Maatschappelijke waarden en meervoudige waardecreatie

Wouter Jan Verheul en Erwin Heurkens

Bij het herontwikkelen van plekken groeit onder publieke en private partijen het besef dat het hierbij niet alleen om de financiële winst gaat. Ook allerlei andere waarden moeten onderdeel zijn van gebiedstransformaties. Soms levert het bijdragen aan maatschappelijke waarden uiteindelijk ook geld op, of worden kosten bespaard – elders of later. Welk breder investeringsperspectief helpt om voorbij de traditionele 'smalle' businesscase van gebiedstransformatie te kijken? We onderzoeken de mogelijkheden vanuit het concept van 'meervoudige waardecreatie'.

Publieke en maatschappelijke waarden

We moeten breder kijken dan louter de financiële opbrengsten van vastgoedontwikkelingen en gebiedstransformaties. Dat besef wordt steeds meer uitgedragen, zie de vele oproepen in algemene of vakmedia om vanuit het begrip van een 'brede welvaart' te werken en investeren.[1] Publieke en private partijen zien in dat allerlei andere waarden onderdeel moeten zijn van gebiedstransformaties. In de literatuur lezen we in dit verband over 'public value' (publieke waarden). In de Angelsaksische wereld werd in de jaren 90 van de vorige eeuw 'New Public Management' populair, een stroming die de overheid meer als een bedrijf gerund wilde zien. De laatste jaren is 'New Public Governance' in opkomst, deze stroming ziet vooral de creatie van publieke waarden als norm voor het overheidshandelen.

Bij publieke waarden maken we onderscheid in publieke proceswaarden en publieke resultaatswaarden. De eerste categorie betreft de input van het handelen van de overheid. Denk aan betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, transparantie, inclusiviteit, draagvlak, rechtschapenheid of rentmeesterschap. Een sprekend voorbeeld is het zorgvuldig organiseren van representatieve participatietrajecten. Stereotypisch gesteld contrasteren deze waarden met private proceswaarden zoals snelheid en opportunisme. Publieke resultaatswaarden gaan vervolgens over de *output* van het beleid. Dit zijn bijvoorbeeld duurzaamheid, sociale kansengelijkheid en gezondheid. Bij stedelijke gebiedstransformaties kunnen we denken aan voor iedereen toegankelijke en klimaatbestendig ontworpen openbare verblijfsruimtes.

Nota bene: ook voor private partijen kunnen deze waarden van groot belang zijn. Echter, zij zien dergelijke waarden als een middel, waarbij uiteindelijk de geldelijke winst (of op zijn minst bedrijfscontinuïteit) op de lange of korte termijn bovenaan staat. Niettemin kan er vanuit deze fundamentele verschillen in de waardenafweging tussen publieke en private partijen ook synergie ontstaan. We bespreken dat later in dit hoofdstuk.

In de Nederlandse praktijk spreken we vaker van 'maatschappelijke waarden' dan van het abstracte 'publieke waarden'. Bij integrale stedelijke gebiedstransformaties denken we dan in termen van meervoudige (gekoppelde) gemeenschappelijke waarden. Gebiedstransformaties dienen immers meer dan een enkel belang zoals woningwaarde of verdiencapaciteit. Een gebiedstransformatie moet juist meerdere belangen en

1 Zie Master City Developer scriptie: Rodrigo, R. (2021). Sturing op verdichting en maatschappelijke meerwaarde. https://thesis.eur.nl/pub/60561.

waarden tegelijkertijd (be)dienen. Denk aan culturele waarden die bijdragen aan een prettige leefomgeving of de waarden voor sociale mobiliteit. Zo kunnen door een gebiedstransformatie kansen en ontwikkelingen ontstaan, evenals nieuwe mogelijkheden voor werkgelegenheid en ondernemerschap. We kunnen meervoudige waardecreatie daarom definiëren op basis van deze eenvoudige formule:

Meervoudige waardecreatie = het ontwikkelen van private + publieke/maatschappelijke waarden

---

Bij meervoudige waardecreatie moeten we beseffen dat gebiedstransformaties korte- én langetermijnopbrengsten[1] kennen, naast diverse opbrengsten binnen én buiten het transformatiegebied. We spreken in de ruimtelijke economie over *spin-offs* en *spill-overs.*[2] Een spin-off is bijvoorbeeld dat er wordt geïnvesteerd in gemeenschappelijke voorzieningen die naast de eigenlijke functies (zoals recreatie of schonere lucht) een stijging van de vastgoedwaarde in het omliggend vastgoed veroorzaken – als neveneffect. Een spill-over is bijvoorbeeld dat er in een getransformeerd gebied werkgelegenheid ontstaat die niet door mensen uit het gebied zelf wordt vervuld, maar door mensen van elders in de stad. Daardoor dalen de stedelijke werkloosheid en de overheidskosten van werkgelegenheidsprojecten.

Binnen de gedachte van meervoudige waardecreatie zijn deze effecten onderdeel van het afwegingskader van betrokken partijen bij het nemen van investeringsbeslissingen. Dat is best ingewikkeld, want niet alle spill-overs en spin-offs laten zich even precies kwantificeren, laat staan in geld uitdrukken. Voor de boekhouder is het wijzen op de indirecte, en vooral de immateriële effecten, dus een ingewikkelde boodschap. Dit laat onverlet dat de inspanningen en investeringen van een doorgaans klein aantal partijen bij velen tot meerwaarde leiden. Hoe we een deel van de spin-offs en spill-overs financieel terug laten vloeien naar de partijen die ze mogelijk maken, vormt een essentieel vraagstuk.

Publieke afwegingen met een maatschappelijke waardenwaaier

Vanuit publiek belang en goed rentmeesterschap zet de overheid bij investeringen in gebiedstransformaties in op een sluitende businesscase. Tegelijkertijd wil zij zicht krijgen op de meervoudige waarde van een gebiedstransformatie, zodat te smalle interpretaties van de businesscase worden voorkomen. Uiteindelijk zijn er vaak kosten gemoeid met gebiedstransformaties die een breder doel dienen en daarmee (extra) publieke investeringen rechtvaardigen. Bovendien kunnen sommige uitgaven op het ene beleidsterrein op een ander terrein juist kosten besparen. Door een gebiedstransformatie worden bijvoorbeeld overheidskosten voor leefbaarheid, veiligheid en

1 Gebiedstransformaties hoeven niet altijd en overal tot waardevermeerdering te leiden. Zo kunnen in transformatiegebieden ook goedkope werkplekken verdwijnen. In het hoofdstuk over de functiemix wordt daar nader op in gegaan.
2 Verheul, 2013

de werkloosheidsaanpak bespaard. Dan is het '*penny wise, but pound foolish*' als we vasthouden aan een smalle interpretatie van de businesscase en daardoor de gebiedstransformatie niet tot stand laten komen.

Diverse waarden (financieel en niet-financieel) zijn onderdeel van een bredere collectieve afweging, waarvan de kosten en opbrengsten deels of heel lastig te monetariseren zijn. Niet-financieel betekent hier: elementen waar in eerste instantie geen 'prijskaartje aan hangt', omdat het bijvoorbeeld gaat om duurzaamheid en sociaal-ruimtelijke doelen. Dat neemt niet weg dat deze elementen soms uiteindelijk in geld uitgedrukt kunnen worden, al is dit vaak ingewikkeld om exact te berekenen.[1] Daarnaast kunnen we aan de niet-financiële elementen andere kengetallen hangen, die onderdeel kunnen vormen van de financieringsafweging en monitoring, denk bijvoorbeeld aan een leefbaarheidsindex.[2] De meervoudige waarde van investeringen wordt zo nader gespecificeerd en genormeerd, zodat een meer overwogen afweging en monitoring plaatsvindt.[3]

De volgende functies en waarden zijn potentiële onderdelen van een bredere collectieve waardenafweging bij gebiedstransformaties:

- **Leefbaarheid & gezondheid** –Gebiedstransformaties voorkomen de (verdere) verloedering van gebieden en verminderen de kosten voor leefbaarheid (schoon, heel en veilig) en gezondheid. Daarnaast ontstaan meekoppelkansen voor omliggende kwetsbare wijken. Door de toevoeging van woningen kunnen bijvoorbeeld meer mensen een wooncarrière maken in hun eigen omgeving. Ook kunnen scholen, sport- en zorgvoorzieningen samen met de omliggende (kwetsbare) buurten worden gedeeld. Dit stimuleert de interactie tussen mensen.
- **Werkgelegenheid & innovatiekracht** – Verdere verstedelijking mogelijk te maken zorgt voor meer nabije werkgelegenheid: het aantal banen dat een inwoner ter beschikking heeft, neemt toe. Dat is het principe van 'agglomeratiekracht', dat ontstaat door kortere afstanden en uitwisseling van kennis en andere productiemiddelen. Innovaties en efficiëntie zijn het gevolg. Dit bevordert de economische groei van een stad en regio en voorkomt uitgaven aan werkgelegenheidsbeleid en sociale voorzieningen (voor bijvoorbeeld werklozen). Besef wel dat als een bedrijventerrein wordt getransformeerd er ook werkgelegenheid kan verdwijnen, omdat dan bedrijven worden uitgekocht die vervolgens soms stoppen. Gebiedstransformatie hangt zo ook met de transformatie van de arbeidsmarkt samen.
- **Betaalbaarheid & economische groei** – Transformaties leveren meer woningen op. Zo voorkomen we deels dat huizenprijzen nog verder stijgen en dat daarmee het besteedbaar inkomen van burgers verder afneemt. Een dalend besteedbaar inkomen heeft immers negatieve gevolgen voor de economische ontwikkeling van een stad (en land) als geheel.
- **Bereikbaarheid & infrastructurele kwaliteit** – Eerder aangelegde infrastructuur (wegen en openbaar vervoerslijnen) wordt beter benut, infrastructurele uitgaven (elders) worden beperkt en verkeersbewegingen worden korter doordat afstanden kleiner worden.

1 Mouter, 2014
2 Zie bijvoorbeeld de Leefbaarometer van het Rijk: www.leefbaarometer.nl
3 CRA, 2018

– **Cultuur & recreatieve waarde** – Het draagvlak (het aantal gebruikers) voor culturele voorzieningen neemt toe, zoals bioscopen, theaters of sportaccommodaties. Daarmee kunnen overheden besparen op de kosten voor het totaalaanbod van deze voorzieningen (elders).
– **Vergroening & verduurzaming** – Bestaande groene gebieden (green fields) binnen en buiten de stad worden behouden door de keuze voor aanpak van bestaand bebouwd gebied (*brownfields & greyfields*). Hierdoor worden kosten beperkt die anders nodig zijn om voldoende groen aan te bieden voor recreatie, waterberging, biodiversiteit en luchtkwaliteit. Wel is het van belang te beseffen dat bij verdere verdichting van bebouwing er in transformatiegebieden ook voldoende groen en wateropvang in die gebieden moet zijn.

Vragen bij publieke besluitvorming rond waardecreatie
Bovenstaande maatschappelijke waarden vragen om een bredere afweging dan de beoordeling van een smalle businesscase op projectniveau. Hoe gaan we om met meervoudige waarden bij het maken en beoordelen van plannen en bij het besluiten over (en hoeveel) middelen we in een gebiedstransformatie steken? De volgende vragen kunnen helpen:

1. In hoeverre moet meervoudige waarde een rol spelen in de ontwikkeling van de stad?
De keuzes en de weging van die waarden zijn deels politiek van aard: ze vragen om publieke deliberatie en democratische besluitvorming. Uiteindelijk moeten ze landen in planvorming. Het is ook een vraag die concreet aan de orde komt bij gebiedstransformatie projecten. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de formulering en integrale afweging van publieke waarden in de vorm van doelen en ambities bij publieke gronduitgifte. Welke waarden zijn prioritair en kansrijk, kijkend naar de uitdagingen van de locatie zelf en de belangen van ontwikkelende partijen en eigenaren?

2. Hoe kwantificeren we die waarden, zodat ze een (mogelijke) *benchmark* vormen in besluitvorming en monitoring?
Zijn (maatschappelijke) kosten-batenanalyses, *dashboards* voor verstedelijking of andere kwantitatieve methoden behulpzaam? Zo ja, ga daar evenwichtig mee om: niet alles is tot cijfers achter de komma uit te rekenen (pogingen daartoe zijn vaak een kostbare exercitie en kunnen een schijnzekerheid oproepen). Benchmarks helpen wel om keuzes beter te onderbouwen, de ontwikkeling (de mate van 'doelbereiking') te volgen en waar nodig de strategieën voor doelbereiking bij te stellen.[1]

3. In hoeverre hangen uitgaven en opbrengsten in andere gebieden, beleidsterreinen en begrotingssystematiek hiermee samen?
Uitgaven in de zorgsector vanwege welvaartsziekten kunnen gereduceerd worden door de belastingen op gezond voedsel in de landbouwsector te verlagen. Op vergelijkbare wijze kunnen bij een gebiedstransformatie uitgaven in het ene domein leiden tot een beperking van de benodigde uitgaven in het andere

1 Verheul, 2013

beleidsdomein. Kunnen we dan de overheidsbudgetten voor uitgaven aan de publieke waarden en aan de (bredere) businesscase van de gebiedstransformatie verbinden? Denk aan subsidieregelingen voor de energietransitie, vergroening en verduurzaming van gebieden en gebouwen. Kijk ook naar gemeentelijke of maatschappelijke fondsen voor maatschappelijke uitdagingen, zoals een gezondere levensstijl, voeding of de bevordering van sociale cohesie. Dit coördinatievraagstuk doet zich steeds breder voor. Inherent aan stedelijke gebiedsontwikkeling is de integraliteit van beleidsopgaven, met een meer ontkokerde financiële systematiek als uitdaging.

4. Wat zien we terug aan meervoudige waarden in private plannen?
De private partijen die willen beleggen, kopen en ontwikkelen in de transformatiegebieden kunnen we beoordelen via de vraag in hoeverre hun plannen bijdragen aan meervoudige waarde (zoals werkgelegenheid, leefbaarheid of culturele ontwikkeling). Ook hier is evenwicht van belang: overheden moeten oppassen voor een stapeling van eisen en ambities en het overvragen van partijen. Tegelijkertijd mogen zij private partijen wel degelijk uitdagen creatiever te denken over hoe de markt kan bijdragen aan de gemeenschappelijke waarden van gebiedstransformatie. Ook marktpartijen kunnen namelijk hun redenen hebben om een stapje extra te doen. De noodzaak hiertoe wordt ook steeds vaker verankerd in wetgeving.[1]

Deze vragen voor publieke besluitvorming staan niet noodzakelijkerwijs in een bepaalde volgorde. Overheden kunnen beginnen met de politieke waardebepaling, om vervolgens die waarden te kwantificeren en daarna in de financiële besluitvorming een plek te geven. Maar ze kunnen ook voorafgaand aan de politieke waardenafweging starten met een waardenmeting en de beoordeling van de private plannen.

Private afwegingen voor meervoudige waardecreatie

Net als overheden kunnen private partijen verder kijken dan de smalle businesscase van hun plannen binnen gebiedstransformatie. Zij zien in toenemende mate het belang in van de koppeling tussen publieke waarden en privaat rendement en passen hun rolopvatting en werkwijze hierop aan.[2] Soms nemen ze zelf het initiatief en de verantwoordelijkheid voor een eigen perspectief op duurzame verstedelijking en ruimtelijke ontwikkeling.[3] Dit soort initiatieven maakt onderdeel uit van een bredere stroming, waarbij de noodzaak voor maatschappelijk en duurzaam verantwoord ondernemen in het Nederlandse bedrijfsleven aan kracht lijkt te winnen.[4] In hun bedrijfsvoering en in concrete gebiedsontwikkelingsprojecten kunnen private partijen

1 Denk bijvoorbeeld aan de Environmental, Social and Governance (ESG) principes
2 Heurkens, 2020
3 NEPROM, 2018
4 VNO-NCW & MKB-Nederland, 2021

in dit kader een stap extra zetten door '*beyond compliance*' te gaan, dus meer doen dan het voldoen aan de minimumeisen uit wet- en regelgeving.[1] Redenen daarvoor zijn de mogelijkheden tot innovatie, het bereiken van competitief voordeel en het creëren van maatschappelijke impact.[2]

De volgende overwegingen kunnen voor private partijen een rol spelen om investeringen buiten de businesscase te rechtvaardigen. Ze doen dat niet zozeer vanuit maatschappelijke solidariteit (hoewel dat ook bij medewerkers een rol kan spelen), maar vanuit welbegrepen eigenbelang:

1. Private investeringen in gemeenschappelijke waarden en publieke functies brengen private partijen profijt, via hogere vastgoedwaarden en economische activiteit.
Op zichzelf kunnen de private investeringen tekorten aan overheidsmiddelen beperken of compenseren. Daardoor worden integrale gebiedstransformaties op korte termijn eerder mogelijk, terwijl op lange termijn eigenaren en ontwikkelende partijen kunnen profiteren van een versterking van vastgoedwaarden en de lokale economie. Ook kunnen participatietrajecten met eigenaren en bewoners leiden tot productoptimalisatie en hogere vastgoedwaarden en daarmee tot een betere financiële haalbaarheid van gebiedstransformaties. Dit gebeurt door het benutten van lokale kennis over maatschappelijke behoeften en latente marktvraag naar vastgoed.[3]

Piushaven in Tilburg

1 Senge et al., 2013
2 Heurkens & Haak, 2015; Buskens & Heurkens, 2016; Lambert, 2021
3 Geesing, 2015

Voorbeeld: Piushaven, Tilburg
Hier hebben ontwikkelaars jarenlang met de gemeente sociaal-culturele programma's in het gebied gefinancierd. Daartoe is de Stichting Piushaven Levend Podium (PLP) opgericht die de financiële middelen bundelde en beschikbaar stelde aan initiatieven van partijen die een bijdrage leverden aan de ambities van Piushaven, waaronder *placemaking*. Tijdelijke programmering leidde voor private partijen tot een verbetering van de identiteit van de plek en voor de stad tot een verbeterde openbare ruimte (waaronder een tijdelijk stadsstrand). De gemeente verplichtte in de eerste vier jaar private ontwikkelende partijen om een financiële bijdrage te leveren aan de Stichting PLP, naar rato van het aantal te realiseren woningen. Hierna werd de private financiële bijdrage vrijwillig. In 2018 is het gemeentelijke deel van de subsidie stopgezet en is de financiering van de stichting overgenomen door de private partijen. Het is voor hen evident dat de investeringen in de kwaliteit en programmering van de openbare ruimte en bereikbaarheid tot een economische meerwaarde leiden.[1]

2. Private investeringen in gemeenschappelijke voorzieningen kunnen bijdragen aan de gezondheid, het welzijn en de welvaart van de lokale gemeenschap van gebruikers, waardoor ook het financiële succes van het project wordt versterkt.
Mensen en organisaties willen toenemend geassocieerd worden met activiteiten en diensten die de gezondheid of duurzaamheid bevorderen. Ze willen daar ook gebruik van maken en voor betalen. Vanuit imagoperspectief én vanuit de financiële businesscase kan het daarom waardevol zijn te investeren in publieke ruimten en andere gemeenschappelijke functies op gebiedsniveau. Bijkomend effect is dat, wanneer daarmee publieke beleidsdoelen zijn gediend, gemeenten soms bereid zijn om bij dit soort initiatieven financieel bij te springen. Ze vertegenwoordigen publieke waarden en genereren maatschappelijke impact.[2] Ook kunnen maatschappelijke organisaties (zoals zorgverzekeraars of lokale maatschappelijke partijen) in beeld komen om projecten te ondersteunen.

3. Burger- en maatschappelijke initiatieven die in gebiedstransformaties door private partijen financieel worden ondersteund, verhogen de marketingwaarde van projecten.
Initiatieven zoals het inrichten van broedplaatsen of het organiseren van evenementen stimuleren de sociale interactie, brengen uiteenlopende partijen bij elkaar en verbeteren het imago van private partijen. Ze zetten daarmee het gebied of project op de kaart. Daarnaast worden transformatieplannen vaak aantoonbaar interessanter omdat ze lokale kennis en creativiteit gebruiken, wat leidt tot een onderscheidende gebiedsidentiteit.

4. Het ontwikkelen of co-financieren van publieke voorzieningen helpt private ontwikkelaars om overheidssteun en vertrouwen te winnen.
'*Going the extra mile*' betekent dat samenwerkingsprocessen tussen gemeenten en

1 Rodrigo, 2021
2 Gietema et al., 2018

ontwikkelende partijen vaak soepeler verlopen. Ook kun je als private partij mogelijk elders in de stad andere ontwikkelopties verkrijgen, wat de bedrijfscontinuïteit bevordert.

Voorbeeld: Schiekadeblok, Rotterdam
Dit project met een mix van horeca, kantoren, cultuur ligt in Rotterdam Central District en kent een lange geschiedenis van maatschappelijke initiatieven, waaronder de Luchtsingel en Biergarten. In de nabije toekomst wordt het gebied verdicht en getransformeerd met de toevoeging van woningen en kantoren, met behoud en renovatie van bestaande gebouwen die mede de identiteit vormen. Er is een Stichting Bedrijf Investering Zone (BIZ) RCD opgericht waarin 75 bedrijven (van zzp'ers en mkb'ers tot en met *corporates*) zich bezighouden met gebiedsontwikkeling, profilering en de community. Ze investeren tevens in maatschappelijke waardecreatie op het gebied van leefbaarheid, mobiliteit, en klimaatadaptatie.

Biergarten in Schieblock, Rotterdam

5. Private investeringen in maatschappelijke en duurzame doelen vormen concrete toepassingen van een private bedrijfsvoering die meer en meer gebaseerd is op maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen en *'impact investment'*.

Private partijen in allerlei sectoren voeren bedrijfskundige veranderingen door waarbij sociaal en duurzaam ondernemerschap onderdeel wordt van het businessmodel (en van de cultuur van de medewerkers). Bij beleggende en ontwikkelende partijen groeit het besef dat ze daarmee ook bredere maatschappelijk impact kunnen genereren met stedelijke transformaties, die tegelijkertijd voldoen aan de eigen bedrijfsdoelen en –ambities.[1]

De noodzaak van gezamenlijke verkenning en uitvoering

In dit hoofdstuk hebben we geprobeerd voorbij de traditionele tweedeling van 'publiek' en 'privaat' te denken. We benadrukken liever het gemeenschappelijk belang: alle betrokken partijen in gebiedstransformatie hebben elkaar (financieel) nodig. De uitdaging voor het financieel mogelijk maken van complexe gebiedstransformaties is om gezamenlijk financieringsvormen te vinden en deze af te stemmen. Publieke partijen hebben private partijen nodig om aan gedeelde financieringsarrangementen te werken – en omgekeerd geldt hetzelfde.[2] Om de businesscase – smal of het liefst breed geïnterpreteerd – mogelijk te maken, moeten ook beleidsafdelingen onderling samenwerken bij de financiering. Gebiedstransformaties raken immers alle beleids-domeinen. We kunnen het denken over de kosten en baten niet alleen neerleggen bij een afdeling stedelijke ontwikkeling, grondzaken, vastgoed of planeconomie. Ook private partijen kunnen onderling van elkaar leren en zo tot nieuwe oplossingen komen. Komen zij er niet alleen uit, dan biedt een bundeling van investeringskracht perspectief (via privaat-private of privaat-maatschappelijke samenwerking).

Het is niet gemakkelijk om alle publieke waarden te kwantificeren of te monetariseren, maar vanuit een brede welvaart-aanpak is het nodig om meervoudige waarden te integreren in publieke en private besluitvorming bij stedelijke projecten. Dit vraagt om allianties van partijen die willen mee-investeren in maatschappelijke waarden, die uiteindelijk ook hun eigen belang dienen. We sluiten af met de oproep aan onderzoekers en *practitioners* in de wereld van stedelijke gebiedsontwikkeling om te bij te dragen aan meervoudige waardecreatie. Ze doen dat door het delen van kennis en casuïstiek en het ontwikkelen van financiële afwegingskaders die daarbij behulpzaam zijn. Want alleen met een bredere blik op waardecreatie en financiering komen we tot leefbare en toekomstbestendige woongebieden.

1 Van der Wal, 2020
2 Heurkens & Verheul, 2021

Verder verdiepen

Buskens, B., & Heurkens, E. (2016). De duurzame private gebiedsontwikkelaar. *Real Estate Research Quarterly. 15(3),* 38-46.

College van Rijksadviseurs. 2018. *Dashboard Verstedelijking: Hoe de woningbouwopgave maatschappelijke meerwaarde levert en waarom het Rijk hier belang bij heeft*. Den Haag: CRA.

Geesing, C. (2015). *Public Engagement from a Developer's Perspective*. TU Delft. http://resolver.tudelft.nl/uuid:71bbb369-b74d-40be-b436-04b4de31f7a8.

Gietema, S., Gastkemper, N., Gadellaa, M., De Boer, L., Schreuders, H. & Crooy, I. (2018). *De nieuwe werkelijkheid: Creeëren van maatschappelijke meerwaarde*. Den Haag: Platform31.

Haak, M., & Heurkens, E. (2015). Innovatie bij vastgoedontwikkelaars: Typologieën en strategieën. *Real Estate Research Quarterly. 14(2),* 48-54.

Heurkens, E. (2020). De rol van private partijen in duurzame stedelijke ontwikkeling. *Service Magazine. 27,* 19-23.

Heurkens, E., Hobma, F,. Verheul, W.J. & Daamen, T. (2020). *Financiering van gebiedstransformaties: Strategieën voor het toepassen van verschillende financieringsvormen bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling*. Den Haag: Programma Stedelijke Transformatie/Platform31.

Heurkens, E. & Verheul, W.J. (2021). Innovatieve financieringsarrangementen bij stedelijke gebiedstransformaties. *Grondzaken en Gebiedsontwikkeling, 16(1),* 20-25.

Lambert, P. (2021). *A Stepping Stone to Enhance Competitiveness through Sustainable Development: A preliminary design for prioritizing between sustainable development activities to enhance the competitiveness of Dutch real estate developers*. TU Delft. http://resolver.tudelft.nl/uuid:66e52e07-eaa2-4e1f-9b57-a5862993b58b.

NEPROM (2018). *Thuis in de Toekomst: Investeringsstrategie voor duurzame verstedelijking*. Voorburg: NEPROM.

Rodrigo, R. (2021). *Sturing op verdichting en maatschappelijke meerwaarde: een onderzoek naar sturing en instrumenten voor het verkrijgen van meer maatschappelijke meerwaarde in centrumstedelijke gebieden* [MCD Master Thesis]. https://thesis.eur.nl/pub/60561.

Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., Schley, S. (2010). *The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world. London.* Johan Murray Press.

Urban Land Institute (2018). *The case for open space: Why the real estate industry should invest in parks and open space*. Washington, DC: ULI Center for Sustainability and Economic Performance.

Verheul, W.J. (2013). Op zoek naar de heilige graal van katalysatorprojecten in stedelijke ontwikkeling. *Real Estate Research Quarterly, 12(4)*.

Verheul, W.J., Daamen, T., Heurkens, E., Hobma, F. & Van Zoest, S. (2019). L*eren van stedelijke transformaties: Over sturingsdilemma's en veerkracht in binnenstedelijke gebiedsontwikkeling*. Den Haag: Platform31.

Verheul, W.J. & Heurkens, E. (2021). Meervoudige waardecreatie van publieke en private projecten in stedelijke ontwikkeling. *Grondzaken en Gebiedsontwikkeling, 16(2)*, 12-17.

VNO-NCW & MKB-Nederland (2021). *Ondernemen voor brede welvaart: Naar nieuw Rijnlands samenspel*. Den Haag.