



Foto: Annie van Roekel

16. Meervoudige waardecreatie van publieke en private projecten in stedelijke ontwikkeling

WOUTER JAN VERHEUL & ERWIN HEURKENS

In dit artikel proberen de auteurs aan te geven waarom meervoudige waardecreatie zowel lastig als kansrijk is.

Stedelijke vastgoedprojecten en gebiedstransformaties zijn financieel soms lastig realiseerbaar, maar bieden tegelijkertijd kansen voor de maatschappelijke opgaven van verstedelijking. Welke maatschappelijke meerwaarde is van belang voorbij de financiële waarde van vastgoed- en grondexploitatie? Welk breder investeringsperspectief kan worden gehanteerd om voorbij de 'smalle' businesscase van project- en gebiedsontwikkeling te kijken? Hoe zorg je voor een 'waardesynergie' tussen spelers, zodat zij tot een gezamenlijke financieringsstrategie komen? Dit artikel onderzoekt wat mogelijk is vanuit het idee van meervoudige waardecreatie, dat zowel voor publieke als private partijen kansrijk is.

Een belangrijke essentie van integrale gebiedsontwikkeling is dat gedacht wordt in termen van meervoudige gemeenschappelijke waarden. Gebiedsontwikkeling dient immers lang niet altijd een enkel belang, zoals woningwaarde of verdien capaciteit. Een project- of gebiedsontwikkeling moet bij voorkeur meerdere belangen en waarden tegelijkertijd (be)dienen. Het gaat zeker in het publiek domein om meer dan de financiële of directe gebruikswaarde, ook om wat maatschappelijke of publieke waarden wordt genoemd (Moore, 1995). Denk in gebieden aan culturele waarden die bijdragen aan een prettige leefomgeving, of waarden voor sociale mobiliteit. Of denk aan de nieuwe mogelijkheden die door vastgoed en gebiedsontwikkeling ontstaan voor werkgelegenheid en ondernemerschap.

Daarnaast bieden gebiedstransformaties korte- én lange-termijnopbrengsten, naast diverse opbrengsten binnen én buiten het transformatiegebied. We kunnen in dat verband spreken over *spin-offs* en *spill-overs* (Verheul, 2013). Een spin-off is bijvoorbeeld dat er wordt geïnvesteerd in gemeenschappelijke voorzieningen die naast de eigenlijke functies (zoals realiseren van 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, waardoor de stedelijke werkloosheid en de kosten van werkgelegenheidsprojecten dalen.

De spin-offs en spill-overs van investeringen in gebiedstransformaties moeten onderdeel zijn van het afwegingskader van betrokken partijen bij het maken 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. Daarbij is een evenwichtige benadering van meervoudige waardecreatie bij het maken van beslissingen voor investeringen van belang. Er moet oog zijn voor het feit dat de inspanningen en investeringen van een doorgaans klein aantal partijen bij velen tot meerwaarde leiden. Hoe je een deel van de

spin-offs en spill-overs financieel terug laat vloeien naar de partijen die ze mogelijk maakten, is bij stedelijke gebiedstransformaties een essentieel vraagstuk.

In dit artikel gaan we in op de integrale waarde-afweging bij vastgoed- en gebiedsontwikkeling. Centraal staat het begrip 'meervoudige waardecreatie', wat betekent dat zowel directe financiële waarden als indirecte maatschappelijke of publieke waarden door vastgoed- en gebiedsontwikkeling worden gecreëerd. We geven aan waarom meervoudige waardecreatie zowel lastig als kansrijk is. We bieden een waaier van maatschappelijke waarden die grotendeels ook kwantificeerbaar zijn. We presenteren een aantal stappen en vragen die publieke partijen helpen bij het verankeren van integrale investeringsafwegingen en het uitvoeren van meervoudige waardecreatie. Ook geven we aan waarom private partijen het bijdragen aan publieke waarden kunnen legitimeren vanuit welbegrepen eigenbelang.

Integrale afwegingen?

Vanuit publiek belang en goed rentmeesterschap is het zaak om bij investeringen in project- en gebiedsontwikkeling een sluitende businesscase te hebben, maar ook om zicht te krijgen op de meervoudige waarde van gebiedstransformatie, zodat te smalle interpretaties van de businesscase worden voorkomen. Uiteindelijk zijn er vaak kosten gemoeid met project- en gebiedsontwikkeling die een breder doel dienen en daarmee (extra) investeringen rechtvaardigen. Bovendien kunnen sommige uitgaven op het ene beleidsterrein op een ander terrein juist kosten besparen. Met andere woorden: als door een bepaalde vastgoed- of gebiedstransformatie overheidskosten voor bijvoorbeeld leefbaarheid, veiligheid en de werkloosheidsaanpak worden bespaard, dan is het 'penny wise, but pound foolish' als we vasthouden aan een smalle interpretatie van de businesscase en daardoor de vastgoed- of gebiedstransformatie niet tot stand laten komen.

Toch zien we in de praktijk een integrale waarde-afweging nog te weinig plaatsvinden en gewaarborgd worden. Vooral bij het denken en werken in vastgoed- en grondexploitatie zijn maatschappelijke (omgevings)waarden niet of nauwelijks expliciet onderdeel van het beleid voor investeringsbeslissingen. Zo is een gemeentelijk vastgoedbedrijf vaak een zogenoemde 'beleidsarme uitvoeringsorganisatie': ze ontwikkelt of beheert grond en vastgoed in opdracht van andere afdelingen en partijen, maar die zijn vaak verkeerd of georganiseerd vanuit een beperkte rolopvatting. Als vastgoed- en gebiedsontwikkeling vanuit meervoudige waarde-afweging moet plaatsvinden dan vraagt dat om netwerksturing. Bij vastgoed- en gebiedsontwikkeling is vaak een complex veld van afdelingen en externe partijen betrokken, die vanuit verschillende disciplines met ieder hun eigen taal en waarderingsstelsels werken (Hermans et al., 2020). Niet iedere afdeling of partij heeft dezelfde belangen bij de gecreëerde meerwaarde. De lastige vraag bij meervou-

dige waardecreatie is daarom ook: hoe verdeel je de kosten en baten, als de kostendragers niet altijd de batendragers zijn en andersom? En hoe ga je om met de tijdsdimensie als sommige investeringen direct meerwaarde opleveren, maar andere investeringen dat pas veel later doen?

Minstens zo'n uitdaging vormt het precies bepalen en berekenen van meervoudige waarde. 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. Daarnaast kun je aan de niet-financiële elementen andere kengetallen hangen, die onderdeel kunnen vormen van de financieringsafweging en monitoring, denk bijvoorbeeld aan de leefbaarheidsindex of een milieueffectrapportage. De meervoudige waarde van investeringen kan in veel gevallen dus wel degelijk verder worden genormeerd, zodat een meer overwogen afweging en monitoring kan plaatsvinden (zie ook CRA, 2018). Wil meervoudige waardecreatie standaard onderdeel worden van project- en gebiedsontwikkeling dan zullen publieke waarden moeten worden gespecificeerd.

Publieke waarden

Welke waarden zouden explicieter aan bod moeten komen? De volgende functies en publieke waarden zijn potentiële onderdelen van een bredere collectieve afweging bij stedelijke gebiedsontwikkeling, voorbij de financiële waarde van een gebouw of gebied voor de initiatiefnemer:

- **Leefbaarheid & gezondheid** – Door de project- of gebiedsontwikkeling kan de verloedering van gebieden worden voorkomen en worden kosten voor leefbaarheid (schoon, heel en veilig) en gezondheid bespaard. Daarnaast kunnen zogenoemde 'meekoppelkansen' ontstaan voor omliggende kwetsbare kavels of gebieden (Steenhuis, 2020). De ondertunneling van de A2 in Maastricht leverde bijvoorbeeld niet alleen een beoogde verbetering op qua lucht en geluid, maar ook meer ruimte voor natuur en recreatie. Door de toevoeging van woningen in transformatiegebieden 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 en kun je interactie tussen mensen stimuleren. In zijn geheel kan dat kosten beperken voor leefbaarheid en gezondheid.
- **Werkgelegenheid & innovatiekracht** – Door verstedelijk mogelijk te maken, ontstaat meer nabije werkgelegenheid: het aantal banen dat een inwoner ter beschikking heeft, neemt toe. Dat is het principe van agglomeratiekracht door kortere afstanden en uitwis-

seling van kennis en andere productiemiddelen, wat tot innovaties en efficiëntie leidt. 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, en bedrijven worden uitgekocht die hierdoor stoppen, ook werkgelegenheid kan verdwijnen. Gebiedsontwikkeling kan zo ook met de transformatie van de arbeidsmarkt samenhangen.

- **Betaalbaarheid & economische groei** – Via gebiedstransformaties kun je verstedelijk mogelijk maken en meer woningen opleveren. Zo voorkom je 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** – Door stedelijke gebiedstransformaties kun je eerder aangelegde infrastructuur (wegen en openbaarvervoerslijnen) beter benutten, infrastructurele uitgaven (elders) beperken en verkeersbewegingen verkorten doordat afstanden kleiner worden.
- **Culturele & recreatieve waarde** – Door stedelijke gebiedstransformaties kan het draagvlak (het aantal gebruikers) van culturele voorzieningen, zoals bioscopen, theaters, of sportaccommodaties, worden vergroot. Daarmee kun je op de kosten voor het totaalaanbod van deze voorzieningen (elders) besparen.
- **Vergroening & verduurzaming** – Door bestaande groene gebieden (*green fields*) binnen en buiten de stad te behouden, omdat voor de transformatie van bestaand bebouwd gebied (*brownfields & greyfields*) wordt gekozen, 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 voor publieke besluitvorming en organisatie

Bovenstaande waaier aan publieke of maatschappelijke waarden vraagt om een bredere afweging dan de beoordeling van een smalle businesscase, lees: de directe financiële of gebruikerswaarde op projectniveau. De vraag is vervolgens: hoe ga je strategisch om met meervoudige waardecreatie bij het maken en beoordelen van plannen en bij het besluiten over (en hoeveel) middelen die je in een gebiedstransformatie steekt? De volgende vragen kunnen daarbij helpen:

1. *In hoeverre moet meervoudige waarde een rol spelen in de ontwikkeling van de plek?*
De keuzes en weging van die waarden zijn deels politiek van aard: ze vragen dus ook om publieke delibe-

ratie en democratische besluitvorming, en uiteindelijk planvorming. Het is ook een vraag die concreet aan de orde komt bij project- en gebiedstransformatie. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de formulering en integrale afweging van publieke waarden in de vorm van doelen en ambities bij publieke gronduitgifte. Wat zijn de overkoepelende kerndoelen waar een project of gebiedsontwikkeling aan moet bijdragen? En welke daaruit afgeleide waarden zijn prioritair en kansrijk, kijkend naar de uitdagingen van de locatie zelf en de belangen van ontwikkelende partijen en eigenaren?

2. Welke partijen nodig je uit om mee te denken en werken aan meervoudige waardecreatie?

Om er achter te komen welke andere waarden naast de directe financiële of gebruikswaarde van vastgoed en gebiedsontwikkeling gewenst zijn, biedt het betrekken van de omgeving mogelijkheden. Dit gezamenlijke 'ontdekkingsproces' kan worden geholpen door middel van wat Hermans et al. (2020) 'waardetafels' noemen, waar met verschillende partijen uit de omgeving het specificeren van relevante waarden aan bod komt en mogelijk ook de afspraken over hoe die gezamenlijk worden gecreëerd.

3. Hoe kwantificeer je die waarden, zodat ze een (mogelijke) benchmark vormen in besluitvorming en monitoring?

Het helpt als de beoogde waarden niet te algemeen blijven, maar gedurende het proces nader worden gespecificeerd en genormeerd. Zijn (maatschappelijke) kosten-batenanalyses, dashboards 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 (mate van doelbereiking) te blijven volgen, en waar nodig strategieën voor doelbereiking bij te stellen (Verheul, 2013). Denk bijvoorbeeld aan niet-financiële, maar wel kwantificeerbare waarden, zoals luchtkwaliteit of veiligheidsbeleving. Als nader kwantificeren echt niet lukt, zorg dan in ieder geval dat kwalitatieve, verhalende duidingen over meerwaarde systematisch worden verzameld en een terugkerende rol spelen in de afweging en verantwoording (Van Twist & Verheul, 2009).

4. In hoeverre kunnen uitgaven en opbrengsten in andere gebieden, beleidsterreinen en begrotingssystematiek samengaan?

Net zoals bijvoorbeeld uitgaven in de zorgsector vanwege welvaartsziekten gereduceerd kunnen worden door de belastingen op gezond voedsel in de landbouwsector te verlagen, zo kunnen ook binnen gebiedstransformatie meer uitgaven in het ene domein de benodigde uitgaven op het andere beleidsdomein beperken. Kun je bijvoorbeeld 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 is een coördinatievraagstuk dat zich steeds verder opdringt. Inherent aan stedelijke gebiedsontwikkeling is de integraliteit van beleidsopgaven. Hierbij vormt een meer ontkokerde financiële systematiek de uitdaging. Een treffend voorbeeld is het programma *Ruimte voor de Rivier* dat een dubbele doelstelling had met één budget. Primair diende de waterveiligheid te moeten worden opgelost, maar door de gekoppelde doelstelling van omgevingskwaliteit, werden partijen geprikkeld om vanuit het algemene budget ook aan onder meer recreatie en economische ontwikkeling te werken.

5. Wat zie je terug aan meervoudige waarden in private plannen?

De private partijen die willen beleggen, kopen en ontwikkelen in de transformatiegebieden kun je 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 mag je private partijen ook uitdagen om creatiever te denken over hoe zij bijdragen aan de gemeenschappelijke waarden van gebiedstransformatie. Bij de ondertunneling van de A2 in Maastricht werd via een nieuwe aanbestedingswijze getoetst op creatieve combinaties in maatschappelijke waarde die private partijen hadden bedacht in hun planvoorstellen. Ook private partijen kunnen hun redenen hebben om een stapje extra te doen. De noodzaak hiertoe wordt ook steeds vaker verankerd in wetgeving.

6. Hoe borg je de meervoudige waardecreatie gedurende vastgoed- en gebiedsontwikkeling?

Onderzoek naar publieke waardebeoordeling laat zien dat managers van publieke (vastgoed)organisaties dit geregeld doen vanuit individuele interpretatie, persoonlijke rolopvatting en vaak ook vanuit een spontaan in plaats van vooraf weloverwogen handelen (Huijbregts et al., 2021). Ook ontbreekt het managers soms aan mandaat en steun vanuit de top om meervoudige waardecreatie een plek te geven in hun projecten. Hoewel er geen 'one size fits all'-aanpak bestaat, kan politieke en beleidssteun vanuit de top helpen, evenals budgettaire afspraken, procesbeschrijvingen en handvatten voor meervoudige waardecreatie. Publieke organisaties die verantwoordelijk zijn voor vastgoed- en gebiedsontwikkeling kunnen het proces van meervoudige waardecreatie ook expliciet en verplicht laten opnemen in

hun verantwoordingsparagraaf. Nog meer zekerheid ontstaat als dit niet alleen door de publieke vastgoed- of gebiedsorganisatie gebeurt, maar als meervoudige waardecreatie ook in de verantwoording van alle betrokken beleidsafdelingen wordt gevraagd.

Private afwegingen voor een bredere waarde-interpretatie

Net als overheden kunnen private partijen verder kijken dan de smalle businesscase van hun plannen voor projectontwikkeling en gebiedstransformatie. Het is ook een structurele trend dat private partijen in stedelijke ontwikkeling het belang van de koppeling tussen publieke waarden en privaat rendement inzien en hun rolopvatting en werkwijzen hierop aanpassen (Heurkens, 2020). Soms nemen ze zelf het initiatief en de verantwoordelijkheid om een eigen perspectief op duurzame verstedelijking en ruimtelijke ontwikkeling uiteen te zetten (NEPROM, 2018). Dit soort initiatieven zijn onderdeel van een bredere stroming, waarbij de noodzaak voor maatschappelijk en duurzaam verantwoord ondernemen in het Nederlandse bedrijfsleven aan kracht lijkt te winnen (VNO-NCW & MKB-Nederland, 2021). In hun bedrijfsvoering en in concrete gebiedsontwikkelingsprojecten zouden private partijen in dit kader 'beyond compliance' kunnen gaan, dus meer dan voldoen aan de minimumeisen uit wet- en regelgeving (Senge et al., 2013). Bedrijfsredenen daarvoor zijn de mogelijkheden tot innovatie, het bereiken van competitief voordeel, de eigen medewerkers die duurzaamheid en sociale waarden steeds meer van belang achten, en het willen creëren van maatschappelijke impact (Heurkens & Haak, 2015; Buskens & Heurkens, 2016).

We kunnen een moreel appel doen op private partijen om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen, maar even of meer kansrijk is het uitgaan van financieel-economische rationaliteit die meervoudige waardecreatie van de private sector legitimeert. De volgende overwegingen kunnen voor private partijen een rol spelen om investeringen buiten de businesscase te rechtvaardigen, niet zozeer vanuit maatschappelijke solidariteit, 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 betere financiële haalbaarheid van gebiedstransformaties, door het benutten van lokale kennis over maatschappelijke behoeften en latente marktvrage naar vastgoed (Geesing, 2015).
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.* Er is een toenemende vraag waarneembaar bij mensen en organisaties om geassocieerd te worden met, gebruik te maken van, en te betalen voor producten, activiteiten en diensten die de gezondheid of duurzaamheid bevorderen. Vanuit imagoperspectief én vanuit de financiële businesscase kan het waardevol zijn om te investeren in publieke ruimten en andere gemeenschappelijke functies op gebiedsniveau. Bijkomend effect is, wanneer daarmee publieke beleidsdoelen zijn gediend, dat gemeenten soms bereid zijn om bij dit soort initiatieven financieel bij te springen omdat ze publieke waarde vertegenwoordigen en maatschappelijke impact genereren (Gietema et al., 2018). 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 netwerk- en marketingwaarde van projecten.* Deze initiatieven – zoals het inrichten van broedplaatsen of het organiseren van evenementen – kunnen sociale interactie stimuleren, partijen bij elkaar brengen, ambassadeurs creëren, imago's van private partijen verbeteren, en daarmee het gebied of project op de kaart zetten. Daarnaast worden plannen vaak aantoonbaar interessanter omdat ze lokale kennis en creativiteit gebruiken, wat leidt tot een eigen onderscheidende project- of gebiedsidentiteit.
4. *Het ontwikkelen of cofinancieren van publieke voorzieningen kan private ontwikkelaars helpen om overheidssteun en vertrouwen te winnen.* 'Going the extra mile' betekent dat samenwerkingsprocessen tussen gemeenten en ontwikkelende partijen vaak soepeler verlopen. Ook kun je als private partij mogelijk elders in de stad andere ontwikkelopties verkrijgen, wat de bedrijfscontinuïteit bevordert.
5. *Private investeringen in de ontwikkeling en integratie van maatschappelijke en duurzame doelen vormen concrete toepassingen van een private bedrijfsvoering die meer en meer gebaseerd is op maatschappelijk verantwoord 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 hun eigen bedrijfsdoelen en -ambities (Van der Wal, 2020).

Slot: de noodzaak van gezamenlijke verkenning en uitvoering

In dit artikel hebben we geprobeerd om aan te geven waarom meervoudige waardecreatie zowel lastig als kansrijk is. We hebben geopperd voorbij de dichotomie van publiek en privaat te denken, maar wel vanuit synergie en gemeenschappelijk belang. Alle betrokken partijen in gebiedstransformatie hebben elkaar (financieel) nodig. De uitdaging voor het financieel mogelijk maken van complexe gebiedstransformaties is om gezamenlijk (gemeente en Rijk, publiek en privaat) op te trekken in het zoeken naar en afstemmen van financieringsvormen. Publieke partijen hebben private partijen nodig om aan gedeelde financieringsarrangementen te werken – en omgekeerd geldt hetzelfde (Heurkens & Verheul, 2021). Om de businesscase – smal of breed geïnterpreteerd – mogelijk te maken, moeten ook beleidsafdelingen onderling samenwerken bij financiering. Gebiedstransformaties raken immers alle beleidsdomeinen. Je kunt dus niet het denken over de kosten en baten alleen neerleggen bij een afdeling stedelijke ontwikkeling, grondzaken, vastgoed of planeconomie. Meervoudige waardecreatie komt steeds meer op de agenda, maar vraagt wel om steun vanuit alle lagen in de organisatie, verankering in werkprocessen en een vaste plek in verantwoording. Bijdragen aan gemeenschappelijke waarden is daarnaast ook voor private ontwikkelaars kansrijk, dus zij mogen daarop uitgedaagd worden door publieke partijen. Komen zij er niet alleen uit, dan biedt een bundeling van investeringskracht via privaat-private of privaat-maatschappelijke samenwerking perspectief.

Het is niet gemakkelijk om alle publieke waarden te kwantificeren of te monetariseren, maar vanuit een brede welvaartontwikkeling is het nodig om meervoudige waarde 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 kunnen dienen. We sluiten af met de oproep aan onderzoekers en praktijkdeskundigen in de wereld van stedelijke gebiedsontwikkeling om bij te dragen aan meervoudige waardecreatie door middel van 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 krijgen we aantrekkelijke, samenhangende en leefbare gebieden.

Dit artikel is een bewerking van een hoofdstuk dat eerder is verschenen in de publicatie: 'Financiering van Gebiedstransformaties' (Heurkens, Hobma, Verheul & Daamen, 2020)

Literatuur

- ▶ 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 perspective*. Thesis. Delft: TU Delft.
- ▶ Gietema, S., Gastkemper N., Gadellaa M, de Boer L., Schreuders H. & Crooy I., 2018. *De nieuwe werkelijkheid: Creëren 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.
- ▶ Hermans, M. et al. 2020. *Het sturen op maatschappelijke meerwaarde bij het Rijksvastgoedbedrijf*. In: College van Rijksadviseurs. Rijk als rentmeester. Sturen op maatschappelijke meerwaarde. Den Haag: CRA.
- ▶ 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).
- ▶ Huijbregts, R., George, B., & Bekkers, V. (2021). Public values assessment as a practice: Integration of evidence and research agenda. *Public Management Review*.
- ▶ Moore, Mark H. 1995. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- ▶ NEPROM, 2018. *Thuis in de Toekomst: Investeringsstrategie voor duurzame verstedelijking*. Voorburg: NEPROM.
- ▶ Senge, P., Kruschwitz B., Laur J. & Schley S., 2010. *The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. London: Johan Murray Press.
- ▶ Steenhuis, M. 2020. *Rijk als rentmeester*. In: College van Rijksadviseurs. *Rijk als rentmeester. Sturen op maatschappelijke meerwaarde*. Den Haag: CRA.
- ▶ 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.
- ▶ Wal, L. Van der 2020. *Impact first development: An explorative study into (urban) development with the specific intention to create positive social impact*. Thesis. Delft: TU Delft.
- ▶ Van Twist, M. & Verheul W.J., 2009. *Bijvangsten van beleid: De ongezochte opbrengsten van de wijkenaanpak*. Den Haag: BoomLemma.
- ▶ Verheul, W.J. 2013. 'Op zoek naar de heilige graal van katalysatorprojecten in stedelijke ontwikkeling'. *Real Estate Research Quarterly* 12 (4).
- ▶ Verheul, W.J., T. Daamen, E. Heurkens, F. Hobma & Zoest S. van, 2019. *Leren van stedelijke transformaties: Over sturingsdilemma's en veerkracht in binnenstedelijke gebiedsontwikkeling*. Den Haag: Platform31.
- ▶ VNO-NCW & MKB- Nederland. 2021. *Ondernemen voor brede welvaart: Naar nieuw Rijlands samenspel*. Den Haag.



Over de auteurs

Dr. Wouter Jan Verheul en dr.ir. Erwin Heurkens zijn beiden universitair docent/onderzoeker Urban Development Management aan de TU Delft.