



**Renoveren voor de Toekomst:
Stakeholder en netwerkprocessen bij
renovatieprojecten om te verduurzamen**

*Een casestudie van een renovatieproject op het
Marshallplein in Rijswijk*

Renoveren voor de Toekomst: Stakeholder en netwerkprocessen bij renovatieprojecten om te verduurzamen

Een casestudie van een renovatieproject op het Marshallplein in Rijswijk

Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap, Master
Organisaties, Verandering en Management

Auteur: Bram van Alphen – 6572677 – b.a.g.vanalphen@students.uu.nl

Begeleider: Dr. Eugène Loos

Tweede lezer: Dr. Arnold Wilts

Datum: 28-06-2024

De foto op het titelblad laat de gerenoveerde woningen op het Marshallplein zien. De foto is gemaakt door de auteur van de scriptie.



**Utrecht
University**

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie ‘Renoveren voor de Toekomst: Stakeholder en netwerkprocessen bij renovatieprojecten om te verduurzamen’. Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van stakeholder en netwerkprocessen bij duurzaamheidsprojecten in de bouw. Met dit onderzoek rond ik de eenjarige master Organisaties, Verandering en Management af.

Dit heb ik niet alleen gedaan. Allereerst wil ik mijn begeleider Eugène Loos bedankt voor de hulp met het concreet maken van ideeën, de fijne communicatie en de waardevolle feedback. Ook wil ik Arthur van der Voort bedanken, directeur van Heko, voor het aanbieden van de case en het helpen met het verkennen van de mogelijkheden. Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken voor de interessante gesprekken en de inblik in het renovatieproject van het Marshallplein in Rijswijk. Het doen van het onderzoek heeft me veel geleerd over hoe netwerken en stakeholders opereren in de bouw en wat ervoor nodig is om grote renovatieprojecten in goede banen te leiden. Het heeft me enthousiast gemaakt over de duurzame mogelijkheden in de bouw en ik ben dan ook tevreden met het eindproduct.

Ik wil mijn vrienden bedanken voor het geven van feedback en de nodige afleiding om even tot rust te komen. Ook wil ik mijn ouders bedanken voor hun oneindige steun en vertrouwen tijdens mijn studieloopbaan.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Bram van Alphen

Utrecht, 28 juni 2024.

Opgedragen aan mijn oma en opa's:
Helena, André en Gabriël.

Samenvatting

Inleiding

Om de klimaatdoelen te halen moeten er duurzaamheidsmaatregelen worden genomen in de bouwsector en dit is dan ook een sector waar nog veel terrein te winnen is. Zo is de bouwsector goed voor een derde van de wereldwijde uitstoot van CO₂ (Chen et al., 2021; Mavi, 2021). Deze cijfers roepen op tot het verduurzamen van de bouw en ook vanuit de sector zelf klinken deze geluiden. Zo ondertekende Bouwend Nederland ook het nationale klimaatakkoord van 2019.

Het voornemen om te verduurzamen neemt dus toe en er is steeds meer samenwerking tussen de publiek en private sector, maar zijn er nog lacunes in het begrip van de spelende processen binnen de renovatieprojecten. Zo zijn bij de keuzes die worden genomen bij deze projecten verschillende stakeholders betrokken, zoals de overheid, bewoners en particuliere bouworganisaties. Deze hebben waarschijnlijk elk hun eigen visie op hoe deze projecten uitgevoerd dienen te worden. Deze worden mogelijk beïnvloed door de verschillende belangen, normen en waarden waar elk van deze stakeholders waarde aan hechten (Freeman et al., 2010), wat de voortgang van de projecten kan bemoeilijken. Het onderzoeken naar hoe deze stakeholders en netwerkprocessen van invloed zijn op duurzaamheidsprojecten, is dan ook van belang om in de toekomst effectiever om te gaan met duurzaamheid binnen renovatieprojecten van vastgoed. Dit onderzoek heeft zich hierop gericht en getracht de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden: *‘Hoe spelen stakeholders en netwerkprocessen een rol bij de uitvoering van renovatieprojecten voor het verduurzamen van woningen?’*

Methode

Dit is onderzocht aan de hand van een *single* casestudie bij het Marshallplein in Rijswijk. Hier heeft een VVE met overheidsgeld een renovatieproject uitgevoerd, met als doel 100 woningen te verduurzamen. Er is eerst een literatuurstudie uitgevoerd waar de basisconcepten (duurzaamheid als *valence issue* – een kwestie waarbij er een grote mate van overeenstemming is en het gevoel heerst dat niemand tegen kan zijn - en *Corporate Social Responsibility* (CSR)) uiteen zijn gezet. Ook zijn er theorieën (*Agency Theory* en *Network Theory*) naar voren zijn gekomen, welke de basis hebben gevormd voor de interviews. Met een stakeholderanalyse is duidelijk geworden welke stakeholders bij project aanwezig zijn geweest, waarna hier een selectie is gemaakt op basis van representativiteit en rol in het netwerk. Bij deze selectie zijn semigestructureerde interviews afgelegd aan de hand van een topiclijst die voortgekomen uit

Resultaten

Uit de interviews is naar voren gekomen dat duurzaamheid een ambigu begrip is en in zekere mate een *valence issue*, wat projecten zoals het Marshallplein gecompliceerd maken (Scholtes, 2012). Daarbij wordt er in de bouw steeds verder gekeken dan enkel de financiële kant van duurzaamheid (Edum-Fotwe & Price, 2009; Shen et al., 2007). Dit komt voort uit de toenemende CSR bij stakeholders, waardoor de sociale en ecologische factoren meer aandacht krijgen (Bastons & Armengou, 2016). Wel is naar voren gekomen dat de financiële aspecten van duurzaamheid nog grotendeels leidend zijn bij de keuzes die worden gemaakt binnen renovatieprojecten om te verduurzamen (De Vreese & Boomgaarden, 2003; Hahn et al., 2014).

De stakeholders op hun beurt hebben ook invloed op het project gehad in de vorm van zowel motiverende factoren, als remmende factoren. Hierbij speelden de *principal-agent* relaties een rol tussen de verschillende stakeholders (Davis et al., 1997; Conning, 1999; Shapiro, 2005; Panda & Leepsa, 2017). Bij de motiverende factoren gaat dit ten eerste om de financiële stimulansen en informatieverstrekkingen vanuit de overheid, die ertoe hebben geleid dat het project mogelijk is gemaakt (Bossink, 2002; Chang et al., 2016; Ministerie van Algemene Zaken, 2022a). Ook heeft de communicatie vanuit Heko met andere stakeholders, als centrale stakeholder in de rol van *principal én agent* (Rowley, 1997), ertoe geleid dat de *agency costs* zijn beperkt (Davis et al., 1997). Daarbij heeft Heko verdere *governance* en CSR toegepast door de communicatie aan te passen aan de verschillende

doelgroepen, waardoor de transparantie en kennisdeling binnen het netwerk toenam. Dit heeft er al met al in geresulteerd dat andere stakeholders zich meer betrokken voelden bij het project en zich meer konden vinden in het doel van de verduurzaming (Eisenhardt, 1989; Hill & Jones, 1992; Shapiro, 2005; Freudenreich et al. 2019).

Bij de remmende factoren gaat dit allereerst over de verschillende belangen en percepties bij duurzaamheid die aanwezig zijn geweest in het netwerk van stakeholders, wat leidde tot conflicten tussen stakeholders (Whyte & Lamberton, 2020). Door een tekort aan *valency* bij stakeholders zijn de *agency costs* toegenomen in de vorm van extra tijd en geld om deze tegenstrijdige belangen op te lossen (Cox & Béland, 2013; Bansel & DesJardine, 2014; Hahn et al., 2014). Daarbij zijn er verschillende verwachtingen geschept over de beoogde doelen van het renovatieproject. Dit resulteerde in een *goal-conflict* en een vermindering van draagvlak door de *principal-agent* relatie tussen Heko en de bewoners, wat ertoe heeft geleid dat er opnieuw meer *agency costs* zijn gemaakt in de vorm van tijd en geld (De Vreese & Boomgaarden, 2003; Cox en Béland, 2013; Schultz et al., 2013)

Tot slot heeft de invloed van de overheid ertoe geleid dat de VVE en de uitvoerende stakeholders zich aan regels moesten houden, om voor de financiële stimulansen in aanmerking te komen. Dit heeft tot meer *agency costs* geleid in de vorm van tijd, omdat het extra tijd kost om alle administratie te doen. Daarbij ervaren de stakeholders een afstandelijkheid vanuit de overheid wat tot frustratie leidde. Zo voelden de andere stakeholders zich niet gehoord door de overheid, wat invloed heeft gehad op het delen van kennis en innovatie (Aka, 2019).

Conclusie en Discussie

Concluderend hebben de stakeholders en netwerkprocessen zowel motiverende als remmende effecten op het verloop van renovatieprojecten voor de verduurzaming van woningen. Hierbij spelen de verschillende percepties van duurzaamheid een rol, die voortvloeien uit het feit dat duurzaamheid een *valence issue* is. Daarbij neemt de mate van CSR in de bouw toe, waardoor de sociale en economische aspecten van duurzaamheid een grotere rol gaan spelen (Edum-Fotwe & Price, 2009; Shen et al., 2007). Echter is de financiële kant van duurzaamheid nog leidend voor het handelen van stakeholders binnen renovatieprojecten, wat duidt op een nog te lage *valency* bij duurzaamheid om het handelen van stakeholders te bepalen (De Vreese & Boomgaarden, 2003; Hahn et al., 2014).

Doordat de overheid financiële drempels wegneemt, zijn projecten zoals die van het Marshallplein mogelijk door de motiverende effecten van de financiële prikkels (Bossink, 2002; Chang et al., 2016; Ministerie van Algemene Zaken, 2022a). Daarbij kunnen de *agency costs*, van de *principal-agent* relaties tussen stakeholders, verkleind worden door het gebruik van *governance* (Naciti et al., 2021). Denk hierbij aan goede communicatie, vergroten van de *valency* bij duurzaamheid en de hieruit voortvloeiende opwekking van draagvlak (Eisenhardt, 1989; Hill & Jones, 1992; Shapiro, 2005; Freudenreich et al. 2019).

Onder de remmende effecten vallen de toegenomen *agency costs* door het aantal regels dat de overheid opstelt voor de financiële hulp die zij bieden. Dit leidt tot meer kosten in de vorm van tijd, moeite en geld (De Vreese & Boomgaarden, 2003; Cox en Béland, 2013; Schultz et al., 2013). Daarbij zorgt een tekort aan *valency* bij duurzaamheid tot verschillende belangen bij duurzaamheid. In combinatie met het ontstaan van verschillende verwachtingen bij stakeholders over de doelen, leidt ook dit tot toenemende *agency costs* in de vorm van conflict en dalend draagvlak (Cox & Béland, 2013; Bansel & DesJardine, 2014; Hahn et al., 2014).

Opmerkelijk was de rol van de overheid die zowel positief als negatief is ontvangen, terwijl zij zelf het gevoel hadden enkel een positieve invloed te hebben. Voor toekomstig onderzoek is het misschien toereikend als het onderzoek vanaf minuut één betrokken is en als er meer vormen van dataverzameling worden toegevoegd, bijvoorbeeld observaties. Zo kan er uitgebreider worden gekeken naar de relaties tussen stakeholders en de daaruit voortkomende effecten.

Inhoudsopgave

<i>Voorwoord</i>	3
<i>Samenvatting</i>	5
Inleiding	5
Methode	5
Resultaten	5
Conclusie en Discussie	6
<i>1. Inleiding, relevantie en vraagstelling</i>	9
1.1 Inleiding	9
1.2 Relevantie	10
1.2.1 Maatschappelijke relevantie	10
1.2.2 Wetenschappelijke relevantie	10
1.3 Vraagstelling	11
1.4 Methode	11
1.5 Theoretisch raamwerk	12
1.6 Leeswijzer	12
<i>2. Literatuurstudie</i>	13
2.1 Duurzaamheid	13
2.1.1 Een introductie van duurzaamheid	13
2.1.2 Duurzaamheid en de bouwsector	13
2.1.3 Valence Issue	15
2.1.4 Samenvattend	16
2.2 Agency theory	16
2.2.1 Introductie	16
2.2.2 Moral hazard	16
2.2.3 Governance	17
2.2.4 Kritische uiteenzetting	17
2.3 Network Theory	18
2.3.1 Introductie	18
2.3.2 Network Theory en duurzaamheid	19
2.4 Corporate Social Responsibility	20
2.4.1 Introductie	20
2.4.2 CSR binnen netwerken	20
2.4.3 CSR en duurzaamheid	21
2.5 Implicaties voor het empirisch onderzoek	21
<i>3. Methodologie</i>	22
3.1 Literatuurstudie	22
3.2 Stakeholder analyse	22
3.3 Casestudie	24
3.4 De respondenten uit de case	24
3.5 Semigestructureerde interviews	25
3.6 Betekenisgeving	25

3.7 Stakeholders, Netwerk- en Agency theorie.....	26
3.8 Validiteit en betrouwbaarheid	26
<i>4. Resultaten.....</i>	<i>27</i>
4.1 Inleiding.....	27
4.2 Het netwerk van stakeholders bij het Marshallplein	27
4.3 Thema's en subthema's.....	28
4.3.1 Introductie.....	28
4.3.2 Betekenisgeving aan duurzaamheid door de stakeholders	28
4.3.3 Motiverende factoren.....	29
4.3.4 Remmende factoren.....	35
4.4 Samenvattingen	38
4.5 Codebomen.....	39
<i>5 Conclusie & Discussie</i>	<i>41</i>
5.1 Introductie	41
5.2 Conclusie	41
5.3 Discussie.....	43
<i>Literatuur</i>	<i>45</i>
<i>Bijlagen.....</i>	<i>51</i>
Bijlage 1: Overzicht respondenten	51
Bijlage 2: Informed consent	51
Bijlage 3: Topiclijst.....	53

1. Inleiding, relevantie en vraagstelling

1.1 Inleiding

Klimaatverandering is een onderwerp dat aan de orde van de dag is. Wereldwijd zijn er akkoorden gesloten om de opwarming van de aarde tegen te gaan (Europese Raad, 2024, <https://www.consilium.europa.eu/nl/policies/climate-change/paris-agreement/>), maar ook op nationaal niveau staat het hoog op de agenda. Zo heeft Nederland in 2019 het nationale klimaatakkoord gepresenteerd (Ministerie van Algemene Zaken, 2022a, <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/06/28/klimaatakkoord/>) waarin het kabinet streeft om in 2030 49% minder broeikasgassen uit te stoten dan ten opzichte van 1990. Dit streven kan onder andere worden gehaald wanneer en zoveel mogelijk wordt ingezet op verduurzaming. Dit begrip krijgt dan ook meer en meer aandacht wat te zien is in de googletrends van duurzaamheid in Nederland (Figuur 1).

Figuur 1

Zoekinteresse naar duurzaamheid op google in Nederland. Waardes dicht bij 0 geven weinig interesse aan en waardes dicht bij 100 geven piekpopulariteit aan (Google Trends, 24 juni, 2024)



De bouwsector bestaat uit een hecht netwerk van verschillende organisaties en stakeholders. Zo zijn er op het moment van schrijven ongeveer 4600 organisaties aangesloten bij de overkoepelende organisatie Bouwend Nederland. Deze brancheorganisatie is in 2004 opgericht om de belangen te behartigen van de bouwsector maar ook om verbinding te maken onderling of met de publieke sector, om zo tot gezamenlijke doelen te komen. Volgens Bouwend Nederland heeft de bouwsector een aandeel van 10% van het Nederlandse bruto binnenlands product (BBP) en samen met het grote ledenaantal is de invloed die deze sector in Nederland heeft evident. Daarbij is de sector vervlochten met de politiek. Zo heeft Bouwend Nederland sinds zijn oprichting een oud-politicus als bestuurder gehad (via <https://www.bouwendnederland.nl/over-ons>) wat laat zien dat de overheid dicht bij de bouwsector staat.

Deze samenwerking biedt de mogelijkheid tot innovatieve duurzame oplossingen in de bouw en zijn gericht op het reduceren van impact op de (gebouwde)omgeving (Yan et al., 2020). Hierbij stimuleert de overheid steeds vaker om duurzame projecten aan te gaan door financiële stimulansen te bieden Chang et al. (2016). Dit gebeurt onder andere bij individuele huiseigenaren, of huiseigenaren die verenigd zijn in een VVE, om deze partijen de financiële mogelijkheden te bieden die nodig zijn voor een verduurzaming (via <https://www.warmtefonds.nl/over-ons>). Dit draagt bij aan het effectief aanpakken van grote publieke opgaves, zoals het behalen van klimaatdoelen (Koppenjan et al., 2018)

Om de klimaatdoelen te halen moeten er duurzaamheidsmaatregelen worden genomen in de bouwsector en dit is dan ook een sector waar nog veel terrein te winnen is. Zo is de bouwsector goed voor een derde van de wereldwijde uitstoot van CO₂ (Chen et al., 2021; Mavi, 2021). Deze cijfers roepen op tot het verduurzamen van de bouw en ook vanuit de sector zelf klinken deze geluiden. Zo ondertekende Bouwend Nederland ook het nationale klimaatakkoord van 2019.

Het voornemen om te verduurzamen neemt dus toe en er is steeds meer samenwerking tussen de publiek en private sector, maar zijn er nog lacunes in het begrip van de spelende processen binnen de renovatieprojecten. Zo zijn bij de keuzes die worden genomen bij deze projecten verschillende

stakeholders betrokken, zoals de overheid, bewoners en particuliere bouworganisaties. Deze stakeholders hebben waarschijnlijk elk hun eigen visie op hoe deze projecten uitgevoerd dienen te worden. Deze worden mogelijk beïnvloed door de verschillende belangen, normen en waarden waar elk van deze stakeholders waarde aan hechten (Freeman et al., 2010), wat de voortgang van de projecten en het behouden van een goede relatie kan bemoeilijken.

Het onderzoeken naar hoe deze stakeholders en netwerkprocessen van invloed zijn op duurzaamheidsprojecten, is dan ook van belang om in de toekomst effectiever om te gaan met duurzaamheid binnen renovatieprojecten van vastgoed. Daarbij stellen Verweij et al. (2023) dat het evalueren van PPS projecten vaak niet of onvolledig wordt gedaan en dat juist het goed doorgronden van deze projecten waardevolle bevindingen kan opleveren voor de toekomst.

1.2 Relevantie

1.2.1 Maatschappelijke relevantie

Woningen in Nederland zijn toe aan renovatie. Zo staan er tienduizenden sociale huurwoningen in Nederland die onderhoud en renovatie nodig hebben (Bunskoek & de Regt, 2021) en de overheid benadrukt het belang om deze duurzaam te renoveren (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2022). Daarbij probeert de overheid ook om particuliere huiseigenaren te stimuleren hun huizen te verduurzamen. Zo is er, in opdracht van de Rijksoverheid, het Nationaal Warmtefonds opgericht in 2013 die huiseigenaren helpt bij het financieren van renovaties. Eén van de voorwaarden om in aanmerking te komen voor deze financiële bijdrage, is dat het niet voor nieuwbouw gebruikt mag worden, maar enkel voor renovaties van oudere woningen met het doel te verduurzamen. Dit is een van de noodzakelijke maatregelen die overheid neemt om de huidige bebouwde omgeving te verduurzamen (Ministerie van Algemene Zaken, 2022b).

Organisaties zijn dan ook steeds meer bezig met het verduurzamen van hun activiteiten vanwege zowel de maatschappelijke belangen als concurrentievoordelen (Crespin-Mazet & Dontenwill, 2012). Dit resulteert in de groeiende nadruk op het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen (McWilliams et al., 2006; Carroll, 2008) waarbij organisatie de maatschappelijke belangen meeneemt in de besluiten die deze neemt en korte termijn gewin verruimt voor lange termijn voordelen. Deze voordelen zijn er voor zowel de organisatie zelf als de maatschappij waarin deze zich bevindt. Dit sluit aan bij het karakter van publiek-private samenwerkingen in de bouwsector. Zo bieden deze samenwerking een goede balans tussen gemaakte kosten en de opbrengsten voor zowel de organisaties als de maatschappij (Bao et al., 2018).

Door het analyseren van de perceptie van de verschillende stakeholders van duurzaamheid en hun invloeden bij de duurzaamheidsprojecten, wil dit onderzoek handvatten bieden voor de mogelijkheid tot betere samenwerking van de betrokken stakeholders. Door daarbij de effectieve strategieën en barrières, die zich tijdens de renovatieprojecten voordoen, te identificeren, werpt dit onderzoek een licht op de rol die stakeholders spelen bij de verduurzaming van deze projecten. Dit kan de bouwsector stimuleren om in de toekomst op een bewuste en effectieve manier om te gaan met de duurzaamheidsplannen binnen de renovatieprojecten.

1.2.2 Wetenschappelijke relevantie

In wetenschappelijke literatuur wordt veel aandacht besteed aan stakeholders, netwerken en hoe de bouwsector kan bijdragen aan het verder verduurzamen van de gebouwde omgeving (Wang & Huang, 2006; Lim & Yang, 2008; Bal et al., 2013; Mavi et al., 2021). Echter richten de onderzoeken naar stakeholders zich voornamelijk op meerdere grote cases binnen het vraagstuk en wordt er veel gebruik gemaakt van kwantitatieve methodes. Zo onderzochten Bal et al. (2013), aan de hand van een enquête bij meerdere grote waterprojecten in Qatar, in hoeverre stakeholders betrokken zijn bij de uitvoering van de projecten en richtte het onderzoek van Ackermann en Eden (2011) naar stakeholdermanagement zich op 16 organisaties.

Dit onderzoek kan nieuwe inzichten bieden in het duurzaamheidsvraagstuk op kleine schaal in Nederland, waarbij wordt gekeken naar de netwerken van stakeholders binnen projecten. Door gebruik te maken van kwalitatief onderzoek, in de vorm van interviews, tracht dit onderzoek het perspectief van stakeholders in beeld te brengen, hetgeen bij kwantitatief onderzoek beperkt aan bod komt. De bevindingen van dit onderzoek kunnen een bijdrage leveren aan het verkrijgen van inzicht in het verduurzamen van de bouwsector door de interacties en dynamieken tussen stakeholders, omtrent het behartigen van belangen binnen vastgoedrenovatieprojecten, in kaart te brengen en te analyseren.

Daarbij zal het onderzoek bijdragen aan de verdere optimalisatie van de publiek-private samenwerkingen die zich voordoen bij het verduurzamen van de publieke omgeving (Li & Akintoye, 2003). Door licht te werpen op de processen die zich afspelen bij de samenwerkingen tussen de verschillende stakeholders, draagt dit onderzoek bij aan verder optimalisatie van toekomstige renovatieprojecten in de bouw die de verduurzaming ten goede komt.

Op methodologisch vlak kan dit onderzoek een bijdrage leveren aan de bestaande literatuur over het uitvoeren van interviews bij het doen van onderzoek in de bouwsector. Door verder te borduren op bestaande methodes en deze toe te passen op een nieuwe unieke case kunnen nieuwe inzichten worden gewonnen op dit gebied.

1.3 Vraagstelling

De hoofdvraag in dit onderzoek is; *Hoe spelen stakeholders en netwerkprocessen een rol bij de uitvoering van renovatieprojecten voor het verduurzamen van woningen?*. Onderdeel van deze hoofdvraag zijn de percepties van duurzaamheid van verschillende stakeholders. Dit is relevant omdat dit waarschijnlijk invloed heeft op hoe zij zich positioneren binnen het project en in hoeverre dit invloed heeft op de verhoudingen binnen dit netwerk. Deze positionering is verder wellicht onderhevig aan de structuur en processen van het netwerk van het project. Ter ondersteuning van deze aannames zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- 1a. Hoe kan duurzaamheid volgens de literatuur gedefinieerd worden?
- 1b. Hoe kan duurzaamheid in de Nederlandse bouwsector gedefinieerd worden?
- 1c. Hoe wordt er betekenis gegeven aan duurzaamheid in de Nederlandse bouwsector door stakeholders bij het duurzaamheidsproject van het Marshallplein in Rijswijk en hoe speelt dit een rol bij de uitvoering van duurzaamheidsprojecten?

- 2a. Hoe spelen *principal-agent* relaties, binnen een netwerk van stakeholders, een motiverende rol bij de uitvoering van duurzaamheidsprojecten in de Nederlandse Bouwsector?
- 2b. Hoe spelen *principal-agent* relaties, binnen een netwerk van stakeholders, een remmende rol bij de uitvoering van duurzaamheidsprojecten in de Nederlandse Bouwsector?

1.4 Methode

Dit onderzoek is een casestudie en maakt gebruik van een case waarin de samenwerking tussen verschillende stakeholders zich afspeelt. Het betreft de renovatie van appartementen aan het Marshallplein in Rijswijk. De unieke case wordt onderzocht vanuit Heko, een particulier renovatiebedrijf van vastgoed. Heko is gevestigd in Den Haag en een middelgrote organisatie (<https://www.hekobv.nl>). Aan het hoofd van Heko staat directeur Arthur van der Voort wie mijn directe contact is bij Heko.

Nadat er een literatuurstudie is uitgevoerd zal er een stakeholder analyse plaatsvinden met betrekking op de genoemde case. Hierbij wordt gekeken naar wat stakeholders zijn, welke stakeholders van invloed zijn op het project en hoe onderlinge relaties zijn gevormd.

Vervolgens zal er, doormiddel van *generic purposive sampling*, een selectie worden gemaakt van stakeholders die zal worden benaderd voor een interview. Met deze semigestructureerde interviews zal vervolgens de kwalitatieve data worden verzameld waarop de analyse zal worden uitgevoerd. Op deze

manier kan er een dieper worden ingegaan op het onderwerp en onderliggende emoties of gevoelens worden doorgrond bij de respondenten. Hierbij zal worden gekeken naar de betekenisgeving die de respondenten geven aan relevante concepten, bijvoorbeeld duurzaamheid.

Tot slot zullen deze bevindingen worden gekoppeld aan de *Agency Theory* waarin de relatie tussen *principals* en *agents* centraal staat. Zo tracht dit onderzoek een licht te werpen op de belangen en daaruit volgende rollen van stakeholders binnen het renovatieproject.

1.5 Theoretisch raamwerk

Zoals eerder genoemd zal er een literatuurstudie worden uitgevoerd waaruit een theoretisch raamwerk volgt. Aan de hand van dit theoretisch raamwerk zullen de interviews en analyse worden gevormd. Dit raamwerk zal uiteenzetten wat er wordt verstaan onder duurzaamheid in zijn algemeenheid, maar ook wat het betekent voor de bouwsector. Ook zal het de *Agency* en *Netwerk Theory* uitwerken waarmee het netwerk van stakeholders geanalyseerd kan worden. Dit is van belang voor het beantwoorden van de hoofdvraag en het verder goed uitvoeren van de analyse van de verzamelde data.

Tot slot zal er worden stilgestaan bij het concept van *Corporate Social Responsibility*. Hier wordt de perceptie van duurzaamheid gekoppeld aan het handelen van de stakeholders. Zo betreft het organisatorisch handelen dat wordt beïnvloed door andere stakeholders binnen de case.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk twee zal eerst het theoretisch raamwerk volgen zoals deze hierboven beschreven is. Vervolgens zal in hoofdstuk drie de methode volgen waarin de stappen uitgebreid beschreven worden met onder andere een uitwerking van de gebruikte interview vragen en topiclijst. Hieruit volgt hoofdstuk vier waarin de analyse wordt uitgewerkt aan de hand van de verzamelde data. Tot slot zal er in hoofdstuk vijf de hoofd- en deelvragen beantwoord worden waaruit een conclusie kan worden gevormd van het onderzoek. Dit zal worden gevolgd door een discussie paragraaf waar het onderzoek en de resultaten kritisch wordt beschouwd.

2. Literatuurstudie

2.1 Duurzaamheid

2.1.1 Een introductie van duurzaamheid

Duurzaamheid is een breed begrip waar een eenduidige betekenis lastig te definiëren is. Het vaststellen van een definitie is echter nodig in dit onderzoek en dit wordt in deze paragraaf uiteengezet. Zo stelt Robertson (2021) in haar boek dat duurzaamheid kan worden gedefinieerd als “*enduring into the long-term future*” (Robertson, 2021, p. 3) maar dat de term duurzaamheid door de tijd heen onderhevig is geweest aan verandering: “the concept of sustainability is not new, it has a rather long history and it has evolved over time. Importantly, this evolution has been affected by different intellectual and political streams of thought that have molded concepts of sustainability” (Giovannoni & Fabietti, 2013, p. 23). Olawumi en Chan (2018) sluiten zich hierbij aan en stellen dat het van een conceptbegrip uit 1987, “development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (Brundtland, 1987), is veranderd in een samenvoeging van hulpmiddelen om de implementatie van duurzaamheid in beleid te verbeteren.

Maar wat wordt er nu precies verstaan onder duurzaamheid in de literatuur? Er wordt over het algemeen in onderzoek verwezen naar de *Triple Bottom Line* (TBL). Dit bestaat uit de drie pilaren – economisch, sociaal en ecologisch – die samen de basis vormen van duurzaamheid (Purvis et al., 2018; Robertson, 2021; Ruggerio, 2021). Dit is ook waar de Verenigde Naties (VN) zich in vond toen zij in 2015 verschillende duurzame ontwikkelingsdoelstellingen vaststelde voor het jaar 2030. De VN baseerde hun doelstelling op de TBL en deze 17 doelstelling moeten volgens de VN duurzaam zijn (UN, 2015). Dat duurzaamheid een wereldwijd probleem is, uit zich ook in de toenemende druk op organisaties vanuit de maatschappij en betrokken stakeholders om te verduurzamen (Ambec & Lanoie, 2008). Deze partijen zijn vertegenwoordigd in de drie pilaren van TBL. De drie pilaren die in de literatuurstudie van Alhaddi (2015) als volgt worden gedefinieerd [TBL]:

- De economische pilaar staat over de economische gevolgen van het handelen van een organisatie voor het algehele economische systeem. Hierbij geldt dat dit handelen de toekomst van het systeem niet in gevaar brengt omdat deze onderdeel is van duurzaamheid.
- De sociale pilaar gaat over de impact die het handelen van een organisatie heeft op de gemeenschap die zich om de organisatie begeeft. Denk hierbij aan de arbeiders, bewoners, omwonenden en de maatschappelijke context. Deze impact dient positief te zijn om als duurzaam beschouwd te worden.
- Tot slot gaat de ecologische pilaar over de ecologische voorwaarde dat de huidige praktijken van een organisatie de voorraad van ecologische hulpbronnen niet in gevaar brengen voor de toekomstige generaties. Denk hierbij aan het efficiënt omgaan met energie en het reduceren van de uitstootgassen bij werkzaamheden.

2.1.2 Duurzaamheid en de bouwsector

Mijn onderzoek is gefocust op een case in de bouw. Hierbij gaat het om een verduurzamingsproject waarbij verschillende stakeholders in de bouw betrokken zijn die mogelijk verschillende percepties van duurzaamheid in de bouw hebben.

Volgens het onderzoek van Edum-Fotwe en Price (2009), naar manieren om de mate van duurzaamheid te beoordelen in bouwprojecten, spelen de sociale en ecologische pilaren een steeds grotere rol waarbij de economische pilaar geldt voor de economische vereisten om het project haalbaar te maken. Hierbij stellen zij dat het ook om het creëren van bewustzijn bij betrokken partijen gaat:

The rationale for this phenomenon is that, consumption behaviour of people is seen as what drives the utilisation of what and how much of natural resources, which in turn impacts on the environment. The ability to comprehensively address the social issues that should be given due consideration in any such sustainability appraisal will be determined by awareness of the issues and a framework for applying the issues (Edum & Price, 2009, p. 321).

Ook Shen et al. (2007) gebruikten de TBL om de mate van duurzaamheid te beoordelen bij bouwprojecten waarbij geldt dat de gebruikte middelen en de impact van de projecten, de toekomstige generaties niet in gevaar brengen. Hierbij is het van belang om de verschillende percepties van duurzaamheid van betrokken stakeholders mee te nemen in de beschouwing van de mate van duurzaamheid bij deze projecten (Edum-Fotwe & Price, 2009).

Zo stellen Bansal en DesJardine (2014) dat organisaties meer willen verduurzamen maar dat zij de negatieve effecten ervaren van, hoe zij het noemen, de vloek van het kort termijn denken van share- en stakeholders. Organisaties zijn gevangen in het kort termijn denken van de belanghebbende van de organisaties in de huidige tijd. Zij lichten toe dat, om duurzame maatregelen effectief te kunnen laten zijn, er investeringen moeten worden gedaan over de lang termijn, waarbij de winsten en voordelen uit deze investeringen ook pas over de lange termijn worden gevoeld. Dit ligt in lijn met wat Chang et al. (2016) stellen in hun onderzoek naar de overheidsinvloed bij de verduurzaming van de Chinese bouwsector. Het aanbieden van financiële stimulansen door de overheid, zorgt ervoor dat huiseigenaren sneller duurzaam renoveren. Dit ligt in lijn met de doelen van de overheid in het kader van duurzaamheid. Het niet kunnen financieren van renovatieprojecten is een vaak voorkomend probleem en door deze drempel weg te nemen, doormiddel van subsidies en leningen, vergroot je de mogelijkheden tot duurzaam renoveren (Chang et al., 2016).

Bansal en DesJardine (2014) stellen dat wanneer een organisatie de korte en lange termijn meenemen in de besluitvorming, dit positieve gevolgen heeft voor zowel de organisatorische als de maatschappelijke aspecten van duurzaamheid. Hussain et al. (2016) sluiten hierbij aan door te stellen dat het gebruik van *Agency Theory* samen met stakeholder analyse, een goed beeld wordt geschetst over hoe stakeholders rekening moeten houden met de behoeften en belangen van andere stakeholders bij het maken van beslissingen binnen het project aangaande duurzaamheid. Daarbij kunnen de verschillende dimensies van duurzaamheid worden gekoppeld aan de CSR binnen het netwerk (Hussain et al., 2016).

Het onderzoek van Rustam et al. (2020), naar het verstrekken van informatie en besluitvorming omtrent duurzaamheid vanuit organisaties naar stakeholders, sluit hierbij aan. Zij stellen dat wanneer organisaties openlijk zijn over welke duurzame besluiten er worden genomen en welke voordelen zij beogen te halen, dit leidt tot toenemend vertrouwen en transparantie bij zowel interne als externe stakeholders. Daarbij stellen zij dat dit toenemende vertrouwen ook een toenemende verantwoordelijkheid stimuleert tegenover het milieu en klimaat. Dit hangt nauw samen met CSR waarbij het informeren van stakeholders bijdraagt aan het duidelijk maken van hun betrokkenheid bij duurzaamheid, wat leidt tot een groter vertrouwen in de doelen van de organisatie (Bae et al., 2018). Op deze manier kunnen organisaties en haar stakeholder een positieve impact hebben op duurzame bedrijfspraktijken (Rustam et al., 2020). Hier sluiten Bastons en Armengou (2016) zich bij aan door te stellen dat wanneer organisaties CSR toepassen, dit leidt tot toenemende welwillendheid bij stakeholders om duurzame keuzes te maken en steunen.

Bij Heko wordt er gestreefd naar het omlaag brengen van het energieverbruik van zowel de werkzaamheden, door in te zetten op duurzame arbeid en het beperken van transportbewegingen, als de woningen wanneer deze klaar zijn. Bij Heko wordt dat ook ingespeeld op dit is ook wat terugkomt in de slogan van Heko: "Wij brengen vastgoed naar morgen". Dit alles wordt gedaan binnen de economische dimensie waar rekening wordt gehouden met de kosten voor bewoners maar ook de economische voordelen voor Heko (via <https://www.hekobv.nl/dienstenoverzicht/energie-duurzaamheid>).

2.1.3 Valence Issue

Het begrip duurzaamheid kan worden gezien als een *valence issue* wat betekent dat duurzaamheid kan worden gezien als “een onomstreden waarde waar je niet tegen kunt zijn” (Scholtes (2012, p. 6). Het woord heeft een zekere positieve connotatie en vanzelfsprekendheid dat iedereen voor duurzaamheid is. Dit komt voort uit ambiguïteit en leidt tot verwarring:

As sustainability is an ambiguous concept, it is difficult to determine a particular problem as being a *sustainability* problem, and hence, in need of a multidisciplinary solution. This ambiguity and misconception of sustainability meaning may lead to inappropriate management practices and problems formulating policy and action, hindering incremental progress towards sustainability (Whyte & Lamberton, 2020, p. 2.).

Cox en Béland (2013) sluiten zich hierbij aan door te stellen dat *valency* inspeelt op voornamelijk de emotie en daardoor de intuïtieve handelingen. *Valency* is de mate van consensus bij een bepaalde kwestie. Hierbij lijkt gebrek aan duurzaamheid een bepaalde ontevredenheid bij mensen los te maken over de huidige stand van zaken in de wereld, die op haar beurt leidt tot het veranderen van de gangbare praktijken omtrent duurzaamheid. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het veranderen van beleid in de bouw of het stimuleren van duurzame keuzes binnen projecten. Daarbij is de manier waarop de *valence issue* is ‘geframed’ van invloed op het opwekken van bepaalde emoties bij mensen bij de kwestie (Cox & Béland, 2013).

Het onderzoek van Bizer et al. (2011) naar de *valency framing* bij verkiezingen in de Verenigde Staten toonde daarbij aan dat negatieve vormen van *framing*, het op een bepaalde manier belichten van een onderwerp, ervoor zorgt dat de effecten van de *valency* op de kwestie groter zijn dan wanneer deze positief zijn. Bij negatieve *framing* van de *valency* van duurzaamheid kan er worden gedacht aan de toenemende natuurrampen of kosten bij het niet goed isoleren van een huis. Daarbij stellen De Vreese en Boomgaarden (2003) dat het ontbreken van valentie bij een frame, ervoor zorgt dat steun voor een kwestie beperkt blijft of zelfs ontbreekt. Zo kan er worden geconcludeerd dat *valency* nodig is om steun te verkrijgen voor het aanpakken van bepaalde kwesties of problemen (De Vreese & Boomgaarden, 2003).

Zoals eerder besproken is informatie noodzakelijk om betrokkenheid en vertrouwen bij stakeholders te creëren. Het hebben van voldoende informatie en het effectief delen hiervan is hierbij van belang, maar vooral het effectief analyseren van deze informatie is iets waar organisaties hun focus op moeten leggen:

The effect of resource availability on managerial scanning of sustainability issues will not be categorical. The breadth of scanning by managers with a business case frame is not primarily limited by a lack of time or resources but, rather, by the focus of the frame content on economic attributes and by its alignment structure. Even with abundant resources, these managers are not likely to perform a broader search. They will still fail to notice information on sustainability issues that is presented in nonfinancial, qualitative terms and that has an ambiguous relation to financial outcome (Hahn, 2014, p. 472).

Hahn et al. (2014) stellen hier dat het voor managers vaak lastig is voorbij de financiële kant van duurzaamheid te kijken terwijl dit wel van belang is om voldoende *valency* bij deze kwestie te vormen. Managers zijn genoodzaakt hun doelen en intenties een bepaalde mate van *valency* te geven, en dus te *framen*, om zo alle stakeholders mee te krijgen in deze doelen.

Dit uit zich in het wel of geen draagvlak vinden voor bepaalde duurzame besluitvorming en dat het voor het maken van deze besluiten afhangt van hoe managers duurzaamheid *framen* bij zowel interne als externe stakeholders (Hahn et al., 2014). Dit hangt, volgens Gao en Bansal (2012), samen met hoe managers de resultaten op economisch, sociaal en milieu vlak adresseren en kenbaar maken bij stakeholders. Immers, zoals eerder besproken is duurzaamheid te definiëren met behulp van de TBL en

zijn kenmerken. Deze moeten gelijktijdig worden behaald omdat deze onderling van elkaar afhankelijk zijn, aldus Gao en Bansal (2012).

2.1.4 Samenvattend

Al met al is vast te stellen dat het concept van duurzaamheid omvangrijk en lastig eenduidig te definiëren is. In dit hoofdstuk is getracht het concept in context te plaatsen van dit onderzoek om zo een raamwerk te creëren. Aan de hand van de TBL, *Network Theory*, *Agency Theory*, CSR, en het vaststellen van de *valence issue* rondom het concept duurzaamheid wordt in dit onderzoek naar duurzaamheid gekeken. Hierna volgt de uitwerkingen van deze bouwstenen.

2.2 Agency theory

2.2.1 Introductie

De *Agency Theory* analyseert de relatie tussen aan een kant de *principals* (de partijen die het werk overdragen aan andere partijen) en de *agents* (de partijen die het werk uitvoeren voor de *principals*). De wisselwerkingen en complexiteit, die voortvloeien uit de verschillende belangen in deze relaties, spelen een centrale rol in deze theorie (Panda & Leepsa, 2017). Hierbij nemen de *principals* een vorm van *ownership*, ofwel eigenaarschap, over een bepaalde dienst met een bepaald doel. Hierbij verleggen zijn dit *ownership* naar de *agent(s)* met de intentie op deze manier efficiënter te opereren. Echter hebben de verschillende partijen hun eigen belangen en percepties bij de betreffende dienst waardoor de complexiteit ontstaat.

Uit deze complexiteit vloeien vormen van kosten en problemen voort voor betrokken partijen, die op hun beurt worden getracht beperkt te houden. In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de mogelijk gemaakte kosten en problemen die ontstaan bij deze relaties, waarna wordt ingegaan op mogelijkheden voor beperkingen van deze effecten. Tot slot wordt er een kritische kanttekening gemaakt bij de theorie.

2.2.2 Moral hazard

De *Agency Theory* gaat uit van het feit dat de tegenstrijdige belangen tussen de principaal en agent leiden tot acties die conflicteren. Denk hierbij aan het nastreven van economische belangen van de bewoners die in strijd zijn met de belangen van de renovatieorganisatie en zij dus andere doelen nastreven. Het nastreven van eigen belang leidt tot bijkomende problemen rondom de relatie tussen agent en *principal*. Het gegeven dat elke *agent* rationeel handelt naar zijn of haar eigen belang, om zo hun eigen winst te maximaliseren ten koste van de *principal*, wordt de *moral hazard* genoemd:

The agent's self-satisfying behaviour is based on the rationality of human behaviour which states that human actions are rational and motivated to maximise their own ends. The misalignment of interest between principal and agent and the lack of proper monitoring due to diffused ownership structure leads to the conflict (Panda & Leepsa, 2017, p. 80).

Om de effecten van deze *moral hazard* te beperken zijn *principals* vaak genoodzaakt controlerende maatregelen toe te passen op de *principals*. Echter leidt dit tot toenemende kosten in de vorm van bijvoorbeeld tijd en geld (Conning, 1999). Een voorbeeld van de zelfbescherming die *principals* toepassen is wanneer er een lening wordt verstrekt aan uitvoerende partijen voor de financiering van een project. In het geval van de case van het Marshallplein, wat in dit onderzoek centraal staat, is dit het geval. Hier is er vanuit de overheid een lening en subsidie verstrekt. Er kan hier *moral hazard* ontstaan wanneer het geld dat is verstrekt vanuit een instantie niet wordt gebruikt waarvoor het bedoeld is:

The moral hazard problem can lead lenders to defensively insist upon collateral guarantees, refuse to lend, or to attempt to ameliorate the problem by using contracts that provide a less than first-best level of financing. The lender may also threaten to use social sanctions, or attempt to monitor and control the borrower's behavior directly or via delegates (Conning, 1999, p 56).

De kosten die hier worden beschreven door Conning (1999) worden ook wel de *agency costs* genoemd (Davis et al., 1997; Shapiro, 2005). De *agency costs* zijn alle kosten die worden gemaakt door de *principal* als gevolg van de morele strijd tussen de partijen. Dit kan zich bijvoorbeeld uiten wanneer de *principal* besluit de betrokken *agents* te gaan controleren, te bewegen naar gezamenlijke doelen middels onderhandelingen of te sturen doormiddel van contractuele bindingen (Shapiro, 2005).

2.2.3 Governance

Volgens het literatuuronderzoek van Naciti et al. (2021) wordt onder *governance* alle regels en organisatorische structuren verstaan die de basis vormen voor een succesvolle organisatie wanneer er verschillende, soms conflicterende, belangen bestaan tussen de organisatie en haar stakeholders. De ontwikkelingen die *governance* heeft gemaakt door de jaren heen, loopt parallel aan hoe duurzaamheid relevanter is geworden:

In recent years, however, governance has been increasingly applied to a more extensive form of monitoring of corporate activities, including the impact on society and the environment. This additional aspect related to corporate sustainability often arises in response to stakeholder requests. Indeed, sustainability is increasingly becoming an integral and decisive part of the strategies pursued by companies and of relationships they establish with various partners in the value chain (Naciti et al., 2021, p. 56).

Om voor een duurzaam renovatieproject succesvol te zijn, moeten de *principals* ervoor zorgen dat de *agents* naar het belang van duurzaamheid en de doelen van de organisatie handelen. Gebeurt dit niet dan leidt dit tot toenemende conflicten. Zo stelt Eisenhardt (1989) in zijn werk dat een juiste manier van *governance* van de *principal* bij de *agents*, ook wel het managen van de stakeholders, conflictsituaties kunnen beperken. Zo stelt hij dat de agency theorie ervan uitgaat dat de *agents* bij uitstek handelen naar eigen belang.

Het werk van Hill en Jones (1992) sluiten hierbij aan. Binnen een netwerk is het aan de centrale organisatie om de stakeholders, elk met hun eigen doelen en percepties, zoveel mogelijk op één lijn te krijgen en zo het betreffende project te laten slagen. Hill en Jones (1992) stellen dat centrale stakeholders binnen het netwerk bepaalde stimulansen kunnen toepassen op andere stakeholders, om te voorkomen dat deze handelen naar eigen belang en dus tegen het belang van de centrale stakeholder. Hierbij wordt dus uitgegaan van het feit dat er vanuit de *principal* wordt gekeken en de *agent* afdwaalt van het doel van de *principal*, ook wel *goal-conflict* genoemd (Shapiro, 2005).

In het werk van McColgan (2001) worden twee eisen gesteld waar een vorm van *governance* aan moet voldoen om effectief te kunnen zijn. Ten eerste moet de *governance* vorm het gat tussen de belangen van de managers en stakeholders verkleinen. Zoals eerder is gesteld moeten partijen zo veel mogelijk naar dezelfde doelen streven. Ten tweede zal de vorm van *governance* een significante invloed moeten hebben op prestaties en waardes van de organisatie. Zo moet het leiden tot positieve uitkomsten die de kosten die ermee worden gemaakt overstijgen (McColgan, 2001).

2.2.4 Kritische uiteenzetting

Wat mij opvalt is dat *Agency Theory* uitgaat van de slechte scenario's waarbij de *agent* voornamelijk naar eigen belang handelt en samenwerking hierdoor wordt overschaduwd. Squires en Elnahla (2020) maken dezelfde opmerking en voegen daar de smalle focus van de theorie op voornamelijk manager en medewerker relaties. In dit onderzoek wordt de theorie dan ook toegepast op een netwerk van stakeholders waar de relaties mogelijk anders worden gevormd.

Daarbij sluit ik mij aan bij de positivistische stroming van de *Agency Theory*, waarbij er wordt uitgegaan dat de negatieve invloed van de *principal-agent* verhoudingen kan worden beperkt (Davis et al., 1997). Dit wordt bereikt door onder andere het toepassen van *governance* waarbij dit lijkt op het manipuleren van andere om opgestelde doelen te behalen.

2.3 Network Theory

2.3.1 Introductie

Wanneer er sprake is van een case waarbij meerdere stakeholders betrokken zijn, is het mogelijk een *Network Theory* te gebruiken bij het analyseren van de interacties en verhoudingen van de stakeholders (Mok & Shen, 2016). Zo nemen stakeholders mogelijk elk een andere houding aan binnen het netwerk, afhankelijk van hun belangen bij het project, wat leidt tot verschillende effecten bij andere stakeholder. Dit heeft op haar beurt invloed op het verloop en de uitkomsten van het project, wat stakeholdermanagement een belangrijk element maakt binnen de *Network Theory* en dit onderzoek:

Multiple stakeholders provide resources, influence the business environment, benefit from the company, and influence both its efficiency and impacts. In this perspective it is thus the collective efforts of the stakeholder network that are at the core of value creation and the withdrawal of support from any stakeholder can threaten the viability of a business. This stakeholder perspective adds a new quality to the discussion by acknowledging that relationships form the basis for a functioning value creation network. It is thus impossible to operate a businessmodel without sound relationships with both internal and external stakeholders (Freudenreich et al, 2019, p. 5).

In hun onderzoek, naar risk-management van stakeholders in duurzame bouwprojecten, beschrijven Yang en Zou (2014) vijf stappen in het doen van een *Social Network Theory*. Deze kunnen gebruikt worden in meerdere vormen van netwerktheorieën en zijn als volgt uitgewerkt:

- (1) Identificeren van de grenzen van het netwerk, wie zit er wel in en wie niet;
- (2) Beoordelen van de mate van de verschillende afhankelijkheidsrelaties tussen deelnemers;
- (3) Visualiseren van het netwerk;
- (4) Analyseren van de vergaarde data uit het netwerk;
- (5) Presenteren van de resultaten uit de analyse en het doen van aanbevelingen voor het management.

Mok en Shen (2016) benadrukken het belang van het doen van een netwerkanalyse omdat deze theorie de onderlinge afhankelijkheid van de stakeholders meeneemt. Om stakeholdermanagement binnen renovatieprojecten te onderzoeken, is het meenemen van deze onderlinge afhankelijkheid in het betreffende netwerk van belang.

Wanneer deze achterwege wordt gelaten leidt dit tot een minder accurate en representatieve analyse van de case. Chung en Crawford (2016) sluiten hierbij aan met hun beschrijving van de *Social Network Theory* zoals deze uitgewerkt is in het werk van Rowley (1997). Bij deze theorie wordt uitgegaan van vier mogelijke scenario's die gedefinieerd worden door de mate van invloed van het netwerk op de centrale organisatie en de reactie hierop vanuit de centrale organisaties. Op basis hiervan kan een model gevisualiseerd worden waar de verschillende machtsstructuren tussen stakeholders uiteen worden gezet. Deze worden gevormd door de mate van afhankelijkheid tussen stakeholders en beïnvloeden de uitwerking van het project (Rowley, 1997; Chung & Crawford, 2016).

Figuur 2

Indeling van vier scenario's van stakeholder classificatie (Rowley, 1997)

Density of the stakeholder network (DSM)	Centrality of the Focal Organization (CFO)	
	High	Low
High	Compromiser	Subordinate
Low	Commander	Solitarian

In Figuur 2 is te zien hoe elk scenario wordt geclassificeerd. Hierbij wordt gekeken naar de *focal organization*. De *focal organization* is de organisatie die een centrale positie in het netwerk heeft wat, in combinatie met de dichtheid van het netwerk, de rol bepaald van deze organisatie in dit netwerk (Rowley, 1997; Chung & Crawford, 2016). Bij het doen van mijn onderzoek zal ik de stappen die Yang en Zou (2014) hebben uitgewerkt volgen, de *focal organization* bepalen binnen het netwerk van de case en deze meenemen in de analyse.

2.3.2 Network Theory en duurzaamheid

Binnen dit onderzoek zal het netwerk rondom het renovatieproject van de case worden beschreven en geanalyseerd. Hieruit zal vervolgens uiteen worden gezet welke rol de organisatie speelt en welke rol duurzaamheid speelt bij de stakeholders en in het effectief uitvoeren van het project.

Zoals eerder beschreven is het voorkomen van een *moral hazard* en het creëren van *valency* belangrijk om draagvlak bij stakeholders te creëren voor duurzaamheidsdoelen. Stakeholders zijn onderling verbonden met elkaar in een netwerk waarbinnen zij handelen. Aka (2019) heeft onderzoek gedaan naar hoe netwerken van invloed zijn op het ontwikkelen van duurzame innovaties. Hij kwam tot de conclusie dat deze ontwikkeling zich beter manifesteert wanneer er een omgeving in de ruimte van het netwerk wordt gecreëerd, waarin samenwerking tussen actoren wordt gestimuleerd. Daarbij stelt hij dat:

If the manager wants to be a credible spokesman for shared sustainability issues, problematization around an sustainable innovation must be done collectively and should involve dialoguing with all supposed actors. In this sense, the manager is no longer just an innovator because the economic opportunity cannot be translated outside the environmental and social issues. He is then a translator of sustainability issues carried by the SI: he becomes a sustainability translator. The sustainability translator is well positioned to understand the environmental, social and economic interests of stakeholders, translate them into an accessible “language” for other actors, and close controversies (Aka, 2019, p. 537).

De managers zijn dus van meerwaarde wanneer zij ervoor zorgen dat stakeholders voldoende geïnformeerd zijn en zoveel mogelijk dezelfde percepties hebben van wat de doelen zijn. Hier is het opnieuw belangrijk dat de drie pilaren van de TBL worden meegenomen in de communicatie om de verschillende percepties van duurzaamheid duidelijk te kunnen maken bij de stakeholders onderling (Gao & Bansal, 2012; Hahn, 2014; Aka 2019).

Freudenreich et al. (2019) sluiten hierbij aan door te stellen dat stakeholders, binnen een netwerk waar gezamenlijke waarde wordt gerealiseerd, de rol innemen als ontvangers, ontwikkelaars en co-ontwikkelaars. Stakeholders zijn daarbij nodig bij het vinden van oplossingen van complexe duurzaamheidsvraagstukken omdat oplossingen hier niet altijd gevonden worden. Freudenreich et al. (2019) concluderen daarbij dat het belangrijk is dat alle actoren binnen het netwerk van stakeholders ‘have a shared understanding of how sustainability relates to the businessmodel and what contributions the business model can make to sustainable development’ (Freudenreich et al. 2019, p 11). Dit sluit aan bij wat Aka (2019) stelde over de rol die manager op moeten nemen voor een succesvol netwerk rondom duurzaamheid.

2.4 Corporate Social Responsibility

2.4.1 Introductie

Zoals beschreven in de Inleiding is de nadruk bij bedrijven op maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), in het Engels *Corporate Social Responsibility* genoemd (CSR), toegenomen en is de oorsprong van het begrip binnen organisaties zelfs terug te leiden tot de industriële revolutie in de 19^e eeuw (McWilliams et al., 2006; Carroll, 2008):

Many of these early business leaders were very generous and such philanthropy by business people had origins that began centuries earlier, including patrons of the arts, builders of churches, endowers of educational institutions, and providers of money for various community projects (Carroll, 2008, p. 2).

Ook in de wetenschappelijke literatuur is de aandacht toegenomen en wordt deze op verschillende manieren geïnterpreteerd en gedefinieerd (Lindgreen & Swaen, 2010).

Zo beschreven Agudelo et al. (2019), in hun literatuuronderzoek, de ontwikkeling van de wetenschappelijke definitie van CSR door de jaren heen. Deze begon in de jaren 50 van de vorige eeuw waar CSR werd gezien als het handelen van organisaties naar de waarden van de samenleving. CSR ontwikkelde zich in de jaren 60 naar de relatie tussen de organisaties en de samenleving. Echter beperkte dit zich tot economische voordelen voor bijvoorbeeld medewerkers en gemeenschappen rondom de organisaties.

Jones (1995) benadrukte hierbij dat CSR gezien kan worden als zowel een zakelijk als overheidsinstrument om zowel voordelen voor de organisaties en economie, als voor de samenleving waarin deze zich bevinden te behalen. Dit uit zich dan in betere financiële prestaties die samengaan met sociale welvaart zoals, het terugdringen van werkloosheid.

De 21^e eeuw, met het klimaatakkoord van 2015, vormde CSR uiteindelijk om tot het begrip waar organisaties via de strategische beslissingen een bijdrage leveren aan het vinden van duurzame oplossingen en het voldoen aan maatschappelijke verwachtingen omtrent het verantwoord ondernemen. Dit sluit aan bij de Europese Commissie (2011) die CSR definieerde als “a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis” (Europese Commissie, 2011, p. 3). Hierbij is het de vrijwillige basis waar deze definitie zich op berust.

2.4.2 CSR binnen netwerken

Windsor (2001) stelde in zijn onderzoek dat het slagen van CSR afhangt van de managers en de mate van moreel handelen. Er moet een wezenlijk ander motief zijn voor het handelen van de managers dan het handelen naar winstmaximalisatie, zo stelt hij. He en Harris (2020) sluiten zich hierbij aan met hun onderzoek naar de impact van de covid-19 pandemie op de wil van organisaties om zich bezig te houden met CSR. Zo stellen zij dat CSR een ethische afweging is tussen kort termijn winsten, waarbij het gaat over het al dan niet overleven van de crisis, tegenover lange termijn winsten voor zowel de organisatie zelf als de maatschappij. De conclusie van hun onderzoek was dat maatschappelijke waardes de organisaties stimuleerde om te blijven investeren in CSR en vast te houden aan deze principes.

Ook stakeholders beïnvloeden de mate van CSR binnen organisaties en de te maken organisatorische beslissingen, zo stellen Strand et al. (2015). In hun onderzoek naar de relatie tussen CSR en duurzaamheid in Scandinavische organisaties concludeerde zij dat, door de rollen die de overheden en betrokken gemeenschappen spelen in de stakeholder netwerken, deze netwerken een democratischer karakter hebben. Hierdoor ontwikkelde zij gedeelde belangen en waarden die van invloed zijn op het maken van strategische beslissingen door de organisaties. Hier sluit Windsor (2001) zich bij aan door te stellen dat wanneer de stakeholderrelaties en invloeden onderzocht worden, dit een licht werpt op hoe de verschillende belangen van invloed zijn op CSR.

Dit sluit aan met wat Bossink (2002) en Chang et al. (2016) stellen over de invloed die de overheid heeft op duurzame besluitvorming in bouwprojecten. Zo concluderen zij dat overheden hun beleid uitbreiden op het gebied van duurzaamheid in de bouw. Door het geven van financiële mogelijkheden en beloningen voor het stimuleren van duurzame initiatieven, beïnvloedt de overheid de ontwikkelingen van duurzaamheid in de bouwsector op een positieve manier. Zo biedt zij de betrokken partijen meer financiële zekerheid waardoor zij eerder geneigd zijn duurzame projecten aan te gaan (Bossink, 2002 & Chang et al. (2016).

Hier benadrukken Schultz et al. (2013) bij dat het betrekken en informeren van stakeholders over CSR binnen netwerken, een complex proces is. Het aanhoren en begrijpen van verschillende waarheden en percepties over doelen, concepten en gevolgen van CSR is nodig. Hierbij zijn (nieuwe) vormen van communicatie van grote invloed. Zo hebben sociale media een nieuwe dimensie toegevoegd aan de manier van communiceren en het behouden van legitimiteit. Nieuws verspreid zich sneller dan ooit en over grotere geografische afstanden waardoor organisaties genooddakt zijn hier rekening mee te houden (Schultz et al., 2013).

2.4.3 CSR en duurzaamheid

Naciti et al. (2021) stellen dat het bij CSR draait om de verantwoordelijkheid die de organisatie draagt omtrent het toepassen van duurzaam beleid. Wanneer organisaties zo transparant mogelijk communiceren naar andere belanghebbende over hun toewijding aan duurzaamheid en hun wil om hier een bijdrage aan te geven, zal CSR een grotere kans hebben om te slagen (Naciti et al., 2021).

Deze betrokkenheid staat aan de basis van de effectiviteit van CSR. Organisaties zijn genooddakt toegevoegde waarde te bieden aan stakeholders om te overleven in de huidige economie (Kucharska & Kowalczyk, 2018). Dit hangt nauw samen met de reputatie die de organisatie heeft welke op haar beurt van invloed is op de effectiviteit van CSR. Wanneer organisaties een goede reputatie hebben op het gebied van duurzaamheid bij zowel interne als externe stakeholders, zorgt dit voor betere toewijding van deze partijen binnen het netwerk en hierdoor een effectievere vorm van CSR (Kucharska & Kowalczyk, 2018).

2.5 Implicaties voor het empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk zijn de leidende theorieën en concepten uiteengezet die als rode draad gelden in dit onderzoek. Deze worden gebruikt bij het doen van de interviews in de vorm van een topiclijst waarop de vragen voor de interviews worden opgesteld. Bij de analyse spelen ze een rol bij het vaststellen van verbanden en de aanwezigheid van onderlinge verbindingen tussen theorieën. Verdere toelichting en details worden in het Methodehoofdstuk uiteengezet.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de methode die is gebruikt bij dit onderzoek. Hierbij wordt de literatuurstudie, stakeholder analyse, respondenten, interviewstructuur, betekenisgeving, de verwevenheid tussen concepten en de validiteit besproken.

3.1 Literatuurstudie

Door eerst een literatuurstudie naar definities van duurzaamheid en meespelende factoren in duurzaamheidsprojecten uit te voeren, is de basis gecreëerd waarop wordt verder gewerkt. Allereerst is, aan de hand van de literatuurstudie, in dit hoofdstuk ingegaan op de manier waarop de stakeholderanalyse is uitgevoerd. Vervolgens wordt ingegaan op de toegevoegde waarde van semigestructureerde interviews voor dit onderzoek en de toepassing hiervan binnen dit onderzoek. Hierbij worden de *sensitizing concepts*, die ten grondslag liggen aan de vragen, gepresenteerd en toegelicht. Hierna wordt de meerwaarde van de verbindingen tussen de stakeholder-, netwerk- en Agency theorie binnen dit onderzoek beschreven, om tot slot stil te staan bij de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

3.2 Stakeholder analyse

Bij de renovatieprojecten zijn verschillende stakeholders betrokken die elk hun eigen visie hebben als het gaat om het maken van duurzame besluiten. Omdat het hier gaat om beleidsvraagstukken is het doen van een stakeholder analyse een goede methode (Brugha & Varvasovszky, 2000). Deze gaat uit van het feit dat het succes van een organisatie en haar activiteiten wordt gemeten door het creëren van voordelen voor alle stakeholders die betrokken zijn bij deze activiteiten (Freeman et al., 2010). Zo zijn er bewonersgroepen met hun eigen belangen, het klimaat als stakeholder, de gemeente met haar klimaatdoelen en de organisatie om er een paar te noemen. Freeman et al. (2010) stellen dat organisaties deze belangen in ogenschouw moeten nemen bij het maken van beslissingen, zeker in een tijd en context waar duurzaamheid hoog in het vaandel staat. Het gaat dus uit van een holistische benadering van de rol van de organisatie en de andere stakeholders.

Het onderzoeken naar hoe de stakeholders, die betrokken zijn bij het opstellen en uitvoeren van renovatieprojecten, betekenis geven aan verduurzaming van deze projecten kan inzichten bieden in wat er nu wordt gedaan, maar ook waar er nog verdere stappen kunnen worden genomen in het verduurzamen. Volgens Crosby (1991) bestaat een stakeholder analyse ten eerste uit het identificeren van alle betrokken stakeholders en welke belangen zij hebben. Het proces van identificeren van stakeholders en maken van keuzes staat beschreven in Bryson (2004), waarin gesteld wordt dat iemand een stakeholder is wanneer hij of zij informatie heeft die alleen via hen kan worden gewonnen en van belang is bij het algehele doel.

Daarbij moet het onderscheid worden gemaakt tussen stakeholders en marktrelaties. Beide soorten relaties berusten zich namelijk op afhankelijkheidsrelaties, maar er zijn wezenlijke verschillen. Zo zijn marktrelaties commercieel, gericht op economisch gewin en enkel gefocust op de uitwisseling van goederen en diensten. In tegenstelling hierop staan stakeholderrelaties die een bredere omvang hebben. Zo gaat het hierbij ook om de niet-commerciële belangen en de impact van het handelen van de organisaties in de context van de betrokken netwerken. Denk hierbij aan de impact op sociale, ethische of milieukwesties. Het is daarom belangrijk de betrokken netwerken te analyseren omdat stakeholderrelaties rekening moeten houden met andere kernstakeholders in het netwerk (Polonsky et al., 2002).

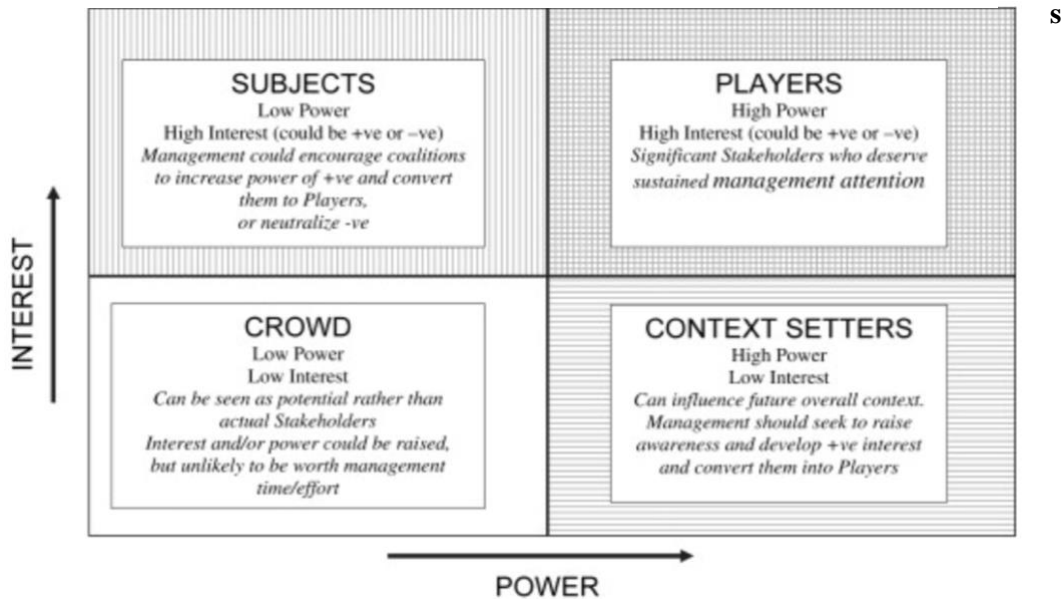
Nadat duidelijk is geworden welke stakeholders aanwezig zijn, is er gekeken waarom het analyseren van juist deze stakeholders van belang is voor het onderzoek. Dit is een vorm van *non-probability sampling* waarbij de stakeholders worden uitgekozen op basis van bepaalde criteria (Adeoye-Olatunde & Olenik 2021). Wanneer de groep respondenten is bepaald, kan de data worden verzamelen. De meest gebruikte methode is die van de semigestructureerde interviews soms in combinatie met andere methodes, bijvoorbeeld focusgroepen of observaties (Crosby, 1991; Brugha & Varvasovszky, 2000;

Bryson, 2004). In dit onderzoek is alleen gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews omwille van de tijd en mogelijkheden.

Om een selectie van stakeholders te maken werkten Ackermann en Eden (1998; 2011) in hun onderzoek, welke werd gehouden onder 16 managementteams, een *power-interest* rooster uit. Dit bestond uit verschillende rollen van stakeholders binnen het project en het bijhorende netwerk. Welke rol door welke stakeholder wordt aangenomen hangt hierbij af van de mate van *power* (macht) en *interest* (belang) van de betreffende stakeholder bij een organisatie. Dit is gevisualiseerd via de matrix in Figuur 3.

Figuur 3

Power-interest grid uit Ackermann & Eden (2011)



In de matrix zijn de twee assen bepaald door *interest* en *power*. De *interest* as staat voor de mate van belang in de organisatie en of de te behalen doelen van het project. De *power* as staat voor de mate van macht en invloed over de organisatie en de te behalen doelen. Deze zijn op hun beurt bepalend voor de rol die kan worden toebedeeld aan de stakeholder binnen het netwerk van stakeholders: *subjects* (hebben weinig macht binnen het netwerk van stakeholders, maar veel belang bij het behalen van de doelen), *players* (hebben veel macht binnen het netwerk van stakeholders en veel belang bij het behalen van de doelen), *crowd* (hebben weinig macht binnen het netwerk van stakeholders en weinig belang bij het behalen van de doelen) en *context setters* (hebben veel macht binnen het netwerk van stakeholders, maar weinig belang bij het behalen van de doelen (Eden & Ackermann, 1998; 2011; Bryson, 2004).

De matrix is gebruikt om te besluiten welke stakeholders worden benaderd voor een interview. Hierbij zijn ook de stappen in acht genomen van Yang en Zou (2014) bij de selectie van de stakeholders (zie paragraaf 2.3.1). Op deze manier worden de relaties tussen de verschillende stakeholders verduidelijkt waarna deze worden geanalyseerd met concepten als *principals* en *agents* uit de *agency theory*. Zo wordt er vanuit Heko gekeken naar welke stakeholders betrokken zijn en of zijn geweest bij het project. Deze zijn vervolgens geselecteerd op basis van hun rol in het netwerk en hun rol binnen hun stakeholdergroep. Om de verschillende stakeholder groepen goed te begrijpen moet immers gekeken worden naar de functie en invloed van de betreffende respondent in die betreffende groep (Bryman, 2016).

Zo is in dit onderzoek getracht het bereik van de stakeholder theorie uit te breiden en hiaten op te vullen die ontstaan bij het gebruik van de stakeholder theorieën. Zo stellen Carney et al. (2011) dat de theorieën over stakeholders vaak te normatief zijn en dat intra-stakeholder relaties, de relaties en conflicten tussen stakeholders, onderbelicht worden.

3.3 Casestudie

De stakeholder analyse is toegepast op een case. Een casestudie is een populaire vorm van kwalitatief onderzoek in verschillende disciplines van de wetenschap (Creswell & Poth, 2016). Het biedt de onderzoeker(s) een mogelijkheid om een licht te werpen op een unieke gebeurtenis in haar context (Thomas, 2011). Door gebruik te maken van verschillende bronnen van data (bijvoorbeeld interviews, literatuur, beleidsdocumenten en observaties), is het mogelijk een *in-depth* verslag te doen van case en haar systemen (Creswell & Poth, 2016).

De keuze tussen een *single* of een *multiple* casestudie is gebaseerd op de context van het onderwerp. Zo stelt Gustafsson (2017), in zijn onderzoek naar de tegenstellingen tussen de twee vormen, dat wanneer er wordt gekozen voor een *multiple* casestudie, de onderzoeker een bredere analyse kan uitvoeren over meerdere situaties. Door de mogelijkheid de data te kunnen vergelijken is het een zeer betrouwbare vorm van onderzoek doen.

Omdat er is gefocust op één situatie is een *single* casestudie veel minder tijdrovend dan wanneer er meerdere cases worden meegenomen. Bij een onderzoek met een kortere looptijd is dit belangrijke overweging. Daarbij biedt het de onderzoeker om dieper een gedetailleerder onderzoek te doen wat leidt tot een beter begrip van de situatie en de context waarin deze zich bevindt (Gustafsson, 2017). Daarbij stelt Yin (2004) dat, wanneer er speciale toegang tot een bepaalde bron van data binnen de case, de keuze voor een *single* casestudie een logische stap is. Omdat dit onderzoek een toegang van deze aard heeft en beschrijvende vragen stelt omtrent de dynamieken tussen stakeholders bij renovatieprojecten, is er gekozen voor het onderzoeken van een enkele case. Hierdoor wordt er getracht een diepgaand begrip te krijgen over stakeholder processen bij een unieke case over duurzaam renoveren.

Ondanks dat een case een lage externe validiteit heeft en niet te generaliseren is (Bryman, 2016), bied het dus een mogelijk tot een gedetailleerde analyse van de betreffende situatie. In dit onderzoek is dan ook gekozen voor een *exemplifying* case. Deze keuze berust op het feit dat de case wordt gezien als een voorbeeld van de bredere categorie waar het tot behoort. Op deze manier tracht dit onderzoek zo dicht mogelijk tot een representatieve analyse te komen (Bryman, 2016).

3.4 De respondenten uit de case

De case die ik vanuit Heko heb gekregen is die van het Marshallplein in Rijswijk, waarbij de vereniging van eigenaren van het complex Heko heeft aangesteld voor het verduurzamen van het complex. Vanuit Heko is er een lijst opgesteld met alle betrokken stakeholdergroepen en de daar bijhorende personen.

Aan de hand van de selectie zijn 22 stakeholders benaderd voor een interview. Deze stakeholders behoren tot verschillende stakeholdergroepen: het Nationaal Warmtefonds, de Gemeente Rijswijk, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), de Vereniging Van Eigenaren (VVE), vastgoedmanagers van Schep, bouwopzichters van PBS Vastgoed, Heko en haar onderaannemers. De individuele bewoners en omwonenden zijn niet benaderd op basis van de tijd die het zou kosten hier een representatief beeld van te krijgen.

De stakeholders zijn benaderd via de mail of telefoon, afhankelijk van de contactinformatie die vanuit Heko is verkregen. Hier zijn 14 respondenten op ingegaan bestaande uit 13 mannen en één vrouw. Het Nationaal Warmtefonds en PBS Vastgoed hebben niet gereageerd, waardoor zij niet worden gerepresenteerd in dit onderzoek. De respondenten hebben allen een leidende functie waarmee zij ook in de netwerken een invloedrijke rol hebben gespeeld. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen, maar wel hun positie in het netwerk mee te nemen in de analyse, zijn zij in dit onderzoek vernoemd naar de bijbehorende stakeholder groep. Hierbij zijn zij willekeurig genummerd om onderscheid binnen stakeholdergroepen te maken, maar hun anonimiteit te waarborgen. Een overzicht hiervan is te zien in Bijlage 1.

Voor elk interview van start is gegaan, is er voorafgaand een formulier laten tekenen door de respondenten aangaande het *informed consent* (zie Bijlage 2). Hierdoor kunnen participanten op elk gewenst moment uit het interview stappen en zullen de data niet gebruikt worden (Bryman, 2016).

3.5 Semigestructureerde interviews

De gedane interviews met de stakeholders zijn semigestructureerde interviews en hebben plaatsgevonden tussen 22 april en 30 mei in 2024. Door verschillende stakeholders met hun eigen expertise te interviewen over het verduurzamen van de renovatieprojecten, kan worden onderzocht wat de verschillende drijfveren en percepties zijn van de stakeholders. Door semigestructureerde interviews te houden onder een gekozen groep respondenten kan er kwalitatieve data verzameld worden (Adeoye-Olatunde & Olenik 2021), die ondersteuning kan bieden bij het onderzoek naar hoe aan duurzaamheid in de bouwsector betekenis wordt gegeven en hoe stakeholdermanagement bijdraagt aan het effectief uitvoeren van duurzaamheidsprojecten. Dit is gedaan aan middels een vaste vragenlijst, waarmee verder is ingegaan op de antwoorden en een diepere analyse is uitgevoerd op de onderwerpen.

Het voordeel van semigestructureerde interviews, is dat het mij de mogelijkheid heeft gegeven om door te vragen op wat de respondenten mij in eerste instantie geven als antwoord. Op deze manier is er dieper ingegaan op wat de respondent bedoelde of welke gedachtes zich afspeelden rondom het besproken onderwerp. Omdat het om een kleine populatie gaat is hierdoor de mate van ambiguïteit verkleint. Er is op deze manier een preciezere interpretatie mogelijk bij het analyseren van de data wat een heldere analyse mogelijk maakt (Boeije & Bleijenbergh, 2019, pp. 64-65). Daarbij biedt het de respondenten de mogelijkheid vrij en uitvoerig te spreken en hun verhaal te doen, zonder dat er te veel wordt gestuurd vanuit mij. Dit alles heeft mij de mogelijkheid geboden een representatieve dataset te verzamelen door elke partij op deze manier hun stem te laten horen en vanuit hun perspectief te laten spreken.

De interviews heb opgenomen en vervolgens getranscribeerd om die te interpreteren doormiddel van coderen (Schmidt, 2004; Adams, 2015). Het coderen is aan de hand van de stappen uitgevoerd die zijn beschreven door Boeije en Bleijenbergh (2019): open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Door gebruik te maken van NVivo als hulpmiddel is dit proces versneld. Deze manier van coderen biedt de mogelijkheid door de vergaarde data eerst te exploreren en hieruit een lijst met codes te generen voor de latere stappen (open coderen). Vervolgens is deze lijst van codes gebruikt om de data te ordenen rondom de centrale categorieën die terugkomen. Hieruit is de samenhang en beschrijving van de categorieën voortgekomen, waaruit er een lijst van categorieën verkregen is (axiaal coderen). Tot slot zijn met deze categorieën verbindingen gemaakt met de verzamelde en beschreven theorie (selectief coderen) aan de hand van codebomen waarvan gebruik gemaakt is om de onderzoeksvragen te beantwoorden (Boeije en Bleijenbergh, 2019).

Het coderen is aan de hand van een thematische analyse gedaan. Bij de vorm van analyse worden er kernconcepten en sub-concepten gedefinieerd die samenhangen met het onderwerp en de vraag van het onderzoek. Door de transcripten te analyseren komen terugkomende kernconcepten naar boven die worden gecodeerd als thema door deze een naam te geven aan de hand van de literatuur. De kernthema's en subthema's zijn vervolgens geanalyseerd op onderlinge verbondenheid en of mate van frequentie waarmee een link wordt gelegd met de onderzoeksvraag (Bryman, 2016).

3.6 Betekenisgeving

In dit onderzoek is gekeken naar hoe stakeholders bepaalde percepties hebben van concepten en hoe deze percepties hun acties binnen het netwerk van stakeholder beïnvloeden. Weick et al. (2005) noemen dit in hun onderzoek *sensemaking*. Zij stellen:

Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing. Viewed as a significant process of organizing, sensemaking unfolds as a sequence in which people concerned with identity in the social context of other actors engage ongoing circumstances from which they extract cues and make plausible sense

retrospectively, while enacting more or less order into those ongoing circumstances'' (Weick et al., 2005, p. 409).

Hierbij gaat het dus om de wisselwerking tussen de eigen perspectieven van de stakeholders en die van de andere stakeholders in de context van het netwerk. Hierbij speelt de 'retrospective development' een rol bij het betekenisgeven aan de gebeurtenissen nadat deze zich hebben plaatsgevonden. Dit werpt een licht op hoe wordt geleerd van (eerder)ervaringen en deze zich ontwikkelen over tijd, door te kijken naar de context van waarin de gebeurtenissen hebben plaatsgevonden (Weick et al., 2005). In dit onderzoek is retrospectiviteit gebruikt bij het analyseren van de betekenisgeving van duurzaamheid door de stakeholders in de bouw.

Op deze manier kan is gekeken naar de invloed van deze betekenisgeving binnen het netwerk van stakeholders van de case. De betekenisgeving aan dezen concepten wordt *sensitizing concepts* genoemd en bieden het onderzoek handvatten om een begrip te krijgen van de sociale structuren binnen het stakeholder netwerk dat wordt onderzocht (Bowen, 2006).

Deze concepten heb ik uitgesplitst in bepaalde topics, of thema's (zie Bijlage 3) die als rode draad gelden voor de interviews. Door de vragen aan de hand van deze thema's op te stellen, wordt getracht een goed beeld te verkrijgen van hoe de stakeholders betekenis geven aan de betreffende hoofdthema's. Zo is de betekenisgeving van belang voor het doen van de interviews zelf belangrijk om de juiste data te verkrijgen maar ook om in de fase van het analyseren een licht te werpen onderliggende structuren.

3.7 Stakeholders, Netwerk- en Agency theorie

In dit onderzoek is de rol van de stakeholders geanalyseerd en hoeveel belang de verschillende stakeholders hechten aan het realiseren van de duurzaamheidsdoelen van de *principals*. De relaties tussen verschillende stakeholders, hun perceptie van duurzaamheid en de dynamieken die hierbij spelen zijn uiteengezet door de *Network Theory* en *Agency Theory* te combineren. Zo is aan de hand van de *Network Theory* gekeken naar welke stakeholders welke rol spelen en welke afhankelijkheidsrelaties aanwezig zijn binnen dit netwerk. Vervolgens is, aan de hand van de uitwerking van het netwerk en de *Agency Theory*, gekeken hoe de rollen van *principal* en *agents* worden ingevuld en hoe de *principal* de *agent* effectief kan aansturen binnen het netwerk. De *Agency Theory* is hier geschikt omdat deze uitgaat van de relatie tussen twee partijen die door een machtsverdeling wordt gevormd.

Zo zijn er twee theorieën, *Network* en *Agency*, die elk raakvlakken hebben met stakeholders en het betrekken van relaties tussen verschillende partijen. Door deze te combineren heeft dit onderzoek getracht een licht te werpen op hoe stakeholders een rol aannemen of krijgen en handelen naar bepaalde belangen binnen deze rol in een netwerk.

3.8 Validiteit en betrouwbaarheid

Dit onderzoek is uitgegaan van de aannames die gelden binnen het doen van 'naturalistisch onderzoek' zoals deze beschreven zijn in Guba (1981). Hierbij wordt aangenomen dat de realiteit verschillende delen kent en dat het mogelijk is om elk deel te onderzoeken. Daarbij geldt dat er wordt uitgegaan van discrete objectieve afstand die ik als onderzoeker kan, en ga, aannemen bij het doen van dit onderzoek. Op deze manier wordt interne validiteit, de mate waarin wordt uitgegaan dat de onderzochte fenomenen door de vergaarde data worden gerepresenteerd, en de externe validiteit, de mate van generaliseerbaarheid naar andere cases, verzekerd (Guba, 1981).

Om de betrouwbaarheid te waarborgen is er consistentie gecreëerd door het gebruik van gestandaardiseerde topiclijst die bij elk interview als leidraad wordt gebruikt. Dit leidt tot een coherent verzamelde dataset. Dit is ondersteund door het gebruik van NVivo wat een systematische en duidelijke analyse waarborgt waarbij de verwerking van de data op een herhaalbare en transparante manier is uitgevoerd. Tot slot is er doormiddel van de uitvoerige beschrijving van de gedane methodologische stappen getracht de betrouwbaarheid te maximaliseren.

4. Resultaten

4.1 Inleiding

Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van interviews voor de verzameling van de benodigde data. Hierbij zijn bestaande concepten en theorieën als leidraad gebruikt bij het opstellen van de topiclijst en vragen waardoor de benodigde data zijn verzameld. Denk hierbij bijvoorbeeld aan duurzaamheid en de *Agency Theory*. Er zijn 14 interviews afgenomen onder betrokken stakeholders bij de onderzochte case (zie paragraaf 3.3).

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de interviews worden beschreven. Hierbij zal gebruikt worden gemaakt van de uiteenzettingen van de literatuurstudie en door deze te verduidelijken met de data in de vorm van passages uit de interviews, zal worden getracht verbindingen met de literatuur duidelijk te maken.

Allereerst zal worden ingegaan op het netwerk rondom de case. Hierna zullen de thema's worden besproken die in de data naar voren komen, waarna een analyse kan worden gemaakt doormiddel van het uiteenzetten van de onderlinge verbindingen tussen thema's en de literatuur. Tot slot zullen deze bevindingen worden samengevat, waarbij ook de codebomen zullen worden gepresenteerd.

4.2 Het netwerk van stakeholders bij het Marshallplein

Aan de hand van de interviews is het netwerk, van de verschillende stakeholders die betrokken zijn (geweest), duidelijk geworden.

Allereerst zijn er de bewoners die zijn verenigd in de VVE. Losstaand hebben zij inspraak in de vorm van het melden van klachten bij de woonconsulent van Heko maar zij zijn voor inhoudelijke opmerkingen op het project verenigd tijdens ledenvergadering. Bij deze vergaderingen worden concepten en wijzigingen van het project besproken en worden uiteindelijke besluiten genomen met een stemming waar een minimum van 3/4 van een opkomst van 2/3 van het totaal aantal bewoners moet worden gehaald. Dit wordt een kwalificeerde meerderheid genoemd. De VVE heeft een vastgoedmanager in de hand genomen van Schep. Deze ondersteunt de VVE in de communicatie en het managen met de betrokken stakeholders. Zij fungeren samen als opdrachtgever van het project. Ze hebben veel besluitvormende macht en belang bij het project, waardoor zij kunnen worden gezien als *players* volgens het model van Ackerman en Eden (2011).

Deze stakeholders hebben een onafhankelijke opzichter in de hand genomen: PBS Vastgoed. Deze fungeerde ook als vertaler omdat zij bouwkundig veel kennis hebben en zo konden toezien dat de uitvoering volgens de belangen van de VVE verliep. Zij adviseerde de VVE over besluitvorming maar stonden verder af van het doel dat de VVE wilde behalen. Dit maakt hen een *context setter* volgens Ackermann en Eden (2011) en interessant voor een interview. Echter stond deze stakeholder niet open voor een interview.

De aannemer van het project, ook de uitvoerder, is Heko (zie paragraaf 4.2.2). Zij zijn de kern van het netwerk geweest, ook wel de *focal organization*, waar zij de rol als *compromiser* aan hebben genomen (zie Figuur 2 in paragraaf 2.3.1) (Rowley, 1997). De dichtheid van het netwerk is groot en ook staan zij erg centraal binnen het netwerk. Zo nemen zij de onderaannemers aan die hielpen bij de uitvoering van het project en zij zijn ook de woordvoerder van deze uitvoerders. Heko is voor hen de opdrachtgever en daarbij fungeren zij als communicatiecentrum tussen alle betrokken stakeholders. Heko staat op hun beurt in opdracht van de opdrachtgever, wat bij dit project de VVE en haar manager Schep Vastgoedmanagers (Schep) is. Heko heeft zowel besluitvormende macht en belang bij het project bij verschillende relaties, waardoor ook zij bij de *players* zijn ingedeeld (Ackermann & Eden, 2011).

Tijdens het voortraject van het project zijn Heko en haar onderaannemers betrokken geweest bij de informatieavonden en stemmingen voor de VVE. Hierbij hebben zij een informerende rol aangenomen om de bewoners een zo goed mogelijk beeld te geven van plannen en de uitvoering.

De overheidsinstellingen zijn de Gemeente Rijswijk, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en het Nationaal Warmtefonds. Van de eerste twee stakeholders zijn respectievelijk twee en één respondent(en) geïnterviewd en van de laatste stakeholder geen. Van de organisaties waar wel interviews afgelegd zijn dit de meest betrokken stakeholders vanuit de betreffende organisatie bij het Marshallpleinproject. De gemeente is betrokken omdat het project zich in deze gemeente bevindt en zij hier eisen aan stellen maar ook een faciliterende rol aannemen. Zo hebben zij belang bij het behoud van het aanzien van de wijk en hebben zij een uitvoerende rol voor het Rijk. Het RVO heeft het project gesubsidieerd met hun Investeringssubsidie Duurzame Energie en Energiebesparing (ISDE), waaraan zij ook eisen stellen en hierdoor in contact staan met andere stakeholders. Het Nationaal Warmtefonds heeft een lening verstrekt aan de VVE voor het verduurzamen van het project. Hierbij zijn ook eisen gesteld en communicatie hierover ging met de vastgoedmanager van Schep. De verschillende stakeholders vanuit de overheid zijn ingedeeld in de *context setters*, omdat zij veel besluitvormende macht hadden in de vorm van regels. Echter hielden zij zich verder op afstand van het project wat getuigt van een mindere mate van gedeeld belang bij het doel van het project (Ackermann & Eden, 2011).

4.3 Thema's en subthema's

4.3.1 Introductie

In dit deel worden de thema's en subthema's besproken die naar voren zijn gekomen in de interviews en de data na het coderen van de transcripten van de interviews. Deze worden uitgewerkt waarmee de analyse wordt uitgevoerd aan de hand van de hoofd- en deelvragen. De thema's worden besproken aan de hand van citaten uit de interviews in de context waarin deze zijn besproken.

Er zal eerst worden ingegaan op de betekenisgeving aan duurzaamheid door de stakeholders van het Marshallplein. Hierna volgen de motiverende en remmende factoren van de *agency-principal* relaties tussen stakeholders. Tot slot wordt het hoofdstuk samengevat aan de hand van de gebruikte codebomen.

4.3.2 Betekenisgeving aan duurzaamheid door de stakeholders

Duurzaamheid is een omvangrijk begrip waardoor het ook lastig is een eenduidige betekenis te geven aan het begrip. Wat opvalt is dat er bij de stakeholders vooral waarde wordt gehecht aan het wooncomfort van mensen en het behoud van de natuur wanneer zij spreken over duurzaamheid. Dit sluit aan met wat Edum-Fotwe en Price (2009) en Shen et al. (2007) stellen over de toenemende nadruk op de sociale en ecologische pilaren van de TBL:

UITVOERDER1:

Kijk, een stukje duurzaamheid voor ons betekent eigenlijk in de zoverre dat we de woningen intact laten, Ja. We behouden woningen waar de mensen al jaren wonen. Dat houdt in dat eigenlijk de woningen worden verbeterd. Dus de isolatiewaardes worden daarmee veel meer vergroot.

HEKO2:

Je wil allemaal een comfortabel huis wonen waar het gewoon lekker warm is en waar je niet de hele dag die kachel op 100 graden hoeft te zetten om een beetje fatsoenlijk warm te worden. Dus ik ben er wel zeker mee bezig, weet je. Ik laat ook niet onnodig het licht aan staan of ook niet onnodig de verwarming in inwoning aanstaan. Dat was al voordat ik hier kwam werken. Dat vind ik gewoon zonde.

VVE:

Als het gaat om mezelf? Ik ben wel voor het groen, hè. Ik bedoel ik heb een moestuin en je doet daar ook wat. Dus ik sta dicht bij de natuur, dus daarom is dat ook voor mij wel een belang om dat om dat zo te houden.

Daarbij stellen stakeholders ook dat er steeds meer wordt verduurzaamd in de bouw en dat er ook vanuit de klanten meer voor duurzame opties wordt gekozen. Dat ligt in lijn met de opvattingen van Bastons en Armengou (2016), die stellen dat andere stakeholders vaker duurzame keuzes maken wanneer stakeholders gedreven zijn in het toepassen van CSR. Dit komt voort uit het toenemende belang bij duurzaamheid:

UITVOERDER4:

Ja, iedereen wil een betere isolatie hebben in de gevel, op het dak, hoe dan ook. Denk aan zonnepanelen. Dus bij bijna alle projecten die wij doen, wordt daarna nog wel zonnepanelen erop gegoooid. Of een dikkere isolatie die wij moeten toepassen. Dus daar wordt echt wel over nagedacht, ja. En echt verduurzaamd door woningcorporaties, nieuwbouwprojecten, VVE's en huiseigenaren, die doen dat ook al, he. Dus je ziet echt wel dat mensen stappen willen maken

Echter is het opvallend dat er uit de interviews geen eenduidig antwoord is gekomen op wat duurzaamheid voor de stakeholders betekent en dat zij het moeilijk vonden dit te geven. De stakeholders geven vooral aan wat zij bijdragen en hoe belangrijk zij dit vinden. De verschillende antwoorden duiden op een verscheidenheid aan belangen bij duurzaamheid. Hier speelt ook een mate van vanzelfsprekendheid mee over het belang van duurzaamheid. Zo stellen stakeholders dat het financiële belang nog wel veel meeweegt in de keuzes van de stakeholders:

VVE:

Ik sta ook in de wereld, net als ieder ander. En je ziet het belang van de klimaatbeheersing en dus uiteindelijk ook verduurzaming. En dat is de ene kant. Dat is het ideologische gedeelte en de andere kant heb je het financiële belang wat je hebt doordat je gaat verduurzamen.

Dit is wat door Scholtes (2012) een *valence issue* wordt genoemd. Door de hoge mate van ambiguïteit over wat duurzaamheid betekent, is het lastig een eenduidige betekenis te geven door de stakeholders. Echter zijn zij het er wel over eens dat het belangrijk is om duurzame maatregelen te nemen en zo bij te dragen aan een duurzamere wereld, maar speelt de mate van hoe belangrijk zij dit vinden mee in deze acties:

HEKO1:

Binnen dat budget moet het uitvoerbaar zijn en het liefste eigenlijk minder waar je dus winst kan pakken. En dat is eigenlijk echt wel hetgeen waar je echt mee bezig bent. Als we bijvoorbeeld net iets duurzamer kunnen zijn door iets te gebruiken van een materiaal wat dezelfde waarde heeft als iets wat goedkoper is, maar wat minder duurzaam is, zeg maar, dan zou ik toch altijd eerder dat dat goedkopere middel kiezen.

Dit sluit aan met wat Cox en Béland (2013) en Hahn et al. (2014) stellen over de nodige *valency* die duurzaamheid moet hebben voor het invloed kan hebben op het handelen van stakeholders. Zo geven VVE en HEKO1 aan dat de financiële factoren die meespelen met duurzaamheid, de economische pilaar van de TBL, nog wel wezenlijk meespelen in het handelen. Ook als dit minder duurzaam is (De Vreese & Boomgaarden, 2003 & Hahn et al., 2014).

4.3.3 Motiverende factoren

Betrokken overheid

De overheid is betrokken bij het project door de VVE voor de financiële mogelijkheden die zij biedt voor projecten zoals het Marshallplein. De overheid weet dat de stimuleren van de projecten, doormiddel van het aanbieden van financiële pakketten, de druk op deze projecten kan verlichten:

GEMEENTE RIJSWIJK2

Daar is bij zowel het rijk, als ook op gemeenteniveau, heel veel aandacht voor VVE's en verduurzaming. De financiële middelen zijn veel, veel ruimer. Subsidies en

leningsvoorwaarden zijn beter. Neemt niet weg dat het nog steeds een heel moeizaam proces kan zijn

Het project is dan ook gefinancierd met geld van de overheid wat ertoe heeft geleid dat het mogelijk was voor de VVE om het project uit te voeren. Zo was het zonder de financiering van de overheid te duur geweest voor de VVE om het zonder financiering te betalen en was de verduurzaming nooit van start gegaan:

VVE:

Ja, je gaat eerst uit van 5,5 miljoen, dan zeg jij het kost toch 6,5 miljoen. Dan moet je dat wel oplossen. (...) We hebben er veel overleggen over gehouden. Gelukkig hadden we heel veel subsidie en die subsidie hebben we nu kunnen benutten om dat gat te dichten.

GEMEENTE RIJSWIJK1:

Het gaat er ons om, kijk, één van onze doelstellingen is om voor 2030 eigenlijk alle slechte labels eruit te krijgen, hè? Dus we willen eigenlijk die energie labels - E, F en G - daar willen we als eerst van af.

De VVE wil graag verduurzamen maar loopt tegen de hoge kosten aan. Dit bemoeilijkt de uitvoeringen en de mogelijkheid tot verduurzamen, ondanks de welwillendheid van de VVE. Dit sluit aan met wat Chang et al. (2016) stellen over het aanbieden van financiële stimulansen. Door de lening van het Nationaal Warmtefonds en de subsidies van het RVO, faciliteert de overheid het project en geeft het de VVE een kans om te verduurzamen door de financiële drempel weg te nemen. Voor de overheid, als *principal*, maakt dit het halen van de duurzaamheidsdoelen mogelijk door de VVE als *agent* in te zetten (Chang et al., 2016 & Ministerie van Algemene Zaken, 2022a)

Ook voor de uitvoerende stakeholder is dit een factor die meespeelt. Zo is het voor hen ook van belang dat de opdrachtgever het project kan betalen en er hier voldoende zekerheid voor gegarandeerd is. Zij investeren immers zelf ook hun tijd en geld in het project en door het veiligstellen van de financiering kan deze onzekerheid over het slagen van het project worden verminderd:

HEKO4:

Zon duurzaamheidsproject maakt het wat extra spannend, Omdat er heel veel geld mee gemeoid is, hè? Dus ja, bij een gemiddeld verduurzamingsproject voor een VVE van enige omvang praat je al gauw over 6,7, 8, 10 of 12 miljoen euro (...) Nou, oké, dat gaat dan uiteindelijk via het Nationaal Warmtefonds. Die financiert dat onder relatief gunstige en gesponsorde rentetarieven. Nou ja, er wordt vanuit de overheid wel veel gedaan om de mensen, zeg maar over de streep te trekken.

Het wegnemen van onzekerheid, door het bieden van financiële ondersteuning, sluit ook aan met wat Bossink (2002) en Chang et al. (2016) stellen. Doordat de overheid het uitvoeren duurzame projecten stimuleert met financiële voordelen, biedt zij de stakeholders de mogelijkheid de voorkeur te geven aan deze projecten in plaats van de niet duurzame projecten. Duurzame projecten in de bouw op de schaal van het Marschallplein zijn vrij nieuw in Nederland:

SCHEP1:

Dit is natuurlijk het eerste project, of een van de eerste projecten in Nederland, waar groen gedacht wordt op deze schaal. Misschien zijn er nu twee of 3 projectjes bij of misschien dat woningbouwverenigingen nu meer aan het vergroenen zijn.

Als de overheid dit niet stimuleert zouden uitvoerders mogelijk eerder voor de veilige, niet duurzame, alternatieve projecten kiezen. Immers, projecten waar nog weinig ervaring in is opgedaan brengt onzekerheid met zich mee en de overheid is een leidende stakeholder in het wegnemen van deze grootste onzekerheden (Bossink, 2002 & Chang et al., 2016). Dit is ook wat de uitvoerders opmerken:

UITVOERDER4:

Je kan volgens mij een subsidie opvragen. Dus de overheid is daar ook mee bezig. En goed bezig. En de meesten maken daar ook natuurlijk gebruik van. Tot die zeggen van, ik ga toch wel wat eerder aanpakken, want die subsidie ligt erop. Want anders zou het natuurlijk niet betaalbaar zijn, of moeilijker betaalbaar, ja

Dit is ook waar de gemeente een rol heeft gespeeld. De gemeente heeft hulp geboden bij het informeren van de bewoners over de mogelijkheden die worden geboden vanuit de overheid voor het verduurzamen van de woningen:

GEMEENTE RIJSWIJK1:

Onze taak is het informatie verstrekken over de regelingen eigenlijk en de producten die er dan nu zijn voor de bewoners, waar zij gebruik van kunnen maken. En tegelijkertijd natuurlijk ook de bewoners informeren over de toekomstige plannen van de overheid.

Communicatie tussen de uitvoerende stakeholders

Rondom het project zijn uitvoerende stakeholders betrokken geweest. Hierbij is tijdens het voortraject vanuit Heko gekozen voor het betrekken van de uitvoerende stakeholders bij het opstellen van de plannen. Dit was in de vorm van bouwvergaderingen die zowel voor als tijdens de uitvoering per één á twee weken werden gehouden. Hier vergaderden de betrokken stakeholders over de gang van zaken:

HEKO1:

Bouwvergadering waren met de opdrachtgever, dus in deze zat daar iemand van de VVE bij: de Voorzitter en de vastgoedbeheerder van Schep. Ik zat erbij met de uitvoerder, dus het projectteam van Heko eigenlijk, en de woonconsulent. Dat is dan eigenlijk je bouwvergadering en dan heb je alle facetten voor het project heb je eigenlijk bij elkaar. Dan kun je zo alle onderwerpen eigenlijk doorspreken met elkaar.

Door het stimuleren van een goede communicatie tussen de stakeholders ervaarde zij dit ook als een efficiëntere manier van werken. Dit is ook de rol die Heko heeft als *compromiser* binnen het netwerk. Het zorgt ervoor dat er meer afstemming is tussen de stakeholders en dat er meer kennis wordt gedeeld bij de uitvoering:

UITVOERDER2:

Dus door het eigenlijk allemaal beetje gelijk te trekken met elkaar en ook tussen elkaar meer te communiceren, kan eigenlijk iedereen meer zijn specialiteiten naar boven brengen in zo'n project. Dat zien we eigenlijk in alle projecten. Wij doen dat bij Heko, maar ook voor andere grote aannemers doen we dat. En dan zie je dat wij eigenlijk al in veel eerder stadium al bij betrokken zijn.

Op deze manier verkleint Heko de *agency costs* (Davis et al., 1997) van de relatie tussen Heko (*principal*) en de uitvoerders (*agent*). Wanneer stakeholder onvoldoende worden betrokken kan er meer conflict ontstaan op de lange termijn omdat zij zich niet gehoord en betrokken voelen bij het plan. Door de stakeholders het gevoel en de mogelijkheid te geven dat zij hun kwaliteiten kunnen gebruiken en dit af te stemmen met de andere stakeholders, creëert Heko een ruimte waar zij meer betrokkenheid voelen bij het te behalen doel (Freudenreich et al. 2019):

UITVOERDER1:

Dat is het voortraject waar we natuurlijk in het begin voor gaan zitten en waar we een afspraak mee gaan maken. Wij hebben van de opdrachtgever dit project gekregen om te gaan verbouwen of te gaan verduurzamen. Nou dan gaat Heko kijken welke comakers gaan we hiervoor inschakelen die het beste bij dit project past. Dat is het doel eigenlijk. Als je die jongetjes, of die poppetjes, allemaal bij de juiste manier hebt staan, ja, dan loopt een project.

Dit sluit aan bij wat Shapiro (2005) zei over het beperken van het *goal-conflict*. Hierbij past Heko *governance* toe in de vorm van het voldoende betrekken van de uitvoerende stakeholders bij de besluitvorming binnen het project (Eisenhardt, 1989; Hill & Jones, 1992). Dit resulteert erin dat Heko, als centrale organisatie, de stakeholders het gevoel geeft in een team te werken dat goed samenwerkt en daardoor goed presteert.

Ook zorgt Heko, doormiddel van de vele communicatiemomenten, ervoor dat de uitvoerders gestuurd kunnen worden om zo de gevolgen van een *moral hazard* te beperken. Door de juiste communicatie met de uitvoerende stakeholders vergroot Heko de kans dat de neuzen allemaal dezelfde kant op staan binnen het project:

HEKO3:

Een uitvoerder van nature heeft de neiging om overkwaliteit te leveren of eigenlijk meer kwaliteit te leveren dan dat er afgesproken is. En daar ontstaat wel een ander belang. Want de projectleider kijkt ook meer financieel naar het project. Dus die probeert scherp aan de wind te varen om precies datgene te leveren wat gevraagd is en ook net voldoende te leveren waar ook voor betaald is. En daar ontstaat een spanningsveld tussen zowel uitvoering als een projectleider bijvoorbeeld. (...) En op een gegeven moment moet ze gewoon gezamenlijke concessie doen om tot een goed eindresultaat dat project of dat project op een goed eindresultaat te brengen.

Dit sluit aan bij het werk van Davis et al. (1997). Zij stellen dat door dit soort maatregelen de negatieve gevolgen van de *principal-agent* relatie van Heko en de onderaannemers kan worden beperkt. Denk hierbij aan het leveren van extra, maar duurder, werk van de onderaannemers uit hun eigen belang van het promoten van hun werk. Deze extra kosten kunnen worden beperkt doordat Heko goed met hen communiceert en waar nodig concessies doet bij de gemaakt beslissing. Hierdoor houdt Heko de betrokken stakeholders tevreden en lijdt dit minder tot afdwaling van het doel.

Echter is enige nuance bij de *agency theory* op zijn plaats wat aansluit bij het werk van Squires en Elnahla (2020). Zo is het leveren van meer werk dan van tevoren is afgesproken door de onderaannemer, omdat dat goede reclame voor hen is, niet direct schadelijk voor de afronding van het project. Vanuit de *agency theory* wordt uitgegaan van het feit dat *agents* bijna altijd zorgen voor negatieve *agency costs*. Echter is het van belang kritisch te blijven kijken naar hoe negatief, in dit geval, het leveren van extra werk is voor het doel. Zo brengt dit voor Heko misschien meer kosten met zich mee in de vorm van tijd, moeite en geld die zij stopt in de communicatiemomenten (Davis et al., 1997; Conning, 1999; Shapiro, 2005), maar levert dit ook iets op voor het project:

HEKO3:

Nou, kijk, het lijkt net, als we het hebben over die samenwerking, alsof ik heel negatief over ben om het allemaal gewoon een mooi project gedraaid, een mooi project gerealiseerd. Financieel gezien is dat voor ons niet heel erg goed uitpakkt, maar ik zie het meer als een leertraject.

Draagvlak creëren bij de bewoners

De bewoners zijn de opdrachtgevers van het project waarbij zij in de vorm van stemmingen tijdens ledenvergaderingen een meerderheid moeten behalen voor het maken van beslissingen tijdens het voortraject. Voor de uitvoerende stakeholders is het van belang dat de bewoners het eens zijn met de door hun opgestelde plannen en dus instemmen. Heko ziet de losse bewoners als hun *agents* bij het maken van de plannen en de uitvoering van het project (Panda & Leepsa, 2017). De bewoners moeten immers meewerken tijdens de uitvoering om het project tot een succesvol einde te brengen:

HEKO4:

Als die bewoner zich gaat richten tegen ons als de uitvoerende partij, dan gaat het project niet lukken, want je hebt ze gewoon keihard nodig. Zij hebben ons ook nodig. Maar dat is een symbiose, dus dat moet wel goed gaan en juist ook als het spannend wordt in zo'n

verduurzamingstraject, waar de overlast is. Ja, dat zeg ik ook altijd, die is er gewoon. Is de communicatie met die bewoners is gewoon cruciaal.

Hier is de wisselwerking te zien van de relatie tussen Heko en haar opdrachtgevers. De VVE, samen met Schep, fungeren als *principal* van Heko en haar uitvoerders. Zo probeert Heko doormiddel van een informerende rol en goede communicatie, de bewoners te sturen in welke duurzame keuzes gemaakt moeten worden om de het project af te ronden. Immers, de bewoners zijn uiteindelijk degene die de plannen moet goedkeuren als opdrachtgever en *principal* van Heko, de *agent*. Hier heeft Heko dan ook tijd in gestoken om een zo goed mogelijk beeld te vormen van wat er mogelijk is:

HEKO1:

Uiteindelijk zijn zij degenen die voor ons beslissen wat er gaat gebeuren en wij kunnen alleen maar adviseren. Dat zie je wel natuurlijk steeds meer, dat we dat meer doen. Dus je bent wel veel meer bezig met die rol pakken. Echt een beetje als vastgoedadviseur in plaats van letterlijk ‘joh geef ons een uitvraag dat gaan we doen en het is weer klaar.’ Je probeert die adviserende rol te nemen. Je ziet gewoon dat de opdrachtgevers nog niet allemaal zover zijn en die zie je nog niet allemaal nou, de noodzaak is misschien een groot woord, maar ik denk dat zij het vooral zien als hele hoge kosten. Nog niet zozeer hetgeen wat het ze oplevert.

Dit sluit aan met wat Freudenreich et al. (2019) in hun onderzoek stellen. Door het meenemen en uitleggen van wat de duurzame keuzes zijn en wat het oplevert, zorgt Heko voor voldoende draagvlak en betrokkenheid bij het project en voor de keuzes in de uitvoering. Door het creëren van een ruimte binnen het netwerk waar deze manier van samenwerken zich kan ontwikkelen zorgt Heko, volgens Aka (2019), voor een succesvol netwerk.

In deze situatie is het Heko geweest die deze manier van communicatie heeft opgezet en deze manier van communiceren zorgde ervoor dat de VVE zich gehoord voelde. Op de vraag of de belangen van de VVE werd behartigd in deze communicatie zei VVE:

Ja, zeker. En op het moment van de stuurgroep maar natuurlijk ook de andere momenten dat je in overleg gaat, of wanneer er gefocust op een specifiek onderwerp of wanneer er een speciaal onderdeel van het project besproken wordt. Dat is geen probleem geweest, Nee.

Zo realiseert Heko een betere vorm van CSR en past zij dit toe bij de manier van communiceren met de VVE. Dit strookt met wat Schultz et al. (2013) en Kucharska & Kowalczyk (2018) stellen. Om draagvlak voor CSR bij projecten te realiseren, is het betrekken van stakeholders belangrijk omdat er veel verschillende percepties van, in dit geval, duurzaamheid spelen. Op deze manier is het mogelijk een gezamenlijk doel te realiseren.

Omgaan met verschillende belangen

De VVE bestaat uit de vertegenwoordiging van 100 woningen wat ervoor zorgt dat er veel mensen bij betrokken zijn. Tijdens de uitvoering van het project resulteert dit dan ook tot het krijgen van bepaalde reacties en opmerkingen vanuit bewoners die hun eigen kijk hebben op de uitvoering:

HEKO3:

Het zijn allemaal verschillende mensen met allerlei verschillende belangen. Ja, en de één is bereid om wat meer te betalen voor die verduurzaming en de ander die wil eigenlijk helemaal niks extra's betalen. En weer een ander die zegt, van ja, maar ik zit er nu prima bij en ik wil die overlast helemaal niet.

Voor Heko en de uitvoerende stakeholders is het dan ook van belang geweest een goede communicatieve basis te hebben met de bewoners om hun belangen te behartigen en te informeren waar nodig. Het informeren heeft voornamelijk plaatsgevonden in het voortraject waar Heko de gemaakte plannen toelichtte tijdens informatieavonden bij de ledenvergaderingen:

HEKO2:

Het is mensen in het begin meenemen in überhaupt het proces, van wie zijn wij en wat kunnen we voor werkzaamheden uitvoeren. Wat kunnen we dus voor de bewoners betekenen. En dan probeer je dat zo enthousiast en zo eerlijk mogelijk te vertellen, want uiteindelijk moet zij het ook betalen. En dan probeer je jezelf te verplaatsen in de bewoner.

SCHEP2:

We hebben echt vergadering naar vergadering gehad. We zijn daar op locatie tijdens de plaatsing van de proef pilot woningen geweest om uitleg te geven, enzovoorts, enzovoorts. Dus er is echt heel veel serieuze aandacht in gegaan van Heko en van mij.

Deze investering van tijd, geld en moeite om zoveel mogelijk belangen te behartigen heeft zich in het voortraject vertaald in het halen van een meerderheid bij de stemmingen. Ook voor de bewoners geeft dit aan dat het project beter verloopt. Wanneer zij worden meegenomen bij het maken van de plannen, resulteert dit in draagvlak:

VVE:

En op die manier zijn de mensen geïnformeerd. En dan zie je tijdens de algemene ledenvergadering dat, dat nou ja toch wel soms een beetje verrassend, zeg maar 95% van de leden voorstemt op alle punten. Ja soms wel 100%.

Deze verschillende belangen zorgen ervoor dat de complexiteit toeneemt en Heko meer *agency costs* maakt, wat in lijn ligt met wat Panda en Leepsa (2017) stellen. Dit resulteert wel in het behalen van het beoogde doel, omdat het te behalen aantal stemmen is gehaald. Hierbij speelt de *governance* die Heko en de uitvoerders hebben toegepast op de bewoners een belangrijke rol. Waar Panda en Leepsa (2017) stellen dat *agents* handelen in eigen belang en dit zien als gegeven wat moet worden geaccepteerd, laat de bemiddeling van Heko zien dat deze *moral hazard* te beperken is en meer in lijn is met Squires en Elnahla (2020).

Hier speelt de overheid ook een rol door het stellen van de eisen van het benodigde aantal stemmen. Met deze vorm van democratisch besluiten, wat is vastgelegd in de wet, wordt getracht de verschillende belangen te laten gelden maar het verloop niet te veel in gevaar te brengen:

SCHEP1:

Natuurlijk, in dit geval zit je met gewoon wat aparte individuen en iedereen heeft wel wat te vinden, ja. En die zijn wel verenigd in de VVE. Met VVE is democratie een belangrijk woord. Het is zoals het is. Als een, twee, of tien procent van de 100% tegen is. Ja, jammer dan. Of je het er wel of niet mee eens bent, het gaat toch gebeuren.

VVE:

Omdat je met meerdere bewoners zitten die die moeten goedkeuren. Dat is ook de reden dat de overheid zegt "ja, we moeten in die Algemene ledenvergadering de meerderheid hebben." Het koren moet eraf, want anders krijgen we het nooit voor elkaar.

Zo is te zien dat de VVE en haar manager de vorm van stemming en de hieraan gestelde eisen als voordelig zien voor het verloop van het project. Dit ligt in lijn met het onderzoek van Strand et al. (2015). Zij stellen dat wanneer de overheid betrokken is bij de besluitvorming, het democratische gehalte binnen netwerken toeneemt en meer gedeeld belangen ontwikkelen. Dit stimuleert op hun beurt weer op het de besluitvorming binnen bouwprojecten.

Het aanpassen van de vorm van de communicatie

Aan de basis van het creëren en behouden van draagvlak staat het communiceren met de bewoners en ook hier heeft Heko de nodige aandacht aan besteed. Hierbij speelt de vorm van de communicatie een rol omdat moet worden aangepast aan de ontvanger van de informatie, zodat de communicatie effectief

is (Freudenreich et al., 2019). Zo ervaarde Heko dat de opdrachtgever in de vorm van de VVE niet de benodigde kennis in huis had om de, in hun ogen, juiste beslissingen te maken:

HEKO3:

Welk onderzoeken we nodig zijn, hoe je daar überhaupt komt bij je kozijn, hoe dat geteeld gaat worden, hoe dat geplaatst gaat worden, wat dat vraagt van de bewoners aan medewerking. Dus laat ik zeggen, dat is ons specialisme. En als een VVE daar geen knowhow van heeft, dan is het lastig om in dit geval 100 plus woningen en dus 100 plus verschillende bloedgroepen ervan te overtuigen dat ze ook daadwerkelijk in moeten stemmen, ja.

Om deze verschillende ‘bloedgroepen’ te overtuigen en mee te nemen in de besluitvorming, is het volgens Heko van belang dat de VVE het algehele verhaal begrijpt. Hierbij zij zijn een vertaalslag gaan maken van de inhoudelijke punten die afgestemd is op het betreffende publiek zodat deze dit kan begrijpen. Dit is ook hoe het management van de VVE, die in de hand is genomen door de VVE voor dezelfde reden, dit ervaart:

SCHEP1:

Ja, dat gebeurt echt alleen maar doormiddel van een hele goede presentatie geven. Goeie doorberekeningen in jip en Janneke taal vooral. En voor de mensen presenteren. (...) We hebben een paar keer in het Stadstheater gezeten in Rijswijk en daar zijn die verhalen duidelijk aan de mensen verteld.

Deze manier van communiceren zorgt ervoor dat de VVE op de juiste manier wordt geïnformeerd zodat ook zij het begrijpen. Dit is opnieuw een manier om voldoende draagvlak en betrokkenheid te krijgen vanuit de VVE. Dit strookt met Rustam et al. (2020) en Bae et al. (2018) die stellen dat er meer vertrouwen naar de stakeholders voorkomt uit het goed informeren vanuit die stakeholders. Doordat er transparant wordt gecommuniceerd voelt de VVE zich gehoord en betrokken bij Heko en kan de VVE de bewoners op hun beurt goed informeren. Dit kost tijd en moeite maar daardoor zorg je dat er wel meer betrokkenheid is op de lange termijn:

VVE:

Uiteindelijk heeft het wel geresulteerd in de aanwezigheid van wat 95% of iets dergelijks. Dus dat is gigantisch en dat is echt uniek in VVE-land. Maar dat heeft te maken met de investering die je doet, de tijd die je investeert om die mensen te benaderen van “wil je meedoen?”. Laat die mensen ook lezen vooraf van: kijk dit gaan we doen en dit zijn de besluitpunten. Die leg je ze allemaal voor.

Doordat de VVE te weinig kennis in huis heeft wordt de kans op een *moral hazard* echter wel vergroot. Het is in het belang van Heko dat de VVE meegaat in de plannen die worden gemaakt omdat zij anders de gemaakte kosten niet terug kunnen verdienen. Doordat zij de kennis hebben die nodig is voor het mogelijk maken van het project, verkrijgen zij een invloedrijke positie. Immers, de VVE moet meer *agency costs* maken, in bijvoorbeeld de vorm van het aannemen van Schep en de bouwopzichten van PBS Vastgoedmanagers, om te voorkomen dat er gebruik wordt gemaakt van de hiaten van kennis (Gao & Bansal, 2012; Hahn, 2014; Aka 2019).

4.3.4 Remmende factoren

Verschillend belang van duurzaamheid

Met de verschillende stakeholders die betrokken zijn bij het project, bestaat er binnen het Marshallpleinproject een verscheidenheid aan hoe deze stakeholder betekenis geven aan duurzaamheid. Hierdoor verschillen ook de die meespelen bij het project welke naar voren komen in de voorbereiding en uitvoering van het project. Hierbij speelt het belang van duurzaamheid tegenover het eigen belang van stakeholders een rol:

GEMEENTE RIJSWIJK2:

Over het algemeen, binnen de VVE, zie ik dat het punt van “oké, ik wil vanuit bewustzijn duurzame keuzes maken” nog weinig terug. Ja, ik zie over het algemeen gewoon dat het om geld gaat en dat het om besparing gaat. Dat men wel geïnteresseerd is in comfort en een riantere woning.

HEKO 1:

Niet zozeer op duurzame producten gebruiken. Meer de duurzaamheid voor de bewoners wat eigenlijk neerkomt op meer geld in je eigen portemonnee, door de goede isolatiewaarde. Ik denk dat dat meer bovenop stond in het kader van, we zijn nu super duurzaam en groen. Uiteindelijk komt het toch vaak op geld neer. Zeker voor individuele bewoners.

Hier merken stakeholders op dat de individuele opdrachtgevers, dus de bewoners losstaand van de VVE, zich meer vinden in de economische voordelen van het verduurzamen dan in de maatschappelijke voordelen. Zo wordt er opgemerkt dat duurzaamheid te weinig *valancy* heeft bij de betrokken stakeholders om verder te kijken dan hun eigen belang:

HEKO 2:

Als een bewoner dan 74 is, denkt die: “Ja, even serieus, ik woon hier gewoon echt top voor 35 jaar en dan kom jij even leuk vertellen dat ik nieuwe kozijnen krijg omdat het allemaal belangrijk is voor de toekomst. Ja, toekomst. Ik ga het niet meer meemaken. Ik lig misschien binnen 10 jaar tussen 6 planken.”

Dit strookt met wat Bansel en DesJardine (2014) stellen over het feit dat organisaties zich gevangen voelen in het korte termijn denken van stakeholders en dat een tekort aan *valancy* het handelen van stakeholders beïnvloed (Cox & Béland (2013); Hahn et al. (2014)). Er wordt meer naar het eigen belang op de korte termijn gekeken, dan naar de maatschappelijke voordelen op de lange termijn. Het ontbreken van *valancy* zorgt ervoor dat er minder draagvlak is voor de beoogde doelen (Bansel en DesJardine, 2014 & Hussain et al., 2016). Oudere bewoners hebben meer belang bij de korte termijn en hechten dan ook minder waarde aan wat de duurzame ontwikkelingen opleveren voor de toekomst. Dit sluit aan met wat Hahn et al. (2014) stellen. Ondanks dat het project duurzaamheid als hoofddoel had, lijkt het in mindere maten gelukt te zijn hier genoeg belang aan te geven door Heko, wat tot weerstand leidt bij de bewoners.

HEKO 3:

In het begin waren de knelpunten met name de uitgangspunten van de VVE. Ze hadden een onderhoudsbehoefte en gaandeweg het traject werden die ambities en de wensen bijgesteld. De eerste twee, drie jaar hebben we eigenlijk continu de mensen moeten bijstellen.

Dit sluit aan bij Rustam et al. (2020), die stellen dat het goed informeren en communiceren naar stakeholders ervoor zorgt dat er gedeelde doelen en eigen belang meer naar de achtergrond gaat. Heko heeft weet van verschillende belangen en erkent deze ook. Echter hebben deze verschillende belangen bij duurzaamheid tot een *moral hazard* geleid tussen voornamelijk de bewoners en Heko. De tijd, moeite en geld die Heko hieraan kwijt is geraakt om dit op te lossen kunnen worden gezien als *agency costs* (Conning (1999)).

Verschillende verwachtingen

Het minder goed communiceren over de beoogde doelen van het project heeft er in het voortraject ook voor gezorgd dat stakeholders verschillende verwachtingen hadden bij het project. De bewoners hadden andere verwachtingen bij de renovatie dan wat het daadwerkelijke doel was. Zo zou er alleen renovaties worden verricht die de duurzaamheid van het complex zou bevorderen:

HEKO3:

Toch leeft er wat anders tussen de oren van de bewoners, want de bewoners zijn in de veronderstelling dat er groot onderhoud wordt uitgevoerd en dat hele complex wordt opgeknapt. Dat is wat zichzelf ook wijsmaken maar misschien is dat in het voortraject ook wel

zo gecommuniceerd door ons hoor, dat kan. Dat zou me ook niks verbazen, want er hebben wel mensen op gezeten waar ik mijn bedenkingen bij heb.

VVE:

Het is tweeledig. Dat betekent in de woning voorde bewoners van “oké, ik ben akkoord, ik heb gekregen wat ik ervoor heb betaald, dit is wat ik wilde.” Maar buiten de woningen, in de algemene ruimtes, op het dak en al dat soort zaken zijn best veel. Ja, daar moet ook altijd ander gebeuren, hè? Dus in die de communicatie van Heko naar de bewoners toe, dat had ook anders en nog beter gekund. Het was georganiseerd, maar er is niet zoveel uit van terechtgekomen.

Zo verschilden de verwachtingen over het daadwerkelijke doel van het project doordat er een verkeerd beeld is geschetst bij de communicatie over de doelen (De Vreese & Boomgaarden, 2003). Hieruit blijkt opnieuw dat duurzaamheid onvoldoende *valancy* heeft bij de bewoners om, zoals Cox en Bêland (2013) stellen, draagvlak voor duurzame besluitvorming te bevorderen:

SCHEP 1:

Nee, het wordt té mooi weer gegeven. En met de kennis van toen en met wat we nu werkelijk weten, gaat dit niet helemaal zoals zij hebben voor voorgeschoteld aan die Mensen. Het verwachtingspatroon is te positief, vind ik zelf.

UITVOERDER 3

Er waren toch wel wat tegenslagen die we daar hebben gehad voor dit werk en om zonder mensen te benoemen, ik denk dat de voorbereiding nog wel wat aan de wensen overliet. De verwachting van de opdrachtgever sloot niet aan met hetgeen wij moesten aanbieden. Als voorbeeld, bij de steenstrips die we dan toepassen hebben we ook hoek steenstrips en er was daar bedacht: “nou, we doen dat zonder hoeken, want de hoeken zijn duurder, dus als bezuiniging plakken we de stenen tegen elkaar aan. Nou, dat is niet goed gecommuniceerd en uiteindelijk moesten we wel hoeken bestellen. Ja, dat geeft dan uiteindelijk een stuk meer werk.

Zo resulteerde het niet op één lijn zitten van de verwachtingen, tot meer werk en dus meer *agency costs* voor de uitvoerende stakeholders. Dit is toe te kennen aan wat Schultz et al. (2013) stellen over het informeren en betrekken van stakeholders, in het oogpunt van CSR. Dit is nodig om duurzame doelen binnen projecten te behalen met de minste weerstand.

Invloed van de overheid

Zoals eerder besproken is de overheid is een stakeholder bij het project, omdat het een lening en subsidies heeft verstrekt aan de VVE om te gaan verduurzamen. Zowel de overheid als de andere stakeholders weten dat deze stimulansen belangrijk is geweest voor het uitvoeren van het project. Bij deze vormen van financiële steun stelt de overheid bepaalde eisen die moeten worden gehaald om hiervoor in aanmerking te kunnen komen:

RVO:

Nou, in principe zijn het gewoon eisen, die liggen gewoon wettelijk vast eigenlijk te zetten. Die zijn in de Staatscourant gepubliceerd. Dus zoals ik zei, daar kunnen we eigenlijk niet van afwijken. Of het moet technisch niet mogelijk zijn.

Hieruit blijkt dat de regelgeving die de overheid opstelt bij verstrekken van de nodige subsidies streng is en de uitvoerende stakeholders zich hier zonder inspraak aan dienen te houden. Dit opstellen van regels is een vorm van *governance* om het mogelijk optreden van *agency costs* te verminderen. Dit sluit aan met wat Conning (1999) stelt over het gebruik van contractuele eisen bij de uitvoering. Op deze manier probeert de overheid de stakeholders niet af te laten wijken van het door hun opgestelde doel:

RVO:

Bij de zeer energiezuinige pakketten gaan wij toch fysiek controleren. Omdat het daar over grote bedragen gaat. Dat we zeggen van nou, we willen wel weten dat het geld ook op de goede

plaats terechtkomt. Want is het wel eens voorgekomen dat dat dan achteraf toch bleek dat dat niet gehaald was volgens de afspraken.

Waar de overheid probeert de *agency costs* te verlagen, zorgt dit bij de VVE voor juist meer gemaakte kosten wat aansluit met wat Davis et al., (1997), Conning (1999) en Shapiro (2005) stellen. Bij het voortraject resulteren de gestelde eisen, die door de overheid zijn ingesteld om hun belangen veilig te stellen en de mogelijke *moral hazard* te voorkomen, tot veel regels en afspraken. Het navolgen van deze regels zorgt ervoor dat het voortraject langer duurt en meer tijd en geld kost. Dit uit zich bij de VVE bijvoorbeeld in het doen van extra onderzoeken en toenemen van administratieve kosten:

VVE:

Die lening aanvragen, dat dat hadden we niet verwacht, maar dat heeft twee jaar geduurd voordat het helemaal rond was. En die had ook veel bijzondere voorwaarde. Alles moet geregeld zijn en er moet een energie-maatwerkadvies zijn. Er is een hele waslijst aan documenten. Ook daar ben ik heel veel mee bezig geweest tot 's avonds laat ja. Dat kost heel veel tijd ook.

Frustratie bij de uitvoerende stakeholders

Deze starre regelgeving van de overheid resulteert ook in frustratie bij de uitvoerende stakeholders. Zo hebben zij meer kennis over duurzame mogelijkheden die als betere alternatieven kunnen dienen voor de opgestelde eisen van de overheid:

HEKO4:

Zo zitten de regels in elkaar. Nou, dat is echt oliedom. Om een kozijn te vervangen, ja, dat kost allemaal CO2 en bij 80% van de gevallen gaat het houten kozijn eruit en komt er een kunststof kozijn voor in de plaats. Of nog erger een aluminium kozijn. Ja dan ben je een paard achter de wagen aan het spannen. Want waarvoor zou je een houten kozijn, wat nog goed is, weggooien?

De frustratie die hier voortkomt uit het feit dat de overheid niet flexibel is bij het maken van keuzes in de uitvoering, gaat in tegen wat Strand et al. (2015) stellen. Zijervaarde een meer democratisch karakter en het ontwikkelen van een gezamenlijk doel bij projecten waar de overheid betrokken is. Echter komt de overheid bij de stakeholders niet betrokken over maar staan zij ver van de werkelijkheid af:

SCHEP1:

Het is natuurlijk allemaal te star. Overheden zijn gewoon te star. Er valt gewoon niet mee te praten. Weet je, dat zijn allemaal mensen die het bedenken vanuit een Excel sheet. Van hé, dat is een leuk idee en dat is een leuk idee. Ik gooi het bij mekaar en dit moet het worden. Maar ja, zo werkt het Natuurlijk niet.

Daarbij ervaren de betrokken stakeholders een gevoel dat er niet naar hen wordt geluisterd en dat er innovaties worden misgelopen doordat de overheid hen niet laat meedenken. Het stimuleren van samenwerking en delen van kennis is ook waar Aka (2019) op aandringt bij de uitvoering van projecten. Wanneer er geen mogelijkheid is tot dialoog, wordt de voortgang van het project afgeremd.

4.4 Samenvattingen

Zo zijn er uit de interviews duidelijke factoren naar voren gekomen die van invloed zijn geweest op het renovatieproject op het Marshallplein. In deze paragraaf worden deze nog kort samengevat.

Betekenisgeving aan duurzaamheid door stakeholders

Voor de stakeholders is het lastig een duidelijke betekenis te geven aan duurzaamheid, maar heerst het gevoel dat er binnen de bouw meer wil is om te verduurzamen. Zo leidt het toenemende belang van duurzaamheid tot toenemend CSR-initiatief van organisaties. Echter valt op dat er vanuit de stakeholders ook de geluiden klinken dat de financiële kant van duurzaamheid nog wel veel meeweegt, wat er nog toe leidt dat niet alle keuzes duurzaam zijn.

Motiverende factoren

De betrokken overheid heeft een motiverend effect gehad op het project met het vertrekken van informatie over verduurzamen en haar financiële stimulansen. Hiermee hebben zij het project mede mogelijk gemaakt. De goede communicatie vanuit Heko met de andere uitvoerende stakeholders heeft positief effect gehad op de voortgang, het reduceren van *agency costs* en de betrokkenheid bij het project. Daarbij heeft Heko goed afgestemde communicatie gebruikt bij het informeren en betrekken van de bewoners. Hierdoor is het draagvlak toegenomen en is er effectief omgegaan met de verschillende belangen.

Remmende factoren

Echter heeft het minder adequaat omgaan met de verschillende belangen, door Heko, ervoor gezorgd dat er te weinig *valency* bij duurzaamheid is geweest binnen het netwerk van de stakeholders. Dit heeft geleid tot meer *agency costs* in de latere stadia. Daarbij is er verkeerd gecommuniceerd over wat de verschillende stakeholders konden verwachten van de renovatie waardoor de verwachtingen niet goed overeengekomen zijn met de werkelijkheid. Dit zorgde voor een *goal-conflict* en meer *agency costs* in de vorm van, bijvoorbeeld, meer werk. Ook is er te weinig aandacht besteed aan het creëren van een juist bewustzijn en draagvlak voor de verduurzaming.

Tot slot heeft de betrokkenheid van de overheid ook een remmend effect gehad op het project. Zo nam dit veel omvattende regelgeving, die door de overheid opgesteld bij de leningen en subsidies, met zich mee. Dit leidde tot meer *agency costs* in de vorm van administratieve handelingen en onderzoeken. Ook heeft de starre regelgeving voor meer vertraging gezorgd en is er veel frustratie ontstaan bij de uitvoerende stakeholders over de betrokkenheid van de overheid.

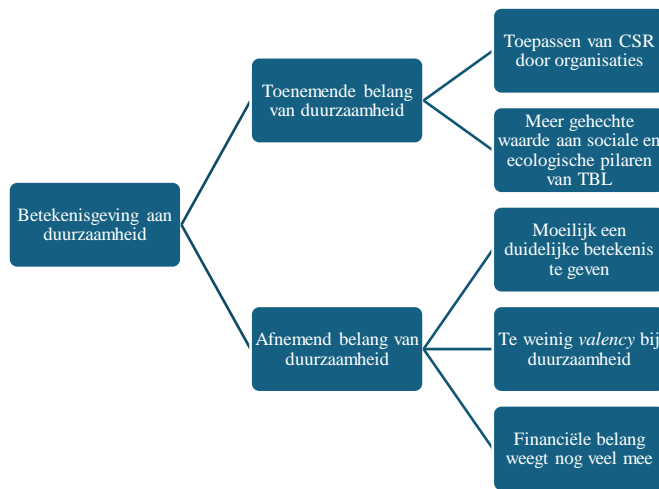
4.5 Codebomen

Om een visueel beeld te vormen van de resultaten, zijn er twee codebomen gemaakt die de verbanden weergeven. Er is gekozen voor twee codebomen, omdat de resultaten te complex zijn om het visueel in een codeboom weer te geven. In deze paragraaf licht ik de codebomen kort toe en hoe zij in verband staan met elkaar.

Allereerst is er de codeboom voor de betekenisgeving aan duurzaamheid (zie Figuur 4). Zoals te zien is speelt zowel het toenemende, als het afnemende belang, een rol bij deze betekenisgeving. Zo zorgt het toenemende belang bij duurzaamheid tot een toename van het toepassen van CSR door bouworganisaties en van de waarde aan de sociale en ecologische pilaren van TBL (Edum-Fotwe & Price, 2009; Chang et al., 2016). Aan de andere kant vormt de ambiguïteit van duurzaamheid, het tekort aan *valency* en het nog steeds zwaarwegende financiële belang bij duurzaamheid, ervoor dat er ook een afnemend belang is bij duurzaamheid (De Vreese & Boomgaarden, 2003; Bizer et al., 2011; Hahn et al., 2014). Deze twee kanten vormen de betekenisgeving van duurzaamheid die op haar beurt een rol speelt bij factoren uit de andere codeboom (zie figuur 5). Zo beïnvloedt zorgt het toenemende belang bij duurzaamheid ervoor dat de financiële betrokkenheid van de overheid en het draagvlak bij het project ook toenemen, wat op hun beurt zorgt voor lagere *agency costs* (Eisenhardt, 1989; Conning, 1999; Shapiro, 2005; Naciti et al., 2021). Aan de andere heeft het afnemende belang van duurzaamheid invloed op het belang bij duurzaamheid tussen stakeholders en de verwachtingen die ontstaan (De Vreese & Boomgaarden, 2003; Bizer et al., 2011; Hahn et al., 2014). Dit heeft remmende gevolgen in de vorm van toenemende *agency costs* bij het project.

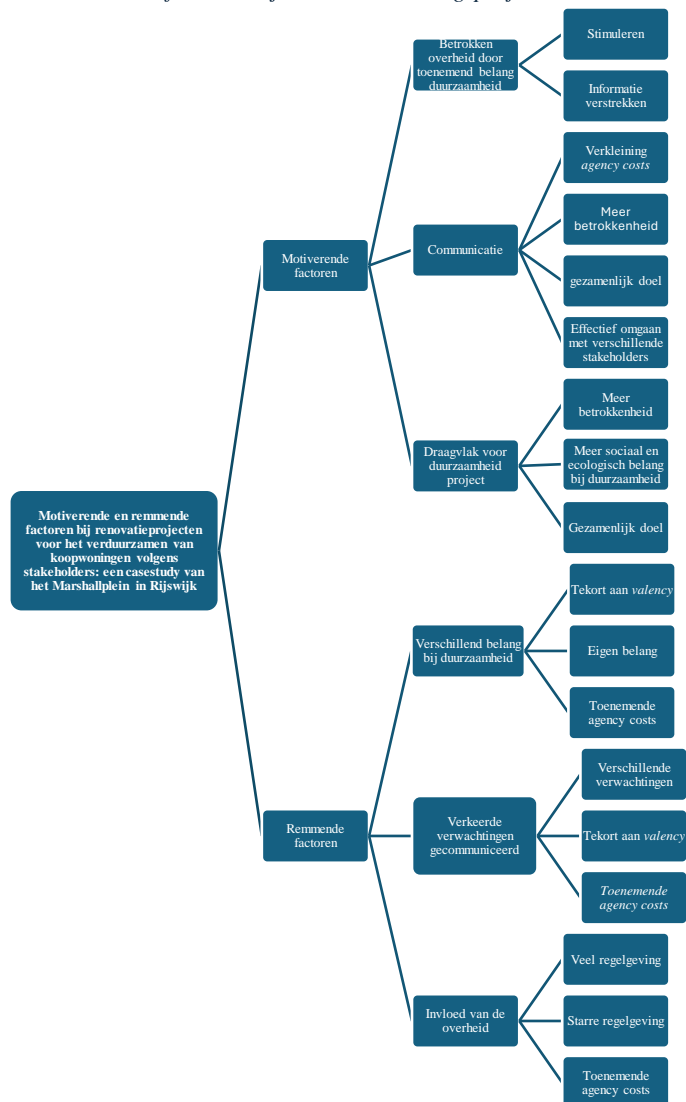
Figuur 4

Codeboom voor de betekenisgeving aan duurzaamheid.



Figuur 5:

Codeboom voor de motiverende en remmende factoren bij het verduurzamingsproject van het Marshallplein in Rijswijk.



5 Conclusie & Discussie

5.1 Introductie

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag van dit onderzoek; ‘Hoe spelen stakeholders en netwerkprocessen een rol bij de uitvoering van renovatieprojecten voor het verduurzamen van woningen?’ beantwoord, op basis van de onderzoeksresultaten. Vervolgens zal er een discussie volgen, waarbij er kritisch wordt ingegaan op de resultaten en het verloop van het onderzoek.

5.2 Conclusie

De antwoorden op de deelvragen vormen samen het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek. Het is daarom belangrijk deze deelvragen eerst te beantwoorden.

De eerste deelvraag; ‘*Hoe kan duurzaamheid volgens de literatuur gedefinieerd worden?*’ is beantwoord aan de hand van het literatuuronderzoek en de uiteenzetting hiervan in het theoretisch kader.

Zo blijkt dat duurzaamheid een moeilijk begrip is om te definiëren, omdat het een zeer breed begrip is. Het is ontwikkeld vanuit het begrip dat duurzaamheid betekent dat het huidige gebruik van middelen, de toekomstige vraag van deze middelen niet in gevaar brengt (Robertson, 2021; Giovannoni & Fabietti, 2013). In de huidige tijd wordt er in het algemeen uitgegaan van de *Triple Bottom Line* (TBL) die bestaat uit drie pilaren: de economische, sociale en ecologische pilaar (Gao & Bansal, 2012; Purvis et al., 2018; Robertson, 2021; Ruggerio, 2021).

Hiermee kan ook de tweede deelvraag; ‘*Hoe kan duurzaamheid in de Nederlandse bouwsector gedefinieerd worden?*’ worden beantwoord.

Volgens de literatuur (Edum-Fotwe & Price, 2009; Chang et al., 2016) blijkt de economische pilaar vooralsnog de belangrijkste te zijn in de bouw, maar winnen de andere pilaren meer terrein. Hierbij speelt *Corporate Social Responsibility* (CSR) een rol als het gaat om het creëren van draagvlak bij stimuleren van duurzaamheid in de bouw (Schultz et al., 2013; Kucharska & Kowalczyk, 2018). Hier draagt de *valency*, de mate van consensus bij een bepaald kwestie, dat duurzaamheid heeft bij de betrokkenen aan bij (De Vreese & Boomgaarden, 2003; Bizer et al., 2011; Hahn et al., 2014). Zo moet er voldoende *valency* zijn om draagvlak en belang bij duurzaamheid in de bouw te stimuleren.

Met deze bevindingen en de uitkomsten van de interviews kan de derde deelvraag; ‘*Hoe wordt er betekenis gegeven aan duurzaamheid in de Nederlandse bouwsector door stakeholders bij het duurzaamheidsproject van het Marshallplein in Rijswijk en hoe speelt dit een rol bij de uitvoering van duurzaamheidsprojecten?*’ worden beantwoord.

Er speelt een zekere mate van een *valence issue* rondom duurzaamheid bij de stakeholders bij het duurzaamheidsproject in Rijswijk. Zo is het vanzelfsprekend gezien dat er duurzaam moet worden gehandeld voor een betere toekomst. Dit resulteerde in het feit dat de stakeholders duurzaamheid omschreven met vormen van besparingen. Ondanks de vanzelfsprekendheid is meermaals naar voren gekomen dat het belang van duurzaamheid niet altijd het financiële belang oversteeg. Dit resulteerde erin dat, waar mogelijk, goedkopere besluiten vaker de voorkeur hebben gekregen dan de duurzamere. Een eenduidige betekenis aan duurzaamheid is niet duidelijk geworden wat ook tot verschillende belangen heeft geleid. De gevolgen hiervan worden besproken bij volgende deelvragen.

Ook biedt het kwalitatief onderzoek een antwoord op de vierde deel vraag; ‘*Hoe spelen principal-agent relaties, binnen een netwerk van een stakeholders, een motiverende rol bij de uitvoering van duurzaamheidsprojecten in de Nederlandse Bouwsector?*’.

Beginnend bij de overheid is hun betrokkenheid een meespelende factor. De faciliterende rol die zij aan heeft genomen bood huiseigenaren de kans om duurzaam te renoveren door de financiële drempel weg te nemen. Hierbij is de VVE de *agent* die de belangen van de overheid dient te behartigen: het halen van de duurzaamheidsdoelen (Ministerie van Algemene Zaken, 2022a.). Zo heeft de VVE deze financiële stimulansen nodig gehad om het project te starten. Daarbij bood het uitvoerders meer zekerheid in het aannemen van deze opdrachten en stimuleerde het hen ook eerder voor deze projecten

te kiezen. De gemeente ondersteunde de overheid hier voornamelijk in door een informerende rol in te nemen. Zij informeerde huiseigenaren over de mogelijkheden die de overheid biedt bij het verduurzamen van woningen.

Ook Heko, en haar relaties binnen het netwerk, is van invloed geweest op de uitvoering van het project. Zo is Heko de *focal organization* (Rowley, 1997; Chung & Crawford, 2016) binnen het netwerk rondom het project, waarbij zij het centrum van het netwerk en de communicatie tussen verschillende stakeholders waren. Heko heeft op deze manier verschillende *agency-principal* relaties, waarin het zowel de rol van *agent* als van *principal* heeft gehad (Panda & Leepsa, 2017). De open communicatie die Heko heeft bewerkstelligd, tussen hen en de verschillende uitvoerende stakeholders, heeft een positief effect gehad op het project. Denk hierbij aan het regelmatig samenbrengen van de stakeholders, zowel voor als tijdens de uitvoering van het project, om het delen van ideeën en opmerkingen mogelijk te maken. Deze stakeholders zijn de *agents* en Heko de *principal*. Voor Heko is het belangrijk een *moral hazard*, en de hierbij komende *agency cost*, te minimaliseren. Het betrekken van de andere stakeholders door de centrale organisatie in het netwerk bij de ontwerp en uitvoerfase, resulteert in het toenemen van de betrokkenheid van deze stakeholders. Dit leidt tot het meer delen van kennis en het creëren van draagvlak bij het doel van het project omdat iedereen zich meer gehoord voelt. Hierdoor worden de *agency costs* gereduceerd wat het verloop van het project stimuleert (Panda & Leepsa, 2017; Freudenreich et al., 2019).

Naast de goede communicatie met uitvoerders heeft Heko als *agent* ook op een effectieve manier gecommuniceerd met de bewoners, de opdrachtgever van het project. Hier spelen veel verschillende mensen en belangen die allen in moeten stemmen met het plan. Door het goed informeren en betrekken bij de besluitvorming en uitvoering van het project, hebben bewoners zich gehoord gevoeld. Hieruit is meer draagvlak ontstaan waardoor het project vlotter is verlopen en de stakeholders het gevoel hebben gehad dat hun belangen meer werden behartigd. Aan de basis hiervan ligt het maken van een goede vertaalslag naar de ontvanger van de informatie, de opdrachtgever. Hier heeft Heko de rol van *principal* aangenomen waarbij de bewoners als *agents* moesten worden overtuigd van het gezamenlijke doel. Door het plan begrijpelijk voor hen te maken heeft Heko de bewoners beter kunnen informeren en heeft het project, in het belang van Heko, zich kunnen voortzetten. Zo heeft Heko *governance* toegepast waardoor op de lange termijn de *agency costs* laag blijven (Eisenhardt, 1989; Conning, 1999; Shapiro, 2005; Naciti et al., 2021).

Ook kan de vijfde deelvraag; ‘Hoe spelen *principal-agent* relaties, binnen een netwerk van een stakeholders, een remmende rol bij de uitvoering van duurzaamheidsprojecten in de Nederlandse Bouwsector?’ met de interviews worden beantwoord.

Ten eerste hebben de verschillen in het belang van duurzaamheid ertoe geleid dat er een *goal-conflict* en *moral hazard* is ontstaan, die op hen resulteerde in toenemende *agency costs*. Het is Heko niet gelukt voldoende *valency* te creëren bij de stakeholders, voornamelijk de bewoners, waardoor het eigen belang zwaarder woog dan het duurzaamheidsbelang. Dit heeft voornamelijk in het voortraject geleid tot meer tijd, moeite en geld wat de voortgang van het project heeft vertraagd.

Ten tweede heeft Heko minder goed gecommuniceerd over de verwachtingen die de bewoners konden hebben bij het project. Dit heeft als resultaat dat de verwachtingen niet op één lijn zaten tussen de verschillende stakeholders. Ook hier speelde de mindere mate van *valency* van duurzaamheid, bij in dit geval de bewoners, een rol (De Vreese & Boomgaarden, 2003; Bizer et al., 2011; Hahn et al., 2014). Dit leidde onder andere tot toenemende *agency costs* bij uitvoerders omdat beslissing over de uitvoering vertraagd werden.

Tot slot heeft de betrokkenheid van de overheid ook tot toenemende *agency costs* en frustratie bij andere stakeholders, zoals de uitvoerders en vastgoedmanagers, geleid. Hier is de overheid de *principal* en de andere stakeholders hun *agents*. De overheid tracht hun belangen te waarborgen, en daarmee de *moral hazard* te beperken, door strenge regels te koppelen aan de leningen en subsidies (Eisenhardt, 1989; Conning, 1999; Shapiro, 2005; Naciti et al., 2021). Deze regels zijn echter zo star, dat enige afwijking niet mogelijk is. Zelfs niet als stakeholders, in hun ogen, betere alternatieven aanbieden om het doel

van de verduurzaming te behalen. Dit resulteert in frustratie bij de andere stakeholders omdat zij zich niet gehoord voelen en de overheid te ver weg staat van het project. Ook leidt dit tot de vertraging van het project omdat de uitvoerende stakeholders meer administratieve *agency costs* maken om te voldoen aan de regels.

Deze deelvragen geven gezamenlijk antwoord op de hoofdvraag; ‘*Hoe spelen stakeholders en netwerkprocessen een rol bij de uitvoering van renovatieprojecten voor het verduurzamen van woningen?*’ waarbij er zowel motiverende als remmende factoren naar voren zijn gekomen. De motiverende factoren hebben zich geuit in de vorm van toegenomen CSR binnen de bouw, meer aandacht voor de sociale en ecologische aspecten van duurzaamheid, financiële stimulansen vanuit de overheid, juiste communicatie en het toepassen van *governance*. Deze factoren hebben er ook voor gezorgd dat het project mogelijk is gemaakt, het draagvlak bij de doelen is gestimuleerd en dat de *agency costs* zijn verminderd (Eisenhardt, 1989; Hill & Jones, 1992; Shapiro, 2005; Freudenreich et al. 2019; Naciti et al., 2021).).

De remmende factoren zijn de omvangrijke en starre regels die zijn opgesteld door de overheid, verschillend belang bij duurzaamheid door een tekort aan *valency* en het niet op één lijn liggen van de verwachtingen van de doelen. Deze factoren hebben tot geleid tot het toenemen van de *agency costs* van het project. Denk hierbij aan *goal-conflict*, toegenomen frustraties en tijd, *moral hazard* en afnemend draagvlak bij het project (De Vreese & Boomgaarden, 2003; Cox & Béland, 2013; Schultz et al., 2013; Bansel & DesJardine, 2014; Hahn et al., 2014).

5.3 Discussie

In dit deel zal er kritisch worden gekeken naar de resultaten van dit onderzoek, waarna de sterke punten en implicaties uiteen zullen worden gezet. Deze zullen worden aangevuld met suggesties voor toekomstig onderzoek.

Na de analyse van de resultaten is opgevallen dat het een eenduidige omschrijving van duurzaamheid lastig te vormen is, zowel voor mij als voor de stakeholders bij het verduurzamingsproject van het Marshallplein. In de literatuur zijn veel verschillen te vinden over duurzaamheid en haar definitie hetgeen in de praktijk resulteert in evenveel, al dan niet meer, verschillende perspectieven en belangen bij duurzaamheid. Dit was niet alleen voor dit onderzoek lastig. Ook een medestudent Anna Telder, die een soortgelijk onderzoek naar duurzaamheid in de bouw heeft gedaan, heeft hier hinder van ondervonden in haar onderzoek ‘Duurzaam bouwen begint bij jezelf’. Dit laat zien dat projecten zoals deze dan ook ingewikkeld zijn, maar ook zeer interessant. Het is belangrijk dat er bij deze projecten stil wordt gestaan bij het omvangrijke karakter van duurzaamheid, om zo andere stakeholders en hun handelen beter te begrijpen. De gebruikte netwerk en stakeholder theorieën waren hiervoor toereiken.

Dat duurzaamheid lastig is om te begrijpen is ook terug te zien in de communicatie tussen de stakeholders. Zo is er algemene overeenstemming tussen de stakeholders over het feit dat goede en transparante communicatie belangrijk is om duurzaamheidsprojecten zoals deze tot een goed einde te brengen. Echter, is het juist deze communicatie wat voor veel extra *agency costs* heeft gezorgd. Dit strookt ook met wat de literatuur zegt over de moeilijkheid van het communiceren door kenniskloven en verschillende belangen.

Wat ook kan hebben meegespeeld is het feit dat duurzaamheid een vrij jong begrip is in de bouwsector en dat er nog beperkte ervaring bestaat in de sector. Het project van het Marshallplein was een van de eerste grote projecten waarbij een VVE, met financiële hulp van de overheid, een grootschalige renovatie om te verduurzamen is gestart. Dit is ook terug te zien in de literatuur die vrij beperkt is, wat het leggen van een goede theoretische basis bemoeilijkt.

Een opmerkelijke bevinding was de betrokkenheid van de overheid en daaruit resulterende frustraties bij de respondenten. Zo klink er vanuit de overheid een geluid van het bieden van een helpende hand en ziet deze de betrokkenheid als een positieve toevoeging aan het project: “Daar is nu is bij zowel het

rijk, als ook op gemeenteniveau, heel veel aandacht voor VVE's en verduurzaming (...) De financiële middelen zijn veel, veel ruimer. De subsidies en leningsvoorwaarden zijn beter" (GEMEENTE RIJSWIJK1). De stakeholders erkennen het belang van financiële rol van de overheid: "Er wordt vanuit de overheid wel veel gedaan om de mensen, zeg maar over de streep te trekken" (HEKO4), maar stellen dat deze te veel regels en controles met zich meebrengt: "Het is natuurlijk allemaal te star. Overheden zijn gewoon te star. Er valt gewoon niet mee te praten. Weet je, dat zijn allemaal mensen die het bedenken vanuit een Excel sheet" (SCHEP1). Dit laat het gevoel zien dat de overheid te ver van het gezamenlijke doel af staat, wat bij de andere stakeholders veel frustratie met zich meebrengt. Dit is iets wat niet naar voren is gekomen in de literatuurstudie.

Zoals beschreven in het methodehoofdstuk is er gebruik gemaakt van interviews om de nodige data te verzamelen. Dit was toereikend genoeg om een goede analyse te maken, maar in de toekomst zou er kunnen worden nagedacht over het toevoegen van observaties bij vergaderingen of informatieavonden. Dit kan extra inzichten bieden in de eerdergenoemde implicaties bij de communicatie. Ook is dit onderzoek gestart toen het project al bijna ten einde was. Dit heeft ervoor gezorgd dat enkele stakeholders die in eerdere stadia van het project niet meer betrokken waren en ook niet meer benaderbaar of geïnteresseerd waren voor een interview. Juist in die stadia is veel interactie en beweegruijnte tussen stakeholders, hetgeen voor toekomstig onderzoeken interessante toevoegingen kan opleveren.

Literatuur

- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long range planning*, 44(3), 179-196. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>
- Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. *Handbook of practical program evaluation*, 492-505. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the American college of clinical pharmacy*, 4(10), 1358-1367. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>
- Aka, K. G. (2019). Actor-network theory to understand, track and succeed in a sustainable innovation development process. *Journal Of Cleaner Production*, 225, 524–540. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.351>
- Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management studies*, 1(2), 6-10. <http://dx.doi.org/10.11114/bms.v1i2.752>
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45-62. <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2008.35590353>
- Bal, M., Bryde, D., Fearon, D., & Ochieng, E. (2013). Stakeholder engagement: Achieving sustainability in the construction sector. *Sustainability*, 5(2), 695-710. <https://doi.org/10.3390/su5020695>
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014b). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
- Bao, F., Chan, A. P., Chen, C., & Darko, A. (2018). Review of Public–Private Partnership Literature from a Project Lifecycle Perspective. *Journal of Infrastructure Systems*, 24(3). [https://doi.org/10.1061/\(asce\)is.1943-555x.0000424](https://doi.org/10.1061/(asce)is.1943-555x.0000424)
- Bastons, M., & Armengou, J. (2016). Realism and Impartiality: Making Sustainability Effective in Decision-Making. *Science And Engineering Ethics*, 23(4), 969–987. <https://doi.org/10.1007/s11948-016-9850-6>
- Bizer, G. Y., Larsen, J. T., & Petty, R. E. (2010). Exploring the Valence-Framing Effect: Negative Framing Enhances Attitude Strength. *Political Psychology*, 32(1), 59–80. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2010.00795.x>
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. L. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Boom uitgevers
- Bossink, B. A. (2002). A Dutch public-private strategy for innovation in sustainable construction. *Construction Management & Economics*, 20(7), 633–642. <https://doi.org/10.1080/01446190210163534>
- Bowen, G. A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 12–23. <https://doi.org/10.1177/160940690600500304>
- Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health Policy And Planning*, 15(3), 239–246. <https://doi.org/10.1093/heapol/15.3.239>

- Brundtland, G.H. (1987) *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Geneva, UN-Dokument A/42/427.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21–53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
- Bunskoek, J., de Regt, K. (2021, 18 september) *Tienduizenden sociale huurwoningen in slechte staat en soms rijp voor de sloop*. Verkregen van <https://www.rtnieuws.nl/onderzoek/artikel/5248327/achterstallig-onderhoud-huurwoningen-woningstichting-corporatie-matig>
- Carney, M., Gedajlovic, E., & Sur, S. (2011). Corporate governance and stakeholder conflict. *Journal of Management & Governance*, 15, 483–507. doi:10.1007/s10997-010-9135-4
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19–46). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Chang, R., Soebarto, V., Zhao, Z., & Zillante, G. (2016). Facilitating the transition to sustainable construction: China’s policies. *Journal Of Cleaner Production*, 131, 534–544. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.147>
- Chen, J., Wang, Y., Shi, Q., Peng, X., & Zheng, J. (2021). An international comparison analysis of CO2 emissions in the construction industry. *Sustainable Development*, 29(4), 754–767. <https://doi.org/10.1002/sd.2172>
- Chung, K. S. K., & Crawford, L. (2016). The role of social networks theory and methodology for project stakeholder management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226, 372-380. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.201>
- Conning, J. (1999). Outreach, sustainability and leverage in monitored and peer-monitored lending. *Journal Of Development Economics*, 60(1), 51–77. [https://doi.org/10.1016/s0304-3878\(99\)00036-x](https://doi.org/10.1016/s0304-3878(99)00036-x)
- Cox, R. H., & Béland, D. (2012). Valence, Policy Ideas, and the Rise of Sustainability. *Governance*, 26(2), 307–328. <https://doi.org/10.1111/gove.12003>
- Crespin-Mazet, F., & Dontenwill, E. (2012). Sustainable procurement: Building legitimacy in the supply network. *Journal of Purchasing and Supply Management* 18(4), 207-217. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2012.01.002>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications. <https://doi.org/10.1177/1077800411409884>
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. and Donaldson, L. (1997), “Toward a stewardship theory of management”, *Academy of Management Review*, 22(1), pp. 20-47. <https://doi.org/10.2307/259223>
- De Vreese, C., & Boomgaarden, H. (2003). Valenced news frames and public support for the EU. *Communications*, 28(4). <https://doi.org/10.1515/comm.2003.024>

- Eden, C. & Ackermann, F. (1998) *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. Sage Publications.
- Edum-Fotwe, F. T., & Price, A. D. (2009). A social ontology for appraising sustainability of construction projects and developments. *International Journal of Project Management*, 27(4), 313–322. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.04.003>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Europese Commissie (2011). *communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Geraadpleegd van: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>
- Europese Raad (3 januari, 2024). *Klimaatovereenkomst van Parijs*. Verkregen op 16 maart via: <https://www.consilium.europa.eu/nl/policies/climate-change/paris-agreement/>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2019). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal Of Business Ethics*, 166(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Gao, J., & Bansal, P. (2012). Instrumental and Integrative Logics in Business Sustainability. *Journal Of Business Ethics*, 112(2), 241–255. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1245-2>
- Giovannoni, E., & Fabietti, G. (2013). What Is Sustainability? A Review of the Concept and Its Applications. *Springer eBooks*, 21–40. https://doi.org/10.1007/978-3-319-02168-3_2
- Google Trends (2024). *Duurzaamheid*. Verkregen op 21 maart, 2024 van <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&geo=NL&q=duurzaamheid&hl=nl>
- Guba, E.G. (1981) Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Technology Research and Development*, 29, 75-91.
- Gustafsson, J. (2017). *Single Case Studies vs. Multiple Case Studies: A Comparative Study*. Academy of Business, Engineering and Science, Halmstad University, Halmstad, Sweden.
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive Frames in Corporate Sustainability: Managerial Sensemaking with Paradoxical and Business Case Frames. *The Academy Of Management Review*, 39(4), 463–487. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0341>
- He, H., & Harris, L. C. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176–182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
- Hill, C.W.L., & Jones, T.M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131–154. <https://doi:10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>

- Hussain, N., Rigoni, U., & Orij, R. P. (2016). Corporate Governance and Sustainability performance: Analysis of triple bottom line performance. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 411–432. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3099-5>
- Johnson, W. B., & Ridley, C. R. (2008). *The elements of ethics for professionals*. St. Martin's Press.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *The Academy Of Management Review*, 20(2), 404. <https://doi.org/10.2307/258852>
- Koppenjan, J., Klijn, E., Warsen, R., & Nederhand, J. (2018). Slimme sturing van publiek-private samenwerking bij publieke infrastructuur. *Bestuurskunde*, 27(2), 22–30. <https://doi.org/10.5553/bk/092733872018027002003>
- Kucharska, W., & Kowalczyk, R. (2018). How to achieve sustainability?—Employee's point of view on company's culture and CSR practice. *Corporate Social-responsibility And Environmental Management*, 26(2), 453–467. <https://doi.org/10.1002/csr.1696>
- Public-Private partnerships: Managing Risks and Opportunities*. Wiley-Blackwell.
- Li, B., & Akintoye, A. (2003). An overview of public-private partnership. In A. Akintoye, M. Beck, & C. Hardcastle (Red.), *Public-private partnerships: Managing risks and opportunities*, (pp. 3-30). Wiley-Blackwell.
- Lim, S.K.; Yang, J. (2008). Understanding the Need of Project Stakeholders for Improving Sustainability Outcomes in Infrastructure Projects. In Proceedings of the Performance and Knowledge Management Joint CIB Conference, Finland, Helsinki, 3–4 June 2008; *In-house Publishing* (pp. 332–343). Rotterdam.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International journal of management reviews*, 12(1), 1-7. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x>
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1–7. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x>
- Mavi, R. K., Gengatharen, D., Mavi, N. K., Hughes, R., Campbell, A., & Yates, R. (2021). Sustainability in Construction Projects: A Systematic Literature review. *Sustainability*, 13(4), 1932. <https://doi.org/10.3390/su13041932>
- McColgan, P. (2001). *Agency theory and corporate governance: a review of the literature from a UK perspective*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:18409748>
- McWilliams, A., Siegel, D.S. and Wright, P.M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43, pp. 1–18
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2022). *Betere energielabels voor 45.708 sociale huurwoningen*. Nieuwsbericht | Verkregen van: Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2021/11/09/betere-energielabels-voor-45.708-sociale-huurwoningen>
- Ministerie van Algemene Zaken. (2022a). *Klimaatakkoord*. Rapport | Rijksoverheid.nl. Verkregen van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/06/28/klimaatakkoord>

- Ministerie van Algemene Zaken. (2022b). *Klimaat en energie*. Regering | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/regering/coalitieakkoord-omzien-naar-elkaar-vooruitkijken-naar-de-toekomst/2.-duurzaam-land/klimaat-en-energie>
- Mok, M. K., & Shen, G. Q. (2016). A network-theory based model for stakeholder analysis in major construction projects. *Procedia engineering*, 164, 292-298. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.11.622>
- Naciti, V., Césaroni, F., & Pulejo, L. (2021). Corporate governance and sustainability: a review of the existing literature. *The Journal Of Management And Governance*, 26(1), 55–74. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09554-6>
- Olawumi, T. O., & Chan, D. W. (2018). A scientometric review of global research on sustainability and sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 183, 231–250. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.162>
- Panda, B., & Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 74–95. <https://doi.org/10.1177/0974686217701467>
- Polonsky, M. J., Schuppisser, D. S. W., & Beldona, S. (2002). A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships. *Journal Of Market Focused Management/Journal Of Market-focused Management*, 5(2), 109–126. <https://doi.org/10.1023/a:1014091926179>
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2018). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Robertson, M. (2021). *Sustainability Principles and Practice*. Routledge.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of management Review*, 22(4), 887-910. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022107>
- Ruggerio, C. A. (2021). Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. *Science of the Total Environment*, 786, 147481. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147481>
- Rustam, A., Wang, Y., & Zameer, H. (2020). Environmental awareness, firm sustainability exposure and green consumption behaviors. *Journal Of Cleaner Production*, 268, 122016. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122016>
- Schmidt, C. (2004). The analysis of semi-structured interviews. *A companion to qualitative research*, 253(41), 258.
- Scholtes, H. H. M. (2012). Transparantie, icoon van een dolende overheid. *Textera*
- Schultz, F., Castelló, I., & Morsing, M. (2013b). The Construction of Corporate Social Responsibility in Network Societies: A Communication View. *Journal Of Business Ethics*, 115(4), 681–692. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1826-8>
- Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 31(1), 263–284. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.31.041304.122159>

- Shen, L., Hao, J. L., Tam, V. W. Y., & Yao, H. (2007). A checklist for assessing sustainability performance of construction projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 13(4), 273–281. <https://doi.org/10.1080/13923730.2007.9636447>
- Squires, B. P., & Elnahla, N. (2020). The roles played by boards of directors: an integration of the agency and stakeholder theories. *Transnational Corporations Review*, 12(2), 126–139. <https://doi.org/10.1080/19186444.2020.1757340>
- Strand, R., Freeman, R. E., & Hockerts, K. (2015). Corporate social responsibility and sustainability in Scandinavia: An overview. *Journal of business ethics*, 127, 1-15.
- Thomas, G. (2011). A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. *Qualitative inquiry*, 17(6), 511-521.
- UN (21 october, 2015) *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Rapport. Verkregen van <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Verweij, S., Koppenjan, J., & Hombergen, L. (2023). Uitdagingen bij het evalueren van de kosten-effectiviteit en meerwaarde van PPS bij publieke infrastructuurprojecten. *B En M*, 50(1), 25–44. <https://doi.org/10.5553/benm/138900692022010>
- Wang, X., & Huang, J. (2006). The relationships between key stakeholders' project performance and project success: Perceptions of Chinese construction supervising engineers. *International Journal of Project Management*, 24(3), 253–260. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.006>
- Whyte, P., & Lamberton, G. (2020). Conceptualising sustainability using a cognitive mapping method. *Sustainability*, 12(5), 1977. <https://doi.org/10.3390/su12051977>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Williams, S. J., & Adams, C. A. (2013). Moral accounting? Employee disclosures from a stakeholder accountability perspective. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 26(3), 449–495.
- Windsor, D. (2001). The future of corporate social responsibility. *The international journal of organizational analysis*, 9(3), 225-256.
- Yan, W., Wang, Y., Wu, X., & Li, J. (2020). Exploring the risk Factors of infrastructure PPP Projects for Sustainable Delivery: A Social Network Perspective. *Sustainability (Basel)*, 12(10), 4152. <https://doi.org/10.3390/su12104152>
- Yang, R. J., & Zou, P. X. (2014). Stakeholder-associated risks and their interactions in complex green building projects: A social network model. *Building and environment*, 73, 208-222. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2013.12.014>
- Yin, R. K. (2004). *The case study anthology*. Sage.

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht respondenten

Functie	Stakeholdergroep	Afkorting
Directeur	Heko	HEKO
Woonconsulent	Heko	HEKO
Projectleider	Heko	HEKO
Oud-directeur	Heko	HEKO
Projectleider	Schep Vastgoedmanagers	SCHEP
Oud-projectleider	Schep Vastgoedmanagers	SCHEP
Adviseur RVO	RVO	RVO
Beleidsmedewerker Energie & Klimaat	Gemeente Rijswijk	GEMEENTE RIJSWIJK
Beleidsmedewerker Energie & Klimaat	Gemeente Rijswijk	GEMEENTE RIJSWIJK
VVE Voorzitter	Vereniging Van Eigenaren Marshallplein	VVE
Directeur	Van Den Oudenrijn	UITVOERDER
Directeur	Dibotherm	UITVOERDER
Hoofd van de uitvoering	Uitvoerder Heko	UITVOERDER
Directeur	Boko Dakbedekking	UITVOERDER

Bijlage 2: Informed consent

Informed consent: Renoveren voor de Toekomst: Stakeholderrelaties en netwerkprocessen bij renovatieprojecten om te verduurzamen

Ik verklaar hierbij op voor mij duidelijke wijze te zijn ingelicht over de aard en methode van het onderzoek voor de Masterscriptie, zoals uiteengezet op het informatieblad Groen Renoveren. Mijn vragen zijn naar tevredenheid beantwoord.

Ik stem geheel vrijwillig in met deelname aan dit onderzoek. Ik behoud daarbij het recht deze instemming weer in te trekken, zonder dat ik daarvoor een reden hoeft op te geven. Ik besef dat ik op elk moment mag stoppen met het interview. Als mijn onderzoeksresultaten gebruikt worden in wetenschappelijke publicaties, of op een andere manier openbaar worden gemaakt, dan zal dit volledig geanonimiseerd gebeuren. Mijn persoonsgegevens worden niet door derden ingezien zonder mijn uitdrukkelijke toestemming.

Als ik meer informatie over het onderzoek wil, nu of in de toekomst, dan kan ik me wenden tot de scriptiebegeleider Dr. Eugène Loos, e.f.loos@uu.nl, verbonden aan het Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht.

.....

Naam en handtekening respondent:

Plaats:

Datum:

Renoveren voor de Toekomst: Stakeholderrelaties en netwerkprocessen bij renovatieprojecten om te verduurzamen

Onderzoek Bram van Alphen

Mijn naam is Bram van Alphen en ik ga onderzoek doen naar netwerkprocessen omtrent duurzame vastgoedprojecten en hoe de verschillende stakeholders van invloed zijn op deze projecten. Dit doe ik aan de hand van de case van het renovatieproject aan het Marshallplein in Rijswijk.

Doel van mijn onderzoek

Organisaties zijn steeds meer bezig met het verduurzamen van hun activiteiten vanwege zowel de maatschappelijke belangen als concurrentievoordelen. Dit resulteert in de groeiende nadruk op het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen waarbij een organisatie de maatschappelijke belangen meeneemt in de besluiten die deze neemt en korte termijn gewin verruilt voor lange termijn voordelen. Deze voordelen zijn er voor zowel de organisatie zelf als de maatschappij waarin deze zich bevindt.

Door het analyseren van de perceptie van de verschillende stakeholders van duurzaamheid en hun invloeden bij de duurzaamheidsprojecten, wil dit onderzoek handvatten bieden voor de mogelijkheid tot betere samenwerking van de betrokken stakeholders. Door daarbij de effectieve strategieën en barrières, die zich tijdens de renovatieprojecten voordoen, te identificeren, werpt dit onderzoek een licht op de rol die stakeholders spelen bij de verduurzaming van deze projecten. Dit kan de bouwsector stimuleren om in de toekomst op een bewuste en effectieve manier om te gaan met de duurzaamheidsplannen binnen de renovatieprojecten.

Uw rol als respondent

Ik ben op zoek naar betrokken stakeholders bij het Marshallpleinproject zoals u, die een rol hebben gespeeld binnen het project en, om uw waardevolle inzichten met mij te delen. Uw deelname zal bestaan aan een eenmalig interview van ongeveer een uur waar we in gesprek gaan over het project. Dit kan volledig anoniem.

Ik begrijp dat u tijd kostbaar is, maar uw deelname kan een grote bijdrage leveren aan mijn onderzoek en de praktijk waarin het project zich bevindt. Daarbij kunt u de resultaten van het onderzoek toegestuurd krijgen voor verdere inzichten.

Bijlage 3: Topicijst

Benaderingen	Dimensie	Sensitizing concepts	Vragen
<p>Duurzaamheid</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geen eenduidige betekenis. - Iets wat duurzaam is, is te gebruiken voor de toekomst op lange termijn. - In de bouw gaat het over de gebruikte middelen, de impact van de projecten en het niet in gevaar brengen van de toekomstige generaties. Hierbij is het van belang om de verschillende percepties van duurzaamheid van betrokken stakeholders mee te nemen in de beschouwing van de mate van duurzaamheid bij deze projecten. 	<p>Het fenomeen duurzaamheid</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Hoe zou u het concept van duurzaamheid omschrijven in de context van uw dagelijks leven? - Kunt u toelichten hoe u de principes van duurzaamheid specifiek toepast binnen de sector waar u werkzaam bent en hoe dit invloed heeft op projectbeslissingen?
	<p>Triple Bottom Line</p>	<p>Economische impact</p>	
		<p>Sociale impact</p>	
		<p>Ecologische impact</p>	
	<p>Valence issue</p>	<p>Positieve connotatie</p>	
		<p>Vanzelfsprekende instemming</p>	
<p>Agency Theory</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onderlinge relatie tussen agent en principal en de bijkomende kosten van deze relatie. 	<p>Principal-Agent relatie</p>	<p>Machtsverhouding</p>	
		<p>Belangen</p>	
		<p>Governance</p>	
		<p>Moral hazard</p>	

<ul style="list-style-type: none"> - De wisselwerkingen en complexiteit, die voortvloeien uit de verschillende belangen in deze relaties, spelen een centrale rol in deze theorie 			
<p>Netwerk Theory</p> <ul style="list-style-type: none"> - Theorie over verschillende betrokken stakeholders bij een netwerk en de onderlinge relaties. - Zo nemen stakeholders mogelijk elk een andere houding aan, afhankelijk van hun belangen bij het project, wat leidt tot verschillende effecten bij andere stakeholder. Dit heeft op haar beurt invloed op het verloop en de uitkomsten van het project. 	Stakeholder netwerk	Stakeholders	
		Focal organization	
		Onderlinge afhankelijkheid	
		Machtstructuren	
<p>Corporate Social Responsibility</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maatschappelijk verantwoord ondernemen - Concept whereby 	Verantwoordelijkheid	Ethische afweging	
		Bijdrage leveren aan de maatschappelijke waarden	

<p>companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.</p>	<p>Organisatorisch handelen</p>	<p>Strategische besluiten</p>	
		<p>Vrijwillige basis</p>	
		<p>Moreel handelen</p>	