wat de ING ermee gaat doen.

X: Daar ben ik ook benieuwd naar. Dat was het.

Transcript – PGGM, Thijs Schoenaker

Y: Vroeger was het zo dat PGGM was zeg maar de uitvoerder, de interne afdeling van PFZW om een vermogen te beheren en de pensioenadministratie te verrichten. En wij werken sinds januari 2009, 2008, is zeg maar het beleid van de uitvoering gesplitst. Dus nu heb je een externe relatie tussen klant en uitvoerder en is PFZW nog steeds onze klant en onze grootste klant voor ongeveer 95%. Sinds 2009 hebben we ook nieuwe klanten, de zogenaamde multi-client approach. En onze dienstverlening bestaat uit drie hoofdcomponenten. Eén is dus vermogensbeheer, dan hebben we pensioenadministratie en bestuurlijke advisering. Nou, namens die pensioenfondsen beleggen we dus wereldwijd in alle asset classes. Dat behelst onder meer aandelen, obligaties, maar ook alternatieve beleggingen waar vastgoed onder valt. We zitten in beursgenoteerd vastgoed. Dat is een separaat team. En we zitten in privaat vastgoed, waar ik dan onderdeel van ben. Dat is een team van vijftien mensen over drie regio's verdeeld: Amerika, Europa, Azië. Ik houd me met drie andere collega's bezig met beleggingen in Azië/Pacific. Onze vastgoedbeleggingsportefeuille behelst momenteel voor de private markt zo'n tien miljard euro en dat is dan ons equity belang in het vastgoed. Want wij beleggen altijd met operating partners en ook soms met collega-beleggers. Daarbovenop zit nog eens financiering van banken natuurlijk op die assets. Dus de uiteindelijke portefeuille aan real estate assets die hebben een gross asset value die vele malen groter is dan die tien miljard euro.

X: Dat is echt dat, waar ik geld wat jullie erin hebben zitten.

Y: Tien miljard is ons geld wat erin zit. En dat betekent misschien wel honderd miljard aan totale waarde van alle beleggingen die we overzien. In Azië/Pacific is de portefeuille zo'n 3,5 miljard euro. En dat is verdeeld over verschillende mandaten met verschillende managers. Totaal hebben we zo'n 35 managers en zo'n 40 beleggingen. Ons beleid is om te beleggen in landen specifieke en sectorspecifieke beleggingen. Dus we spreken met de manager af bijvoorbeeld: we selecteren jou, want jij bent heel goed in het ontwikkelen en exploiteren van winkelcentra in Australië, of een logistiek in China. En dat is de best in class operator, met wie we dan geld willen investeren. En zij zijn dan in feite het lokale team aan de grond die het team en het netwerk en de kennis van de markt hebben om gronden aan te kopen, te ontwikkelen, verhuren, financieren, exploiteren en vroeg of laat weer verkopen. Nou, en wij zijn een investeerder die graag heel erg proactief belegt met een bepaalde mate van invloed op het partnership. Dus zeg maar major decisions daar willen wij invloed op hebben. En daar moeten ze onze goedkeuring voor vragen. Verder willen we gewoon regelmatig in interactie zijn met onze externe managers om te weten wat speelt in de markten, wat speelt in de portefeuille, ook in het platform, het team van de manager, zodat we goed geïnformeerd zijn en daardoor ook de goede besluiten kunnen nemen. Dat betekent dat wij regelmatig afreizen naar Azië/Pacific. Dus ons team van vier collega's voor Azië- ieder van ons reist wel zes, zeven volle weken in het jaar rond in Azië-markten. In zo'n week heb je bijvoorbeeld afspraken. We hebben regelmatig board meetings waarbij je fysiek gewoon de zaak bespreekt, maar ook maandelijks of kwartaalijks conference calls, rapportages die we op kwartaalbasis of soms frequenter ontvangen. Dat is een beetje de manier hoe wij investeren in Azië, hoe wij ons laten informeren en hoe wij besluiten. Operationeel wordt het echt gerund door die externe managers. Dus we hebben-

X: En die zijn lokaal neem ik aan.

Y: Die zijn lokaal. Dus we hebben echt gekozen voor een klein team van vijftien mensen, maar door samenwerkingsverbanden met derde partijen, dat zijn operators, waardoor we zeg maar beleggen.

X: Opereren die uit naam van PGGM of zijn dat gewoon echt-

Y: Het zijn externe onafhankelijke bedrijven met wie we eigenlijk op contractbasis samenwerken. En het kan zijn dat zij een separaat mandaat van PGGM aangaan. Dat is exclusief alleen geld investeren namens PGGM onder een bepaald investeringsprogramma waar je afspraken over hebt gemaakt. Het kan ook zijn dat wij kiezen voor een clubdeal waar we met nog twee of drie gelijkgestemde grote beleggers die ook een langetermijnhorizon hebben, beleggen. Het kan ook zijn dat we gewoon in een standaardproduct beleggen: closed end fund, waar vijf tot tien beleggers in zitten. Of een zogenaamd semi open end fund, wat liquiditeit biedt qua aankoop en verkoop van assets door de

jaren heen en wat ook liquiditeit biedt qua limited partners die kunnen toe- of uittreden. Dus we beleggen via verschillende structuren en vehicles, waarbij de trend bij ons is dat we steeds meer direct beleggen via joint ventures met operators, dus daar zijn we de enige capital partner, of separaat mandaat, of een clubdeal, en steeds minder via die closed end fondsen. Nou, sustainability is voor ons een heel belangrijk onderwerp in het totale investeringsbeleid. Het heeft sinds 2008, 2009 steeds meer aandacht gekregen, dus het komt bij ons niet uit het niets. Als PGGM zijnde zijn we ook een van de founding fathers van GRESB, global real estate sustainability benchmark index. Dat wordt gerund door een GRESB-organisatie, waar wij dus founding fathers zijn, maar geen aandeelhouder verder. Ons primaire doel is eigenlijk dat het bijdraagt tot meer transparantie in de internationale vastgoedbeleggingsmarkten en ook bijdraagt aan het uitdragen van de boodschap sustainability in de wereld. Via actieve participatie daarin en onze managers ook op jaarbasis te laten deelnemen in het interview van GRESB creëert het a. meer bewustzijn over sustainability, b. door interactie en dialoog met die managers proberen we sustainability op een hoger niveau te brengen bij onze externe managers en wij proberen ook best case examples over te hevelen van de ene manager naar de andere manager. Sommige managers zijn daar veel verder in dan de ander. Die GRESB survey heeft nu drie, vier jaar plaatsgevonden. Ben je daar bekend mee?

X: Ja, GRESB, zeker. Ik heb een rapport met green talk, green walk.

Y: Het is een classificatie inderdaad van hoe goed ben je met je fonds als manager zijnde ten opzichte van het universum. En het heeft twee hoofddimensies. Dat is beleid en de andere kant implementatie. En ben je een walker die vooral- Ben je een talker, die meer het praatje erover houdt, of ben je ook de walker die daadwerkelijk implementeert. Het liefst zie je allebei.

X: Ja, green stars doen het.

Y: Maar je kan ook nieuwe mandaten hebben met een nieuw bedrijf wat nog een portefeuille moet gaan opbouwen en acquireren. Ja, dan begin je dus vanuit het niets, maar je kan wel zeg maar een heel helder afsprakenkader maken om naar de toekomst toe daar te zijn waar je wil komen. Dus ik denk dat het wat licht geeft op hoe betrokken we zijn. We waren een van de oprichters van GRESB. We zijn ook heel actief in internationale gremia, bijvoorbeeld binnen Europa, maar ook PRI. Dat is een internationale organisatie: principles for responsible investment. Daar was onze CEO tot voor kort een van de bestuursleden van. Dat heeft hij tien jaar gedaan. De zetel van die organisatie zit in New York. En dan praat je niet alleen over zeg maar groene duurzaamheid, maar ook over sociaal beleid. Dat is echt ESG: environmental and social governance. Dus de sociale component vinden we ook heel belangrijk, met name als het bijvoorbeeld gaat om de interactie met vakbonden in Amerika, dat is een hot topic daar. En in ... markets is het vooral veel projectontwikkeling wat plaatsvindt en hoe borg je dan bijvoorbeeld een eerlijke beloning van de bouwvakkers, veiligheid op de bouwplaats, ook weer duurzaam gebruik van materialen, de partijen die daar actief zijn voldoen aan wet- en regelgeving, dat soort zaken. Dus daar zijn we ook actief in bezig. Dus die interactie zit, zowel als we due diligence doen bij nieuwe beleggingen, maar ook verder het monitoren van bestaande projecten in aanbouw en de exploitatie van vastgoed. Op verschillende momenten in de cyclus van vastgoed zie je die aspecten terugkomen. En dat proberen we dan ook in de contracten vast te leggen. Dus als we due diligence doen dan hebben we een soort checklist met vragen. En op het moment dat we een contract sluiten voor een investering, dan maken we ook een bepaalde paragraaf onderdeel van het contract. Een voorbeeld daarvan is: onze manager die moet zeg maar een bepaald beleid uitvoeren, dat beleid spreken we af. Het tweede is: ze moeten zich houden aan de richtlijnen van internationale verdragen, ook aan nationale wetgeving. En we willen ook dat ze dat door contracteren naar derde partijen, bijvoorbeeld de aannemer, op het gebied van sociaal en duurzaamheid, zodat we dat juridisch ook verankeren. En daarnaast willen we dat ze op kwartaalbasis ook rapporteren zeg maar, als er bijvoorbeeld casualties op de bouwplaats zijn en als die er zijn, welke maatregelen ze dan nemen. En dat er periodiek, eens per jaar, een safety en security audit plaatsvindt door een independent big four company, zoals Ernst & Young of een andere partij. Dat is misschien een beetje voor de troepen uitlopen op je interview. Maar het geeft een beetje een beeld.

X: Ja, misschien nu even starten met het interview, de eerste vraag zeg maar. Wat denk je dat duurzaamheid in de vastgoedindustrie is?

Y: Duurzaamheid in de vastgoedindustrie dat is zowel op environmental sustainability als op sociaal beleid zeg maar. Daarin willen wij een verantwoord belegger zijn, überhaupt als PGGM, maar ook in de vastgoedsector. En dat gaat verder dan zeg maar alleen een nieuw duurzaam gebouw ontwikkelen. Je kijkt daarbij ook naar de operatiefase, om duurzaam te zijn qua water- en energieverbruik, maar ook het realiseren daarvan jaar in jaar uit, en de bijdrage aan de reductie van CO₂-uitstoot, het gebruik van nieuwe energievormen. Ik denk dat dat de onderwerpen zijn qua duurzaamheid. En dat raakt dus CO₂-uitstoot, maar het raakt ook bijvoorbeeld waterschaarste. Dat is ook een wereldwijde uitdaging en probleem. Kunnen we bijdragen aan het reduceren van waterverbruik rondom bouwprojecten en de exploitatie van vastgoed? En klimaatverandering is het tweede thema waar zeg maar CO₂-uitstoot en energieverbruik dan weer betrekking op heeft. Dat is zeg maar onze definitie van duurzaamheid in de vastgoedsector: klimaatverandering en waterschaarste. Concreet vertaalt zich dat dus in het zetten van doelstellingen voor het reduceren van energieverbruik, nieuwe energievormen en het terugbrengen van waterverbruik en afvalreductie. En het begin bij die strategische doelstellingen zetten en vervolgens beleid formuleren hoe je dat gaat implementeren.

X: Vinden jullie dat jullie stakeholders ook educated en aware zijn op dit gebied?

Y: Onze stakeholders. Dan denk ik in eerste instantie aan de pensioenfondsen, dat zijn de klanten. Tweede ding is eigenlijk de deelnemers in de pensioenfondsregelingen. Dan hebben we natuurlijk gewoon de medewerkers van PGGM. En gewoon de pers en de grotere gemeenschap zeg maar, die PGGM in de gaten houden. We hebben verschillende soorten stakeholders. Ja, in hoeverre zijn die zeg maar hierover geëduceerd, qua vraag dan eigenlijk hè. Ik denk beperkt. Ze zoeken daar ook wel de richting van PGGM over, van onze expertise en onze advisering. Het is in ieder geval wel een heel belangrijk onderwerp voor de stakeholders en het krijgt steeds meer prioriteit op de agenda, omdat wij toch een, ja, we zijn een institutionele belegger, een grote belegger, een groot voorbeeld voor veel andere beleggers in de industrie. En ook door de ontwikkelingen in het landschap van pensioenfondsen moeten wij, worden we ons als belegger steeds bewuster van onze positie, ook om in de toekomst die klanten te houden. En er ontstaat individuele keuzevrijheid voor pensioenregelingen in de toekomst. Pensioenfondsen kunnen steeds makkelijker switchen van beheerder. Duurzaamheid is belangrijk voor de pensioenfondsen, mede omdat het belangrijk is voor die pensioenfondsdeelnemers. Maar educatie is nog beperkt.

X: Maar ze zijn wel bewust ervan? Ze zijn er wel steeds meer mee bezig?

Y: Ja, we hadden recent bijvoorbeeld, een paar maanden terug, hadden we een van de bestuurders van onze klant PFZW, die hielden ook een presentatie over duurzaamheid, met name gericht op de energiesector. Die zijn daar wel mee bezig ja.

X: Jullie maken waarschijnlijk niet zo heel veel gebruik van banken, maar is duurzaamheid iets wat jullie bespreken met banken over het algemeen?

Y: Wij als PGGM bespreken het niet met banken. Banken hebben wel een rol in het totale investeringsproces natuurlijk, omdat we op assetniveau en soms op fondsniveau financieringen aangaan. De financieringen worden dan uiteindelijk door onze externe managers afgesloten met die banken. Maar daar komt duurzaamheid nog niet in voor, in het gesprek.

X: Ik heb je van tevoren wat hurdles en drivers gestuurd. Ik wil graag even doornemen wat volgens jullie de belangrijkste interne drivers en externe drivers zijn en waarom.

Y: Nou, de belangrijkste interne drivers wat betreft engagement zijn dan leadership en cultuur. Wat betreft sustainable future is dat nummer tien en nummer elf: pollution prevention, sustainability ... (00:15:56). En wat betreft economic is dat, ja, kan ik ze bijna allemaal opnoemen: twaalf, veertien, vijftien, zestien, zeventien: quality, profits and ... (00:16:11), resources and cost savings, avoiding risk, shareholder value. Ik kan wel even een korte toelichting geven op de internal drivers.

X: En welke denk je, welke echt zeg maar, het meeste, twee van welke zou echt, spreekt het meeste aan: die zijn nodig om-

Y: De twee belangrijkste van alle internal drivers, of van het totaal van internal en external?

X: Van internal.

Y: Nou, de belangrijkste twee. Leadership. Shareholder value. En ja, toch een derde maar noemen, dat is pollution prevention. Dat zijn wel de belangrijkste.

X: En waarom denk je dat leiderschap belangrijk is?

Y: Nou, als het niet wordt gedragen door het management, dan komt het niet ver. En er is echt een wil, de actieve betrokkenheid van het hogere management van PGGM, om ons zeg maar te profileren op het vlak van duurzaamheid en hier echt een bijdrage aan de wereld te geven, aan een duurzamere toekomst voor de wereld. Daar zijn we ook actief over in discussie met onze klanten, intern tussen afdelingen en collega's. En dat vertaalt zich dan ook vanuit strategische doelstellingen op het gebied van duurzaamheid naar daadwerkelijk beleid en implementatie, die wij dan als afdeling weer moeten invoeren met onze externe operators. Dus ja, leadership is belangrijk voor het succes op het gebied van duurzaamheid van de organisatie. Ja, en waarom is zeg maar shareholder value voor ons belangrijk? Wij geloven dat- Duurzaamheid is bij ons echt een cruciaal onderdeel in onze investeringsfilosofie. Wij geloven dat duurzaamheid bijdraagt aan het financieel rendement. Niet alleen aan reputatie, maar ook sociaal bijdraagt aan de wereld. Maar zeker ook financieel rendement. Dus het is hand in hand: maatschappelijk rendement en financieel rendement.

X: Dus jullie zien daadwerkelijk wel een duidelijke business value van duurzaamheid?

Y: Ja. En hoe dat leidt tot financieel rendement: allereerst heb je gewoon low hanging fruit. Middels duurzaamheid kun je met simpele ingrepen de operationele kosten van een gebouw reduceren. Ik denk aan bijvoorbeeld het reduceren van kosten van energieverbruik en waterverbruik door nieuwe investeringen in vervanging van gebouwinstallaties of klimaatgevelisolatie van panden. Dat is één: cost savings. Ten tweede geloven we ook dat het belangrijk is voor huurders, dat merken we ook in gesprekken. Dus dat betekent dat jij eerder- Jouw panden worden eerder uitgekozen door de huurder om die in gebruik te nemen. Dus dat verhoogt de bezettingsgraad van je portefeuille. Het verhoogt ook de huurwaarde van je panden, omdat huurders bereid zijn te betalen voor een groener gebouw. En uiteindelijk wordt het ook steeds belangrijker voor beleggers in onroerend goed. Als je twee identieke panden hebt, maar één is duurzamer dan de ander, zul je bereid zijn een hogere prijs voor dat duurzame gebouw te betalen. Dus lagere kosten, hogere huurinkomsten en op termijn behoudt het ook beter de beleggingswaarde.

X: U geeft aan dat een duurzaam pand, dat jullie huurders liever dus een duurzaam pand willen.

Y: Ja. Kijk, voor de ene huurder zal het belangrijker zijn dan voor de ander. Dus niet iedereen is bereid om daar een premie voor te betalen. Maar goed, je richt je ook wel op- Kijk, wij willen een kwalitatief hoogwaardige portefeuille opbouwen en behouden. En we richten ons daarbij ook op eersteklas huurders, die bereid zijn daarvoor te betalen. Dus ik denk aan bijvoorbeeld een Unilever, die ook duurzaamheid hoog in het vaandel heeft staan. Of een ING Bank, dat is ook een eersteklas huurder die duurzaamheid belangrijk vindt. Kijk, pollution prevention noemde ik ook als een internal driver. Ja, we willen echt als organisatie bijdragen aan een duurzamere toekomst en we staan ook natuurlijk enorm in de schijnwerpers omdat we geld van pensioenfondsen beheren. Dus we hebben eigenlijk ook geen keus.

X: External drivers. Zou u er nog eentje toevoegen waarbij hier- Of zou u dingen wegstrepen? Ook wel belangrijk.

Y: Wat, eentje- Nee.

X: Nee?

Y: Nee. Kijk, ik heb niet punten waarvan ik denk: die ontbreken. En ik heb niet echt een reden om te zeggen: er moet een bepaalde geschrappt worden. Dat is, ja, misschien voor elke persoon en organisatie weer andere drijfveren, maar- Ja, en external drivers, dat is met name regelgeving. En die regelgeving heeft dan betrekking op zowel twee en vier, dus de nationale wetgeving en internationale verdragen. Regelgeving stuurt gewoon deels organisaties om steeds duurzamer te beleggen. Tweede belangrijke external driver is- In de bucket van competitive advantage is dat

access to markets and customers, omdat klanten het gewoon belangrijk vinden. Dus het is met name de klanten die het ook willen. Maar ook punt acht: corporate and brand reputation. Dus de reputation van het platform waarmee we beleggen en de reputation van de assets. En stakeholders expectations, degene die ik daar eruit wil lichten, is- Ja, wederom komt daar de customer weer naar voren. Uiteindelijk de eindgebruikers van ons vastgoed, dat zijn ook onze stakeholders. En bij de bucket van sustainable future is het met name het voorkomen van environmental crisis in de wereld. Dus als je zegt: pak daar de belangrijkste drie van, dan is het dus- Internationale verdragen wil ik onderstrepen, voor PGGM hè, vanuit PGGM als motivatie.

X: Ja, dat is ook de bedoeling.

Y: Het kan zijn, als je het aan onze externe manager vraagt, bijvoorbeeld een Prologis met wie je hebt gesproken, dat ze het misschien anders toelichten, maar- PGGM internationale verdragen, punt acht: reputatie en punt twintig: environmental crisis. Dat zijn dan de drie belangrijkste. En ik denk, als je het Prologis zou vragen, dan zou die zeggen, oké customers is er in ieder geval één van. Maar wij hebben niet direct contact met de customer.

X: En ook niks toevoegen of schrappen?

Y: Nee.

X: Nu doorgaan naar de hurdles. Ja eigenlijk precies hetzelfde. Waarom heb je voor bepaalde hurdles gekozen? En of je die wilt toelichten.

Y: Interne hurdles, ja, degene die dus zeg maar mogelijk zijn- Het speelt niet zo sterk, interne hurdles, bij PGGM. Maar meer, dat zie ik dan wel bij sommige externe managers- We hebben totaal 130 externe managers, waar de een dan wat bereidwilliger en verder in het proces is dan een ander. Punt één, bij policy: failure to incorporate sustainability in core policies. Niet iedereen is in staat om dat zeg maar, beleid te formuleren en te implementeren in een de processen. Of het ontbreken van een duidelijke visie op het gebied van sustainability, wat men wil bereiken over vijf jaar en hoe men dat wil integreren in hun vastgoedbeleggingsproces. Soms ontbreekt dus gewoon visie. Interne hurdles bij employees kan het zijn: lack of leadership bij externe managers. En meer zeg maar gewoon het senior management en de gewone medewerkers, ja die kunnen het ook als extra werk zien bovenop hun dagelijkse activiteiten: nummer tien. Dat ze denken: ja we hebben gewoon andere prioriteiten en we willen niet te veel tijd en aandacht aan sustainability besteden. Punt negen kan ook gelden: lack of awareness and knowledge. We merken dat niet iedereen altijd hetzelfde kennisniveau heeft. En economics: the lack of a clear link to business value. Ja, die is er soms wel. En ook nummer zeventien, de economische blik, dat ze zeg maar het niet zien als een financiële bijdrage aan het rendement, maar meer als een kostenpost.

X: Dat hoor je heel vaak.

Y: Dus dat zijn de belangrijkste die ik zou noemen. En op de rol die PGGM dan met name vervult in relatie met onze operating partners, is gewoon hun op te voeden, ook best practices van andere managers met hun te delen en uiteindelijk met hun een sustainability policy, ESG policy af te spreken. Dat is één. Twee: dat concreter te vertalen naar een heel hands-on sustainability framework. Dat is een framework waarbij we sustainability targets neerzetten. Dat we zeggen van oké, we willen bereiken dat jullie energieverbruik absoluut gezien, met een bepaalde matrix gemeten, zo veel is in de portefeuille. Ten tweede dat jullie energie- en waterverbruik over de komende jaren gaan realiseren. Dan beginnen we dat te meten met een soort van baseline in jaar één. Vervolgens gaan we jaarlijks meten in hoeverre jullie in staat zijn om te reduceren. Bij sommige gaan we zover dat we zeggen: target is een reductie van 25% over vijf jaar sinds het startjaar. En dat is met name mogelijk bij mandaten waarbij je bestaande panden koopt en die gaat verduurzamen via renovatie. Het zal moeilijker zijn als je zeg maar compleet nieuwe projecten ontwikkelt, want die zijn al heel duurzaam vanaf dag één. Maar wat ik dus wil zeggen, is: van zo'n sustainability framework zetten we de targets ook neer in het investeringsproces en hoe sustainability daarin geïntegreerd wordt. Bijvoorbeeld door op het moment dat je acquisitie overweegt de risk en opportuniteiten op het gebied van sustainability te identificeren. Op het moment dat het verkocht is en je gaat bijvoorbeeld renovatie overwegen van een bestaande asset, dan moet er dus een asset-plan met Kpax komen en daar moet ook duidelijk sustainability in naar voren komen. Vervolgens krijg je de operationele fase

waarin je gaat meten is weten en monitoren van het energieverbruik, ook de interactie met huurders, om ook op het gedrag van de huurders te sturen. En uiteindelijk bij de exit dat we ook onze leerervaringen opschrijven van joh, wat hebben we nou bereikt met zijn allen en wat kon er beter: lessons learned. Dus voor de hele investeringscyclus, van acquisitie tot en met verkoop, dat we sustainability in alle asset-plannen jaarlijks zeg maar opnemen. En dat zijn ook thema's die je vast herkent van de GRESB survey. Dus die proberen we echt in de investeringscyclus te integreren.

X: Tijdens het implementeren zijn jullie zelf niet tegen hurdles aangelopen binnen PGGM?

Y: Nou, wij als- Vastgoed leent zich uitermate juist heel goed voor duurzaamheidsbeleid. De vastgoedvoorraad in de wereld is verantwoordelijk voor zo'n 50% van het energieverbruik in de wereld. Dus daar vallen ook grote besparingen te realiseren qua energie- en waterverbruik en CO₂-uitstoot. Er zijn in die zin niet echt veel hurdles. Het is wel een nieuwe weg die we ook bewandelen. Ik bedoel, we zijn er ook nog niet. We zijn nog met collega's van de afdeling responsible investments, die meer een soort adviesrol hebben binnen PGGM, en met het executive management en de klant, zijn we in interactie om zeg maar beleid te formuleren, maar ook toetsingscriteria. Een soort toetsingskader van joh, wij willen minimaal drie miljard investeren in duurzaam vastgoed de komende vijf jaar. En in alle asset classes bij elkaar opgeteld minimaal 25 miljard beleggingen doen aan duurzame beleggingen de komende vijf jaar. Daar moet dus ook een toetsingskader worden ontwikkeld om te zeggen: oké, deze nieuwe belegging of deze bestaande belegging die voldoet wel of niet aan het label 'duurzame belegging'. Dus dat is een proces en een weg die je samen zeg maar belooft. En wij als private vastgoedafdeling vervullen daar een soort voortrekkersrol in. Maar alle neuzen staan in ieder geval dezelfde kant op. En het is vooral zeg maar dat we veel energie en tijd steken in de relaties met onze externe managers om zeg maar die mandaten te verduurzamen, het beleid op een hoger niveau te zetten en bij nieuwe beleggingsmandaten dat we vanaf dag één gewoon afspraken maken over het onderwerp duurzaamheid. En dan moet je dus gewoon kaders afspreken. En dat doen we dan dus middels zo'n beleid, maar ook zo'n framework agreement waarbij dus het proces en de ESG-integratie dan wordt besproken met targets en hoe we dat gaan meten door de jaren heen. Heel concreet eigenlijk. En we maken ook afspraken over benchmarks. Dus we gaan op zoek met de kennis die we in huis hebben, maar ook met externe consultants en de manager naar: wat zijn voor de specifieke beleggingsstrategie van dat mandaat relevante benchmarks, zodat je absoluut gezien kan sturen op duurzaamheid, maar ook ten opzichte van de industrie. Dus dat was even een uitstapje naar interne hurdles zeg maar en hoe we dat naar externe managers proberen te overkomen. Dat is een kwestie van veel opvoeden ook en hunzelf vooral ook. Uiteindelijk willen we dat de manager het zich eigen maakt. Als wij het opleggen, dan zijn ze niet zo gemotiveerd als ze het zelf formuleren. Dus we geven wel wat best practices, maar vervolgens vragen we de manager van joh, daarover na te denken, zelf een beleid te formuleren. Ze mogen gebruik maken van een best case studie van ons. En dan op een later tijdstip als ze iets gedraaft hebben en ze hebben zichzelf ook verder geëduceerd met externe consultants, dan komen ze wel weer bij ons terug en bespreken ze hun plan over sustainability. En we zorgen er ook met hun voor van joh, zorg ook dat je het goed verankert in de organisatie, dat het gedragen wordt vanuit het senior management van die management company. En dat uiteindelijk ook day-to-day verantwoordelijkheden belegd zijn bij een fund manager, bij de mensen die verantwoordelijk zijn voor development, voor leasing, voor asset management. Want alle verschillende disciplines raken het onderwerp. Wat zijn nou externe hurdles? De belangrijkste externe hurdles zijn denk ik lack of awareness en de tweede lack of systems, tools and instruments. En als we het hebben over systems and tools: het gaat over van joh, je moet in ieder geval prestatie-indicatoren afspreken, waarop je dan het verbruik kan gaan meten. Dus dat systeem in het meten dat moet wel compleet zijn, want dan pas kun je gaan sturen. En er moet dus ook een beleid en een implementatiekader zijn, anders kun je ook niet sturen. En je ziet dat sommige externe managers, die hebben echt een dedicated sustainability manager aangesteld en dat zijn met name grotere managers in Australië. Australië is qua cultuur al heel ver. Dat zie je ook bij de GRESB survey: in de top tien zijn er iets van zes of zo uit Australië, van de 623 deelnemers.

X: Je ziet het ook online: veel papers op dit gebied komen uit Australië, er wordt veel geschreven. Hetzelfde als de Nordic countries, IJsland, Scandinavië, Finland.

Y: En je ziet dat bij commerciële beleggingen, en dan bedoel ik specifiek kantoren en winkelcentra, de score op het gebied van GRESB hoger. En logistiek bungelt meer onderin in de green starter, de linksonderkwadrant. Dat heeft ook te maken met de investment case. De investeringen op de vierkante meter logistiek zijn altijd veel lager dan kantoren. De investeringswaarde van kantoren is veel hoger, dus loont het ook meer de moeite om tijd en energie te steken in het onderwerp duurzaamheid. Bovendien is het energieverbruik in logistieke panden per vierkante meter veel lager. Dat zijn gewoon kale hallen en daar zit weinig installatie in verder. Dat hoeft niet op 21 graden in de winter gestookt te worden. Dus daar zie je ook: het energieverbruik is veel minder. Dus je kan er ook minder reductiepotentieel vinden. Dus wat je kan winnen op het gebied van duurzaamheid verschilt per sector en het ene land of de industrie is ook al verder ontwikkeld, zoals Australië, dan het andere land. Dus daar zie je ook verschillen in awareness. Ik kan je deze wel meegeven.

X: Ja, graag. Normaal heb ik wel uitgeprint alles zelf bij me, maar op de een of andere manier is dit de eerste keer dat ik het mapje dat ik daarvoor- Ja, de tijd dringt een beetje.

Y: Hoeveel vragen heb je nog? Misschien moet ik wat korter worden in mijn antwoorden.

X: Ja, nou, we zijn nu zeg maar hier. Maar je komt dus- Deze heb ik zeg maar al gevraagd. Welke stakeholders jullie moeten- Dat heb ik al aangegeven. Dus vooral de pensioenfondsen en jullie clients. Ja, nu-

Y: Het totaal aantal vragen is twintig of zes of?

X: Sorry?

Y: Hoeveel vragen heb je in totaal?

X: Zes.

Y: Zes oké. Nee, ga gerust verder dan en misschien als je vragen hebt die ik al in principe beantwoord heb, dan kun je die overslaan.

X: Ja, zal ik doen. Nou, hoe implementeren jullie jullie beleid van, het beleid naar fondsstrategie?

Y: Het PGGM companybeleid naar fondsstrategie.

X: Ja.

Y: Ja, wij hebben dus als PGGM zijnde op heel globaal niveau, corporate niveau, hebben we een beleid op het gebied van duurzaamheid en ESG. Vervolgens hebben wij dat geconcretiseerd voor de afdeling private real estate, specifiek gemaakt. Dan hebben we zogenaamd een RIRE policy: responsible investing in real estate. En dat is eigenlijk een memo van vier pagina's, waarbij we met name een statement afgeven van: we geloven dat duurzaam beleggen bijdraagt aan maatschappelijk en financieel rendement en dat we daarover afspraken willen maken met onze externe managers en dat we zeg maar het verbruik van energie en water willen meten jaarlijks met de externe managers. Dat is de kern. Dan hebben wij ook- Want je vraagt hoe vertaalt zich dat naar beleid. Dat is de vraag hè?

X: Ja, hoe beleid zich vertaalt naar fondsstrategie.

Y: Ja. En dan vervolgens, dat RIRE policy hebben we op afdelingsniveau. En naar fondsstrategie vertaalt zich dat wij dus in contracten vastleggen met de externe managers: rapportage op het gebied van ESG kwartaalijks en ook jaarlijks. En ook dat we zeg maar- Sustainability is een onderdeel van het jaarlijkse businessplan van het fonds. En dat is echt op fondsniveau. Maar ook in asset plans dat we een asset sustainability plan hebben. Dus per asset binnen dat fonds- Het kan zijn dat ze twintig assets hebben. Per asset ook dat in het asset plan dat elk jaar weer wordt vastgesteld, dat de managers daar ook sustainability in naar voren nemen.

X: En wat moeten ze dan meenemen daarin?

Y: Nou, dat kan bijvoorbeeld zijn, als het een nieuwe ontwikkeling is, hoe hoog ze de lat leggen. Streven ze bijvoorbeeld lead silver of lead gold certificering na, streven ze überhaupt een bepaalde certificering na? Als het een bestaande asset is van joh, wat zijn de plannen om het pand te verduurzamen en hoe denken ze dat terug te verdienen? Het kan zijn een klimaatgevel of deels vervanging van de gebouwinstallaties. Want bijvoorbeeld airconditioning is een groot verbruik van energie. Of actief beleid voeren op interactie met huurders. Dus ik denk dat we zowel targets en

beleid formuleren met de externe managers. We leggen afspraken vast in het contract op het moment dat wij een belegging toezeggen naar het fonds, maar dan ook jaarlijks als het beleid wordt ge-herijkt en ze moeten ook rapporteren over welke maatregelen ze hebben genomen: wat zijn de resultaten geweest. Bijvoorbeeld solar panels zijn geïnstalleerd op bepaalde daken van gebouwen. Dat kan dan ook kwartaalijks gerapporteerd worden. Of als er een incident is van bouwvallig op de bouwplaats, dat dat gewoon onmiddellijk gecommuniceerd wordt. Ja, dat is belangrijk. Even kijken, wat ik al eerder zei: dat ze zich in contracten houden aan nationale wetgeving, internationale wetgeving en verdragen, en dat ze ook de verplichtingen die ze hebben toegezegd aan PGGM ook verankeren bij aanbesteding van bouwwerken naar de aannemer, dat ze dat doorzetten, doorcontracteren. En we leggen ook vast in de contracten dat zij zich verbinden aan PRI, dus de PRI-organisatie.

X: Die principles for responsible investment.

Y: Ja. En dat ze zich houden aan andere internationale verdragen zoals de ILO Labour Act en Global Compact van de UN.

X: Dat zijn tien principles.

Y: Ja. Dat zijn volgens mij even de belangrijkste. En met nieuwe strategische partnerships, waarbij wij een joint venture of een separaat mandaat met een manager hebben, proberen we ook, wat ik eerder noemde, het zogenaamde sustainability framework af te spreken. Dat is een specifiek PGGM framework.

X: En die RIRE?

Y: Dat gaat nog- RIRE is meer een algemene policy. Die hangen we ook altijd aan de contracten, maar dit is echt heel specifiek, wat ik zei, over het investeringsproces, hoe ESG geïntegreerd wordt en dan de targets op het gebied van energiereductie die gesteld worden en hoe er dan gemeten wordt met benchmarks en rapportages. Dat is misschien goed om op te schrijven: het sustainability framework.

X: Ja. Ik heb het opgenomen, dus- Wat zijn de voordelen en kosten van het uitvoeren van duurzaamheid?

Y: Nou, ja, je kan potentieel wel 10 tot 25% reduceren in energie- en waterverbruik, en op pandniveau soms wel meer. Op fondsniveau is dat een redelijke indicatie. En het draagt bij aan behoud van de beleggingswaarde op de lange termijn en hogere huren.

X: Hebben jullie ook al ervaren dat jullie met een duurzaam pand hogere huren kunnen vragen?

Y: Ja, huurders die tekenen voor een pand wat lead gold gecertificeerd is, betalen hogere huren dan een zeg maar verouderd pand die niet aan die standaard voldoet.

X: Denk je dat het makkelijker is om een financiering te krijgen met een duurzaam pand dan een niet duurzaam pand?

Y: Daar heb ik geen persoonlijke ervaring mee.

X: Nee? Oké.

Y: Maar misschien kun je daar iets over vertellen, hoe ING Bank daarnaar kijkt. Hoe gaan jullie daarmee om?

X: Dat weten we nog niet. Dat proberen we uit te zoeken. Hoe we er het beste op kunnen inspelen van ja, wat doe je met een duurzaam pand. Het is een hele lastige kwestie.

Y: Tot nu toe hebben wij daar geen signalen ontvangen dat banken daarop letten bij het verstrekken van financiering. Banken kijken wel in het algemeen naar de kwaliteit van de assets en de kwaliteit van de sponsor, het crediteurenrisico, de reputatie van de ontwikkelaar of investeerder. En de kwaliteit van de asset. Uiteindelijk is sustainability natuurlijk wel een onderdeel van de kwaliteit van de asset. Maar ik ervaar niet dat zij daar heel expliciet op dit moment hun financieringsverstrekking van laten afhangen. Maar impliciet zal het misschien wel worden meegenomen.

X: Maar jullie ervaring daarmee is dat het eigenlijk niet uitmaakt of je nou een duurzaam pand hebt of niet, bij verschillende banken?

Y: Nee, maar wel gewoon de algehele kwaliteit van een pand. Ik bedoel, dan kun je gewoon uitmaken of je wel of niet überhaupt financiering krijgt en twee: tegen welke condities.

X: Ik weet niet hoeveel tijd u nog heeft?

Y: We kunnen nog wel even tien minuten uitlopen, een kwartiertje, dan moet ik wel afronden.

X: Dan- Waar zie je julliezelf in drie jaar, PGGM op het gebied van sustainability?

Y: Nou, onze ambitie is dus in de komende vijf jaar, ik moet het goed zeggen, 25 miljard euro aan duurzame beleggingen te doen. Dat is over alle asset classes heen. Waarvan 3 miljard euro aan investeringen in duurzame privaat vastgoed. En dat betekent over drie jaar gemeten dus 60% van 3 miljard. Dan heb je het over 1,8 miljard. En dat is deels zeg maar nieuwe partnerships die we aangaan onder duurzame afsprakenkaders en deels kan het ook bestaande beleggingen zijn die al tot de duurzaamste beleggingen in de wereld behoren en die gewoon nog het duurzaamheidslabel niet erkend hebben gekregen. En uiteindelijk gaat het PGGM en haar klanten om het bijdragen aan een duurzamere wereld en door middel van investeringen invloed uit te oefenen op een duurzamere wereld. Nou, dan wil je dus investeringen selecteren die het beter doen dan het gemiddelde universum en het liefst in het topkwartaal, om in de term van GRESB te spreken: de green stars, of managers met portefeuilles om het in ieder geval naar die green star-kwadrant te brengen, omdat je dan ook productiepotentieel hebt. Dus dat willen we bereiken. En daar hebben we ook concrete investeringstargets aan verbonden.

X: Hoe willen jullie dat bereiken en wat zijn jullie motivaties daarvoor?

Y: Ja, de motivatie is dus dat we willen bijdragen aan climate change problematiek en de waterschaarste. En we hebben ook nog twee andere aandachtsgebieden onderschreven of erkend, dat is gezondheidszorg als derde punt. En als vierde punt governance, arbeidsrecht, veiligheid, omkoping en corruptie, dat zijn eigenlijk verschillende onderwerpen in één bucket. Daar willen we allemaal een bijdrage aan leveren. Het valt bij ons allemaal onder duurzaamheid, ESG en beleggen. Dat noemen wij 'beleggen in oplossingen'. Dat is ons thema wat we hieraan verbonden hebben. Dat zijn onze aandachtsgebieden. En onze drijfveren voor duurzaamheid dat is een aantal dingen die ik al eerder heb genoemd: wet- en regelgeving, competitieve voorsprong, vragen vanuit beleggers en vragen vanuit huurders op het gebied van vastgoed dan.

X: Waar verwacht je hurdles en hoe denk je die te overkomen?

Y: Dat is deels wat we eerder hebben behandeld, maar- Die zien we dan met name bij externe managers, potentieel: gebrek aan leiderschap en visie en gebrek aan bewustzijn en kennis. En het overkomen daarvan is door gewoon actief in dialoog en in interactie met die managers te gaan en het delen van best practices.

X: Wat heb je geleerd van het implementeren van sustainability en wat zou je de volgende keer anders doen?

Y: Nou, we zijn de laatste jaren pas echt actief bezig met het implementeren. Tot nu toe hebben we niet echt punten die we anders zouden willen doen.

X: En wat heb je ervan geleerd?

Y: Nou, sowieso dat de klanten het enorm waarderen, dat we daar erkenning voor krijgen. Dus dan heb je het over pensioenfondsen, onze klanten van PGGM. Ten tweede geleerd ook dat in de vastgoedmarkt specifiek het steeds hoger op de agenda staat van beslissers. Dan heb ik het over huurders. En ook beleggers hè, want op termijn wil je panden weer verkopen en het verkoopt makkelijker als je een duurzaam pand verkoopt. En het verhuurt ook makkelijker. Want je ziet steeds meer dat het- Vroeger was het zeg maar, dat is misschien een voorloper, 'nice to have', maar tegenwoordig verwacht iedereen het in de industrie. Dus het is niet meer dan vanzelfsprekend. Je moet wel, anders dan kun je heel moeilijk concurreren in de markt. Van een voorloper wordt het meer zeg maar een standaard in de industrie. Ik denk dat dat ook wel een lessons learned is. En om af te sluiten een derde lessons learned is: het moet gewoon heel erg hands on en praktisch zijn om echt ook bottom up in de portefeuille van het project resultaten te boeken. Dus je moet voorkomen dat je een heel wollig beleidsverhaal schrijft. Het moet echt concreet zijn en de organisatie moet er ook op ingericht zijn: dat mensen ook verantwoordelijk zijn, dat ze targets hebben en dat ze er zeg maar, ja, aan werken en daar verantwoording over afleggen.

X: De laatste vraag. Op welk aspect van jullie organisatie op sustainability ben je het meest trots?

Y: Nou, dan spreek ik even als PGGM zijnde. Dat we een van de founding fathers van GRESB zijn. Je staat toch met een select aantal andere institutionele beleggers daar echt een voortrekkersrol te

vervullen in de industrie op het gebied van duurzaamheid. De tweede is dat wij dus een heel geavanceerd sustainability framework hebben afgesproken met Legal & General in de UK ten aanzien van een investeringsprogramma in value add kantoor in Londen. En ik denk dat dat wel echt een best practice is.

X: Bedankt.

Y: Dat was het?

X: Ja, dat was het. Heeft u nog op- of aanmerkingen op het interview?

Y: Nou, prima interview denk ik qua vragen, qua duur, qua aantal vragen. Dus ja, ik denk dat je een heel interessant topic voor je afstuderen hebt gekozen. Want het is echt, het krijgt steeds meer belang en aandacht in de vastgoedsector. Dus daar kun je een heel mooi verhaal mee afronden in je afstudeeronderzoek. Ik wou nog heel kort even delen zeg maar je eigen achtergrondinformatie. Dat mag je voor mij ook wel meenemen zeg maar in het kopie- Zolang je het zeg maar wel vertrouwelijk houdt en voor jezelf.

Transcript – NSI, Johan Buijs

X: Iets over uw achtergrond?

Y: Ja, NSI werk ik. Alweer een tijdje, een jaartje of zeven inmiddels. Daarvoor nog bij Wereldhaven gewerkt. Ik ben technicus van huis uit. Civiele techniek gestudeerd in Delft. Zo ben ik via gebouwen ook afgedwaald naar beleggen. En uiteindelijk hier terecht gekomen. En dat doe ik nou zeven jaar. Dus, dat is mooi om te doen.

X: Oké. We beginnen wel gewoon meteen met de eerste vraag. Wat is duurzaamheid in de vastgoedindustrie?

Y: Ja, weet je, poeh, hele brede vraag.

X: Ja.

Y: Die ik eigenlijk altijd in een soort drietal categorieën uiteen liet vallen. Die komen ook trouwens wel terug in je drivers en eventuele huurders, maar met name in je drivers. Volgens mij zijn het een drietal drivers die je zou kunnen onderkennen. Eerst gewoon puur intrinsiek gemotiveerd. Dat je daadwerkelijk overtuigd bent dat we spaarzaam en duurzaam om moeten gaan met de schaarse middelen die we hebben. Wat, welke dat ook mogen zijn. Ik denk dat dat één van de belangrijke drivers, een belangrijk iets is om met duurzaamheid bezig te zijn. Die gaat veel breder dan vastgoed, dat geldt eigenlijk voor alles. Ik kan er een, zeg maar, een soort marketingwaarde aan geven. Of een soort minimale noodzaak. Maar dat is meer gekoppeld aan, nou ja, gewoon kunde. Je werk kunnen doen of je bedrijf kunnen runnen, omdat je aan bepaalde voorwaarden voldoet. Dat is een vrij pragmatische driver. Je kan het ook dus echt daadwerkelijk voor je merknaam willen uitstralen. En de laatste is gewoon puur economisch. Als je er geld mee kan verdienen, dus als het leidt tot een beter product, waar je een betere waarde kan toevoegen, is het gewoon een heel slim iets om mee bezig te zijn, duurzaamheid. Dus dat zijn, dat vind ik een beetje de meest belangrijke dingen die, ja, die voor mij spelen op het gebied, of die voor ons spelen op het gebied van duurzaamheid. En het is mix van verschillende zaken, waarbij eigenlijk het stukje marketing en promotie de minst relevante vind. Dat is in begin, als er iets opkomt, is dat nog wel eens relevant. Maar op een gegeven moment is het gemeengoed geworden. Dan gaat het over in een soort minimaal niveau wat je moet hebben. Nou, in die fase zitten we voor de gebouwen in Nederland eigenlijk al heel lang.

X: Oké. Ja, wat is uw ambitie en rol in de realisatie van duurzaamheid binnen uw bedrijf?

Y: Poeh, wij hebben een heel specifiek hoofdstuk binnen ons jaarverslag gewijd aan duurzaamheid. Daar ligt het beleid ook in vast. Daar zijn ook doelen in gesteld, op verschillende vlakken. Een heel pragmatisch voorbeeld is het realiseren van CO₂-uitstoot. Hoe dat in de komende jaren te bewerkstelligen. Je moet dadelijk maar even een jaarverslag meenemen, dan kan je het eens nalezen. Maar je kan ook denken aan specifieke maatschappelijke verantwoordelijk. MVO, het is eigenlijk breder, maatschappelijk verantwoord ondernemen. Waarbij je, nou ja, al dan niet goede doelen ondersteunt of samenwerkt met idealere partijen om tot, nou ja, tot een samenwerking te komen waar je, waar wij onze activiteiten, waar wij onze banden kunnen gebruiken om samen te werken met dat soort partijen, om, nou ja, je verantwoordelijkheid te nemen in de samenleving met de producten die je hebt.

X: Oké. Dit is een persoonlijke vraag. Wanneer besloot u om duurzaamheid, ja om aan duurzaamheid te gaan werken en wat was uw motivatie?

Y: Poeh, dat is dus hetzelfde voor NSI. Maar goed, laat ik het zo zeggen, ik ben zelf nu hooguit vanuit de top van het bedrijf beïnvloed je, maar voorheen was het vanuit een meer een bouwzaken positie waar je daadwerkelijk met het product gebouwen bezig was. Daar zijn we al heel lang, ik denk een jaar of tien geleden dat dat echt opkwam, dat we daarmee begonnen zijn om, nou, te kijken hoe denken in duurzaamheid tot betere producten kan leiden. Maar wel altijd met een heel duidelijk economische drijfveer erbij. Dus niet groen zijn om het groen zijn. Of duurzaam zijn om het duurzaam zijn. Maar nee, hoe vertaalt zich dat naar betere producten, naar goedkopere producten en dat waren de belangrijkste dingen. Maar dat is al lang. Tien jaar, ruim.

X: Ja. Vindt u dat u, en stakeholders, bewust en ontwikkeld zijn op het gebied van duurzaamheid?

Y: Nauwelijks.

X: En waarom?

Y: Stakeholders in verschillende categorieën. Als ik naar aandeelhouders kijk, nou, is het in alle gesprekken, alle roadshows, alle contacten die we met ze hebben geen topic. Er zijn specialistische, zeg maar, clubs, bedrijven, stichtingen die natuurlijk bedrijven proberen aan te spreken op hun duurzaamheid paragraaf of een maatschappelijk verantwoord paragraaf, die zijn er. Daar zie je veel geluid, daar zie je, Grespen is er zo eentje bijvoorbeeld. GRESB. En, maar is dat nou echt een stakeholder voor ons? Nee, dat is geen stakeholder. Nou, een andere categorie stakeholder, onze klanten. Af en toe. Af en toe. We hebben toevallig vrij recent een persbericht de deur uit gedaan dat we een verlenging hebben gedaan voor zeventuizend vierkante meter pand hier in Nederland, voor de RDW. Dat was een klant waar duurzaamheid in die zin een belangrijke rol speelde. Semi-overheid.

X: Ja, rijksdienst.

Y: Rijksdienst wegverkeer, precies. Ja. Hè, dus daar zie je het in het algemeen bij onze overige huurders nauwelijks een onderwerp. Wat wel een onderwerp is, is servicekosten, zeg maar even de kosten van energie. ... naar voren en dergelijk. Dus via een omweg komt die economisch wel terug, maar ook beperkt. Nou, dan heb je als andere stakeholder nog je eigen mensen. Dat is een ander iets. Ja, daar zijn we zeker op de technische afdeling wel degelijk actief ermee en betrokken erbij.

X: Dan, is duurzaamheid iets wat jullie bespreken met jullie banken?

Y: Nee.

X: Weet u ook waardoor dat komt?

Y: Niet een relevant onderhandelingsitem geweest, zal ik maar zeggen. Het komt eigenlijk gewoon niet voor, nee. Het is niet dat wij een gesprek hebben met onze financiers van wij willen niet een pand financieren als het niet minstens bepaald kwaliteitslabel op duurzaamheid heeft. Is niet iets wat wij hebben zien langskomen, nee.

X: Oké. Ja, sinds wanneer zijn jullie binnen NSI bezig met duurzaamheid en wat is jullie beleid?

Y: Ik denk dat we een jaar of vijf heel specifiek maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ik doe even de wat bredere paraplu dan duurzaamheid, MVO. Daar valt het onder. Dat dat sinds vijf jaar echt op het netvlies staat, ook sinds vijf jaar in de jaarverslagen terugkomt. In een apart hoofdstuk. Daar zie je ook heel duidelijk het beleid in geformuleerd.

X: Oké. Dan zal ik daarop terugkomen. Ik heb u van tevoren de drivers gestuurd en gevraagd of u wilt aangeven wat de meest belangrijke zijn voor jullie als bedrijf. Even doornemen en waarom u dat belangrijk vindt en of u er eventueel wat wil toevoegen of bijkomt.

Y: Ja. Laat ik zou zeggen, vanuit onze kant zou ik nummer zestien op één zetten, dat is een externe driver dan. External driver en de klant. De customer. Eigenlijk is dat, je mag het ook naar economisch vertalen, maar eigenlijk als de klanten, als het helpt om een betere propositie voor je klanten neer te zetten, is dat één van de belangrijkste drivers om het te doen. Gewoon puur economisch. Nummer twee zou ik willen zeggen de intrinsieke motivatie. De internal driver. Beetje gerelateerd aan cultuur. Dat kan je eigenlijk ook samen nemen. Een andere driver is gewoon wetgeving, toch. Dat is wel pragmatisch, maar die, daar heb je gewoon altijd voldoende, het is zeg maar minimum niveau waar je op moet zitten, dat speelt een rol.

X: Maar stel als dat omhoog zou gaan, dan zou het meer stimuleren denk ik.?-

Y: Nou, laat ik het zo zeggen, het is, ja, dat is geen stimulans, dat is gewoon een minimum trashhold. Een minimum drempel waar je aan moet voldoen. Dus ga je het doen. Is dat nou echt dat je, misschien is dat ook niet een goed woord voor driver, maar het is in ieder geval, ja, je wordt ertoe gedwongen om het te doen. En soms leidt dat heel bewust tot, nou dat is denk ik wel een belangrijke, innovatie. Boost innovation. Ik denk dat dat uiteindelijk het belangrijkste doel is van het stukje legislation. Nou noem ik ze ook in die volgorde. Op het moment dat je met wetgeving de lat hoger gaat leggen, gaat dat bedrijven dwingen om tot innovatie te komen. Om slimmer te worden. En ik denk dat dat een, en sec zijn wij daar sowieso mee bezig, dus ik denk dat het goed nadenken over je producten, kan het slimmer, beter, dat dat eerder een driver is dan dat het nou zo nodig per se duurzaam zou moeten zijn.

X: Ja. Oké. Maar dat kan misschien toch indirect dan wel een –

Y: Ja, nee, het is absoluut, ja, nou ja, ja en nee. Ja, ja het is een driver. Want anders had ik hem niet aangegeven. Het is, je wil proberen uiteindelijk je producten, hè, wij hebben een product, gewoon onze panden, daar wil je altijd een, nou ja, goed, een zo goed stuk innovatie in kunnen doen omdat dat goed is, uiteindelijk voor je klanten. Ik bedoel, uiteindelijk gaat die toch weer terug naar het economische stuk. Maar daar helpt het absoluut bij, ja.

X: Zou u nog drivers weglaten? Of heb je nog dat er misschien nog iets meer zijn die spelen?

Y: Ik heb, nee, op dit lijstje heb ik geen nieuwe of andere erbij kunnen vinden. Of ik ze allemaal even logisch vond, dat weet ik niet. Maar ik vond ze ook niet raar. Ik bedoel, het zouden drivers kunnen zijn, ja.

X: Oké. Nou, dan kunnen we misschien doorgaan naar de hurdles meteen.

Y: Ja.

X: Hetzelfde eigenlijk, waarom heeft u voor bepaalde hurdles gekozen en –

Y: Nou, die vond ik wat lastiger. Ook om die uit je lijst te kiezen. Eentje die ik wel opgepakt heb, is nummer negentien, de lack of clear link to business value. Die hoeft er namelijk helemaal niet te zijn. Dat kan, maar dat hoeft helemaal niet. Met name als er iets via de wet opgelegd krijgt, zal ik maar zeggen, om iets te doen, wil dat nog helemaal niet zeggen dat dat nou goed is voor je business. Dat zou een hurdle kunnen zijn. Twee andere die ik eraan toegevoegd heb, maar misschien dat jij zegt die zitten ergens anders wel ondergebracht, ik heb nog het woord unlevel playingfield hier neergezet. Ik kan, en dat geldt dan met name internationaal, maar het kan ook zelfs, maar ja, zeg maar goed, bijna regionaal zijn als het geen landelijke wetgeving is, als het meer in verordeningen zit van gemeentes. Ja, dan kan het gewoon heel lastig worden om concurrerend te blijven. Als de één wel aan allerlei voorschriften moet voldoen en een andere partij niet, ja, dan heb je toch een ongelijk speelveld waar je aan voldoet. Dus dat zou een hurdle kunnen zijn. En duurzaamheid kan daartoe leiden. Allermooiste voorbeeld vind ik daar, op het ogenblik is in Nederland dat de rechter uitspraak gedaan heeft dat in de, volgens mij zijn het nog de Kyoto afspraken om in 2020 tot bepaalde CO2-reductie te komen, dat de overheid zelf te weinig doet om die afspraken na te leven. Dus dat nu de rechter gaat dwingen om dat te doen voor heel Nederland. Ik vraag me af of Nederland daarbij gebaat is en of dat nou verstandig is als je bedenkt waar de grootste vervuilers zitten. En dat is niet in Europa. Dat is nou echt een typisch unlevel playingfield, waar je mee gaat, alleen maar gaat krijgen dat industrieën uiteindelijk gaat zeggen, ik ga weg uit Nederland, want alle rompslomp en voorschriften worden nu dermate hoog opgelegd, ik ga liever ergens anders produceren. Nou, daar is uiteindelijk niemand bij gebaat. En dat bedoel ik met unlevel playingfield. Het is natuurlijk heel goed om te stimuleren en ermee bezig te zijn, maar als je daarmee jezelf op onconcurrerend maakt, dat schiet je je doel volledig voorbij. En ik had nog een andere als hurdle. Ik noem GRESB al heel eventjes en zo zijn er heel veel. Ik denk dat Robeco een tijdje echt van die rapportagesystemen had om op de duurzaamheidslijsten te komen. De scores te hebben. Excessive reporting heb ik dat maar heel even genoemd. Dat is ongelooflijk veel rompslomp die je moet doen om te laten zien wat je allemaal doet en in alle eerlijkheid, daar krijg je geen betere duurzame producten van.

X: Dat extra werk wat dan erbij komt kijken? Niet zozeer van sustainability, maar wat er omheen zit?

Y: Ja, om het uiteindelijk, dat als je het wil gebruiken als doel, hè, dan kom je een beetje bij die promotie, marketingachtige kant toe, dat je het daarvoor wil gebruiken. Dat betekent dat je heel veel tijd en aandacht erin zal moeten stoppen en nou, weet je, dat vind ik zonde van, dat kan je beter in echt goede producten stoppen dan dat je het in de procedure en de rompslomp stopt. En ik zit een heel klein beetje misschien tegen jouw nummer dertien aan hier. Maar, fear of transparency niet zozeer, maar fear of reporting zou het kunnen zijn. Als je die zo bedoelt, dan is die dat wat mij betreft.

X: Ja. En is dat misschien dan ook nog, misschien lack of system zijn, misschien dat als er dan een makkelijker systeem was geweest, waardoor je dat in zou kunnen vullen, zodat het niet zo'n rompslomp zou kunnen zijn?

Y: Nou, die zijn er wel. Alleen dat is dan weer niet universeel, zal ik maar zeggen. Dan heb je allemaal verschillende dingen. Dan zou je eigenlijk één soort standaard willen hebben. Of hooguit twee. Dat je

weet van oké, dat is dan ook echt de benchmark, waar ik me aan wil meten. En dat is eigenlijk, ja, eigenlijk wel jammer, dat je, want uiteindelijk vind ik, het zou intrinsiek moeten komen. Dus dat je vindt daadwerkelijk dat je als bedrijf daar een bepaald niveau in moet hebben of mee bezig moet willen zijn, omdat je betere producten wil hebben die minder ingrijpen in je huidige voorraad van grondstoffen. Maar niet omdat je nou op lijstjes zou willen komen en daardoor ineens investeringswaardig zou zijn.

X: Oké.

Y: Dus dat waren bij mij de hurdles.

X: Oké. Oké. Ja, wat hebben jullie als bedrijf gedaan op duurzaamheid? Zeg maar, een paar voorbeelden.

Y: Wat wij eigenlijk doen op onze panden is een pragmatische aanpak. Dat wij niet op voorhand al onze panden gedefinieerd hebben, dit is waar ze minimaal aan moeten voldoen. Uiteindelijk omdat, en dan ben je eigenlijk terug bij hurdle negentien waar we het over hebben, omdat dat tot enorme kosten leidt, die je op dat moment nog niet terug kan verdienen. Dus wat wij doen, op het moment dat wij met panden, met onze klanten, met onze huurders bezig zijn, dan pakken wij iedere keer dat pand aan of een deel van het pand aan om dat naar een bepaald niveau toe te brengen. Dus dat is een hele pragmatische aanpak. Dus dat betekent dan led verlichting, verbetering van de installatie, het anders inregelen van de installaties, soms eens het koude, warmte opslag toepassen, al dat soort, gewoon technische onderwerpen. Dat is wat we daarmee doen. En in het algemeen betekent dat, dat wij onze panden, zeg maar, minstens naar een, wij werken dan meestal nog met een energielabel, waar we het doen. We werken niet zozeer met LEED of met BREEAM. Om twee gangbare systemen te noemen. Maar uiteindelijk werken wij dan met een energielabel, om toch op zijn minst op een energielabel A te komen. En als dat niet helemaal lukt, omdat dat excessieve kosten met zich meebrengt, om dan net op één niveau daaronder uit te komen. Maar dat doen we continu permanent met al onze panden. Op het moment dat het handig is om er wat aan te doen.

X: Oké. Ja, welke stakeholders motiveren jullie om duurzaam te handelen?

Y: Poeh, we zijn veel in gesprek met onze huurders. Dus met onze klanten zijn we, wat ik al zei, wat we proberen te doen, is bijvoorbeeld led verlichting is een mooie, maar dat is dan in alle eerlijkheid ook nog economisch gedreven. Je moet kijken of je gezamenlijk met je huurder tot een win-win situatie kan komen. Op het moment dat wij led verlichting zouden willen toepassen of willen toepassen, nou, wilt u meebetalen, huurder, in een deel van de kosten daarvoor in, ik noem maar een dwarsstraat, twee of drie euro per vierkante meter. Dus dat er een win-win ontstaat dat wij makkelijk een investering kunnen doen en dat u uiteindelijk gewoon lagere energiekosten heeft. Want dat, op die manier zijn we met onze stakeholders met name bezig. Met aandeelhouders niet. En intern is het, wat ik al zei, ja, we zijn heel specifiek met name op de technische afdeling, hebben we daar natuurlijk beleid voor geformuleerd en zijn we daar constant mee bezig om dat ook daadwerkelijk uit te voeren.

X: En ziet u ook dat de vraag vanuit uw huurders komt?

Y: Nou, wel, in het begin zei ik het eventjes, heel beperkt eigenlijk. Af en toe, en dat was dan met name zijn het overheid gedreven partijen waar het langskomt. Grote corporates hebben het ook. Nou hebben wij die niet zo heel veel in ons huurderbestand. Maar in het MKB is het nog niet echt heel belangrijk of nauwelijks een thema.

X: Toch is dat waar negentig procent van de economie ligt in Nederland.

Y: Ja, nee, dat klopt.

X: Oké. Hoe hebben jullie je beleid geïmplementeerd van, ja, van beleid naar frontstrategie?

Y: Eigenlijk heel simpel en misschien wel teleurstellend. Wij hebben dat beleid niet in een frontstrategie vertaald. Dus je zal, nee, het is niet als beleid geformuleerd, dus je zal niet dingen tegenkomen dat we minstens alleen maar panden zullen aankopen die een energielabel of een label BREEAM very good of excellent of wat dan ook hebben. Dat heeft het niet gehaald. Dat wil niet zeggen dat het geen thema is, alleen het zit niet in het beleid. Maar het zit uiteindelijk onderliggend in iedere acquisitie die we aan het doen zijn, daar komt het wel weer naar voren. Dat er wel degelijk criteria inzitten dat we natuurlijk meenemen. Hoe schatten we de kwaliteit, de technische kwaliteit

van het pand in. Is die voldoende of niet. Dus het wel degelijk een crime, maar het zit niet in een specifiek frontbeleid.

X: Oké dan. Ja, de volgende vraag was dan, ja, zijn de, waren er hurdles bij implementeren van de strategie?

Y: Nou ik denk dat je uiteindelijk daarmee best voor jezelf hurdles kan opwerpen. Stel even dat je gedefinieerd zou hebben dat je minstens alleen maar de BREEAM very good zou willen kopen, of die platinums, LEED ik noem maar een dwarsstraat. Ik denk dat je je investeringsmogelijkheden wel degelijk fors beperkt. Gewoon simpelweg omdat ze er niet zijn. En dat je, nou relatief weinig kans hebt om dat af te dwingen aan de kant van de verkoper, zal ik maar zeggen.

X: Oké. Ja, de vraag is, stel er zijn hurdles bij het implementeren van strategieën of het beleid wat jullie hebben opgesteld op duurzaamheid, zou een bank daar in kunnen helpen om deze op te lossen? En hoe denkt u dat een bank daarin kan helpen?

Y: Nou ja, het kan helpen. Maar zo werkt het meestal niet, want dan zou je financiering op dat niveau moeten hebben. En dat hebben wij niet. Maar het zou kunnen helpen dat je daadwerkelijk lagere financieringslasten zou hebben naarmate je hogere duurzaamheidscore hebt. Vertaald die uiteindelijk weer gewoon economisch. Dus stel, dus uiteindelijk dat je daarmee weet dat je dus toch een, stel dat een pand onder de hurdle zou zitten, dat je het eigenlijk zou willen kopen. En je weet ik zou dit moeten investeren om hem wel op mijn hurdle niveau te krijgen. Dus dat je daadwerkelijk, nou, dat kan dan helpen als je daardoor weet dat je een iets aantrekkelijkere financiering kan hebben. Daarmee wordt je rendementssommetje wat anders. Dat zou kunnen helpen, absoluut.

X: Zou je daar ook in denken hoger LTV? Of?

Y: Nee, niet specifiek. Dat helpt wel uiteindelijk om je rendementsommetje betere te krijgen. Dat klopt. Maar een LTV discussie is bij ons meer een discussie over je risicoprofiel en waar je wil zitten, dan dat het nou een rendementsdiscussie wordt.

X: Nou, in principe zou je denken dat als het duurzaam is, is het ook minder risicovol.

Y: Ja, maar die link zien wij in de markt nog niet terugkomen.

X: Nee, oké.

Y: Dus waarderingstechnisch, zal ik maar even zeggen, wordt de waarde van een duurzaam pand, is dat nou hoger dan een niet duurzaam pand, nee.

X: Dat zie je nog niet?

Y: Dat zien we nog nauwelijks of niet terug, nee.

X: Oké. Dat is interessant. Ja, hoe managen jullie je proces?

Y: En met het proces, wat?

X: Ja, duurzaamheid, hoe houden jullie bij wat er gebeurd is –

Y: Ja, wij hebben een afdeling bouw en ontwikkeling en bouwtechnisch management. Dat zijn de twee, zeg maar, de twee technische afdelingen binnen NSI. Bouw en ontwikkeling en bouwtechnisch management. Dat zijn degene die het technisch beheer doen. Nou, technisch management doet het technisch beheer van onze panden. Dus die doen het onderhoud, die zorgen dat ze up to date blijven, dat de vervangingen plaatsvinden. Nou, daarin zijn spelregels en zit kennis, studie, samenwerkingen om, zoals ik al zei, ja, op het moment dat er zaken spelen, je die upgrading, verbetering op duurzaamheidsgebied kan doorvoeren. Dat is wat die afdeling doet. Daarin ligt dat vast. En bij de afdeling bouw en ontwikkeling gaat dat een stap verder. Op het moment dat wij een uitbreidingsontwikkeling zouden doen bij een bestaand winkelcentrum. Nou, dan gaan zij definiëren, oké, aan welke kwaliteitseisen, duurzaamheidseisen moeten de materialen voldoen. Wat zou het energieverbruik mogen zijn en hoe kunnen we dat op het juiste niveau mooi krijgen. Dus dat ligt allemaal vast binnen die afdeling.

X: Oké. Ja, wat zijn de voordelen en kosten van, ja, het uitvoeren van duurzaamheid?

Y: Er zit een kostentechnisch, laat ik het zo zeggen, automatisch een voordeel in. Hoe gek het misschien ook klinkt. Door, en dat, op het moment dat je namelijk leegstand in een pand hebt, blijven de energiekosten en alle overige kosten van dat pand, blijven bij de eigenaar zitten. En dus op het moment dat je investeringen gedaan hebt in duurzaamheid, om te zorgen dat het energieverbruik lager is of het waterverbruik beter is of wat dan ook, profiteer je daar dus economisch gezien

rechtstreeks van op het moment dat je leegstand in je portefeuille hebt. Nou, dat hebben we. Hè, dus één van onze drivers is uiteindelijk om te zorgen dat de kosten per vierkante meter en, nou wij noemen dat niet specifieke duurzaamheidskosten, dat zijn met name de gebruikskosten, hè, dat die toch zo laag mogelijk zijn. A, is dat goed voor onze klanten, voor onze huurders. Maar b, voor onszelf is het van belang om die leegstaande vierkante meters. En wij gebruiken natuurlijk het, dat kerngetal om aan onze huurders uit te leggen dat ze beter bij ons kunnen huren, omdat ze lagere servicekosten, waar al dit soort kosten inzitten, dan bij de buurman, die dat allemaal niet gedaan heeft. Dus dat is hoe we dat doen.

X: Dus je ziet het wel echt als concurrentievoordeel?

Y: Exact, een concurrentievoordeel, ja absoluut. En eigenbelang in kostenbeheersing. Die twee.

X: Ja, ja, oké. Denkt u dat het gemakkelijk is om een financiering te krijgen met een duurzaam pand of een duurzaam beleid?

Y: Ja, wij hebben er in die zin relatief weinig ervaring mee. Dus, dat, ik weet het eigenlijk niet. Maar ik, laat ik het zo zeggen, wij hebben het als thema ook nog niet zo heel veel tegen, zijn we niet zo heel veel tegengekomen bij onze financiers.

X: Nou, ja, wat motiveert u om het duurzaamheidproces te meten?

Y: Nou, uiteindelijk het beleid dat we geformuleerd hebben. Als je inderdaad in dat maatschappelijk verantwoord ondernemen stuk leest, daar staan gewoon een aantal kwantitatieve doelen in. Nou, dus die moet je dus ook meten. Anders kan je daar niks mee. Maar ik denk dat uiteindelijk de allerbelangrijkste, de grootste drijfveer toch is waar we het net over hadden. Hoe je richting jouw klanten, jouw huurders tot een concurrerend propositie kan komen, door daar heel erg mee bezig te zijn. Nou, dan moet je meten. Dus dan moet je kunnen aantonen wat het verbruik per vierkante meter is in een bepaald pand. En wat ze daarvoor naar verwachting zullen gaan betalen. Dan moet je ook weten wat de rest van de markt doet. Het is fijn dat je op dertig euro de vierkante meter uitkomt, maar als je niet kan aantonen dat het gemiddelde van de markt op veertig zit, dan heb je er nog niet zoveel aan. Dus die, daarom is meten van belang. Daarom zijn benchmarks ook van belang. Nou, die zijn er in de markt. Dus daar wordt echt heel veel aandacht en tijd aan besteed.

X: Oké. Ja, wat is jullie resultaten tot zover?

Y: Eigenlijk een aardige, als we kijken naar die servicekosten per vierkante meter waar uiteindelijk alles bij elkaar komt, waterverbruik, gas en licht verbruik, energieke kosten, maar ook schoonmaakkosten, nou, het effect van de materialen die je toepast, daar hebben wij heel bewust zelfs bij onze mensen, bij de afdelingen waar ik het net over had, bouw en ontwikkeling en techniek, zit het in hun variabele beloning verwerkt om tot lagere lasten per vierkante meter te komen. En ik denk, maar dat, laat ik zo zeggen, dat zou ik na moeten kijken, we zouden kunnen zien wat we over de afgelopen drie jaar daarmee bereikt hebben, hoeveel kostenreductie per vierkante meter dat zou moeten zijn geworden. Maar die heb ik hier niet paraat om aan je door te geven, maar dat is voor ons een criterium. En eigenlijk een interne benchmark.

X: Oké.

Y: Wij noemen dat de servicekosten, waar al dat soort kosten inzitten.

X: O ja, nog even een side vraag, jullie merken dat jullie huurders wel heel graag willen meewerken aan de voorstellen die jullie hen voorlegt, of krijg je nog veel resistance van hen? Van wat, waarom wil je dat aanbrengen.

Y: Eigenlijk zijn ze allemaal heel positief, alleen ze willen er niet voor betalen. Dat is een ander verhaal. Nou, dat is niet helemaal waar. Dan moet je, uiteindelijk voor ons is cruciaal dat je initiatief toont als eigenaar, laat zien dat je daarmee bezig bent, om welke reden dan ook. Maar eventjes, dat je dat doet. Daarmee kom je in gesprek met je huurder. En uiteindelijk in gesprek met je klant is de beste manier om tot een bestendige relatie te komen. Dus in die zin helpt het in je propositie en sommige betalen eraan mee. Soms uit verrassende hoek. En anderen gewoon helemaal niet. Nou, prima, goed plan, vooral doen. Sterker nog, ik wil het nu hebben, anders ga ik weg, maar jij moet het betalen. Dus het kan af en toe raar, neemt niet weg dat we het toch doen. Al was het maar alleen om a, we willen het, want het leidt uiteindelijk tot een betere concurrentiepositie. Als je die getallen kan laten zien, vertaalt dat zich tot echt naar een voordeel. En het levert ons gewoon eigen lagere kosten op, voor

de stukjes waar we het niet kunnen opbrengen. Dus er zit een heel duidelijk economische prikkel achter.

X: Maar jullie intrinsieke motivatie is ook extreem hoog?

Y: Nou, ik weet niet of dat nou echt het geval is.

X: Nou, jullie zien echt, de business value daadwerkelijk zien jullie wel echt.

Y: Ja, als één van de allerbelangrijkste drijven. Maar hij wordt wel ingegeven dat we ook vinden dat we iedere keer een stap verder moeten gaan. Dus we leggen wel intern de lat steeds iedere keer hoger, ook al zie je daar in eerste instantie misschien niet direct de business propositie van. Maar daarmee komen we, kijk, als je nou echt intrinsiek wil horen, dan moet je bij X zijn van Tesla. Daar zit een ongelooflijke motivatie achter. Met batterijtechnologie en, maar dat zal je wel weten, X, Tesla. Heeft ooit zijn geld verdient, dus dat is makkelijker als je het geld hebt. Uiteindelijk, dat klinkt heel gek, maar je hebt, het economische nut en voordeel moet er ook van zijn. En duurzaamheid kan tot die innovatie leiden waardoor uiteindelijk het ook economisch heel goed gaat, ja, dan heb je uiteindelijk de win-win te pakken. Dus ik geloof heilig in die combinatie.

X: Ja. En u ervaart geen, ja, resistance binnen de organisatie zelf?

Y: Nee, eigenlijk niet.

X: Oké.

Y: Ja.

X: Ja, je hebt wel geluk gehad.

Y: Nou ja, goed. Uiteindelijk, het is wel grappig, kijk, wat Tesla is, is uiteindelijk allemaal om batterijtechniek en dat zou best kunnen dat met batterijtechnieken in huizen, dat je naar een heel ander soort energiehuishouding die echt veel duurzamer is. Dat zou zomaar kunnen. En daar zit nog iets achter, ik weet niet of je dat weet, dat heet space ex, dat is ook van hem. Daar is heel recent alleen een raket van ontploft. Space ex verdient zijn geld met raketten de lucht inschieten voor de NASA. Gewoon satellieten lanceren en dergelijke. Maar tegelijkertijd zijn die bezig met een project dat heet landen, of mensen op mars krijgen en een kolonie op mars neerzetten. Klinkt als science fiction, maar ze zijn daar serieus mee bezig met het idee van jongens, als wij hier deze aardbol zo verkloten, waar kan je dan nog naartoe als mens zijn. Nou, dan ben je heel erg intrinsiek gemotiveerd om erover te willen nadenken. Geld in te willen zetten om tot ontwikkelingen te komen of dat haalbaar is. Dat is wel heel bijzonder, denk ik. Ja, dat wordt een stuk makkelijker als je heel veel geld tot je beschikking hebt om dat ook daadwerkelijk te doen. Ik bedoel, het één kan niet zonder het ander.

X: Nee, dat, daar waren we ook volledig van overtuigd. Oké. Waar zien jullie jezelf in drie jaar? From now.

Y: Poeh, goede vraag. Even kijken wat onze horizon is die we gedefinieerd hebben. Of dat drie jaar is of dat die verder is. Heb ik niet paraat. 2020, dat is nog even weg, nog vier jaar te gaan. Hier staat vrij duidelijk gedefinieerd hoeveel energiebesparing per jaar we willen bereiken. Hoeveel energieduurzame bronnen we willen hebben en hoeveel minder CO2 we willen hebben. En daarnaast hebben we een aantal specifieke projecten staan. Maar zijn wij spectaculair anders dan dat we nu zijn? Nee. Dus we blijven, we zijn een bedrijf zoals we nu zijn. We zijn niet opeens de goeroe, de voorloper, maar ik denk dat jij het verhaal ook wel weet dat wij een vrij pragmatische aanpak hebben hoe we met duurzaamheid omgaan. Het moet economisch verantwoord zijn. En gedragen zijn. Er zitten ook voldoende economische prikkels in om er volop mee bezig te zijn. En daar blijven we gewoon mee bezig. We zullen iedere keer de lat weer een stuk hoger leggen om nieuwe doelen te definiëren.

X: Ja, hoe verwachten jullie dat te bereiken? En wat zijn jullie motivaties daarbij?

Y: Eigenlijk wat ik daarbij aangaf. Dat is iedere keer bij ieder pand waar we mee bezig zijn, of dat nou een aankoop is of dat nu bij een huurderwisseling is of bij een verhuring is, om gewoon non stop met onze panden bezig te zijn en bij iedere stap die we zetten ook daadwerkelijk de stap in de juiste richting te zetten.

Y: Kan je die nog meenemen voor de MVO paragraaf (jaarverslag).

X: Ja, zal ik straks mooi in de trein doornemen. Ja, oké. Waar verwachten jullie je hurdles en hoe zijn jullie van plan die te overkomen? Of te overwinnen?

Y: Nou, eigenlijk, nee, wij zien geen specifieke hurdles op ons gebied. Als je nou inzoomt in waar zit de echte uitdaging om gebouwen duurzamer en duurzamer te maken, dan is dat in het algemeen de gevel van het gebouw. Installaties kan je op een vrij goede en pragmatische manier veel mee doen. Hetzelfde geldt voor verlichting, verwarming en dat soort zaken. Die zijn niet zo ingrijpend om iedere keer stappen met je gebouw te maken, maar op het moment dat je er energetisch niet aan ontkomt om de gevel te verbeteren, dan heb je een probleem. Dus daar, als ik nou technisch kijk, zit daar de allergrootste uitdaging voor de meeste gebouwen om die slag te maken. Tot op heden lukt het eigenlijk altijd om tot energielabels aan te komen, zonder dat je echt aan de gevel aan de slag hoeft te gaan. En dat is, dat is ook denk ik de grootste uitdaging die er zit. Maar wat misschien de mooiste toekomst gaat worden, dan een beetje terug bij wat het kan opleveren, duurzaamheid en wat met name innovatie kan opleveren, is dat, het zou maar zo kunnen dat een gebouw en juist diezelfde gevel op een gegeven moment een producent van energie gaat worden. Nou zijn er op het ogenblik, verschillende onderzoeken lopen daarvoor om te kijken hoe je de gevel heel specifiek kan gebruiken om daadwerkelijk energie op te wekken. Nou, kan overal zonnepanelen tegenaan plakken, maar er komen steeds slimmere oplossingen om, nou met spouwmuren, met ventilatie erachter, warmteverschillen tot elektriciteitsopwekking te komen en daar zijn, dat zijn niet zozeer hurdles, dat zijn meer, ja, meer punten op de horizon waar je graag naartoe zou willen.

X: Oké. Ja, wat heeft u geleerd van het implementeren van duurzaamheid? En wat zou u de volgende keer anders doen?

Y: Nou, ik denk, in ieder geval dat is aan onze kant binnen energie, ik denk dat het, wij hebben vanaf minuut één, maar dat is al deels omdat het mijn eigen persoonlijke overtuiging is, gekoppeld dat jij moet intrinsiek gemotiveerd zijn om hiermee bezig te zijn, om duurzaamheid tussen de oren te hebben om naar de drie redenen waar ik in het begin mee, maar met name de intrinsieke motivatie, maar koppel dat inderdaad gelijk altijd aan het nadenken over hoe werkt dat economisch uit richting jouw klanten cq stakeholders. Dus, blijf het wel op een pragmatische manier doen en kosten baten permanent afwegen tegen elkaar. En als je het, wat je daardoor dwingt te bewerkstelligen, is dat je altijd met oplossingen komt die economisch oplevert. Dus, ik ben er heilig van overtuigd dat je alles duurzamer kan maken, terwijl je tegelijkertijd er meer geld mee kan verdienen. Of kosten door kan besparen. Dus niet duurzaamheid om de duurzaamheid.

X: Oké.

Y: Hè, zo kan je hem ook stellen. Dit is de omgekeerde versie ervan. En als je dat weet te bereiken, dat als je die intrinsieke motivatie, de uitdaging weet te koppelen, oké en we gaan daarmee een betere propositie, dus meer huur of dus lagere servicekosten bereiken, ja, dan doe je het goed. Want dan kom je in een, nou ja, eigenlijk zichzelf bewijzend en steeds meer versterkende cyclus terecht, dat je blijft zoeken naar betere oplossingen die je ook iedere keer weer tot een, nou, tot een betere propositie voor je bedrijf komen.

X: Oké. Welke aspect van duurzaamheidsbeleid binnen uw organisatie bent u het meest trots op?

Y: Nou, eigenlijk dat wij, want wij hebben een niet jonge portefeuille, laat ik het maar zo zeggen, wij hebben, poeh, ik weet niet precies wat de gemiddelde leeftijd zal zijn, maar het zou zo vijftien jaar kunnen zijn minstens, van onze panden. Dat we toch bij die panden in staat zijn om tot energielabels A te komen bij de innovaties. En dat op een manier te doen die, nou, economisch verantwoord is, laat ik het maar zo zeggen. Ik wil niet zeggen dat ze altijd winst maken, maar dat we uiteindelijk toch die stap kunnen maken zonder dat we daar nou, ja, economisch aan ten onder gaan, integendeel, dat het economisch verantwoord is om het te doen.

X: Nou, dan zijn we eigenlijk al door de vragen heen. Dank u wel. Heeft u nog opmerkingen of ja, questions, of vragen over het interview?

Y: Nee, eigenlijk niet.

X: Oké. Mag uw naam genoemd worden in het stuk?

Y: Ja, hoor, wat mij betreft prima. Ja.

X: Oké. Dan heel erg bedankt.

Y: Graag gedaan. En jij succes. Binnen het uur weten te doen, sterker nog, binnen drie kwartier gedaan. Nou, ik wil het niet afraffelen, maar het is helemaal goed –

Transcript – Merin, Mathia van der Varst

Y: Oh prima. Ja. Nou ja, in die zin, Merin is eigenlijk twee jaar geleden ontstaan. Dus niet zo zeer het fonds, maar wel de naam. Want als je echt teruggaat naar, want je hebt bij beleggers natuurlijk fondsen en er worden weer wat afgebouwd, opgebouwd. Al die mandjes worden samengevoegd. En het allereerste mandje waar, wat terug kan leiden kan leiden tot Merin bestond al in 1924. We bestaan eigenlijk al heel lang, maar we zeggen naar buiten toe met dat we eigenlijk maar twee jaar bestaan. En dat komt omdat we alles daarvoor, voorheen heetten we Uni-Invest. En want het was van, een vastgoed bedrijf, gefinancierd door Lehman Brothers. En die is toen omgevallen tijdens de crisis. En toen hebben de huidige aandeelhouders, dat is X, private equity hebben dat toen gekocht. Dus eigenlijk de lening overgenomen, daarmee op een gegeven moment ook het eigendom. En dat is einde 2012 geweest. En we hebben sinds 2013 de nieuwe naam. Dus toen hebben we dat eigenlijk als nieuw bedrijf in de markt gezet, en met name de markt, dat zijn onze klanten dus onze huurders. Dus als eigenlijk nieuw, fris dienstverlener. Dus dat is de switch die geweest is. Ook een beetje terugleidend naar de naam, Uni-Invest geeft een beetje een klank van echt een belegger. Gewoon een investeringsmaatschappij. En Merin is er eigenlijk een naam gekozen meer uit overweging om meer een persoon te zijn. Meer een dienstverlener dan een eigenaar van steden.

X: Maar jullie zijn wel nog eigenaar van de steden, toch?

Y: We zijn het nog steeds inderdaad. Maar de focus is wel erg veranderd naar echte vastgoedwereld naar meer onze klanten. Dus meer eigenlijk de reden waarom we bestaan. Dus daar ligt ook de focus. Dus, en in die tijd, in ieder geval de laatste jaren van de voorgaande aandeelhouders was er op een gegeven moment gewoon geen geld meer. Dus je zag echt, daarmee komt er dus gepaard dat je geen geld hebt om te investeren. Dat je huurders op een gegeven moment weglopen. En dat was eigenlijk een beetje de legacy die wij als Merin zijnde hadden gekregen. Dus de focus met name in het begin, dus vanaf 2013, heel erg op het behouden en verkrijgen van klanten.

X: Van huurders dan?

Y: Ja. En daar is volop de tijd en aandacht ingestoken. En eigenlijk staat het nu op het punt dat dat aardig goed loopt. In ieder geval, we zijn al qua bezettingsgraad stonden we laatst ook in het vastgoedjournaal, ook al echt wel gestegen. En richting de tachtig procent. En dan krijg je dus dat er dan weer ruimte is om je op een ander noodzakelijk punt te focussen. En daar komt sustainability bij kijken. En dat is, dat zijn twee pijlers geweest waarmee Bas van Holten, onze directeur ook hier is begonnen. Dus echt gewoon uiteindelijk gewoon een goed bedrijf neerzetten. Maar wel met de voorwaarde dat ook duurzaamheid een rol gaat spelen.

X: En jij bent daar om duurzaamheid te implementeren?

Y: Ja. Ik ben zelf ben ik niet bij de overgang geweest hoor van Merin. Ik ben midden 2013 ben ik begonnen. En ik ben begonnen bij het verkoop en transformatie team. Dus dat, wij doen ook zelf de verkoop. En ook, zetten ook zelf de transformatietrajecten in.

X: Maar hoe, wat moet ik me voorzien met transformatieprojecten?

Y: Dus transformaties naar woningen, hotels-

X: Van kantoor naar woningen..?

Y: Ja. Dus eigenlijk van, dat heeft een beetje met onze fondsen, in ieder geval, strategie te maken is dat we eigenlijk de portefeuille willen opwaarderen. Dus aan de, in die zin aan de bovenkant erin, in die zin de kwaliteit omhoog en aan de onderkant eruit. Dus dan krijg je bepaalde locaties die, waarvan wij denken het verschil niet meer te kunnen maken. Of gebouwen die gewoon op, die niet meer voldoen aan wat wij willen neerzetten. En die worden dan actief verkocht. En als dat in een woonwijk is dan kan je nog wel redelijk waarde behouden als je dat als woning in de markt zet. Of als mogelijke woningen. Dus dan zetten wij zelf een gemeentetraject in eventueel. Maar we ontwikkelen nooit zelf. Uiteindelijk hebben wij gezegd, dat is onze kwaliteit niet. In ieder geval, onze kwaliteit ligt echt bij kantoren. En uiteindelijk hebben we ook bedrijfspanden.

X: Ik zag op de site bedrijfskantoorruimte. Dus jullie zeggen alleen op bepaalde plekken, dit is geen goed kantoorpand meer. Hier kunnen eventueel woningen en dan daar stopt voor jullie het proces zeg maar. Dan geef je het uithanden?

Y: Dat is een apart team die dat bij ons doet. Dus daar ben ik begonnen. Uiteindelijk gevraagd door Bas om dit te gaan doen.

Y: Ik-

X: Ja, ik had, de vragen had je natuurlijk al op voorhand gekregen.

Y: Ik had al wat, klopt. Ik had al wat puntjes geloof ik die ook wel in je vragen voor zag komen. Vind je het handig om het gewoon af te werken? Of heb je andere-

X: Ja, het handigste is om het af te werken denk ik. Ik begin gewoon bij de eerste vraag. Wat denk je wat sustainability in de real estate industry is?

Y: Wat mij heel erg opvalt is dat duurzaamheid binnen vastgoed heel erg betekent het minder slecht doen. Dus in die zin eigenlijk de focus ligt er heel erg om de impact te verkleinen. En dat te doen door dingen minder te doen. Maar wel hetzelfde te blijven doen. Dus dan heb je het over energie verminderen, of over je CO2 footprint verminderen. Of eigenlijk over alles, maar dan verminderen. Dus echt de impact, en is dat tuurlijk, dat is natuurlijk ook goed. Maar zelf heb ik er altijd meer het idee bij dat je het in die zin anders moet zien. Dus dat je eigenlijk los moet laten wat je al deed en dat minder doen dan eigenlijk het anders zien en dan meer goed doen. Dus waarom zorg je er niet voor dat gebouwen gezondheid brengen aan mensen in plaats van ze minder-Ziek maken. Ziek maken. Ja. Dus het idee is ook, wat wij in ieder geval ontwikkeld hebben. Want dit is echt het jaar waarin wij ons eigenlijk onze strategieën aan het ontwikkelen zijn. En onze doelstellingen. Is ook perfect zal zijn om in elk kantoor, in elke ruimte een meter te hebben die voor ons klanten meet. Hoe gezond ze zijn, hoe blij ze zijn, of hoe gelukkig ze zijn. En hoe productief ze zijn. En omdat je dat niet direct kan meten, daar alles eromheen te meten.

X: Lijkt me lastig te meten of ze dan blij zijn doordat het een fijn gebouw is of doordat ze iets anders iets anders blij zijn. Maar dat is inderdaad lastig. Maar leuk antwoord. Want ik heb nog nooit, dit heb ik nog niet eerder gehoord. Maar inderdaad, je denkt dus dat de real estate industry af moet stappen van het verminderen?

Y: Het is een onderdeel van. Want uiteindelijk, ik denk dat het een tweetraps is. Want het is natuurlijk makkelijk om eerst te verminderen, en natuurlijk nodig. Maar op een gegeven moment moet je wel gaan kijken van hoe kan je, hoe kunnen we het proces anders in werking stellen. Dus het is te makkelijk om te zeggen we doen alles gewoon minder.

X: Ja, dus willen de eerste stap overslaan zeg maar. De low hanging fruit, die pak je niet maar je pakt meteen een stap hoger?

Y: In die zin proberen we dat wel langs elkaar te brengen. Dus kijk, de do more good zit hem met name in do more good voor onze klanten. Dus hoe kunnen we meer goed doen voor onze klanten. Maar ook die directe omgeving, onze gebouwen. En daar ook het klimaat mee te pakken. En dat red je niet door alleen maar te verminderen. Het is een onderdeel van, maar het is het nog lang niet allemaal. Dus het zal te beperkend zijn door te zeggen, onze duurzaamheidsstrategie wordt om onze impact te verminderen. Je zou hem eigenlijk moeten stellen, om onze impact te vergroten. Om meer goed te doen.

X: Maar ga je dan ook naar energie neutrale gebouwen toe of? Of zelfs zelfopwekkend?

Y: Nou ja, energieneutraal zou je op zich natuurlijk altijd kunnen zijn. Omdat je, dat is, je vermindert wat je kan. Je past duurzame energie toe en de rest compenseer je. Dus in die zin ben je er altijd al. Je kan ook, dat zal nooit de insteek zijn, maar je zal net zo goed al alles kunnen compenseren.

X: Ja, ik bedoel niet zo compenseren, van ergens anders een boom planten. Maar ik bedoel je moet het per object zien. Elk project moet evenveel energie opwekken als dat het verbruikt.

Y: Er zit wel een heel groot technisch aspect bij, bij het verduurzamen van gebouwen. Dat klopt. En voor ons zal het heel erg, ik weet niet of we echt de doelstelling hebben om energieneutraal te gaan, omdat die niet ja, in die zin zal het niet onze eerste doelstelling worden. Het is wel iets om na te streven. In ieder geval, als je kijkt op energieverbruik. Om na te streven om zo min mogelijk te gebruiken en zo veel mogelijk duurzaam te gaan. Maar in een portefeuille van bestaande bouw, en

bestaande bouw uit de jaren tachtig en negentig voor het overgrote deel, zal je daar zulke grote investeringen in moeten doen. En dan red je het zeker niet met alleen maar verminderen en met duurzame energie te gaan werken. Dat is eigenlijk onmogelijk. In die zin mogelijk als je meer dan genoeg geld hebt. Dus het is wel iets om na te streven en met name na te streven punt één, zo veel mogelijk verminderen en bepaalde investeringen, slimme investeringen te doen die we, die gewoon logisch zijn. En we zullen voor een deel op duurzame energie doen. Maar de stap naar compensaties zullen we niet zo snel maken. Omdat dat eigenlijk een beetje in onze ogen meer afkoop is dan dat het iemand zal helpen. In ieder geval, het heeft een beetje een raar idee om ergens bomen te planten terwijl je hier je gebouwen hebt staan en dan denken dat dat-

X: Ja, nee dat vind ik ook een beetje ja.

Y: We zouden het veel dichterbij onze eigen business gaan zoeken.

X: Met dat compenseren los je ook eigenlijk niets op.

Y: Nee. Maar het is idyllisch om te zeggen dat je bestaande bouw energieneutraal kunt maken zonder te compenseren.

X: Ja vooral bij nieuwe ontwikkelingen, dan is het wel echt-

Y: Dan is het een ander verhaal.

X: Dan denk ik dat het wel echt al loont om het gewoon echt duurzaam te maken. En wat is jouw ambitie en rol binnen de organisatie? Op sustainability gebied.

Y: In die zin heeft dat een beetje te maken met hoe wij werken, is dat wij eigenlijk, we hebben gewoon teams door heel Nederland. Dat zijn eigenlijk onze 'assets teams' en die zijn eigenaren van onze gebouwen. En we hebben drie regio's, dat is, die zitten gevestigd Apeldoorn, Eindhoven en waar ik nu zit. In Amsterdam. En die teams bepalen alles wat er in een gebouw gebeurt. Uiteindelijk de ondernemers zoals ik al zei. En ik zit meer in, eigenlijk in de meer adviserende kant is dat ik zowel, eigenlijk adviseer naar de directie toe op dit gebied. En naar, en uiteindelijk naar de regiomanagers. Elke regio heeft weer een andere, aparte regiomanager. En dan moet het uitgevoerd worden. dus ik heb meer in die zin een adviserende, dan een uitvoerende rol.

X: Duidelijk. Wat is je eigen motivatie voor sustainability?

Y: Eigenlijk. Ik, want ik werd eigenlijk gevraagd voor deze functie en wat dat betreft hadden we nog niet heel erg grote, in ieder geval ideeën erbij dat ik erom had gevraagd. Maar toen ik het eenmaal kreeg is het wel meer bij mij gaan leven. Met name het idee dat ik altijd al wel gedacht heb dat ik wel meer wil doen dan alleen voor mezelf, in mijn werk dan. En dit past daar eigenlijk heel goed bij.

X: Dacht je vastgoed was wel een goede sector daarvoor?

Y: Ja. Ik had daar inderdaad, ik was in die zin, had ik het wel ergens voor mijzelf opgehangen omdat ik bezig was met transformatie. Maar het is wel zo, ik had wel, persoonlijk wel enige moeite met de schakeling naar vastgoed. Dat klopt. En dat is hierbij ook wel weer ergens opgelost. Dus wat dat betreft ben ik erg blij dat ik hier nog zit en dit mag doen.

X: Daarom juist, ik denk juist in vastgoed dat je juist daar veel kan bijdragen. Omdat de build in environment zeg maar verantwoordelijk is voor 50% van de uitstoot. Ik heb nu echt gekozen voor de hoek van environmental sustainability. Maar, het is veel breder.

Y: Het moet meer, in plaats van een hoop steden, moet het weer meer gaan betekenen. In ieder geval, het is altijd een beetje een afhoudende reactie. Of in ieder geval, vastgoed heeft een heel afhoudende houding. Op, als het gevraagd wordt dan gaan we het doen. Maar het is altijd de stap naar voren en daar overheen, dat is een beetje vastgoed oneigen.

X: Wat redelijk traditioneel is. Denk je dat stakeholders dat ze zeg maar, ja, educated zijn about sustainability? Of stakeholders be aware educated about sustainability in jouw sector?

Y: Nou eigenlijk niet. In die zin, onze, als ik echt naar onze groepen stakeholders kijk dan zie ik natuurlijk eerst onze klanten, of onze huurders. En onze, die zitten met name in het MKB. En die vragen er eigenlijk niet echt om. Of eigenlijk helemaal niet. Ik denk ook dat het een beetje te maken heeft gewoon met dat MKB gewoon waarschijnlijk heel druk bezig is met hun eigen hoofd boven water houden en gewoon harde werkers zijn die het druk genoeg hebben met gewoon hun eigen business. Ik denk dat het daarmee samenhangt. Maar echt weten doen we het niet. Dus we zijn, we hebben altijd gedacht dat het niet speelt, maar misschien speelt het wel. En is het nu voor ons om uit

te vinden wat wij daarin kunnen betekenen. Maar om dat niet helemaal af te wachten zijn we zelf nu al gewoon begonnen en dat heeft dan veel meer te maken met wat wij denken wat er gaat komen. Dat ze er in eens wel om gaan vragen. Dus in die zin zijn we, wat dat betreft meer al vooruit gaan werken. Dus niet afhoudend zijn, niet afhoudend geweest wat dat betreft. Andere stakeholders zijn eigenlijk onze, we noemen het partners. Gewoon onze leveranciers. En die zijn vast wel met duurzame dingen bezig. Maar die hebben altijd heel erg afhoudend standpunt ook. Van wij hebben, en daar proberen wij nu verandering in te brengen. Dus we hebben laatst ook de partnerdag gehad. Dus we hebben eigenlijk gewoon mensen van al onze leveranciers uitgenodigd voor gewoon, om eigenlijk aan te geven dat we heel erg zitten te wachten op een input omdat we het uiteindelijk samen willen doen. Dus wat zij weten, wat wij nog niet weten, kom er vooral mee en misschien kunnen we daar samen wat mee oppakken. En dat heeft natuurlijk ook met duurzaamheid te maken. Waarschijnlijk doet onze lift, de praktijk die onze lift onderhoud doet vast wel aan duurzaamheid. Maar wij weten het niet, maar kom vooral ook zelf met die informatie. Dus dat is een beetje waar wij de weg nu in zijn geslagen. Dus om echt partners te creëren en niet zo zeer leveranciers. En ja, wat heb je nog meer. Onze aandeelhouders, stakeholders en die hebben er nooit echt veel aandacht aan besteed. Misschien ook het soort aandeelhouder, private equity die er nooit echt om vraagt. Maar ze zijn niet heel negatief over die ideeën die wij daarover hebben. Dus ze hebben nooit gedacht dit moet een heel duurzaam fonds worden. Maar wel, ze hebben, private equity heeft altijd een beetje nare bijsmaak. Vaak omdat natuurlijk dat sprinkhaangedrag zich heeft vertoond in de media. En bij ons was het wel af vanaf het begin dat er het idee was om echt iets beters neer te zetten dan dat het was. Dus echt investeren en dan daar de winst uithalen. En, maar de echte nadruk op duurzaamheid heeft er nooit echt gezeten. Maar er is ook geen, ze staan er ook weer niet negatief over. Tegenover. Mis ik dan nog een stakeholder?

X: Nee niet echt employees, overheid?

Y: Onze eigen, mijn collega's in die zin.

Y: Ik denk wel dat we het moeilijk zullen krijgen als we er niets aan zouden doen. In ieder geval in de toekomst. Ik geloof er wel in, wij horen daar ergens ook wel bij, is dat er best wel een groep nu aan het afstuderen is of nu bezig is. Die er echt wel wat meer uit wil halen dan alleen maar een mooie leaseauto of een goed salaris. En de rest opzij kan zetten. Ik denk dat het veel meer om geweten gaat en om het idee te hebben om meer te kunnen doen dan alleen maar iets voor jezelf. Dus als je dat soort mensen wil houden of naar je toe wilt trekken, dan wordt dat mogelijk pas als je ook echt er voor in gaat zetten.

X: Ja laten we het hopen. Is de duurzaamheid iets wat je bespreekt met je bank? Of banken?

Y: We hebben nooit echt besproken met onze bank als in dit zijn we van plan. Maar in die zin wat we wel, wat ik wel meekrijg is dat het wel een rol heeft gespeeld bij onze herfinanciering. We zijn afgelopen jaar zijn we begonnen met herfinanciering, of in ieder geval op tijd daarmee te starten. En dan merk je dat banken erom vragen. En nou waren wij er al iets mee begonnen, als in we zijn het van plan, dit gaan we sowieso doen. Dat hielp wel. Maar er was wel vanuit banken af, oh is dit alles wat jullie doen. Dus in die zin komt dat wel heel erg uit banken dat zij willen investeren in duurzame bedrijven. Dus daar ligt wel een soort incentive. En ik denk ook zeker voor om, het belang er weer is van aantonen, ook op onze financiële afdeling. Dat dat eigenlijk wel positief is.

X: Maar je bespreekt niet zodanig met banken van-

Y: Nee, hebben we niet gedaan. Ik zie wel mogelijkheden, zeker, stel dat wij zo meteen nieuwe financiering krijgen van een bank. Dan zie ik daar wel mogelijkheden in om daarmee in gesprek te gaan. Want uiteindelijk draait het ook om geld.

X: Ja, oké. Sinds wanneer zijn jullie bezig met de duurzaamheid? Maar dat hebben we net ook al een beetje besproken, dus sinds 2013 ongeveer. De policy was echt, in het begin was het zeg maar meer niet verminderen. Maar ook wel weer wel verminderen. Ja wat is, jullie policy? Op het gebied van duurzaamheid. Wat gaan jullie, wat zijn de eerste taken die jullie gaan aanpakken?

Y: Ik wil niet zeggen dat er helemaal niets werd gedaan aan duurzaamheid formering. Er was al een soort begin gemaakt in 2011, 2010/2011. Maar dat begin zat hem met name in marketing. En dat lag ook bij de marketing, duurzaamheid. En wat dat betekende is dat er ooit een keer inderdaad een,

naar huurders een brief is gegaan van goh hoe willen jullie je CO2 footprint maken et cetera. En kunnen we jullie daarbij helpen of willen jullie duurzame ideeën voor jullie huisvesting. Kunnen we erbij helpen. Daar is nooit echt heel veel reactie op geweest. Een ander puntje is, wij zijn toen gestart met onze eigen CO2 footprint dus gewoon als organisatie zijnde. En er is altijd al wel mogelijkheid geweest om de gebouwen te verduurzamen. Maar dat lag, omdat dat zo bij die teams ligt is dat sterk afhankelijk van de persoonlijke drive van de gene die dat project uitvoert. Dus onze technische manager. En dat is ook gebeurt in het verleden. Nou, dus dan zijn gebouwen wel verduurzaamd bij verbouwingen. Het is geen overkoepelende policy geweest. En wat we nu willen doen is om, in eerste instantie zijn we nu gewoon bezig met, ja om in eerste instantie te gaan meten. En alles wat we willen gaan doen, de eerste stap is altijd gewoon meten. En dat is destijds nooit gedaan. En ook sowieso alles wat we gaan opzetten, om daarbij na te gaan denken hoe gaan we het meten. Ik denk dat het op die manier zo gaat, dat je dan niet meer kan aantonen dat het zin heeft wat je doet. En onze policy zal met name gaan om echt op groter overkoepelend vlak beweging te gaan brengen. Dus niet op projectniveau, maar echt voor onze gehele portefeuille dingen gaan doen. Want er zijn een heleboel slimme dingen die je beter voor al je gebouwen kunt invoeren dan dat je het elke keer laat afwachten tot er een verbouwing komt voor een project. Dat zijn uiteindelijk ook andere geldstromen. Dus dat wordt met name de doelstelling echt op groter vlak dingen te verduurzamen en anders te gaan doen.

X: Ik heb je wat hurdles en drives gestuurd, graag die even doornemen. Wat zijn voor merin de meest belangrijke drives en hurdles zijn. En welke je eventueel zou toevoegen. En ik begin met de drivers.

Y: De plussen hè? Ik had leadership, quality, future sustainability markets, license to operate en corporate and brand reputation.

X: Zou je die ook even kunnen toelichten, waarom je denk dat leadership belangrijk is. Voor het implementeren van sustainability.

Y: Ik denk leadership, zie ik met name de reden waarom we het doen is omdat onze CEO het een belangrijk punt vindt. Anders had het wel ergens op agenda gestaan maar niet zo prominent. Dus dat is wel een belangrijke. Dus dat er echt aandacht aan wordt gegeven. En uiteindelijk, want mijn functie bestond voorheen niet, en die is daarmee ook gecreëerd. Dus dat er echt iemand alle aandacht kon besteden echt aan dit onderwerp. En dat heeft met name gewoon met aandacht die een directeur eraan geeft, of een manager eraan geeft. Dus dat is wel belangrijk. Ik heb quality omdat wij eigenlijk in die zin voor onze markt kwalitatief de beste willen zijn. We zitten niet in de A-markt. Maar wel in een markt eronder. En kwaliteit is daar voor ons heel belangrijk omdat we kwalitatief een goede service willen neerzetten en goede gebouwen. En dat heeft puur, uiteraard natuurlijk ook te maken met waar je in de markt staat.

X: Je concurrentiepositie.

Y: Ja. En ik heb future sustainability markets met name omdat ik er wel vanuit ga dat dit wel een driver wordt in keuzes die bedrijven maken waar ergens wel of niet te zitten. Ook in het MKB. Je ziet dat nu bij grote bedrijven, dat zij er juist voor kiezen en dat zal op een gegeven moment ook wel daar een rol gaan spelen. En zeker in zo'n, zeker in een markt Nederland waar ook teveel kantooruimte is. Je ziet nu een soort concurrentie op gebied van voorzieningen. Dus wat je hier eigenlijk ziet op begane grond voorzieningen, wij zijn daar in die zin één van de eerste in geweest omdat wij geld hadden. Maar je ziet dat heel veel andere bedrijven daar ook mee bezig zijn. Heel veel andere eigenaren daar ook mee bezig zijn. Omdat het werkt. Maar op een gegeven moment heb ik daar gewoon weer één lijn zit je daar met je concurrent. Dus waar kan je daar weer de volgende stap in onderscheid maken. En ik denk dat die ligt op gewoon duurzame, gezonde gebouwen.

X: Dus eigenlijk ook een beetje, om toch een beetje innoverend te zijn. Dus innovatie zou ook mee kunnen spelen. Maar had je nog zeg maar bij internal drives, wil je nog iets toevoegen? Of is er nog eentje die mist, die je mist. Of eentje die je echt denkt van nou die zou echt nooit kunnen meespelen? Eentje die je zou schrappen van het lijstje zeg maar.

Y: Die bij internal drives die niet zou meespelen?

X: Waarvan je denk van dat zie ik niet als een driver.

Y: Ik denk, ja, in die zin vond ik ze eigenlijk allemaal wel heel sprekend maar dan zou ik voor het minst gaan.

X: Nee dat hoeft niet. Als je gewoon, als je echt denkt, je hoeft niet één af te strepen zeg maar gewoon.

Y: Ik denk nummer zestien. Is dat dat nog niet echt speelt. Wellicht in de toekomst, maar wat dat betreft nu nog niet echt. In ieder geval, juist omdat er eigenlijk geen bedrijven om vragen zal dit ook geen rol hoeven spelen. Maar in de toekomst wel, ja. Regulations, ik heb license to operate. En dat ja, ik denk met name ook je bestaansrecht uiteindelijk. En die ligt met name in de toekomst op dit gebied. Ergens wat ik al zei ook door mensen aantrekken die, waarvoor jij wil dat ze bij jou komen werken. Ik denk dat daar een punt ligt. Ik denk dat met name gewoon de toekomst ligt bij bedrijven die niet alleen maar voor hun eigen, niet alleen maar voor zichzelf iets weten te creëren. Dus voor zichzelf winst kunnen behalen. Maar ook voor eigenlijk, voor veel groter dan dat.

X: Denk je niet dat het nou samenhangt met de nationale legislation?

Y: Ik had die eigenlijk allemaal op minnetje staan. Omdat regelgeving wat dat betreft ons niet snijdt op dit moment. In ieder geval, de regelgeving waar we mee te maken hebben voldoen we aan. Dus we hebben overal energielabels voor en we hebben, we houden rekening met allerlei regelgevingen. Dus dat is nooit, in die zin zie ik het meer als een plus wat je boven reguleringen want dat doet het, op dat moment, op dit vlak doet het ons geen pijn. En als laatste ja eigenlijk onze reputatie. Ik denk dat het ergens ook logisch is dat je, op een gegeven moment kan je niet meer vasthouden aan dat je er niets mee te maken hebt.

X: Nee je moet er wel bij horen. Je kan niet op een gegeven moment zeggen tegen het enige jongetje in de klas zeggen, nee sorry wij doen het niet.

Y: Een deel zit natuurlijk ook dus uiteindelijk heeft het natuurlijk met steden te maken maar ook heel erg wat huurders doen en dat was altijd een beetje discussie van ja maar ik ben niet de enige die slecht is. En zij maken er gebruik van. Maar die discussie is eigenlijk niet meer, dat heeft geen zin om die te blijven voeren want daar kom je niet verder mee. Dus het idee is nu om eigenlijk gewoon zelf de eerste stap te zetten en te doen wat voor ons is. Gewoon ons deel uiteindelijk. En ook de toenadering te zoeken naar onze klanten om te kijken of we met hun samen ook verbetering kunnen aanbrengen.

X: Maar het is vooral de samenwerking aangaan met huurders. Ja, dus niet meer drivers voor jullie?

Y: Nee, dat vijf (00:32:22).

X: Misschien zou je, als je meer zou mogen kiezen zou je bijvoorbeeld dan ook clients omcirkelen? Dat is ook belangrijk voor jullie.

Y: Ja maar niet hun expectations. Maar wel ja, oké. Ik dacht meer aan nu, maar ja, dat is wel waar we rekening mee houden.

X: En zoals je net aangaf had je misschien nog waar bij je minnetjes bij had?

Y: Ik had eigenlijk ze allemaal zo'n beetje bij de regulations. Dus national legislation, international treaties. Vijf en zes, ja. Eigenlijk omdat ja, het is onze drive nooit geweest. En wat er wel speelt is meer dan logisch om dat op te volgen. En het heeft nooit hele grote impact op ons gehad. Dus het zegt ook wel weer wat over wat er nu aan regulering ligt. Je hebt bijvoorbeeld-

X: Maar het zou wel een grote drive kunnen zijn.

Y: Dat denk ik wel, ja. want je hebt bijvoorbeeld de warmtewet op reguliere gebied, en dat is eigenlijk dat je, dat wij nu energieleverancier zijn. Omdat wij kleine huurders hebben, en die kleine huurders hebben geen mogelijkheid om te kiezen welke leverancier zij willen. Dus wat jij als eigenaar van een gebouw, wat je hebt aangemerkt als energieleverancier en dat zorgt er dus voor dat je met bepaalde, ja, regelgeving te maken gaat krijgen. En dat is dat je niet meer dan zo veel mag rekenen, en dat je alleen warmte mag doorrekenen en niet het gas, het daadwerkelijke gas. En die ziet een hele grote tegendruk vanuit IVBN en nog wat andere partijen. Omdat dat veel te veel gedoe gaat opleveren. In ieder geval, ze zijn er tegen terwijl wij eigenlijk, waarom zouden wij erop tegen zijn. Dus wij willen in ieder geval in 2016 gewoon geheel klaar voor zijn. Omdat het ergens ook logisch is.

X: Oké. Zullen we naar de hurdles gaan?

Y: Ja.

X: Even kijken wat je daar hebt aangekruist. Ook een beetje de tijd in de gaten houden.

Y: Ik had in die zin, ik had ze ergens ook waarvan ik in ieder geval nu al aanvoel of verwacht mee te maken te krijgen. In het proces waar we nu mee bezig zijn. En dat is nummer twee, dus no clear vision of sustainability that leads to simple compliance with regulations. Want in die zin had ik die omdat, ik weet niet of je precies bedoelde regulations vanuit overheid maar meer eigenlijk omdat er best wel veel onduidelijkheid is wat iets moet gaan betekenen voor je bedrijf. In ieder geval, wat gaat dat, in ieder geval ook voor onszelf. Oké, we willen overall label A tot en met C. Dat is wat we uiteindelijk willen hebben. Maar wat dat betekent is dat je bijvoorbeeld ook in je aan- en je verkoop daar rekening mee moet houden. Terwijl je daar nooit rekening mee hebt gehouden. Dus het is, en daar gaan weer hele andere mensen mee, die daar mee bezig zijn weer mee gepaard dan die daar weer mee rekening mee hebben. Dus het is eigenlijk omdat je zegt één ding wat je wil maar dat betekent uiteindelijk dat heel je organisatie daar weer mee te maken krijgt. Een soort triple effect waardoor je uiteindelijk een besluit niet even snel kan maken. Het moet eerst langs iedereen voordat je daar weer duidelijkheid over hebt. En dat maakt het dan weer een heel traag proces. Dus, en waar iedereen weer zijn eigen mening over heeft. Eigen ideeën bij heeft. Dat heeft natuurlijk ook met nummer drie te maken. Een lack of communication. Je vergeet al snel iemand. Dus het is best lastig om heel je organisatie erbij te betrekken. Bij iets wat wel invloed heeft op iedereen. Nummer zes heb ik. Unable to locate and quantified business value of sustainability. Ik voorzie wel, en dat komt meer omdat wij natuurlijk ook onze eigen financieel orgaan hebben, dus dat, die zullen weer andere vragen hebben dan de genen die het gewoon zien dat dat marktpotentieel heeft. Die willen gewoon cijfers zien. Dus hoe ga je daarvoor zorgen dat je genoeg kunt aantonen dat het zin heeft om hiermee bezig te zijn. Want in die zin, de opbrengsten zijn soft-

X: Maar-

Y: Maar de kosten zijn hard.

X: Ja, zowel intern als extern?

Y: In die zin-

X: Dat zodoende jullie hebben natuurlijk ook huurders. Jullie, als je bepaalde dingen wil doorvoeren zou je dat ook met hun moeten overleggen.

Y: Dat is, klopt, ja. Het is, het speelt op verschillende vlakken inderdaad. Als je echt met huurders aan de gang gaan heb je te maken met bestaande huurders of nieuwe huurders. En dan krijg je hetzelfde. Waarom, wat betekent het nu echt daadwerkelijk als ik meer huur ga betalen. Ja, dat blijft natuurlijk altijd een kwestie. En duurzaamheid is natuurlijk altijd wel een beetje een factor geweest van je kan het ergens hard maken, maar ook niet helemaal. Dus dat blijft een discussie. En ik voorzie dat altijd bij ons.

X: Oké. Nog meer?

Y: Ik heb nummer negen. En met name lack of knowledge, in die zin dat er, dat je op verschillende vlakken met verschillende kennis te maken hebt. Je hebt natuurlijk op technisch vlak moet er veel met je gebouwen gaan gebeuren. En daar, ik merk dat in die zin niet iedereen daar echt verstand van heeft bij ons. En als je kijkt naar awareness zie ik dat meer in onze sales. Is dat ja, dat niet echt een rol nog speelt in hun dagelijkse werkzaamheden. In de dagelijkse deals die ze doen. Het dagelijkse contact met de mogelijke huurders, bestaande huurders.

X: Daar wordt niet over gesproken?

Y: Nee, het wordt eigenlijk omdat er niet om gevraagd wordt, wordt het ook niet snel aangeboord als onderwerp. Het wordt in die zin al, het wordt niet gezien als een onderhandelingsmogelijkheid. En ik denk dat dat het wel gaat worden. Ik heb nummer tien. Extra work added to the daily. Dat gaat voor ons zeker wel een rol spelen. Ik merk het nu eigenlijk al. Want we hebben, we leiden onze mensen op. Ze moeten extra dingen doen, en het zorgt toch al wel weer voor, toch bepaalde irritaties die dat met zich meebrengt. Omdat er toch al normaal zo veel te doen is. Dus waar, op dit moment komt er meer bij. Hopelijk wordt dat op een gegeven moment gewoon ander werk. Maar dat wordt wel meer.

X: En als je dan ook nog de vraag hebt van wat voegt het daadwerkelijk toe? Wordt het een lastig proces. Had je nog in het rijtje nog dingen die je weg zou laten? Of toe zou voegen?

Y: Ik zou met name denk ik de externe weghalen. In die zin voorzie ik daar niet, bijvoorbeeld nummer tweeëntwintig. Er is echt bijna te veel om rekening mee te houden. Dus die zou ik weghalen. Er is genoeg en iedereen vindt er het zijne van. Dus als je kennis nodig hebt dan is dat buiten gewoon te koop. En er is genoeg voor handen. En lack of awareness, ik denk ja, dat dat niet zo zeer de hurdles zullen zijn. En ik zie bij employees, the unwillingness fear to change ik denk dat dat hem niet echt is. Het is meer dat het, het heeft meer te maken met dat het extra werk is dan dat het, dat ze bang zijn omdat er iets heel ergs staat te wachten voor hunzelf. Want wij hebben al onze technische managers en nog wat andere mensen ook gewoon opgeleid als, want we gaan nu met BREEAM aan de slag. Dus de meetlat. En al onze technische managers zijn daarvoor opgeleid. Zijn allemaal BREEAM expert, we hebben er nu zeventien. Waaronder ikzelf. En je merkt dat dat wel weer invloed heeft op awareness, wat er speelt en waar dat rekening mee houdt. En het is niet zo zeer slecht ontvangen. Het is juist wel weer, de meningen zijn wel wat verdeeld maar het is wel weer, de interesse is ook wel weer ergens gewekt. Dus dat is een goed teken. Het heeft ook gewoon te maken met kennis denk ik. Er zijn er toch een heleboel die niet genoeg weten van het onderwerp om er echt iets over te kunnen zeggen. Ik denk dat dat ook één van de problemen is ook richting ook huurders toe, maar ook richting leveranciers toe van wat wil je dan echt. Ergens probeer ik daar natuurlijk nu verandering te brengen met leveranciers door ze meer als partners te zien. Dus dat zij ook met informatie naar ons toekomen. Maar als jij uiteindelijk, breng jij gewoon een opdracht uit en volgen zij dat op of brengen zij daar een offerte op uit. Dus niet extra input. Dus als jij die niet geeft, van ik wil het duurzaam. Dan zullen zij dat ook nooit aanbieden. Het zit ook met name, en als jij duurzame mogelijkheden aanbied aan je huurder, of je nieuwe huurder of bestaande huurder, of de mogelijkheden die daar binnen zijn. Want de huurder heeft waarschijnlijk ook niet zo veel informatie of kennis op dat vlak. Als je dat zelf al niet hebt kan je het ook moeilijk over brengen. Dus het zit met name met kennis van wat betekent het nou eigenlijk direct. En wat betekent het, wat krijg je ervoor en wat het kost het me. En voor de leveranciers is het, wat is de beste oplossing voor ons op dat vlak. En als het niet gevraagd wordt dan komt het ook niet naar je toe.

X: Een lastig proces als je daar in het grijze gebied zit. Ik sla een paar vragen over omdat het zeg maar nog niet helemaal geïmplementeerd is zeg maar. Dus we gaan nu naar drie C. Denk je dat banken kunnen helpen aan oplossingen bij jullie zeg maar? Bij het inbedden van jullie policies? En hoe kunnen ze dat?

Y: Nou, ergens heeft het dat het ook al gedaan. Omdat we natuurlijk bezig zijn met die herfinanciering. Dat er ook, er worden natuurlijk eisen gesteld vanuit de bank van daar en daar moeten we rekening mee houden zus en zo. Dat moet je hebben. Maar de extra aandacht die er gegeven wordt, wat doe je aan duurzaamheid brengt wel weer de aandacht daarop naar boven. Dus dat is wel erg belangrijk voor als we-

X: Oké. Is eigenlijk een vraag stellen is al-

Y: Dat brengt wel al weer ergens de noodzaak er van naar boven.

X: En hoe kunnen ze daar daadwerkelijk bijdragen denk je dan in dat proces?

Y: Ik denk met name als het om geld gaat.

X: Maar, of je kan ook misschien kennis?

Y: Ja, de investering die nu echt, harde investeringen die gedaan worden, want ik verbind banken dan ook weer met geld. Maar dat heeft toch wel weer, vaak al weer een heel technisch aspect. Ik weet niet als een bank dat heeft vind ik dat prima. Maar ik gok dat wij dat, dat het, dat ons idee waar banken bij kunnen helpen. Mijn idee waar banken bij kunnen helpen is ergens een voorwaarde kunnen stellen of juist dingen makkelijker maken als je wilt verduurzamen. Als ze daar extra service bij willen aanbieden, lijkt me dat alleen maar goed. Maar ik zie niet zelf de reden om naar een bank te vragen om te vragen hoe ik mijn gebouwen moet verduurzamen. Maar advies is uiteraard altijd welkom.

X: Hoe denken jullie het proces te gaan meten? Of ja, te gaan managen?

Y: Dat zit met name inderdaad in dat meten wat je kunt meten. En op een gegeven moment, eigenlijk alles wat we willen gaan doen, hoe gaan we dat meten. Dus er zijn hele makkelijke dingen die je kunt meten zoals energie, wat je verbruik is, aantal BREEAM assessments die je gedaan hebt. Of

het aantal led lampen of het aantal green leases die je hebt afgesloten. Maar er zijn natuurlijk ook een heleboel zachte factoren zoals dat je mensen in gebouwen blijer zijn, of productiever zijn of gezonder zijn. En dan kom je natuurlijk met een hele rand factoren van dingen die je kunt meten maar nooit echt direct. Ja, en dan hangt het er heel erg vanaf denk ik. Dus daar, zo ver zijn we nog niet. We zitten nu met het idee van oké onze gebouwen moeten gezonder. Je kunt dat aan een aantal factoren meten. Co2 gehalte, of vochtigheid of noem maar eens wat. Maar hoe we dat in al onze gebouwen gaan implementeren dat weten we nog niet.

X: Wat denk je dat de mogelijke voordelen en kosten zijn van het uitvoeren of implementeren van duurzaamheid?

Y: De voordelen of de kosten?

X: Allebei. Voordelen en de kosten.

Y: Dat is, de voordelen zitten met name meer in de zachte hoek. De voordelen zitten met name in denk ik dat je daar in je markt of in ieder geval in je business model voordelen uithaalt. Dus een beter bedrijf kunnen zijn. En dat ook naar buiten uitbrengen. En ik denk dat het ook wel opgepikt op als iets van goh, dat is een bedrijf waar je rekening mee moet houden. Of moet langsgaan als je daar een vraag of een idee bij hebt, of juist daarmee zaken wilt doen. Ik denk de voordelen zitten met name in de reputatie denk ik. En de kosten, de voordelen?

X: Ja nummer vier A.

Y: Ja. En de benefits zijn natuurlijk ook dat je ergens ook gewoon geld gaat besparen. Maar dat dus, ja, dat heeft weer andere voordelen.

X: Denk je dat het eenvoudig is om een financiering te krijgen met een duurzaam gebouw of policy?

Y: Ja, dat denk ik wel ja.

X: En waarom?

Y: Het hangt natuurlijk ook wel ergens van je financier af. Want onze destijds financiers hebben er nooit om gevraagd. Maar als je echt kijkt naar, als jij bezig bent met duurzaamheid ben je ook bezig met lange termijn. En lange termijn financiers zijn vaak voor instituties. En die hebben daar toch wel bepaalde ideeën bij en bepaalde regels. Dus als je die wil aanspreken moet je er ook wel wat mee doen.

X: Waar denk je jezelf te zien in drie jaar?

Y: Mijzelf?

X: Het bedrijf op sustainability gebied, op duurzaamheidsgebied.

Y: Ik hoop, en dat heeft ook wel een beetje met mezelf te maken maar ook met het bedrijf, is dat je op een gegeven moment, kijk er is nu al een hele, zijn al heel wat bedrijven mee bezig. Met verduurzamen van gebouwen. En dat zit hem allemaal op eigenlijk hele voordehand liggende dingen. De enige hurdle was altijd gewoon hoe verdeel je de kosten en de opbrengsten. Maar ik denk dat je eigenlijk gewoon in die zin er overheen moet en veel meer richting eigenlijk sustainability moet gebruiken voor innovatie. Want uiteindelijk merk ik het nu al. Als wij in al onze gebouwen led lampen willen hebben, dan krijg je natuurlijk al snel de vraag hoe gaan we dat doen, wie gaat dat doen. En dan kom je eigenlijk al weer, van hoe kunnen we het eigenlijk helemaal anders doen. Om te zorgen zodat wij niet eens hoeven te investeren. Dus dan ga je weer op hele manieren, andere manieren ga je samenwerkingen zoeken. Ga je eigenlijk de samenwerking aan met andere partijen die misschien ook wel weer eigenaar worden van jouw lampen. Dus ergens brengt het ook wel gewoon weer innovatie op gang. En niet zo zeer producten, dat ook. Die doen we niet zelf. Maar het brengt ook innovatie op hoe wij met anderen samenwerken. En dat heeft ook wel weer te maken met de do less bad naar de do more good. Dus dat je echt vooruit loopt op dit vlak. En niet zo zeer doet zoals iedereen dat doet. Dat is logisch maar dat zal nooit ervoor zorgen dat je duurzaamheid als middel kunt gebruiken om onderscheidend te zijn. Want dan doe je eigenlijk wat iedereen al doet.

X: Ja dat is waar.

Y: Dat betekent niet dat het niet gedaan moet worden.

X: Maar jij gaf een voorbeeld van niet eigenaar zijn van lampen. Maar ga je dan richting de circulaire economie toe of-

Y: Ik denk dat dat wel echt thema's zijn waar je in die zin, waar wij ons sowieso in moeten gaan verdiepen. Maar waar ook wel iets mee gedaan gaat worden, ja.

X: Oké leuk. Ja, hoe denk je dat te bereiken? De toekomstvisie. En wat zijn dan bij motivaties geweest in incentives?

Y: Hoe we dat bereiken? Ik denk met name de aandacht die eraan gegeven wordt vanuit ons intern. En ik denk dat andere lange termijn aandeelhouders ook aan bij kunnen dragen. Om het gewoon mogelijk te maken. Want ergens zit natuurlijk, uiteindelijk kost het geld. Wat je ook wil doen, het kost in eerste instantie geld. Ook al levert het wel weer meer op. En dat is denk ik, als dat geregeld is dan hangt het eigenlijk gewoon af van eigenlijk de leadership kwaliteiten van eigenlijk onze CEO denk ik. En van mij uiteindelijk. Om eigenlijk aan te tonen van goh, deze kant moeten we op. En daarna moet het natuurlijk mogelijk zijn omdat het geld gaat kosten.

X: Waar verwacht je hurdles en hoe verwacht je die te overkomen /of te overwinnen?

Y: Ik denk met name als het echt gaat om de basisvoorwaarden. Dat is gewoon die investering die je moet doen. Als we dat, daar zit natuurlijk wel het grote twistpunt. Van hoe gaan we dat vormgeven. Ook op gebouwniveau maar ook op portefeuille niveau. Als je alleen al kijkt op gebouwniveau dan is het gewoon, als eigenaar ben je eigenlijk alleen eigenaar van, in ieder geval zorg je voor de algemene ruimte. Maar daar hebben huurders allemaal hun eigen ruimte die ze zelf mogen indelen. Dus dan ga je, hoe ga je die geldstromen weer vatten dat huurders, dat je er allebei van kunt profiteren maar ook allebei bijdraagt aan de kosten. Of dat je het helemaal uitbesteed extern. Dus dat je ook huurder, en jijzelf er dus geen last van hebt van de investeringen die gedaan moeten worden. Dus daar zitten nog wel wat hurdles. Om dat gewoon vorm te geven.

X: Oké. En hoe denk je dan het te overkomen?

Y: Ja als je het zelf niet kunt doen dan moet je het gaan uitbesteden.

X: Ja, wat heb je tot nu toe geleerd en wat zou je de volgende keer anders doen?

Y: Ik, in die zin heb ik een les wel geleerd. Is dat het niet zo snel gaat als dat je wilt. Het kost toch wel heel veel tijd om iedereen bepaald, om al een hele simpele keuze te kunnen maken moet dat al langs heel veel mensen die ook weer hun eigen ideeën erbij hebben. Dus het kost tijd en overtuiging.

X: Op welke ja, achievement ben je het meest trots? Tot nu toe. Wat heb je, bij wat je bereikt hebt?

Y: De dingen die we wel al bereikt hebben is dat we überhaupt een bestand hebben van al ons energieverbruik. Één bestand. Van de afgelopen drie jaar. Dat was in januari nog hoofdpijn dossier. Dus dat hebben wij nooit bijgehouden. In ieder geval in losse bestanden. Dat is eigenlijk al één van de grootste dingen die er nooit was die er nu wel is. Terwijl het eigenlijk iets heel simpels zou moeten zijn. En het feit dat er aandacht in gegeven is in educatie en dan voor onze mensen, maar dat daardoor ook iets gaan ontstaan dat het wel meer is gaan leven. Dus dat ik ergens toch wel de overtuiging of de inspiratie of enthousiasme heb over kunnen dragen dat dit een rol speelt.

X: Oké. Ja, hoe heb je dat geachieved zeg maar? Hoe is dat gelukt? En was er binnen de organisatie weerstand?

Y: Qua opleiding ten minste niet, maar wel natuurlijk gewoon de overtuiging die je erbij moet brengen. Dat het leuk is, dat het interessant is. En dat is gewoon positief blijven en ook mensen er op aanspreken of in ieder geval in gesprek gaan. En er ook aandacht aan geven. En weerstand, ja, niet zo zeer weerstand op duurzaamheid maar meer op dat het meer werk is. Dus dat het tijd kost om er mee bezig te zijn. Uiteindelijk hebben ze het allemaal netjes gedaan dus. En als je eigenlijk kijkt naar dat, in ieder geval de, bestand van eigenlijk onze hele portefeuille wat wij de afgelopen drie jaar verbruikt hebben. Op gebouwniveau en nog een paar andere meetpunten. Is dat echt gewoon doorgaan. Gewoon door blijven zoeken. En tijd. En uiteindelijk meer mensen er bij betrekken. Want de één heeft die, de één heeft dat. Om te zorgen dat alles samenkomt. En daar zie ik een deel van mijn functie is ook gewoon om op dit gebied kennis samen te brengen.

X: En mensen te stimuleren.

Y: Ja. Een soort ontvangen en weer zenden denk ik.

X: Dat waren voor mij de vragen. Ik wil vragen of je nog enige opmerkingen of aanmerkingen op het interview.

Y: Nee hoor. Was een leuk interview.

Transcript – ING Sustainable Lending, Leonie Schreve

X: Wat is sustainability in de real estate industry?

Y: Nou ja, er zijn natuurlijk de verschillende keurmerken. Daaraan zou je kunnen, en dat is ook hoe we binnen ING tot nu toe sustainability definiëren. Dus met name BREEAM en LEED. En daarnaast zijn er voor real estate bedrijven natuurlijk allemaal mogelijkheden om energy efficiency maatregelen te nemen, of andere zaken te doen, los van certificering.

X: Dus sustainability in de real estate industry is voor jou certificering-

Y: Hoe ING ermee omgaat ja.

X: Wat is je rol in de realisatie van sustainability binnen ING?

Y: De overall verantwoordelijkheid voor alle business, om die duurzaam te maken en om de portefeuille te verschuiven naar duurzaam.

X: Vind je dat stakeholders, dus als je kijkt naar andere mensen, als zij awareness hebben en educated about sustainability zijn?

Y: Ja, het hangt er vanaf welke doelgroep van stakeholders het is. En zelfs al binnen de stakeholder groep klanten zie je een hele diversiteit aan wat mensen weten, doen en vinden van duurzaamheid. Dat is ook binnen een bank natuurlijk zo, binnen diverse banken, binnen aandeelhouders. Dus ik denk niet dat daar één antwoord op te geven is. Ik merk wel dat het een steeds belangrijker onderwerp wordt. Dat is ook één van de redenen waarom wij daar zo sterk op inzetten als ING, omdat duurzaamheid de toekomst is. Dus bedrijven die niet nu omschakelen hebben minder kans op een goede toekomst.

X: Het wordt dus wel steeds meer.

Y: Ja.

X: Het is wel iets van de laatste vijf jaar? Of de laatste twee, drie jaar? Dat je ziet dat bedrijven er echt mee bezig gaan?

Y: Hangt ook een beetje af van de sector. In de real estate weet ik dat niet precies, maar ik heb het idee dat het daar toch al wel ietsje langer speelt, omdat er zo'n duidelijke correlatie is tussen de verhuurbaarheid van een pand, en de waarde en duurzaamheid. Plus dat zeker in Nederland een issue is met leegstand, en hoe je daarmee omgaat. Dus wat ik me wel kan herinneren van, ik denk dat binnen ING het als onderwerp in de real estate ook echt voor het eerst werd opgepakt rond 2010.

X: Is sustainability something you discuss with other banks? Of met clients? Wordt er veel over gepraat?

Y: Sowieso met andere banken. We zitten in diverse netwerken, ook in mijn vorige functie binnen risk management, dat was dan meer wat doen we niet. En hoe zorg je dat alle bedrijven, al je klanten aan internationale standaarden voldoen? Was ik ook voorzitter van een groep van 85 banken. En nu zit ik in de board van een United Nations orgaan, waarbij juist ook de intentie is om onze benadering van hoe je business genereert en positieve impact realiseert als bank. Hoe je dat met andere banken kan delen, zodat dat door meer banken wordt opgepakt. En met klanten, zeker, en er zijn ook steeds meer klanten die daar specifiek om vragen. Niet elke klant natuurlijk, en dat hangt ook weer een beetje van de sector af. En één van de dingen waar we nu ook actief aan werken, is te zorgen dat de relatiemanagers weten dat dit een belangrijk onderwerp is voor ING. Dat het op tafel wordt gelegd in klant meetings, omdat je ook wil dat er natuurlijk dat soort business gegenereerd wordt. Dus daar worden nu ook toolboxes en dergelijke gemaakt, van hoe kan je dus inderdaad mensen beter equiperen, zodat ze dan zo'n gesprek kunnen hebben.

X: Ook van binnen ING uit, en dat wordt ook besproken met die andere banken, dat je dat zo aanpakt. Dus dat je het moet neerleggen bij de mensen op de vloer zeg maar.

Y: Ja, de aanpak die wij hebben delen we met andere banken ja. Ik bedoel, we moeten nog steeds onze competitive edge hebben, maar soms is het juist ook omdat je vaak met meerdere banken op één deal zit. Of je wilt ook andere banken laten weten, wij zijn echt heel actief op dit gebied, dat ze jou erbij trekken, bij een duurzame deal. Dus wij moeten gewoon zorgen dat we daar altijd beter in zijn, maar delen is geen probleem.

X: Sinds wanneer is ING eigenlijk bezig met sustainability, gewoon ING als groep zijnde?

Y: '95 is de eerste duurzaamheidsverslag verschenen. En elf jaar geleden heb ik binnen risk, een afdeling daarvoor opgezet. Toen bestond er al een algemeen sustainability team, en dat was nog niet veel meer, je hebt verschillende fases in duurzaamheid, dus dat was veel meer gericht op de charity kant en eigen footprint. Toen is daar elf jaar geleden de risico kant bij gekomen, en sinds 2012 de business opportunity kant. Maar daarnaast hebben we ook nu al geloof ik, tien jaar de Groenbank. Er zijn tal van ontwikkelingen al, zeker de afgelopen tien jaar, geweest op het gebied van duurzaamheid, groter en kleiner.

X: En wat zijn zeg maar dan de meeste policies die jullie hebben ingevoerd bij de ING? Wat hebben jullie daaraan gedaan?

Y: Policies voor ING of voor klanten?

X: Nee, voor ING zelf.

Y: Ja, dat is in principe niet mijn verantwoordelijkheid, dat is algemeen duurzaamheid. Maar ja, er zijn inkoop policies, er is ook nu een commitment dat we circulair inkopen. Dus dat allerlei toeleveranciers worden gevraagd om dat aan bepaalde voorwaarden te voldoen. Er wordt gemeten hoeveel verbruik ING zelf heeft, sinds 2007 zijn wij klimaat neutraal.

X: Wat houdt dat in? Klimaat neutraal, precies?

Y: Nou ja, dat je compenseert voor de uitstoot die je hebt, en dus de voetafdruk die je op energiegebied.

X: Door bomen te planten of iets.

Y: Ja bomen te planten, of eerder inderdaad met bomen, ik geloof in Maleisië, en nu volgens mij via carbon credits.

X: Nu wil ik graag over de drivers praten. Wat zijn in jouw mening de meest belangrijke drivers voor sustainability in een real estate industry? Ik heb een lijstje opgesteld van ongeveer tweeëntwintig drivers, en onderverdeeld in groepjes.

Y: Ik ben ook niet zeg maar de contactpersoon voor real estate, dus ik heb het meer vanuit zeg maar vanuit sustainable finance gedaan, dan specifiek heel een real estate focus.

X: Oké, is goed.

Y: De drivers, de vijf belangrijkste internal drivers. Leadership, intrinsic motivation, boost innovation, resources and cost savings, en future sustainability market.

X: Oké, zou u nog even kunnen uitleggen waarom u dan de leadership en al die anderen belangrijk vindt?

Y: Ja, misschien hier onderaan beginnen, bij de economic drivers. Boost innovation, passend bij de think forward strategie die we hebben, innovatie, duurzaamheid, dat is de weg vooruit. Je denkt heel erg in, hoe kan je de bank toekomstbestendig maken? Juist duurzaamheid is daar een belangrijk onderdeel van, en dus het innovatie element is een belangrijke drijfveer. Dat hangt natuurlijk grotendeels ook samen met resources en cost savings. Zodra je minder afhankelijk bent van grondstoffen, kan je ten eerste al je huidige operationele kosten omlaag brengen, en ben je in de toekomst minder afhankelijk, en dus beter bestendig tegen schaarste van grondstoffen. Dus daar moet je ook innovatief voor zijn, dus die twee zie eigenlijk ook een beetje samen. En dat hangt ook samen weer met future sustainability market. Aan de ene kant, er komen allerlei nieuwe markten op, maar ook bestaande markten moeten dusdanig anticiperen op de nieuwe wereld, en ook op inderdaad de grondstof schaarse wereld. Dat er nieuwe markten ontstaan, dat is dus een belangrijke drijfveer. Als je een lening van tien jaar aangaat, dat je dus ook kijkt van oké, waar moet ik dat dan in doen. Moet ik dat doen in een sector die morgen bijna niet meer bestaat? En ja, waarom zou je het doen, dus meer ook het persoonlijke vlak. Voor een deel intrinsieke motivatie, dat zie je ook wel binnen ING, dat het een belangrijk onderdeel is, dat mensen die iets met het onderwerp hebben, dat die veel sneller gaan en echt helpen het onderwerp goed op de kaart te zetten. En leadership, dit is een onderwerp wat heel erg helpt om een bepaald soort leiderschapsstatus, ook in de markt ten opzichte ook van andere banken, te bewerkstelligen. En ook tegenover klanten toe. Jij bent de leading bank, je denkt vooruit, je helpt hen met hun uitdaging om te veranderen.

X: Dus je omschrijft van, leadership binnen een bedrijf zelf, zeg maar als de bank zeg maar intern mensen volgen, dus dat er intern echt een leider nodig is, om het sustainability policies te-

Y: Ja, nou je hebt beide nodig. Intrinsieke motivatie en leadership, dat is een bottom-up en top-down eigenlijk.

X: En waren er nog drivers die erbij stonden, die je denkt van nou, die absoluut niet?

Y: Nee, dat denk ik niet. Ik denk dat ze allemaal relevantie hebben voor het onderwerp.

X: Mis je nog een belangrijke driver? In dit rijtje? Die je zelf bent tegen gekomen?

Y: Nee. Ik vind dat het zo compleet is.

X: Oké. En bij de external drivers?

Y: License to operatie, dus inderdaad ook weer dat toekomstbestendige. Je kan niet als bank niet meegaan op wat de toekomst economie is. Dus je moet daarin ook met je klanten meegaan. Dus het is gewoon een must have. Ja, ik vond deze wel ergens lastig. Corporate and brand reputation, nou ja, je moet je positioneren. En het is goed dus dan om je duurzaam, het heeft sowieso een positief effect op je branding, maar ook zodat klanten je kunnen vinden en herkennen als duurzame partij, is dat van belang. Dus inderdaad access to market and customers, het kan echt een differentiator zijn, en dus toegevoegde waarde bieden aan klanten en nieuwe markten. Dat als jij als ING duurzaam te boek staat, dat je daarmee dus ook nieuwe klanten, nieuwe markten genereert. En ja dus daarom ook weer clients and customers heel centraal. Die anderen spelen ook allemaal zeker een rol hoor, maar bij mij specifiek echt om de business op te bouwen, zijn klanten altijd het belangrijkste.

X: Maar driven de clients hun customers ook?

Y: Ook, die vragen steeds meer.

X: Dus je krijgt wel steeds meer van het publiek of de clients, meer zaken clients, krijg je wel steeds meer de vraag van, hoe doen jullie dat?

Y: Ja, en kan jij mijn duurzame activiteit financieren. Ik ben hiermee bezig, krijg ik financiering? Hoe moet ik dat doen?

X: Oké, dat is leuk. Maar denkt u niet dat bijvoorbeeld license to operate nauw samenhangt met national legislation?

Y: Niet voor het onderdeel sustainable finance, omdat je sowieso een deel van je risk management, dus wat je niet doet is regulering-gedreven. Maar een groot deel is ook bijvoorbeeld dat je geen mensenrechten wil schenden en geen kinderarbeid wilt supporten, geen tropisch hardhout, geen bedrijven die dat illegaal kappen in je boeken wilt hebben, is puur eigen wil. Dat gaat boven wetgeving, omdat dat je waarden zijn wat je vindt dat bedrijven jouw klanten zich aan moeten voldoen. En bij mij is het dan nog een heel stuk, wij willen alleen maar juist meer doen van de goede business. Dus daar zit heel weinig regulation in. Het is wel zo dat sommige bedrijven zelf, denk aan de kolensector, dat die door waarschijnlijk toekomstige carbon regulation het veel moeilijker gaat krijgen. Dus die zal misschien minder vragen aan ons om financiering, of moeilijker krijgen. Maar ik richt me echt puur op, we hebben al een goede portefeuille, en ik wil het beste van het beste verder uitbreiden.

X: Maar dan zou je zeggen dat ethics misschien ook nog wel een beetje meespeelt.

Y: Nee, wel in de risk, maar niet binnen mijn verhaal.

X: Zou je nog eentje toevoegen hieraan?

Y: Ja, ik had bij broader public een vraagteken staan. Maar meer omdat ze inderdaad allemaal een rol spelen, dus behalve dat regulatory part niet zo heel veel. Nee, dus er hoeft niet echt één bij.

X: Oké, kunnen we door naar de hurdles. Ja, eigenlijk precies hetzelfde. Waarom gekozen voor die hurdles? Zou je nog dingen toevoegen of weglaten?

Y: Ja policy vroeg ik me ook af wat je daar, dus het beleid, waar is dat beleid van, wat je wel doet? Of-

X: Ja, het beleid dat je opgesteld hebt op sustainability. Dus het beleid is niet in te voeren.

Y: Ik denk, de grootste uitdaging, maar dat geldt voor veel grote organisaties, is te zorgen dat er goed gecommuniceerd wordt. En ik zie trouwens, dat staat ook hier hè, bij. In ons geval, zeker geen lack of leadership of lack of management commitment, wel dus dan weer lack of awareness, knowledge, omdat dat gewoon moeilijk is om te zorgen dat iedereen snapt, weet wat er bedoeld wordt, durft ook met klanten dat soort gesprekken aan te gaan. Het kan in sommige gevallen leiden tot extra workload, omdat je nieuwe sectoren gaat ontginnen en nieuwe klanten soms moeilijker, omdat het nieuwe deal is. Ja, en er is altijd, en ik denk zeker binnen een bank, een hoog gehalte bang zijn voor

verandering. Off the record. Maar ja, er is altijd gewoon een groep mensen die, Ja, die niet houdt van verandering, die weet van oké, we hebben het jarenlang zo gedaan, dus dat ging altijd goed, dus waarom zouden we veranderen? Dus dat is wel een belangrijke denk ik. En een andere uitdaging is short term en discounting perspectives focussing on the economic aspect. Met name, en dat hangt een beetje samen met dat vorige voorbeeld, als mensen al jarenlang een deal doen is het gemakkelijk om gewoon die deal te doen in plaats van nieuwe kennis te ontwikkelen, en een nieuw type deal of klant binnen te gaan halen.

X: Ja, en het gesprek aan te gaan.

Y: Ja, en er ligt natuurlijk altijd gewoon, elk team wordt afgerekend deels op de winst die je maakt. Dus dan is het makkelijk om korte termijn, ja gewoon voor hoge winst te gaan.

X: Maar u ziet bijvoorbeeld in de-

Y: Je mag je zeggen.

X: Oké, ja ik ben zo gewend aan dat u, ik krijg het er bijna niet uit hoor. Dat clients en andere mensen waarmee je praat wel echt de link naar de business value zien?

Y: Ja, steeds minder wordt dat wel.

X: Oké, dus u hebt het vroeger wel heel veel gehoord, maar het wordt nu wel echt minder.

Y: Ja, maar ook omdat, we hebben steeds meer goede voorbeelden, we hebben steeds meer mensen ook in de organisatie die dat ook gewoon zeggen. Van er is een relatie tussen duurzaamheid en winstgevendheid, je ziet dat ook in de onderzoeken. Dus er is zeker een business case. En als je inderdaad uitlegt van, we gaan naar een periode toe van resource scarcity. Of een periode, we gaan gewoon naar resource scarcity toe. Dus als jij een happy user bent van bepaalde grondstoffen, dan ga je problemen krijgen als je daar niks aan doet. Heb je ook het circulaire economie rapport van de ING gelezen of niet?

X: Ik heb het niet helemaal gelezen, maar ik heb er wel doorheen gekeken natuurlijk.

Y: Daar is dat ook een belangrijk onderdeel van de schaarste van de resources, omdat gesloten loop houdt, en daardoor-

X: Ja, ik ben wel bekend met het fenomeen, maar in het onderzoek heb ik het weggelaten zeg maar.

Y: Ja, snap ik.

X: Een limitation dat we niet ingaan op circulaire economie. Dus ik heb het wel gelezen, maar ik heb niet-

Y: Nee, snap ik. Maar dat zie ik, en dat is ook iets wat nu heel erg goed opgepakt wordt binnen ING. Dus vandaar, dat geeft ook wel aan dat de business case wel duidelijk is.

X: Niks toe te voegen of iets weg te laten?

Y: Nee. Ja, wat er eentje was, maar ook eigenlijk nu veel minder is fear of transparency and reporting. Maar dat is ook in zijn algemeenheid zo van, dat banken juist vanwege trusts heel erg gesloten systemen waren. En dat men langzamerhand beseft dat het toch goed is om heel open te laten zien wat je nou eigenlijk doet. Maar dat is wel een hele stap geweest, en dat gaat nu een stuk beter. Dan de external. Ja, het woordje active werd ik een beetje zenuwachtig van. Lack of intervention by government, dat is prima. Ja, dat is puur, je wilt niet dat overheden zich heel actief met jouw beleid gaan bemoeien. Dus vandaar dat dat woordje active, dat ik dat weg zou laten. Maar daarentegen is er nu van overheden niks wat stimuleert dat je meer groene business zou doen. Dus als je denkt aan bijvoorbeeld een Basel III, dat je bijvoorbeeld minder kapitaal zou moeten vasthouden. Als je duurzaam business doet voor die deals, dat ze daar gewoon een heel mooi middel zijn om inderdaad het signaal te geven van ja, groei daar maar in, ga die kant maar op. Dus wat dat betreft kunnen ze wel meer doen. Ik weet niet of het echt een hurdle is. Soms moet je een andere kijk hebben, soms heeft bijvoorbeeld ook duurzaamheid nog geen track record. Als al je modellen gebouwd zijn op terugkijken, dan is dat heel lastig om sommige duurzame deals in een model te vatten. Want dat zou dan meteen een heel hoog risico zijn, omdat je geen track record hebt. Dus als daar een stukje meedenkendheid van de Nederlandsche Bank en de Europese Centrale Bank zou zijn, zou dat denk ik wel helpen. En daarnaast, degene die ik had gegeven, lack of awareness. Dat de buitenwereld bijna geen idee heeft van wat een bank allemaal doet op duurzaamheidsgebied. Ik weet niet of dat onder policy valt. En ook trouwens wel beleidsmakers hoor, daar hebben we ook geen idee van.

X: Ik ben toch benieuwd wat je precies daarmee bedoelt.

Y: Nou niet helemaal snapt hoe een bank nou functioneert, dat merk je ook in heel veel gesprekken en presentaties die wij geven. En de ene partij denkt oh ja, maar banken willen niet duurzaam financieren, omdat ze gewoon überhaupt niet goed zijn. En als je dan vervolgens uitlegt van ja, maar er zijn soms nieuwe technologieën, je kan niet gokken met spaargeld. En soms komen er bedrijven die zeggen van ja, maar ik heb iets duurzams dus kom maar op met je lening. En dan blijkt het om een heel klein dingetje te gaan, waar ze een heel complex financieel product voor nodig hebben, wat dan veel te kostbaar wordt. En zo geldt ook denk ik voor de overheid, of voor public policy, dat er een gat zit tussen wat gesnapt wordt van de financiële sector, en hoe je dus echt kan helpen, zoals bijvoorbeeld een verandering in Basel III en dergelijke, stimuleringsmaatregelen. Dus dat zou helpen als dat opgelost wordt.

X: En nog iets toevoegen of weglaten? Misschien dan, want je zegt dat andere clients meer getraind worden of meer.

Y: Ja, je zou hier ook nog een stukje stakeholders kunnen doen bijvoorbeeld. Een stukje positionering is sowieso lastig, omdat bijvoorbeeld media liever negatief nieuws brengt. Dus als jij positief bezig bent als bank, dan hebben zij er niet heel veel aandacht voor. En elke keer moet je dus weer die negatieve perceptie, is een hurdle om je positieve verder uit te bouwen.

X: En dan speciaal voor banken meer?

Y: Ja, sinds de... Speciaal banken ja. En hurdle is dus ook, en dat hangt samen met dat lack of awareness bij klanten, dat ze niet altijd genoeg snappen van hoe een bank geld verstrekt. Dus aan de ene kant met hele hoge risico die volle dingen komen, en dan klagen dat banken ook echt niet mee willen helpen aan het financieren van de economie van morgen. Maar terwijl ze dan komen met een verzoek wat je gewoon absoluut niet kan doen, of een bepaald product wat ze willen hebben, wat dan niet kan. Nee, even kijken, andere hurdles.

X: Dus eigenlijk vraagt de markt dingen van een bank wat gewoon niet mogelijk is.

Y: Ja, in sommige gevallen wel, niet altijd. Maar dat is wel een stukje. Een andere hurdle is denk ik ook nieuwe technologieën, dus het afwezig zijn van een track record in sommige duurzame initiatieven.

X: Om het dan in te schalen, qua hoeveel risico het project draagt.

Y: Ja, of een nieuwe technologie. Wat we bijvoorbeeld hebben gezien met de zonnepanelen een aantal jaren terug, er zijn een aantal Nederlandse partijen failliet gegaan omdat ze in een keer vanuit de Chinese markt hierheen kwamen voor een veel lagere prijs. Dus dan zit je vast aan dat jouw product voor bepaalde prijs, dat kan je niet meer wegzetten. En omdat die ontwikkelingen zo snel gaan, met nieuwe technologieën en dergelijke, moet je daar heel erg mee oppassen.

X: Het is ook gewoon moeilijk om bij te blijven, ook met sustainability, met kaders, ook voor de GRESB allemaal dingen invullen hoe sustainable je bent. Dat hoor je ook bij heel veel partijen van ja, het zijn dan standards, maar die veranderen elke keer. Maar het gaat ook zo snel, het is ook lastig om bij te blijven en het is ook lastig om daar een standaard voor te vinden. Het is gewoon niet te doen. En dat maakt misschien het onderwerp juist wel leuk. Het is nu een zo snelle ontwikkeling, en het is mooi om te kijken waar het straks naartoe gaat.

Y: Ja, dat zie je bij ons intern ook. Ik had echt niet, zelfs toen ik deze nieuwe afdeling ging opzetten, niet verwacht dat we nu, wel gehoopt, dat waar we nu staan, dat dat toch redelijk snel opgepakt wordt.

X: Which stakeholders motivate your company to be sustainable?

Y: Nou ja, in het algemeen ING perspectief, dan zijn dat gewoon eigenlijk al onze stakeholders die nogal spelen daarin. En dan zijn bijvoorbeeld, je hebt ongeveer tien procent van de ING aandelen zit in de handen van de social responsible investors. Dus als jij ook niet in alle ratings hoog scoort, dan wordt je niet meer opgenomen in duurzame indexen, ben je die tien procent kwijt, dat is een belangrijke. Toch blijft ook belangrijk, de activistische regio's, media, negatieve publiciteit, maar goed hè, volgens mij zou je daar nooit aan ontkomen. En dus klanten, belangrijk, steeds meer.

X: En bij het implementeren van de sustainability policy binnen de ING, ben je daar tegen veel hurdles aangelopen? En hoe heb je die overwonnen?

Y: Ja, weet niet, vanuit sustainable finance gezien, de hurdle van, is er inderdaad een business case? Waarom zouden we meer duurzaam doen? Levert dat dan meer op? Wat hebben we onze klanten dan als extra te bieden et cetera? Veel eerder terug was het, en dat was denk ik überhaupt iets voor algemeen, ook duurzaam maar met name ook vanuit dat hele risk verhaal van duurzaamheid, ga je business killen, omdat je strengere regels opstelt. En een van de dingen natuurlijk ook wel hier aan de positieve kant is van, mogen we straks dan helemaal geen business meer doen die niet duurzaam is. Dus dat zijn hurdles met meer dan awareness, en ook uitleggen van hoe je het aan gaat pakken. En dat je mensen meeneemt en niet in een keer zegt van oké, dit mag allemaal niet.

X: Dus meer mensen bijbrengen in sustainability.

Y: Ja meenemen ook.

X: Oké, zeg maar, dus sustainability hurdles wat bij andere partijen ligt zeg maar, waar investeerders tegenaan lopen, denk je dat een bank die kan wegnemen? En hoe?

Y: De bank kan die problemen niet wegnemen, want je zal nooit op de stoel van je klant gaan zitten. Wat je wel kan doen is, je en dat is ook iets wat bijvoorbeeld hierbinnen vanuit het risico beleid gebeurt, is dat je opneemt in je lening documentatie dat aan bepaalde standaarden moet voldaan zijn. En als dat dan niet gebeurt, dat je dan een mogelijkheid hebt om je geld terug te vragen, en dat is een drukmiddel om uiteindelijk ook te zeggen hé, je moet stappen zetten, probeer eraan te voldoen. Net zoals dat je te laat bent met terugbetalen, kan je precies hetzelfde doen met duurzaamheid. Ja, dus dat is een-

X: Maar dat is meer zeg maar een dreigement. Het is meer van, als je dat niet doet dan gebeurt er dit, maar het is ook meer proactief.

Y: Ja, tuurlijk, want dat dreigement gebruik je pas als laatste, als je al geprobeerd hebt er eerst gewoon goed uit te komen, en kijkt waar je dingen kan doen om te helpen. Maar ik denk dat deze REF tool een heel goed voorbeeld is. Daarmee zeg je nou, we bieden jou aan om inzicht te krijgen in hoe jij je kan verduurzamen, daar komen wellicht ook specifieke maatregelen uit die een bedrijf gaat nemen, die wij mogelijk weer via de andere kant kunnen financieren.

X: Ja, ik vind het zelf ook een hele mooie. Ik vind het een heel mooie. Ik vind het een mooi initiatief, ook gewoon omdat het voor iedereen is. Ja, en de bank levert wel gewoon in, en dat is wel misschien een mooie stap om te zien, dat de bank ook bereid is. Dus dat is mooi. What are the benefits en costs of practicing sustainability?

Y: Nou, de benefits, dat je een gezonde portefeuille bouwt, dat je heel goed een verdiepingsslag kan maken, ook in je klantenrelatie, omdat het niet alleen maar over cijfertjes gaat, maar ook een heel stuk strategie. Dus je merkt ook dat de relatiemanagers die dat onderwerp op tafel leggen heel enthousiast zijn, omdat hun klant in een keer over zijn bedrijf kan praten in plaats van alleen over de cijfertjes. Ja, verdere benefits zijn natuurlijk überhaupt bijdragen aan de economie van morgen, en dat proberen te versnellen. De costs, initiële kosten, ook om bijvoorbeeld sector kennis op te bouwen, om te zorgen dat je herkenbaar wordt in de markt, om te zorgen dat soms je bepaalde deals wel kan doen, om daarvan te leren, maar dan tegen een lagere prijs. En dat zijn de costs, en dat je in teams, zoals dat voor mij nu nodig hebt. Op een gegeven moment zou je gewoon willen dat het vanzelf allemaal gaat.

X: Oké, het moet geen 'dingetje' meer zijn, het moet gewoon standaard zijn.

Y: Ja.

X: Oké, wat zijn de sustainability resultaten op dit moment?

Y: Als je naar de portefeuille kijkt, dan zie je in ieder geval, daar hebben we ook in 2014 voor het eerst over gerapporteerd, dat negentien en een half miljard naar duurzaamheid gaat. Altijd binnen de lending portefeuille. Dus als je de hele portefeuille hebt, is dat ongeveer twaalf procent wat aan duurzame bedrijven wordt verstrekt aan leningen. En je ziet dat bepaalde sectoren heel hard groeien, bijvoorbeeld zoals duurzame energie sector, en dat andere sectoren naar beneden gaan. Je hebt neem ik aan die cijfers wel, of niet?

X: Van de ING?

Y: Ja.

X: Ja, heb ik wel eens gezien.

Y: Ja, staan in het jaarverslag. Daar zaten gewoon de duurzame portefeuille, leningen op portefeuille, in geld uitgedrukt. En dan verder, resultaten, ik denk een stukje erkenning dat je inderdaad door de United Nations wordt aangemerkt als, jullie zijn leidend hierin, we willen jullie in de board hebben om te helpen dat bij andere banken ook te realiseren. Dus dat is denk ik een mooie prestatie, dat we eerste staan in de Dow Jones Sustainability Index, andere scores ook die hoog zijn in rating indexes. Andere prestaties. Ja, niet zo tastbaar als degenen die ik net noemde. Ik denk dat het voor onszelf al een hele stap is dat we steeds meer deals naar buiten brengen, en dan ook klanten met duurzame deals in het zonnetje zetten. Van kijk, dit doet deze partij en dat hebben wij gefinancierd.

X: Ja, dat is inderdaad wel leuk, dat het naar de buitenwereld gaat.

Y: Ja, dat maakt het ook wel gewoon zichtbaar, van ja wat is duurzaamheid dan voor een bank? We zijn een service verlener, dus zoveel impact zelf hebben we niet. Alleen we kunnen heel veel impact creëren via wat we financieren. Dus ja, dat denk ik.

X: En waar zie je de ING binnen drie jaar? Op dit gebied?

Y: Significante groei van de portefeuille naar duurzaam, dus wat nu twaalf procent is moet een heel stuk omhoog. Echt een herkenbare speler voor onze klanten op dit gebied, een stuk ruimer productaanbod qua groen.

X: En hoe ga je het denk je bereiken? En hoe denk je de hurdles te overkomen?

Y: Ja, op dezelfde weg door. Ik denk, nu gaat het heel hard, en dat moeten we vasthouden en doorpakken. Want zoveel hurdles zie ik op dit moment niet, behalve dat de kwaliteit van de duurzame transacties die binnenkomen niet altijd hoog genoeg is. Dus daardoor lastig om soms nieuwere business te doen. Dus dat is dat stukje van dat klanten niet soms vragen om een mogelijk product voor een technologie die niet bewezen is. Maar goed, daar kan je ook nog de komende jaren een heel stuk meer kennis in opbouwen, en juist denk ik heel erg ook samenwerken met klanten, in gesprek gaan en kijken, hoe kunnen we gezamenlijk tot iets komen dat we het wel haalbaar maken. We zijn vooral nu met één partij, die heeft gevraagd van kunnen we inderdaad een specifiek product ontwikkelen samen, wat werkbaar is voor jullie en ook voor ons? En ja, zo zijn er meerdere van dat soort initiatieven dat ik denk dat juist dat hele stukje co-creation en testen in de markt, wat ook vanuit de hele innovatieprincipes steeds meer nadruk krijgt in de ING, dat dat heel erg gaat helpen.

X: En tot nu toe zeg maar heb je heel veel dingen geïmplementeerd, en wat zou je dan zeg maar de volgende keer anders doen? Wat heb je geleerd en wat zou je anders doen?

Y: Wat zou ik anders doen? Nee op zich gaat het dus wel heel goed, maar ja, er zijn altijd dingen die je anders zou doen. Misschien om het sneller te laten gaan, nog meer diversiteit in de ervaring die het team heeft, zodat je alle takken van sport makkelijker op kan pakken. Dat denk ik.

X: En welk aspect ben je het meest trots op? Zeg maar van implementeren van policies hier bij ING? Of welke achievements.

Y: Dat we het echt hebben kunnen positioneren als een business opportunity.

X: Dan kunnen we afsluiten. De rest hebben we al vaak genoeg besproken. Wou ik nog vragen, heb je misschien op- of aanmerkingen op het interview?

Y: Nee, dat denk ik niet, niet zozeer. Ik denk dat het wel goed is om het onderscheid te maken van, wat is REF specifiek, en wat is meer ING breed, en wat is meer sustainable finance? Omdat antwoorden dan misschien wel kunnen verschillen. Het moet dan wel redelijk in elkaars lijn liggen hoor, maar het kan net zijn dat het iets meer high level, of iets meer inzoomen, dat een ietsje ander beeld geeft. Nee ik denk dat je een groot deel van de relevante vragen, ontwikkelingen hebt geadresseerd. Dat is goed.

Transcript – Prologis, Eva van der Pluijm

X: What is environmental sustainability in the real estate industry?

Y: Het is heel breed. Ik denk dat op dit moment het heel erg wordt geïnterpreteerd als echt heel erg focussen op duurzaamheid. Voornamelijk voor het gebouw zelf. Nog best weinig over andere dingen die te maken hebben met sustainability. Dus corporate sustainability, de impact op de community, hoe kan je zeg maar het leven van de werknemers in het gebouw vergemakkelijken. Maar op dit moment is het hot en buzzing. Dat heeft ook te maken met het feit dat heel erg goed gaat met het vastgoed. Want als het goed gaat met het vastgoed dan is er altijd meer geld voor investeren in andere leuke dingen zoals duurzaamheid. Afgezien van dat feit zijn er nog aantal wettelijke verplichtingen die er aan komen. Europa drukt wel heel erg op het feit dat ze een duurzamer gebouw willen. Maar duurzaamheid in het vastgoed is heel erg breed. Het is erg verschillend binnen elke sector. Ik denk dat de grootste uitdaging voor duurzaamheid in het vastgoed is dat we problemen hebben met het definiëren. Hoe definieer je het, hoe bekostig je het, wat levert het uiteindelijk op? Kan je het vertalen in share holders value, tenant value. Van tenant naar investor.

Kijken naar hoeveel bespaar je op de cent, hoe kan je dit laten zien. Niet alleen kijken hoeveel energie je gaat besparen. En hoe laat je zien dat je sustainable bent aan je tenant en investeerders? Dat is op dit moment echt een slagveld. Alle benchmarks die er rondlopen, het is erg moeilijk om er onderscheid in te maken. En als je om je heen kijkt, iedereen geeft aan 'groen' te zijn.

X: What is your ambition and role in the realisation of environmental sustainability within your company?

Y: We hebben natuurlijk een fantastische mission statement. We hebben verschillende dingen. Ten eerste is onze missie van het bedrijf IMPACT, dat staat voor: Integrity - Mentorship - Passion - Accountability - Courage - Teamwork. Dat dragen wij uit in de totale organisatie, dus ook op het gebied van sustainability. Daarnaast hebben we een ESG policy, deze is globally opgezet. We willen streven naar 100% energy official tiding in 2020, we willen al onze projecten gecertificeerd hebben, 20% energie reductie van 2011 tot 2020. Redelijk algemene dingen, die je ook terug kan vinden op de website, dus wellicht niet heel erg to the point. Maar waar het op neerkomt is dat we proberen door ons hele bedrijfsvoering sustainability naar voren te laten komen. Als is het op innovatie, development, op hoe we onze employees en tenants behandelen. We geloven dat het heel erg komt door educatie en empowerment.

X: Why did you decided to be sustainable/what was your motivation/incentive?

Y: Mijn persoonlijke motivatie is dual, ik vond het een heel leuk en interessant gebied dat voor mij onder ontwikkeld was. Ik zag heel veel mogelijkheden. En zag heel veel mogelijkheden die ons weinig geld kosten, op het gebied van corporate responsibility om mee te beginnen. We begonnen met hele simpele dingen die we invoerden, zoals we gingen naar nieuwe laptops. Dus ik heb georganiseerd in heel Europa al onze oude laptops aan het goede doel hebben gedoneerd. Dat kost geen geld maar maakt wel impact. Dat vond ik erg leuk. Wat ik persoonlijk vooral geloof is dat innovatie en kennis de weg is van de toekomst. En een manier om voor een bedrijf te leiden in de industrie. En ik geloof dat in het vastgoed de innovatie in de sustainability zit. En dan sterker nog in het logistiek vastgoed, want het is een vierkante doos met een dak er op en er is verder niet zoveel. En op sustainability is nog heel veel te doen. Daar is waar we kunnen laten zien aan onze klanten, wij zijn hierin de beste en wij investeren in innovatie en ik geloof echt dat sustainability dat kan. En afgezien van natuurlijk een groenere toekomst etc. dat is een standaard antwoord maar ik geloof echt dat Innovatie de weg is, altijd, voor elk economisch bedrijf.

X: Dus innovatie en sustainability zijn gelinkt aan elkaar?

Y: Absoluut, 100%. Wij hebben vorig jaar een wedstrijd uitgezet dat ging over 'ontwerp 'het' logistieke gebouw van de toekomst'. Europese wedstrijd iedereen kon mee doen en het prijzengeld

van 20.000 euro. Het komt erop neer dat de winnende oplossing heel sustainable was. Het werd niet gekozen omdat het zo sustainable was, maar omdat het zo innovatief was. Dat is voor mij al het bewijs. Als je bijvoorbeeld bij een klant aankomt, ik zal een voorbeeld geven over sustainability dat verder gaat dan alleen 'licht' bijvoorbeeld. Je kan er nog meer aan koppelen, wat wij bijvoorbeeld hebben gedaan is 'car sharing' website opgezet. En niet alleen voor gebouw X, maar voor meerdere gebouwen in het park, die niet eens van ons zijn. Dat is een hele andere vorm van sustainability die eigenlijk niet binnen onze scope valt, we pakken het toch mee want we zien er wel waarde in.

X: Het gaat dus bij sustainability niet echt zozeer om het gebouw maar ook om de activiteiten eromheen?

Y: Ja, je moet de klant laten zien dat je betrokken bent met hun activiteiten. Dat je laat zien dat je geeft om wat er gebeurt en hoe zij opereren in hun business. Het is daarom belangrijk dat je tenants te educaten in wat er mogelijk is. Dat is voor hun al een kostenbesparing. Zo heb ik het ook aangepakt voor corporate responsibility aangepakt, ik heb gezegd tegen onze CEO toen ik begon, alle projecten die ik opzet kosten 0 euro. Er is heel veel te doen zonder dat het geld kost.

X: Do you perceive your stakeholders to be aware and/or educated about environmental sustainability?

Government: vind ik echt beperkt. De Europese Unie stuurt zo erg op sustainability. De overheid mag hier wel iets meer op stimuleren. Je ziet ze eigenlijk nooit op sustainability conferences, dat is een slecht teken. Dat is het moment waar je hoort wat er speelt. Ze zijn beperkt aanwezig.

Customers: Het verschilt heel erg. Bij de grote customers is er zeker awareness. Maar het is erg belangrijk dat je met de juiste personen aan tafel moet zitten, dat is soms een probleem. En vaak als de deal wordt gemaakt dan merk je dat je aan de tafel zit met een sales persoon. De mensen die bezig zijn met sustainability zitten niet aan tafel tijdens de onderhandelingen, die komen te laat in het proces of helemaal niet van hun kant. Wij proberen juist deze personen bij de onderhandelingen aan tafel te krijgen. Dan ga je niet altijd voor de laagste prijs. Maar dan kijk je ook naar de waarde van de sustainable oplossingen die we bieden.

Employees: Zij zijn er zeker erg bewust van. We zijn niet CBRE die overal 'green' post. Maar we zijn er zeker mee bezig. Een lunch & learn voor het hele bedrijf dat gaat over sustainability. Regelmatig activiteiten om de employees op de hoogte te houden. Kregen zelfs te horen dat er teveel awareness was en teveel educatie.

Investeerders: Ik merk dat investeerders steeds meer vragen naar sustainability. Wat doen jullie goed etc. Investeerders die ik het meest heb geholpen zijn pensioenfondsen. PRI - Principles responsible investment, daar zitten bijna alle investeerders al in. Bijna al onze investeerders zitten daar al in. Bijvoorbeeld de investeerder 'Norges' het Noorse pensioenfonds, die hebben met ons ongeveer 11 miljard geïnvesteerd. Zij zijn leading in sustainability. Zij willen dan ook regelmatig een gesprek, ze vragen er echt naar. Hierin zijn ze niet de enige, het komt steeds vaker voor. Je merkt nu ook op conferenties dat meer investeerders komen opdagen. Het enige wat ik merk is dat de investeerders nu eindelijk kunnen zien wat is dus sustainable, hoe sustainable is mijn portfolio daar gebruiken ze GRESB voor. Alleen wat ik belangrijk vind, Ik wil heel graag dat investeerders GRESB gaan gebruiken als een manier om te communiceren met hun bedrijf waarmee ze investeren. Dus niet alleen: we investeren niet als je onder een bepaalde score scoort bij GRESB. Dat is te kortzichtig. Want waarom scoren ze op die manier? Misschien is er een hele valide reden voor. Bij sommige portfolio's is het heel moeilijk om de score omhoog te krijgen. Dus dat vind ik frustrerend met investeerders. Ze weten vaak niet hoe ze ermee om moeten gaan. Van Syntus Achmea die zei: 'Wij weten niet hoe we alle bedrijven waarin ze investeren over te halen om bijvoorbeeld met GRESB mee te doen'. Ik denk dat er binnen investeerders nog niet helemaal weten, maar er is zeker awareness, er wordt zeker naar gevraagd. Zeker door pensioenfondsen. Er zijn een aantal investeerders die het gesprek aan willen gaan, die willen weten hoe het werkt. En ik vind dat als de investeerders het belangrijk vinden dan moeten ze ook bereid zijn extra geld in te leggen. En dan niet alleen via een Greenbond.

Community: Dat doen we zeker op verschillende manieren. We doen best wat community projecten. Het is heel breed. We laten bijvoorbeeld een markt organiseren. Projecten in de UK, al onze projecten zijn carbon neutraal en werken samen met een organisatie. Daarbij gaan onze employees naar scholen in de omgeving toe en dan leren ze de kinderen over hoe ze duurzaam moeten zijn. Verder hebben wij als organisatie 3 vrijwilligersdagen per jaar. Ik organiseer vrijwilligersdagen met de community. We hebben een hele lijst met lokale activiteiten. We doen heel veel leuke dingen. De initiatieven worden lokaal geleid, zodat we weten wat de impact is. Zo leren we de community over sustainability.

X: Jullie stakeholders zijn dus aware?

Y: Zeker. Het is natuurlijk een proces. Je merkt dat het bij employees ook wel even duurt. Het kost tijd en we steken er veel moeite in. In 3 jaar tijd is veel veranderd. 3 jaar geleden wisten mensen niet wat CSR was binnen het bedrijf en nu weet iedereen het. Er wordt echt geïnvesteerd. We zijn wel een merger doorgegaan drie jaar geleden. Maar er is zeker awareness binnen het bedrijf, daar ben ik van overtuigd. Je kan ook zien dat onze omgeving weet dat sustainability bij ons speelt is omdat we bij de top 100 global most social responsible company's of the world behoren.

X: Is sustainability something you discuss with your banks?

Y: Soms, dat vind ik moeilijk om te zeggen. Ik denk niet vaak. We krijgen er nooit vragen over. Het enige wat we bespreken is bijvoorbeeld de moeilijkheden van 'solar pannels', om zo'n gebouw te verkopen. Het gaat niet echt over sustainability maar over een asset van een bedrijf.

X: Since when you are working on environmental sustainability and what is your company's policy?

Y: Sinds ongeveer 3 jaar. Binnen ons bedrijf is het overall policy niet echt veranderd, in de zin van we streven nog steeds dezelfde doelen na, het duurzaam maken. Maar we hebben ook wat meer lokale doelen op papier staan. Ook op een jaarbasis, die hadden we toen al, maar nu heel specifiek. Zoals implementatie van Smart metering, pilots etc. Zo proberen we het aan te pakken. Het gebruik van lokale kennis en dat implementeren op Europese basis. Dus als een project succesvol is en het een samenwerking is met een klant die ervoor open staat dan proberen we het in een heel land in te voeren bijvoorbeeld.

X: I have send you in advance some drivers, what are the five most important and five least important?

Y: ik vond het wel een beetje moeilijk, ik zat even te kijken want ik denk dat boost innovation is een belangrijke sowieso. Ik geloof dat het voornamelijk sowieso ook quality is en boost innovation en shareholder value zeker weten en leadership ook. Ik had er iets meer dan 5. Leadership is echt belangrijk. En wat ook heel belangrijk is, is dat wij Employees ownership hebben gegeven voor projecten. Dat is een hele grote driver geweest. Wij merkten, wat het onderwerp ook is, dat als je zegt: er komt iets nieuws en deze persoon gaat het leiden en die gaat vertellen wat je moet doen. Dat werkt niet. Maar als je zegt tegen diegene: dit is jullie onderwerp, wat zijn jullie ervaringen? Je legt de verantwoordelijkheid neer bij de property manager van het lokale land, en je zegt tegen hun: welke gebouwen denken jullie dat als eerste aan de beurt zijn bij sustainable upgrades en welke sustainable upgrades? Dan merk je dat ze ge-engaged worden. En dat is een hele grote driver voor ons geweest. Dat we ownership hebben wij verplaatst van top-up naar bottom-down. Dus dat is een grote. Shareholder zeker wel en investeerders ook omdat ze er naar vragen. Clients ook wel. Verder activism nooit, daar gebeurt echt helemaal niks. Environmental crisis had ik omsingeld. National legislation, natuurlijk wil je voldoen aan de regelgeving, maar dat is niet een grote driver, je doet het sowieso wel. Ik denk wel dat Competitive advantage, alleen even kijken welke. Ik denk niet 9, 10, 11, of 12, maar waarschijnlijk 10, 7 en 8 denk 'Competitors benchmarking' en 'Corporate and brand reputation'. Voor mij zijn deze een beetje hetzelfde. We hebben een sustainable brand. Competitors benchmarking is voor mij GRESB. We willen het daar goed in doen maar daar ook niet teveel op focussen, want we willen ons focussen op onze eigen performance. Ik vind het dus een beetje

moeilijk, want we vinden de corporate brand en reputatie wel belangrijk, maar we focussen ons liever op onze daden dan acties, dus wil niet zeggen CBR de grootste driver is. Het is wel belangrijk dat we het uitstralen, maar het is niet de driver van het daadwerkelijk uitvoeren. Ik zou gaan voor: 'Corporate and brand reputation'. Het aller belangrijkste is dat we leadership (4) tonen in de markt, dat is het. Het is leadership in het bedrijf, maar ook echt naar buiten toe. We willen laten zien dat wij innovation leadership tonen. Dat straalt je niet alleen uit naar clients/customers en shareholders maar naar iedereen. En investors vragen erom, dus die zijn ook erg belangrijk. En algemeen ook sowieso je assets zijn meer sustainable, dus hebben ze een langere levenscyclus. (Ik geef je dit blaadje straks ook mee). Eigenlijk speelt alles mee, maar dit zijn de belangrijkste.

X: Nu hetzelfde voor de hurdles, zou je willen aangeven welk het belangrijkste zijn en waarom?

Y: 20 sowieso, aan de external kant en 21 ook, dat komt ook omdat er weinig kennis over is en het snel ontwikkeld. Bij Lack of active intervention by governments and policymakers → Belangrijk wat betreft vastgoed: bijvoorbeeld een groot probleem wat in vastgoed speelt is verlichting, vooral bij ons. Je kan zeggen we gaan al onze verlichting upgraden, maar wat ik heel scheef vind en ik had het echt van de Europese Unie verwacht (misschien zijn ze er ook wel mee bezig) is dat binnen elk land heb je unieke EPC-ratings. Dat zijn gradatie van hoe het licht wordt gekwalificeerd (energielabels A t/m F). Maar het probleem is, is dat het niet elke Europees land hetzelfde. Soms heb je cijfers soms heb je letters, meestal letters. Maar elke letter wordt ook weer anders bepaald in elk land. Dus het probleem is dat je nooit kunt zien hoe je overall performance is. En als je het wilt verbeteren, je kan het natuurlijk altijd upgraden naar het hoogste level maar, soms moet je ook gewoon sensible zijn. En je wil zo verstandig mogelijk investeren. Het is leuk om alles naar 'A' te upgraden. Maar op dit moment is 'B' ook goed, en dan ga we over 5jaar investeren in 'A'. Maar omdat je geen idee hebt wat de totale gradatie is, dit vind ik echt heel typisch wat de overheid zou moeten initiëren (in dit geval de Europese uni). Dus dat is EPC.

Even kijken. Added value. De enige kwestie is dat het allemaal groen groen groen is. Maar de echte value added wordt nog niet volledige herkent. Dat is soms wel een hurdle. Mensen vinden het woord 'groen' heel leuk en ze vinden het leuk om het te zeggen dat ze het echt zijn. Maar de echte Value wordt nog niet echt herkent. Dat is voor mij een hele grote external Hurdle. De hele industrie heeft dat een beetje. Dat heeft dus ook met 'educatie' te maken.

Wat ik als een toekomstige potentiële hurdle zie, en niet als een huidige. Wat ik al eerder zei, wat ik me heel erg afvraag, wanneer het straks weer slecht gaat met het vastgoed, hoeveel mensen gaan er dan nog investeren? Daarom vind ik het zo belangrijk dat er onderzoek wordt gedaan naar de 'value add'. Want als het daadwerkelijk geld oplevert, of er is een duidelijk resultaat dan blijft het nog steeds interessant op het moment dat de cyclus laag is (wanneer we onderaan de cyclus zijn). Ik moet zeggen dat wij op zich wel, na 7 jaar CSR, we hebben continue iets gedaan zelfs toen we bijna onderuit gingen. Maar toch is het de vraag hoeveel vragen de investeerders er nog om en de huurders, want die moet je ook mee trekken om iets gedaan te krijgen.

Een voorbeeld specifiek over logistiek: er wordt heel veel gefocust of development op dit moment. Logistiek vastgoed is heel erg under supplied. Er is heel weinig logistiek weinig in de wereld en vooral in Europa. Wat het voordeel daarna is dat nu de vraag zo hoog is (in combinatie met e-commerce) dat er een tekort ontstaat. Daarom wordt er op dit moment heel veel ontwikkeld. Het is niet, zoals bij kantoren bijvoorbeeld, dat er een over supply is. Vandaar dat het heel erg leuk is, want dit is het moment dat investeerders sustainability kunnen integreren. Want als je het dan toch moet bouwen kun je het beter duurzaam doen. Dit is meer een driver/kans.

Ik denk dat de aller belangrijkste internal hurdle waarschijnlijk nummer 10 (extra work added) en 6 (Unable to locate business value). En het overtuigen van, ik weet niet of het er tussenstaat, het is heel moeilijk om soms de waarde te vertalen naar een klant toe en ook om een klant te overtuigen

(algemeen)/ mee te nemen in duurzaamheid. Want als een klant niet meewerkt, waarschijnlijk zit bij klanten nog de grootste unawareness over duurzaamheid (even tussendoor over unawareness). Onze klanten zijn ook vooral omdat ze soms ook jonge bedrijven zijn, weten ze er gewoon te weinig er van af.

Ik lees even in het Engels voor wat ik heb geschreven: a important factor at the moment, that is a hurdle is related to point 10. Sustainability is difficult to measure, hence a lot of benchmarks, awards, guidelines have been created, with no-one clear standard. In addition, to makes it really difficult to decide what is the right benchmark, it costs a lot of time to do all of this sustainability reporting. Want je moet echt zoveel benchmarks, en ze hebben allemaal soort van zelfde deadline, het is verschrikkelijk veel werk om aan alles mee te doen. Het is echt heel pijnlijk. Als ik ook spreek met andere mensen uit de industrie zeggen ook, het is zoveel werk en kost echt gewoon veel tijd.

X: Alles moet dus naar 1 benchmark?

Y: Ja, en weet je GRESB doet dat dan wel op investeerders gebied. Maar bijvoorbeeld we doen ook mee aan de Dow Jones sustainability index, je hebt echt van alles waaraan je mee moet doen. Dat maakt het wel moeilijk, er zijn allemaal awards waar we aan mee kunnen doen. Bijvoorbeeld ook al bepalen of je LEED, BREEAM of een andere certificering je gaat gebruiken. Het is niet dat ik denk van, wat leuk, het maakt het heel moeilijk en vervelend in de industrie en maakt het ook moeilijk als er bijvoorbeeld een van onze concurrent zou zeggen: 'We are the best in sustainability because we won this award'. Maar volgende week kunnen wij, hetzelfde doen. Ik bedoel hiermee te zeggen dat er geen standaard is. Wat is dan 'iets' waard. Je moet er zoveel tijd insteken om het aan te leveren, echt heel veel tijd.

X: Kun je hiermee zeggen dat de 'fun'/drive' minder wordt door de vele verschillende benchmarks en de tijd die het kost om hieraan mee te doen?

Y: Ja, en het is zonder, wat hieraan wil je je tijd niet aan besteden. Ik snap wel de waarde, en ik vind GRESB echt waarde toevoegen. Het helpt ons echt onze eigen performance inzien. Dat betekent niet dat het proces niet super pijnlijk is, zeker nu er zo zwaar wordt gewogen op investeerders. Nu investeerders het steeds belangrijker vinden en dan GRESB bijna blind gebruiken ipv er echt naar te kijken. Op deze manier is het heel moeilijk, want je moet dan zo precies zijn ipv dan het een indicatie is. En je vult het voor elk fonds in, wij vullen het voor 9 entiteiten in, het is echt een mega survey. Je hebt drie maanden tijd, maar die drie maanden heb je ook echt nodig. En dit komt elk jaar terug. En er is een audit, en alle property managers zijn betrokken, marketing, HR, wij het is echt mega veel werk. En dat is alleen nog maar GRESB. Daarnaast nog een CR-report. Het kost allemaal heel veel tijd. Dit is 1 onderdeel van extra work. En het is voor alle property managers, je moet ze eerst allemaal opleiden, je wil iedereen er betrokken houden, je wil ze ownership geven: het is wel extra werk want ze hadden het 'vroeger' niet. Het wordt wel gedragen binnen onze organisatie, maar alleen omdat we de ownership hebben gegeven aan de werknemers zelf. Als we dat niet zouden doen, dan vergeet het maar. Het is voor werknemers ook niet leuk, want het kost me alleen maar extra tijd. Nu zien ze wel de waarde er van in, omdat ze het zelf dragen, maar het is best moeilijk om dat te vertalen. En nog steeds is het extra werk voor hen, al vinden ze het nu leuker of zien ze de waarde er van in. Alsnog kost het tijd.

X: Zien de werknemers dit als een extra drempel?

Y: Ja het is wel een drempel. Ik weet alleen niet zo goed hoe je hem moet overkomen, ik heb er weleens over nagedacht. Top→down werkt gewoon niet, bottom up is het enige wat werkt. Ik vind het wel een hurdle en het is er zeker altijd 1 geweest, ik zou willen dat ik er ook meer tijd aan zou kunnen besteden maar dat kan gewoon niet. En ik zeg in dit geval is het ook heel erg aan het reporten te wijden. Tenants, bijvoorbeeld wij zijn vaak niet verantwoordelijk voor de operationele activiteiten van de gebouwen zelf, dus over energie consumptie moeten we dus letterlijk naar elke huurder toegaan, en vragen wat je energie consumptie van het afgelopen jaar. Dat is best wel veel

werk en de huurders moeten alles invoeren en elk land is weer anders, en elk land heeft weer een andere cultuur van hoe ze dat kunnen aanpakken. Alle parks zijn ook anders ingedeeld. Even denken, wat is een hele grote hurdle. De educatie in het algemeen in de business is een grote hurdle, en de awareness nog steeds. Een hurdle voor ons is dat het feit dat wij inderdaad geen impact hebben op de operationele activiteiten. Dus zelfs al willen wij sustainability verbeteren, stel je voor een van onze panden die meest energie verbruikt, daarin staat een vliegsimulator (Schiphol), dat 'ding' verbruikt zoveel energie maar hier kunnen wij niets aan doen. Wij kunnen dat niet energiezuiniger maken. Dat is een grote hurdle. Zelfs al willen wij onze energie consumptie verminderen met 20%, we kunnen niet tegen een klant zeggen 'je mag er niet in' want je zet er een vliegsimulator er neer. De impact op de operationele activiteiten is soms heel erg moeilijk. Ik zou je nog een beter voorbeeld geven. In Zweden hadden we een huurder en die had een hele hoge energie consumptie, en die ging toen kijken wat er aan hand was. Toen bleek dat het personeel 's nachts ging roken en deden ze de hele schuifdeur open ipv via de uitgang gewoon naar buiten te gaan. Dus al die warmte werd er uitgezogen, en dat kostte extreem veel energie. Maar het is best wel moeilijk om dat te beheersen, omdat wederom wij daar geen controle op hebben behalve dan educatie wat ook beperkt is want je bent toch afhankelijk van de klant zelf. Dat is zeker bij logistiek vastgoed een hele belangrijke factor. Volgens mij bij andere, zoals bij shopping malls is het volgens mij wat meer gestandaardiseerd maar bij logistiek vastgoed is dat een hele grote hurdle. Je hebt maar een beperkte invloed op wat de klant in je pand gaat doen. Uiteindelijk is het natuurlijk ook de keuze een hun. Je kan zoveel educatie geven als je wilt, maar het ligt bij hun. En dat is dan vervelend, om het zo te zeggen. Het is dan ook moeilijk te verantwoorden naar je investeerders toe. Ok, we hebben nu een hogere bezettingsgraad maar onze energieconsumptie is daardoor ook omhoog gegaan, bijvoorbeeld. Soms wordt niet (solar/zonne-energiepanelen) goed nagedacht over de implicaties. Laten we zeggen dat we een portfolio hebben, het fonds dat vorige jaar leader was in Europa op logistiek was Legal & General Property (zit alleen in de UK), wij zitten over de hele wereld, dit gaat over een fonds in Europa. Kan me voorstellen dat ze bijvoorbeeld heel wat energie opwekken doormiddel van solar, maar wij kunnen dat gewoon niet overal. Bijvoorbeeld in Polen, als je daar zonnepanelen neerlegt op het dak en het sneeuwt daar heel vaak in de winter. Dan moet je in de winter je dak vegen omdat anders het dak instort. Maar als je zonnepanelen er liggen, dan kan je er dus niet met zon veger er over heen. Dit soort 'stomme' dingen limiteren je gewoon. Dit is een voorbeeld van moeilijkheden waarmee we op lokaal niveau te maken hebben. Daarom is het ook heel moeilijk om Europese fondsen te vergelijken. Omdat sommige alleen nationale investeerders zijn. Wat ook een goeie is, in Frankrijk hebben ze, ik weet niet hoeveel graden meer, maar als het een overheid gesubsidieerd bedrijf is of overheid gerelateerd zoals 'LaPost' bijvoorbeeld dan moet de temperatuur van het gebouw 24/7 op een redelijk hoge temperatuur zijn. Het is natuurlijk voor de conform van de werknemers, maar het is natuurlijk super slecht voor sustainability agenda. Hier kunnen we dus niks aan doen omdat dit de wet is. Ik vind het zelf echt een fantastisch voorbeeld, dit is weer zon voorbeeld van een overheid die denkt we willen iets doen maar dan daar de plank volledig mislaat.

X: Nog iets anders toe te voegen aan de hurdles?

Y: Nee, meer niet.

X: What has your company done on sustainability?

Y: Ons sustainability rapport komt bijna uit. Echt zoveel. Ik vind het echt heel moeilijk om dit te beantwoorden. We hebben dit jaar met 20 projecten wereldwijd 6.8 miljoen vierkante feet aan gecertificeerde gebouwen opgeleverd. En sinds 2006 is het ongeveer 20-22 miljoen square feet (als ik me niet vergis). We hebben echt het grootste solar-project ooit in LA geïnstalleerd, we hebben echt een solar-community program, we hebben echt super veel programma's, wat ik al zei die markt hebben we dan maar ook impact day natuurlijk. We hebben natuurlijk dat iedereen twee vrijwilligersdagen heeft per jaar. We hebben 250 laptoppen gedoneerd aan het goede doel. We zijn nu bezig met een heel hardware supply chain proces, elke keer als we nieuwe hardware

binnenkrijgen wordt het meteen gerecycled of het wordt gedoneerd, dat is in heel Europa. Ik zit alleen te twijfelen wat ik kan delen. We hebben een Prologis foundation en die doneert van alles aan het goede doel. En we hebben een jaarlijkse award de 'Walter C. Rakowich Award' en de 'impact award' en dat is voor een team die de impact values laat zien en de Walter C. Rakowich is voor de employee die de meeste impact maakt wereldwijd (die heb ik gewonnen het afgelopen jaar) en daar bij je krijg je \$15.000 voor donatie aan het goede doel. We hebben die prijs uitgeschreven voor innovatie van sustainability. We doen ook hele kleine dingen, beetje een stom voorbeeld, we hadden vorige jaar een WK-poule wereldwijd met het bedrijf en de top drie kreeg dan 1.500 dollar voor het goede doel. We organiseren ook in Europa een event het 'Stelvio for Life event', samen collega's uit verschillende landen uit Europa, beklimmen we de Stelvio. Per employee moet je 1.533 euro inzamelen (hoogte berg). En nog veel meer.

X: En op real estate gebied in combinatie met sustainability?

Y: We werken bijvoorbeeld samen met Planet mark/first? En dat doen we in de UK, en dat is voor gebouwen om ze energie-neutraal te hebben en ook om onze kantoren efficiënt te hebben. Daar gaan we ook naar scholen toe. Maar ook de helft van de fee gaat naar projecten in Peru waar ze het regenwoud beschermen door het land op te kopen en het te geven aan de 'Indigenous peoples' die dan worden opgeleid om het te beschermen. En verder vastgoed gerelateerde activiteiten, wat we ook doen, is een warehouse space for good programma. We laten salvation army ons vastgoed gratis gebruiken. Daar wordt best veel gebruik van gemaakt, zeker in de US. En wat nog meer vastgoed gerelateerd, wat ik zei we hebben best wat unieke dingen zoals dat car sharing programma, we hebben heel veel light upgrades, smart metering installeren we op verschillende plekken in Europa. Er is echt zoveel. Ik kan hier echt uren over praten.

X: Oke, laten we dan maar stoppen.

Y: Je kan wel op de website kijken, en ons CR report komt echt elk moment uit. Dus daar staat heel veel in als het goed is en daar heb je ook echt heel veel aan. En als je dan echt specifieke vragen hebt over dingen, of als je denkt ik wil hier iets specifiek over zeggen dan moet je het maar gewoon vragen en even e-mailen.

X: Ja dat zou ik doen. Which stakeholders motivates your company to be sustainable?

Y: Eigenlijk alle. Ik vind het lame. Maar het zijn alle stakeholders. Ja alle stakeholders, want de community is voor ons een belangrijke driver omdat je daarmee een impact maakt. De employees die geven er gewoon omdat ze liever hebben-, we doen ook een employee survey elk jaar en daaruit blijkt elke keer dat mensen het belangrijk vinden om voor een sustainable company te werken, dus dat is dan wel een driver. Wat ik persoonlijk heel erg heb gemerkt, is dat het de loyaliteit heel erg verhoogt. De mensen vind het-, nu ze echt betrokken raken bij initiatieven, je merkt dat mensen gewoon enthousiast erover worden want ze zijn er zelf een onderdeel van. Dat is heel erg leuk om te zien. En mensen kennen elkaar hierdoor beter, dus veel meer Interaction. Dat vind ik altijd heel erg leuk om te zien. Dus dat is belangrijk. Investeerders vragen er naar, klanten ook wel maar wel minder vind ik. Maar het drijft ons wel want je merkt het wanneer je met klanten samenwerkt en daadwerkelijk laat zien wat je doet, en wat voor interessante oplossingen je kan bieden de loyaliteit veel hoger is. De klanten komen gewoon sneller bij je terug. Oke, het is niet dat ze het perse zo vragen, soms wel, totdat ze prijzen zien. Maar als je het goed uitlegt dan vergroot het de loyaliteit, en dan zijn ze bereid om te investeren. En dat is voor ons, ik zou zeggen overall in onze policy is het engagement, engagement is echt key. Daar ligt de mogelijkheid.

X: How did you implement your company's policy to a fund strategy?

Y: Naar fund strategy? Oh oke, dat is wel een goede vraag. Nou, voor elk individueel fonds, ligt het er een beetje aan we hebben natuurlijk ook joint ventures, ja we hebben gewoon een sustainability plannen. Over het algemeen wordt het overall company policy wordt geïmplementeerd voor elk fonds. Het grootste deel van de policies die binnen het fonds lopen volgen eigenlijk gewoon de algemene corporate policy. Want uiteindelijk zit er toch de Prologis naam aan vast, dus ja Prologis blijft gewoon een shareholder natuurlijk. Dus, maar het enige verschil, ik zou zeggen het voordeel is dat wanneer je samenwerkt met 1 partner ipv heel veel verschillende is dat het gemakkelijker is om

daadwerkelijk iets gedaan te krijgen. Want we kunnen natuurlijk wel heel gemakkelijk zeggen, oke dit is de nieuwe policy, maar we hebben al een overall corporate policy die al heel erg gefocust is op sustainability, alleen het kan wel zo zijn als bij een partner als Norges waar wij een grote joint venture mee hebben dat die wat meer vereisen. Het enige wat we doen is dat we individueel voor de fondsen, nu bijvoorbeeld PEP2? doen we meer educatie meer, proberen we te doen op investors forums. We proberen ze echt te leren over sustainability, omdat er toch wel vragen over kwamen. Ik weet het niet, kijk voor mij is dat niet echt fondsen blind, dat is volgens mij fondsen blind. Kijk zelfs al is dit zo gericht op investeerders, maar we doen dat voor elk fonds. Dus dan is het een beetje van ja, kijk het enige verschil is inderdaad tussen company policy en fonds policy is dat je te maken hebt met investeerders en dat je die probeert te bijscholen en dat je die ingelicht over GRESB hoe dat werkt, dat je met ze om tafel gaat zitten om te praten over, wat zijn de kosten, zijn jullie bereid om deze met ons te dragen?, dit is wat we aan het doen zijn op het gebied van sustainability. Het is dus meer het aan boord krijgen en ze inlichten en bijscholen.

X: Which motivation/incentive changed the fund strategy?

Y: Ik kan wel zeggen dat het belangrijk is geworden, en dat het een groter onderdeel van het algemene fund strategy geworden sustainability dat zeker. Ik heb het gezien dat het afgelopen jaar steeds hoger op de schaal is komen te staan. En ik denk, dat dat komt door dingen zoals PRI, doordat de pensioenfondsen er mee bezig zijn, doordat het meer leeft in de markt. En ja bij pensioenfondsen zit er een sterk verantwoordelijks gevoel aan vast, denk ik. Maar het leeft gewoon meer in de markt. Dat heeft het denk ik veranderd. En de motivatie is dat de investeerders er ook gewoon meer naar vroegen. En het heeft niet perse veranderd, van hoeveel wil je investeren in duurzaamheid, maar het heeft wel veranderd hoe we erover rapporteren naar de investeerders toe. Ja, dat was wel een belangrijke. En het is heel leuk, nu is er een added bonus omdat de investeerders nu engaged zijn kan je er meer mee doen. Je kan meer met de investeerders praten om de kosten te delen bijvoorbeeld. Dat is staat wel toe om meer te investeren in duurzaamheid.

X: Waren er hurdles bij het implementeren van het duurzaamheidsbeleid en hoe ben je die overkomen?

Y: Wat ik al zei inderdaad. Soms de ownership, top down werkte niet bij ons. Nu werkt het wel met het bottom up. Bottom up is beter want daardoor leeft het meer. Nog meer hurdles waren educatie, iedereen moest leren wat het precies inhoudt en daar zijn we nog steeds mee bezig want er zijn continu ontwikkelingen. Het is dus educatie.

X: Was educatie de grootste hurdle?

Y: Ja dat was de grootste hurdle. Ik denk dat de aller grootste hurdle was de Value. Wat is nu de werkelijk de waarde van investeren in duurzaamheid, en hoe vertaal je die, hoe kwantificeer je die. En het kost tijd. Tijd blijft altijd standaard. Het is bij elk initiatief en project wat je opzet. EN daarom niet anders bij duurzaamheid.

X: Denk je dat een bank kan bijdragen in het oplossen van deze hurdles, en hoe?

Yes. Nou ik vond het een leuk initiatief gratis analyses kunt doen (CFP), dat vond ik een hele goede. Je zou ook kunnen denken, ik weet het niet, ik weet vrij weinig van financiering van gebouwen af. Maar ik kan me voorstellen om de voorwaarden versoepelt voor een meer duurzaam gebouw bijvoorbeeld. Ik weet dat het heel erg ingewikkeld als er zonnepanelen in de buurt komen. Dus misschien een betere educatie daarover. Of ons daar meer ondersteunen daar in. Maar ik heb geen idee hoe erg het wordt ondersteund vanuit de bank nu. Dus ik vind het moeilijk om te beantwoorden. Maar ik denk vanuit de bank verder, ja ik denk wel een versoepeling van de voorwaarden. Wanneer er aan bepaalde gradatie wordt gehaald van duurzaamheid in een gebouw.

X: How do you manage your process?

Y: Duurzaamheidsproces? Ja. In Europa, begin ik even van de bottom up. We hebben een sustainability practice group en die bestaat uit alle property managers uit alle landen. Bestaat uit mij bijvoorbeeld en markteting, allemaal verschillende mensen. Allemaal onderverdeeld in 7 steer

committees en die rapporteren allemaal naar de VP operations Europa. En we hebben ons legal hoofd, wat voor governance zorgt. En daarbij rapporteren we naar de US toe, en daar zit een VP sustainability en daar zit een CR director en daar zit ook nog de head global operations en die rapporteren weer naar onze CEO globally. Dat is het proces hoe het wordt gerapporteerd. En zo worden initiatieven gelanceerd van zowel bovenaf en onderaf. En vanaf bovenaf een soort van triple down policy. En vanaf onderaf, lokale kennis gebruiken voor een global scale.

X: Wat zijn de voordelen en kosten van het voeren van duurzaamheidsplannen?

Y: De kosten zijn tijd en geld. Ik weet niet hoe ik het anders moet vertalen. Het zijn gewoon investeringen in tijd en werknemers en in je relatie met je klanten en je investeerders. Het is heel breed, ik vind het een beetje moeilijk.

X: Is het gemakkelijker om een financiering te krijgen met een duurzaam gebouw of beleid?

Y: Dat weet ik niet. Dat kan ik je echt niet vertellen. Ik denk het wel, moet ik eerlijk zeggen. Maar soms wordt het ook ervaren als een groter risico, het ligt er aan. Ik weet voor zonnepanelen dat het heel erg moeilijk om een financiering te krijgen omdat er veel risico aan zit. Dus het verschilt. Ik durf het niet zwart wit te zeggen.

X: Meten jullie jullie proces? Het sustainability proces?

Y: Op verschillende manieren, doormiddel van GRESB bijvoorbeeld. We hebben ook een sustainable green print. Daarin houden we alle energieconsumptie bij die we in onze panden hebben. Daar wordt alles ingevoerd wat we een de huurders vragen. Dat is een hele belangrijke. Verder worden alle initiatieven bijgehouden. We hebben een sustainability tracker, dat worden alle initiatieven die worden gelanceerd bijgehouden. Daar zien gewoon alle projecten die lokaal worden geïnitieerd. Dat zijn echte vastgoed gerelateerde duurzaamheidsprojecten.

X: Welke motivatie/incentive heeft bijgedragen om jullie duurzaamheidsproces te meten?

Y: Nou omdat we er geld en tijd insteken we willen zien wat er uit komt. We willen zien wat we bereiken. Je wilt naar een doel toe streven en wilt zien of je dat bereikt. En ik denk ook zodra je een resultaat laat zien, dat je daardoor mensen activeert en niet alleen je eigen werknemers maar ook je community en je investeerders. Iedereen stimuleer je daarmee, met het laten van de resultaten.

X: Waar zien jullie (als bedrijf) jezelf over 3 jaar op het gebied van duurzaamheid?

Y: Goede vraag, even denken. Over 3 jaar. Het gaat heel goed met het bedrijf. We zijn nog steeds leader wereldwijd en ik denk, ik kijk er echt naar uit waar wij staan over drie jaar. Want wij hebben zoveel, zeker dit jaar, zoveel praktische plannen geïmplementeerd voor duurzaamheid. Ik geloof echt dat wij veel verder zullen zijn dan de concurrentie. Ik geloof echt dat we veel verder zijn. We zijn zo erg gefocust op de praktische kant. Tenant engagement and educatie. En niet zoveel over de shine en dat vind ik een belangrijke eigenschap. Ik geloof dat we zeker verder zullen zijn, zelfs al gaat het slechter met de economie over een jaar.

X: How do you think do achieve that?

Y: Je moet met praktische oplossingen komen. Daarnaast moet je beginnen bij het begin. Dus met het low hanging fruit. Begin klein, en laat zien wat effecten zijn. En wanneer dat interessant is, dan zetten we door. Dat is de beste manier. En transparantie. Dus continu discussies aangaan met klanten, continu discussies aangaan met investeerders. Dat is echt heel belangrijk.

X: Waar verwacht je hurdles in dit proces en hoe verwacht je die te overkomen?

Y: De economie is altijd een puntje, je weet nooit wat er gaat gebeuren. Dat zou een mogelijk hurdle kunnen zijn, dat zou meer een hurdle kunnen zijn omdat je dan huurders en investeerders hebt die gewoon niet geïnteresseerd zijn. Maar wat wij hopen is dat we nog steeds op dat moment, omdat wij zo goed weten wat de waarde is van investeren in duurzaamheid, dat we ze dan nog steeds kunnen meenemen. Dat het zo diep geworteld zit binnen in moraal, dat het gewoon nog steeds belangrijk blijft. En dat we er ook extra waarde uit kunnen halen. I.p.v. dat het alleen maar geld kost.

X: Wat heb je geleerd van het implementeren van duurzaamheid, en wat zou je de volgende keer anders doen?

Y: Goede vraag. Wat ik sowieso heb geleerd, dat het zo erg mensen zou engage-en. En ik merk gewoon hoe meer mensen betrokken zijn, hoe meer ownership wordt gegeven hoe beter het is. En op het gebied van duurzaamheid is dat denk ik wel het meeste wat ik heb gezien. Dat dat z'n groot verschil maakt. En dat heeft te maken met, misschien is onze overall policy on sustainability niet echt veranderd, maar de manier hoe we het aanpakken wel en dat heeft echt een grote impact gehad. Dat is gewoon echt heel erg leuk om te zien. Ik merk gewoon dat ownership een grote kans is daarnaast gebruik de mensen die je hebt met hun kennis. Ik had dus gewild dat het ownership eerder had gedaan. Soms krijg je de neiging om het naar je toe te trekken.

X: Op welke gehaalde doelstelling ben je het meeste trots op?

Y: Persoonlijk vind ik het echt heel cool dat we in de top100 meest sustainable companies in de World zitten. Ik vind het cool dat we green companies van de US top 10 zitten. We waren de leader van de US van GRESB. Ik wil ook graag de leader in Europe zijn. En ik vind de Prologis foundation erg cool. Ik weet waar ik het meest trots op ben, ik ben het meest trots op het feit dat we door het hele bedrijf heen lokaal zoveel wordt georganiseerd en zoveel wordt gedaan en dat vind ik het leukste. En dat we allemaal op lokale levels zoveel doen. En het is jammer dat het niet zo zichtbaar is, ik wou dat we er meer over konden rapporteren, het is gewoon moeilijk. Ik vind het echt cool om al die lokale initiatieven tot leven zien te komen. Op een kleine manier een impact maken, dat vind ik gewoon erg gaaf. Daar ben ik echt trots op hoe ons bedrijf dat doet. Daarnaast hebben we een supergroot solar project gestart in de US.

X: Hebben jullie veel weerstand ervaren bij het implementeren van jullie duurzaamheidsbeleid?

Y: Nee eigenlijk niet veel. Want wij de mensen, die het leiden, waren er allemaal zo open er over. Dat is echt een goed leerpuntje voor anderen misschien. We hebben er heel open over hebben gepraat. Zo van, wat denken jullie hiervan, eerst met mensen over het onderwerp leren. We doen het al heel lang. En mensen weten er al jaren vanaf. Het enige wat ik wel kreeg, was dat sommigen het wel heel veel vonden.