

De duurzame private gebiedsontwikkelaar

Nederlandse projectontwikkelaars zien bij een terugtrekkende overheid hun rol en verantwoordelijkheid in gebiedsontwikkeling, langzaam aan belang winnen. Het is tot nu toe vrijwel onbekend hoe private gebiedsontwikkelaars zich kunnen committeren aan duurzame gebiedsontwikkeling. Deze duurzame gebiedsontwikkeling vormt een nieuwe majeure toekomstige opgave voor steden en een uitdaging voor ontwikkelende partijen. Dit artikel laat zien dat Nederlandse projectontwikkelaars zich nog onvoldoende bewust zijn van de veelzijdige kenmerken van duurzame gebiedsontwikkeling. Daarnaast leert een internationale voorbeeldcase, King's Cross in Londen, dat een duurzame private gebiedsontwikkelaar duurzaamheid in de breedste zin van het woord proactief implementeert in bedrijfscultuur en ontwikkelstrategie en zich hieraan committeert in vastgoed- en gebiedsontwikkelingen.

door Bob Buskens en Erwin Heurkens

Duurzame gebiedsontwikkeling (DGO) is door de grote verscheidenheid aan definities binnen de vakliteratuur moeilijk te omschrijven; het is een containerbegrip dat uit verschillende aspecten bestaat. Op hoofdlijnen maken economische-, sociaal-maatschappelijke- en ecologische aspecten, evenals ruimtelijke kwaliteit, onderdeel uit van duurzame gebiedsontwikkeling (Puylaert & Werksma, 2011). Wat een gebiedsontwikkeling duurzaam maakt, is dat deze verschillende aspecten integraal worden meegenomen in een ontwikkelproces en resulteren in sociaal-verantwoordelijke, economisch levensvatbare en milieuvriendelijke gebieden of plekken (Adams & Tiesdell, 2013; Carmona, 2009; Heurkens, 2016). Hoewel duurzaamheid steeds vaker onderwerp van gesprek is, blijkt uit recentelijk onderzoek (Heurkens,

2016), de beperkte afgifte van BREAAAM gebiedscertificeringen in Nederland en interviews met ontwikkelaars en gemeenten in gebiedsontwikkeling (Buskens, 2015), dat de expliciete focus op duurzaamheid binnen gebiedsontwikkeling, nog in de kinderschoenen staat. Met name bij private projectontwikkelaars.

Desondanks worden private gebiedsontwikkelaars in de nieuwe realiteit van vastgoeden gebiedsontwikkeling in toenemende mate geacht rekening te houden met de publieke impact van projecten op de langere termijn. Dit omdat ze door een terugtrekkende overheid een veel bepalendere rol krijgen in stedelijke gebiedsontwikkeling (Heurkens, 2012; Peek & Van Remmen, 2012). Hiermee gaan ze ook meer verantwoordelijkheid dragen voor de kwaliteit,

leefbaarheid en dus ook voor de duurzaamheid van gebiedsontwikkelingen. Adams & Tiesdell (2013) stellen echter dat voor een duurzame succesvolle gebiedsontwikkeling, doorzettingsvermogen, vastberadenheid en commitment nodig is bij partijen, waarbij lange termijn perspectieven prevaleren boven korte termijn opportunisme. Hiervoor is met andere woorden een (ontwikkel)cultuur nodig waarbij private (en publieke) partijen leiderschap tonen en expliciet sturen op de realisatie van duurzame gebiedsontwikkeling. Zo'n cultuur van duurzame gebiedsontwikkeling staat echter op gespannen voet met de huidige praktijk van (private) vastgoedontwikkeling, waar korte termijn financiële opbrengsten vaak belangrijker zijn in besluitvorming en uitvoering dan lange termijn commitment en financieel rendement.

De volgende hoofdvraag staat daarom centraal binnen het onderzoek:

Welke verklaringen kunnen er worden gegeven voor het al dan niet committeren van Nederlandse ontwikkelaars aan duurzame gebiedsontwikkeling en hoe kan dit commitment worden versterkt?

Onderzoeksmethode

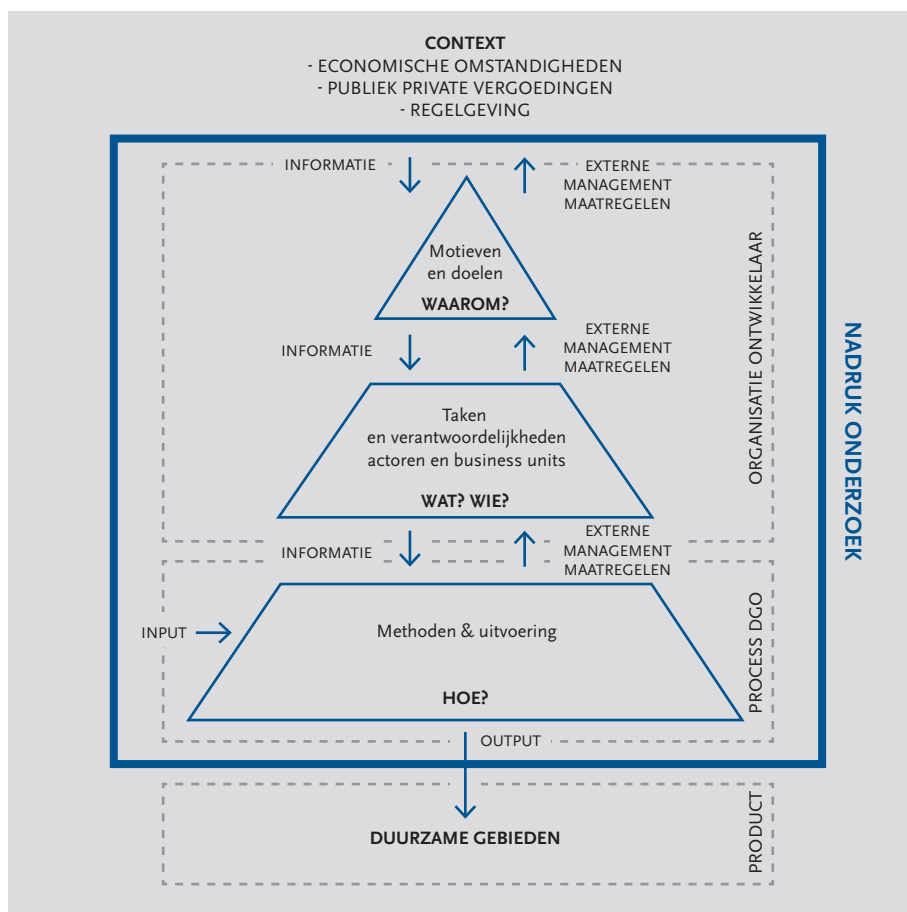
In dit onderzoek ligt de focus op expliciete sturing van ontwikkelaars op duurzame gebiedsontwikkelingen. Vanwege deze focus wordt in dit onderzoek gebruikt gemaakt van de bedrijfskundige systeemleertheorie van De Leeuw (2002). In deze theorie zijn contextuele, organisatorische, sturings-, procesaspecten met elkaar in relatie gebracht. Figuur 1 illustreert de focus van dit onderzoek en de bijbehorende 'systemen', welke onderzocht worden bij het proces van duurzame private gebiedsontwikkeling. De figuur laat zien dat organisatorisch commitment op DGO niet los te zien is van de institutionele context (omstandigheden, gedragingen, regelgeving van instituties, etc.),

welke echter moeilijk te beïnvloeden is.

In dit onderzoek wordt daarom binnen de gegeven context gefocust op het 'organiserende systeem' (rol van ontwikkelaar en relatie met partijen) en het 'proces systeem' (gebiedsontwikkelingsproces). Volgens Straub (2012) draait het hierbij om de beantwoording van drie cruciale vragen waarbij in dit geval ontwikkelaars centraal staan bij de expliciete sturing op duurzame gebiedsontwikkeling: de 'waarom' vraag (motieven en doelen om te sturen op DGO), de 'wat'/'wie' vraag (taken en verantwoordelijkheden van actoren), en de 'hoe' vraag (methoden van uitvoering). Deze drie vragen hebben centraal gestaan in het empirische deel van het onderzoek.

Omdat er slechts beperkte wetenschappelijke informatie te vinden is over duurzame private gebiedsontwikkeling en er weinig Nederlandse voorbeelden van best practice cases te identificeren zijn, is gedurende het onderzoek eerst de situatie van de Nederlandse praktijk in kaart gebracht. Hierbij is gezocht is naar verklaringen en belemmeringen voor het al dan niet committeren van ontwikkelaars aan duurzame gebiedsontwikkeling in de Nederlandse praktijk. Dit exploratieve onderzoek is uitgevoerd door middel van een enquête onder vijftien Master City Developer leden (geselecteerd vanwege hun academische achtergrond gecombineerd met hun praktijkervaring bij ontwikkelaars). Daarnaast is door middel van interviews met zeven private en publieke praktijkexperts dieper ingegaan op de onderliggende problematiek om (algemeen geldende) belemmeringen voor de gecommiteerde duurzame gebiedsontwikkelaar te formuleren. Aangezien het hier gaat om een relatief kleine 'sample' van ervaringen van Nederlandse professionals, is de generaliseerbaarheid van resultaten voor de DGO praktijk gering, en geven beide onderzoeksmethoden vooral een indicatie van aanwezige belemmeringen.

FIGUUR 1 ► FOCUS ONDERZOEK (BUSKENS, 2015)



Om vervolgens te zoeken naar mogelijke oplossingen voor de in Nederland gevonden belemmeringen m.b.t. de expliciete sturing op en commitment van ontwikkelaars aan duurzame gebiedsontwikkeling, is een internationale in-depth case studie naar de rol van private ontwikkelaar Argent bij de King's Cross gebiedsontwikkeling in Londen uitgevoerd. In de literatuur wordt King's Cross in Londen vaak naar voren geschoven als best practice van duurzame gebiedsontwikkeling: "King's Cross heeft in ons land naam gemaakt om een andere reden: als hét voorbeeld van 'gebiedsontwikkeling 3.0',

met integratie van planvorming, ontwikkeling, bouw, beheer en exploitatie van vastgoed, openbare ruimte en energievoorziening, waarbij de ontwikkeling 'vanuit beheer en gebruik gestalte krijgt'" (De Zeeuw, 2013). De gebruikte onderzoekstechnieken bij deze methode zijn het uitvoeren van documentenanalyses, interviews met betrokken publieke en private actoren en het bezoeken van de locatie van King's Cross en het volgen van rondleidingen daar in oktober 2015. Uit deze case studie zijn zijn mogelijke oplossingen in de vorm van lessen geformuleerd voor gevonden belemmeringen in de Nederlandse praktijk.

Aangezien het hier om een buitenlandse single case studie gaat, zijn de resultaten slechts beperkt te transfereren naar de Nederlandse praktijk, en dienen ze vooral als mogelijke inspiratie voor de rol van private gebiedsontwikkelaars bij DGO.

Duurzame gebiedsontwikkeling in de Nederlandse praktijk

Uit de afgenomen enquête is een staafdiagram geconstrueerd (figuur 2), die de door de respondenten genoemde aspecten van duurzame gebiedsontwikkeling toont en tevens de perceptie van DGO bij actoren illustreert. Aan de hand van de enquêteresultaten en diepte-interviews zijn enkele verklaringen naar voren gekomen, waarom duurzame private gebiedsontwikkeling in Nederland nog niet optimaal plaats lijkt te vinden. Deze belemmeringen gaan in op de onderzoeksvariabelen: de context en de hoe?, wie?, wat? & waarom? vragen.

Context

Duurzaamheid lijkt te worden platgeslagen tot energiezuinigheid (van vastgoed).

Hoewel de respondenten bewust zijn van de (theoretische) brede definitie van duurzaamheid, wordt er in de praktische discussies voornamelijk ingegaan op het 'groene' verhaal van duurzaamheid; energiezuinigheid en het gebruik van duurzame bronnen binnen het vastgoed. Ook is ruimtelijke kwaliteit een veel genoemd aspect van een onderscheidend product en komt de eindgebruiker (bijv. door middel van co-creatie) steeds centraler te staan in het proces. Deze 'zachte' aspecten worden echter niet zonder meer onder het begrip duurzaamheid geschaard, en doordat het niet meetbaar is worden deze aspecten als moeilijk stuurbaar gezien. De discussie over duurzaamheid binnen gebiedsontwikkeling lijkt daarmee in de Nederlandse praktijk te worden platgeslagen tot de (ecologische) energiezuinigheid van vastgoed, terwijl DGO in theorie gaat om meerdere aspecten.

Duurzaamheid wordt voornamelijk vanuit de overheid gestuurd.

Deze beperkte scope is deels te wijten aan de sturing van de overheid. Hoewel er in de literatuur wordt gesuggereerd dat de verantwoordelijkheid steeds meer bij private partijen komt te liggen, blijkt uit de enquête dat de verantwoordelijkheid en het initiatief m.b.t. duurzaamheid veelal bij de overheid ligt. De wet- en regelgeving blijkt nog veelal leidend voor ontwikkelaars. Deze eisen hebben echter voornamelijk betrekking op het gebruik van duurzame energiebronnen en energiezuinig vastgoed (bijvoorbeeld de Energie Prestatie Coëfficiënt van woningen). Hierdoor lijken private partijen, ondanks dat het sociale aspect onderschreven wordt door gemeenten, bij duurzame gebiedsontwikkeling vooral getoetst te worden op ecologische duurzaamheid.

Waarom? – Motieven en doelen

De echte prikkel om te committeren aan duurzame gebiedsontwikkeling ontbreekt.

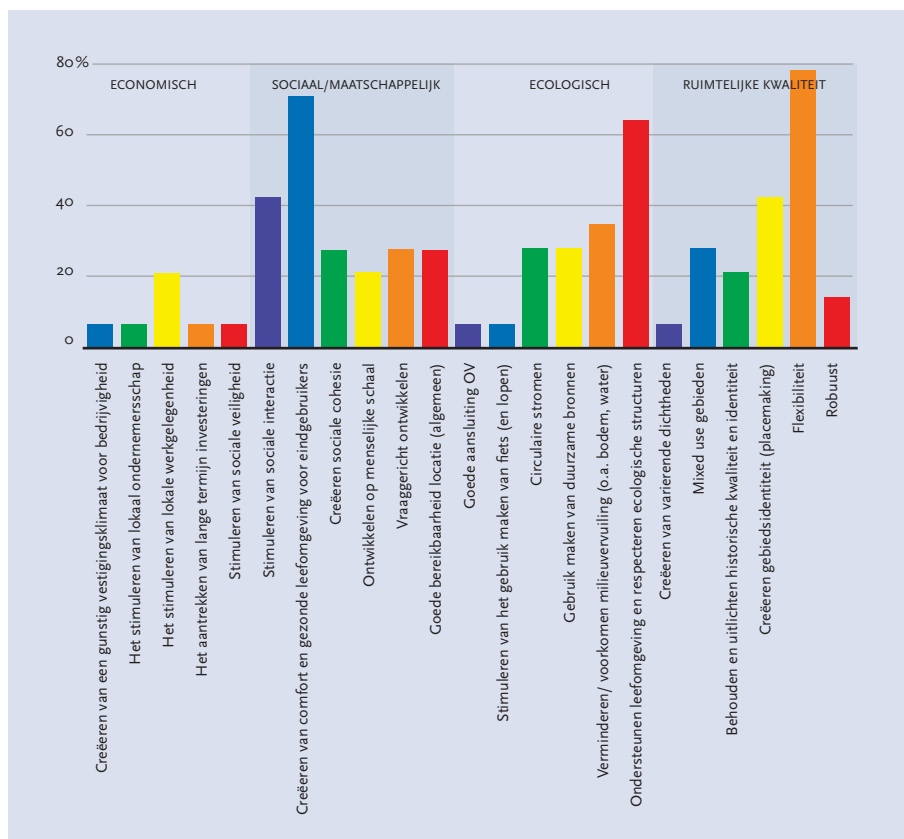
Het besef dat duurzaamheid een belangrijk onderdeel uitmaakt van toekomstige gebiedsontwikkelingen is aanwezig bij private partijen. De prikkel om een stap verder te gaan en zich actief te committeren aan duurzame gebiedsontwikkeling ontbreekt echter (nog). Deze terughoudendheid lijkt te wijten aan het feit dat duurzaamheid nog vaak wordt gezien als kostenpost en dat onduidelijkheid blijft bestaan over wat echt (toegevoegde) waarde kan opleveren voor de ontwikkelaar.

Wie en wat? – Verantwoordelijkheden en taken

De focus op duurzaamheid staat relatief gezien in de kinderschoenen.

Het is niet alleen een kwestie van willen. Zowel private als publieke partijen zoeken nog naar een goede rolinvulling binnen de nieuwe realiteit. Zo geldt voor ontwikkelaars dat ze onderzoeken hoe commitment aan duurzame gebiedsontwikkeling kan worden vormgegeven. Het huidige bedrijfs-

FIGUUR 2 ► DE DOOR RESPONDENTEN GENOEMDE ASPECTEN VAN DUURZAME GEBIEDSONTWIKKELING (BUSKENS, 2015)



model van de projectontwikkelaar, geënt op winstmaximalisatie op het moment van projectoplevering, lijkt ten principale ook in strijd met het aangaan van lange termijn commitment aan gebieden. Niettemin is het besef van de waarde van duurzaamheid in toenemende mate aanwezig en verschuift de aandacht en nadruk meer naar een duurzame aanpak van gebieden. De zoektocht naar hoe dit optimaal kan worden bewerkstelligd, is echter nog in volle gang.

Hoe? – Methoden en uitvoering

Aanpak duurzame gebiedsontwikkeling veelal reactief.

Het expliciet en integraal sturen op duurzaamheid in het ontwikkeltraject is vaak nog niet het geval. Doordat duurzaamheid als niet meetbaar wordt beschouwd (ondanks de beschikbaarheid van het BREEAM instrument) en het soms niet mogelijk is om vooraf prestaties af te dwingen, lijken partijen het vaak als resultaat te zien van ontwikkelingen. Hoewel de definitie dus suggereert dat duurzaamheid integraal en pro-actief moet worden meegenomen in het ontwikkeltraject, blijkt er vaak sprake te zijn van een reactieve en toetsende aanpak.

De bovenstaande belemmeringen bieden een beperkt aantal mogelijke verklaringen

FIGUUR 3 ► DUURZAME PRIVATE GEBIEDSONTWIKKELING KING'S CROSS IN LONDEN (URBAN LAND INSTITUTE, 2014)



voor de geringe commitment van Nederlandse ontwikkelaars aan duurzame gebiedsontwikkeling. Niettemin vormen ze een aanknopingspunt voor het verkennen van best practice praktijken van DGO in het buitenland. Om de commitment aan DGO in Nederland te kunnen versterken en mogelijke oplossingen te vinden voor de hiervoor beschreven belemmeringen, is de King's Cross case en meer specifiek de rol van Argent in dit proces nader onderzocht.

Duurzame private gebiedsontwikkeling King's Cross Londen

King's Cross is een mixed-use binnenstedelijk herstructureringsproject in het centrum van Londen. De wijk ligt nabij het internationale treinstation St. Pancras Station en metrostation King's Cross (Figuur 3). In het voormalige industriële spoorweggebied, vindt een 27 ha. grote gebiedsherstructurerings plaats, waarin de herontwikkeling van

historische monumenten en de ontwikkeling van nieuw vastgoed centraal staan. Inmiddels is een (deel van het) gebied getransformeerd tot een nieuwe stadsbuurt met veel ontmoetingsplekken, een sterke identiteit en verschillende publiektrekkende voorzieningen. Met name de integratie van ecologische, economische en sociale duurzaamheid, en de leidende rol van ontwikkelend belegger Argent, maken King's Cross tot een duurzame private gebiedsontwikkeling. De case studie resultaten naar de rol en commitment van de ontwikkelaar zijn hier vertaald naar een aantal inspirerende lessen, die een mogelijk antwoord vormen op Nederlandse belemmeringen bij DGO.

Context

Les 1: Ambitieuze gemeente en sturing op duurzaamheid in de breedste zin van het woord.

Onlangs dat er in de Engeland meer sprake

is van privaat-gestuurde gebiedsontwikkeling speelt de gemeente een cruciale rol in het King's Cross project. Vanaf de start van het project heeft de deelgemeente Camden London de ambitie uitgesproken om de gebiedsontwikkeling duurzaam te realiseren. Hierbij ligt in tegenstelling tot de Nederlandse praktijk, niet alleen de nadruk op energiezuinigheid van vastgoed, maar ook op zachte (sociale) aspecten. Publieke duurzaamheidsdoelen worden middels een 'planning brief' aan private partijen gesteld, om vervolgens via publiek-private onderhandeling verder te worden gedetailleerd, leidend tot een bouwvergunning. Daarbij vergt het vertrouwen en durf om taken die in Nederland voornamelijk bij publieke partijen liggen over te dragen aan private partijen, zoals de ontwikkeling en beheer van openbare ruimte en energievoorziening.

Waarom? – Motieven en doelen

Les 2: Neem maatschappelijke verantwoordelijkheid en zet duurzaamheid in als marketing voor het bedrijf.

De oorspronkelijke focus van Argent op het gebied van duurzaamheid is volgens Dutton (sustainability manager Argent) afkomstig vanuit de basisprincipes van de oprichters en huidige directie van het bedrijf. Directieleden delen de visie dat duurzame succesvolle gebiedsontwikkeling een maatschappelijk verantwoorde manier van ondernemen betreft, die tegemoet komt aan de eisen en wensen van toekomstige gebruikers. Het zetten van een stap extra, en niet alleen het voldoen aan wet- en regelgeving, wordt als vanzelfsprekendheid gezien binnen de bedrijfscultuur. Argent stelt bovendien dat deze focus er mede voor heeft gezorgd dat het bedrijf is aangesteld als ontwikkelaar van het King's Cross project. Het profileren als duurzame ontwikkelaar vergroot het vertrouwen bij andere stakeholders en dit soort projecten fungeren daarbij als de beste reclame voor het bedrijf.

Wie? & Wat? – Verantwoordelijkheden en taken

Les 3: Commitment vergt zowel sturing van de top als initiatieven vanuit de organisatie.

De integratie van duurzaamheid binnen het King's Cross project heeft plaatsgevonden door het vooraf in het proces te integreren in de gebiedsvisie en ontwikkelstrategie. Dit heeft binnen King's Cross vorm gekregen door het opstellen van het (werk)document 'Principles of a Human City' door Argent (Madelin et al., 2001). Niettemin is dit een standaard werkwijze bij projecten van Argent en gaat het niet zozeer om het toewijzen van specifieke taken binnen projecten, maar juist om de integratie binnen de bedrijfscultuur en het stimuleren van initiatieven vanuit de organisatie. Dit commitment op organisatieniveau lijkt een voorwaarde te zijn voor het integraal meenemen van duurzaamheid in het ontwikkeltraject van het project.

Hoe? – Methoden en uitvoering

Les 4: Creëer een overkoepelende visie en committeer aan deze visie.

Doordat Argent haar duurzaamheid waarden en visie vanaf het begin af aan uitdraagt en bespreekt met andere actoren zoals de lokale gemeenschap en publiek partijen, worden deze uiteindelijk aangevuld en overgenomen door partijen en wordt het richtinggevend bij het maken van (gedeelde) beslissingen en geïmplementeerd. Argent stelt in haar 'sustainability policy' dat besluiten omtrent DGO ook uiteindelijk geformaliseerd worden in contracten. Op deze manier is de kans veel groter dat ze realiteit worden dan wanneer ze worden geschouwd als 'nice-to-haves' ideeën die gedurende het proces vervagen.

Les 5: Stel 'enabling partnerships' op.

Het creëren van sociaal-maatschappelijke en politieke commitment aan de visie kan versterkt worden door het aangaan van zogenoemde 'enabling partnerships' (zie ook Heurkens & Hobma, 2014). Hierbij sluit

de ontwikkelaar (informele) samenwerkingsverbanden met zowel publieke als private partijen. Door het organiseren van verschillende workshops en online fora zijn belangen en meningen van verschillende stakeholders verkend en samengevoegd, en is draagvlak gecreëerd onder vele betrokken partijen. Bijkomend voordeel hiervan is dat suggesties van stakeholders hebben geleid tot het verbeteren en 'finetunen' van het masterplan en dat de oppositie tegen plannen gereduceerd is.

Les 6: Stel de openbare ruimte centraal (placemaking)

Ondanks dat het gebied nog in ontwikkeling is heeft het al een grote aantrekkingskracht op bezoekers, gebruikers en investeerders. Argent heeft dit gerealiseerd door niet het vastgoed, maar de openbare ruimte centraal te stellen in de ontwikkelstrategie. Nog voor het ontwikkelen van het vastgoed is er een investering gedaan in de openbare ruimte en zijn er vele tijdelijke functies gecreëerd om mensen naar het gebied te trekken, waardoor aan place making gedaan is. Argent stelt hierover dat het diverse gebruik uiteindelijk bepaalt of een gebied duurzaam is, en niet de energieprestatie van het energiezuinige vastgoed. Het gaat om het creëren van een kwalitatief hoogwaardige plek, waar zowel bezoekers als vastgoedgebruikers waarde aan kunnen ontleen. Daarnaast zijn co-investeerders in King's Cross, naast de waardevastheid van BREEAM-certificeringen in het vastgoed, ook geïnteresseerd in indirecte waardeverstijging van het vastgoed als gevolg van investeringen in de (openbare) ruimtelijke kwaliteit.

Conclusie

Bij vergelijking van de resultaten van de Nederlandse enquête-interviews en de Engelse casus, valt op dat de scope binnen de Nederlandse vastgoedsector (zowel publiek als privaat) op duurzame gebiedsontwikkeling nog in relatief (te) grote mate is gericht op

het ecologische milieuvriendelijke aspect van vastgoed. De prikkel om een stap extra te zetten en duurzame gebiedsontwikkeling breder te benaderen, ontbreekt vaak nog bij ontwikkelaars en wordt ook niet gestimuleerd door Nederlandse gemeenten. Zo wordt participatie door stakeholders in het ontwikkelingsproces in beperkte mate als onderdeel van het realiseren van sociaal-duurzame gebiedsontwikkeling gezien. Ook is een echte financieel-economische waardetoeikening aan duurzaamheid in termen van kosten-opbrengsten verhouding of rendement lastig en lijkt specifieke sturing daarop vooralsnog uit te blijven. Duurzaamheid lijkt door private partijen te worden benaderd als resultaat en niet als integraal onderdeel van het ontwikkelproces. Duurzaam ontwikkelen is niet zoals bij Argent geïntegreerd in het bedrijfsmodel en werkwijze. Om dit te veranderen dient de 'mindset' en ontwikkelcultuur van de vastgoedsector te veranderen, waarvoor naar verwachting een langere transitie nodig is. Enige vorm van incentives voor ontwikkelaars om zich te committeren aan duurzame gebiedsontwikkeling, lijkt daarom vooralsnog te moeten komen vanuit de juridisch-financiële hoek, waarbij de rol van gemeenten niet onderschat mag worden. Een mogelijke oplossing om te komen tot duurzame gebiedsontwikkeling is te werken met concrete duurzaamheidsdoelen in privaatrechtelijke aanbestedingsprocedures, en dus niet alleen via publiekrechtelijke wet- en regelgeving. Echter, voorbeelden zoals de openbare aanbesteding van het Rijnhaven gebied in Rotterdam, laten zien dat gemeenten in tenders de markt ook kunnen 'overvragen', wanneer er naast ecologisch-uitdagende oplossingen ook vergaande sociaal-maatschappelijke eisen worden gesteld aan gebiedsontwikkeling. Niettemin mag best wat verwacht worden van de Nederlandse vastgoedontwikkelaars zelf in termen van innovatie (zie ook Haak & Heurkens, 2015). Als Nederlandse ont-

wikkelaars daadwerkelijk een leidende rol willen (blijven) spelen in gebiedsontwikkelingen zullen aanpassingen in het bedrijfsmodel en de bedrijfscultuur noodzakelijker blijken dan velen nu beseffen. Een duurzame private gebiedsontwikkelaar wordt niet zomaar.

OVER DE AUTEURS

Ir. B.A.G. (Bob) Buskens is werkzaam als trainee bij Dura Vermeer Bouw en Vastgoed (regio Zuid West)

Dr. Ir. E.W.T.M. (Erwin) Heurkens is universitair docent Urban Development Management aan de TU Delft.

LITERATUUR

- Adams, D. & Tiesdell, S. (2013). *Shaping places: Urban planning design and development*. Routledge: London.
- Argent (2014). *Sustainability policy*. London: Argent LLP.
- Buskens, B. (2015). *De duurzame ontwikkelaar: Hoe en waarom ontwikkelaars zich kunnen committeren aan duurzame gebiedsontwikkeling*. Delft: Delft University of Technology.
- Carmona, M. (2009). 'Sustainable urban design; definitions and delivery'. *International Journal for Sustainable Development*, 12: 48-77.
- De Leeuw, A.C.J. (2002). *Bedrijfskundig management: Primair proces, strategie en organisatie*. Assen: Koninklijke Gorcum.
- De Zeeuw, F. (2013). Londen dynamiek en pragmatiek. *Property NL*, 11.
- Haak, M. & Heurkens, E.W.T.M. (2015). Innovatie bij vastgoedontwikkelaars: Typologieën en strategieën. *Real Estate Research Quarterly*, 14 (2), 48-54.
- Heurkens, E.W.T.M. (2012). *Private Sector-led Urban Development Projects: Management, Partnerships and Effects in the Netherlands and the UK*. Architecture and the Built Environment, Vol. 4, Delft: Delft University of Technology.
- Heurkens, E.W.T.M. (2016). Institutional conditions for sustainable private sector-led urban development projects: a conceptual model. In *International Conference on Sustainable Built Environment*, 8-11 March 2016, Hamburg.
- Heurkens, E.W.T.M. & Hobma, F.A.M. (2014). Private sector-led urban development projects: Comparative insights from planning practices in the Netherlands and the UK. *Planning Practice and Research*, 29 (4), 350-369.
- Madelin, R., Evans, R., Gibbs, A. & Aplin, D. (2001). *Principles for a human city*. London: Argent.
- Peek, G.J. & Remmen, Y. (2012). *Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl: Handreikingen voor samenwerking en verdienmodellen*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Puylaert, H. & Werksma, H. (2011). *Duurzame gebiedsontwikkeling: Doe de Tienkamp!* Delft: TU Delft Praktijkleerstoel gebiedsontwikkeling, H2Ruimte.
- Straub, S.C. (2012). *Co-creation in real estate: A framework to steer upon value-creating firm-consumer relations in demand-driven development*. Master Thesis. Delft: Delft University of Technology.
- Urban Land Institute (2014). *ULI case studies: King's Cross*. Washington: Urban Land Institute.